

Universidad de la República

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración

Análisis Estratégico del Mercado de Empresas Administradoras de Créditos

Nuevas tendencias en el Ambiente Competitivo



Trabajo monográfico para la obtención del título de Contador Público - Plan 1990

Coordinador:
Jorge Xavier

Tutor:
Adriana Abraham

Integrantes:
Marcela Santín
Patricia Espinosa
Ximena Butierrez

Noviembre 2009

ABSTRACT

El mercado analizado en este trabajo monográfico es el de las administradoras de créditos mayores, el cual en los últimos años ha tenido un importante crecimiento.

Los principales aspectos estudiados refieren a las nuevas tendencias de administración y los nuevos enfoques estratégicos.

Las herramientas utilizadas a lo largo de este trabajo nos permitieron en primer lugar, conocer y analizar el mercado objeto de estudio, a través del análisis FODA, el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, y la identificación de la cadena de valor del sector.

En segundo lugar nos permitieron extraer las conclusiones presentadas, utilizando como herramienta los mapas estratégicos, los cuales fueron diagramados para cada enfoque estratégico identificado.

Por lo tanto las principales conclusiones a las que arribamos hacen referencia a la adopción o no de las nuevas tendencias de administración por parte de las administradoras de crédito y en base a lo anterior analizar que nuevo enfoque estratégico adoptan.

AGRADECIMIENTOS

Deseamos expresar nuestro más sincero reconocimiento por su apoyo en nuestro trabajo monográfico, a nuestra tutora Cra. Adriana Abraham y a nuestro coordinador Cr. Jorge Xavier, sin cuyo aporte la concreción de este trabajo no hubiese sido posible.

Valoramos, también la información brindada por todos aquellas personas entrevistadas.

Y por último el agradecimiento más importante a nuestros padres, familiares y amigos por el apoyo permanente, y la comprensión que nos brindaron a lo largo de nuestra carrera.

A todos ellos, muchas gracias.

1- INDICE.

**TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE
CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.**

1- ÍNDICE.

1- <u>ÍNDICE.</u>	4
2- <u>FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA.</u>	7
3- <u>MARCO CONCEPTUAL.</u>	9
3.1- ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS.	9
3.1.1- INTRODUCCIÓN	9
3.1.2- CARACTERÍSTICAS DE LAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITO	10
3.1.2.1- PRINCIPALES PRODUCTOS	10
3.1.2.1.1- TARJETAS DE CRÉDITO	10
3.1.2.1.2- PRÉSTAMOS EN EFECTIVO	11
3.1.2.2- INGRESOS.	12
3.1.2.2.1- ASOCIADOS A LA TARJETA DE CRÉDITO.	12
3.1.2.2.2- ASOCIADOS A PRÉSTAMOS.	13
3.1.3- REGULACIÓN DE LAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITO.	13
3.2- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.	15
3.2.1- IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.	16
3.2.2- EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.	17
3.2.3- LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER	18
3.2.4- LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS DE PORTER	20
3.2.5- CADENA DE VALOR	21
3.2.6- MAPAS ESTRATÉGICOS.	23
3.3- NUEVAS TENDENCIAS EN ADMINISTRACIÓN.	24
3.3.1- FIDELIZACIÓN.	25
3.3.2- CAPITAL INTELECTUAL	26
3.3.3- EMPOWERMENT.	27
3.3.4- TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN.	30
3.3.5- ÉTICA.	31
3.3.6- COMERCIO ELECTRÓNICO.	32
3.3.7- GLOBALIZACIÓN.	33
3.4- NUEVOS ENFOQUES ESTRATÉGICOS.	35
3.4.1- ESTRATEGIA DE EXCELENCIA OPERACIONAL	35
3.4.2- ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN LOS PRODUCTOS.	36
3.4.3- ESTRATEGIAS DE SOLUCIONES COMPLETAS PARA LOS CLIENTES.	37
3.4.4- ESTRATEGIAS DE BLOQUEO	37
3.4.5- LA ESTRATEGIA OCÉANO AZUL	38
4- <u>TRABAJO DE CAMPO.</u>	41
4.1- DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y DE LA MUESTRA	41
4.2- ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DEL MERCADO.	43
4.3- PRESENTACIÓN DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA.	49
4.4 APLICACIÓN DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER AL MERCADO DE LAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITO.	53
4.5- ANÁLISIS FODA DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA.	54
5- <u>CONCLUSIONES.</u>	58
5.1- CONCLUSIONES DE NUEVAS TENDENCIAS DE ADMINISTRACIÓN.	58
5.1.1- FIDELIZACIÓN.	58
5.1.2- CAPITAL INTELECTUAL	58
5.1.3- EMPOWERMENT.	59

**TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE
CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.**

5.1.4- TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN.....	59
5.1.5- COMERCIO ELECTRÓNICO.....	60
5.1.6- GLOBALIZACIÓN.....	60
5.1.7- ÉTICA.....	60
5.2- CONCLUSIONES DE ENFOQUES ESTRATÉGICOS.....	61
5.2.1- CREDITEL.	61
5.2.2- A.N.D.A.....	62
5.2.3- CRÉDITOS DE LA CASA.....	63
5.2.4- EMPRENDIMIENTOS DE VALOR.....	63
5.2.5- ITALCRED.	68
5.2.6- DINERS.	72
5.3- CONCLUSIONES FINALES.	76
<u>6- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</u>	78
<u>7- ANEXOS.</u>	82
7.1- ANEXO 1: CUESTIONARIO Y ENTREVISTAS.	82
7.2- ANEXO 2: TÍTULO II - EMPRESAS DE MAYORES ACTIVOS.	93
7.3- ANEXO 3: LEY DE USURA.	97
7.4- ANEXO 4: BALANCES DE ADMINISTRADORAS DE CRÉDITO AL 30.09.08.	102

2- FUNDAMENTOS DEL TEMA.

2- FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA.

La elección del tema se centra en el interés por saber si las empresas administradoras de crédito adoptan las nuevas tendencias en administración y los nuevos enfoques estratégicos en administración.

Con este trabajo nos proponemos determinar cuales de los nuevos enfoques estratégicos aplican las empresas.

La elección de las empresas administradoras de crédito para desarrollar nuestra investigación se fundamenta en el gran crecimiento y desarrollo en el mercado de las mismas en los últimos años.

Los Objetivos de la investigación son:

- 1) Transcribir un modelo teórico genérico sobre nuevas tendencias de la administración, los nuevos enfoques estratégicos y el mercado de las administradoras de crédito que nos permitan explicar las características actuales de la competencia del mercado, aplicando las siguientes herramientas: cadena de valor, fuerzas competitivas y mapas estratégicos, para determinar la estrategia o estrategias que aplican las empresas.
- 2) Realización de un trabajo de campo que nos permita analizar y reconocer las estrategias de planificación de las empresas en estudio.
- 3) Obtener conclusiones de como afectan las nuevas tendencias de administración a las administradoras de crédito y en base a esto evaluar si implementan algún nuevo enfoque estratégico.

Resultados esperados.

Los resultados esperados y conclusiones a determinar luego de realizar el trabajo de campo se basan en los objetivos previamente establecidos.

- 1) Identificar el nivel de correspondencia y aplicación entre el marco teórico y lo desarrollado por las empresas seleccionadas.
- 2) Reconocimiento de los enfoques estratégicos utilizados por las distintas empresas.

Alcance y limitaciones del trabajo.

El presente trabajo de investigación monográfica se centra en el área de planificación de los procesos administrativos de las empresas administradoras de crédito, limitándonos a las empresas con activos y contingencias superiores a 100.000 UR, equivalentes al 30.09.2008 a Usd 1.702.893 (cotización a fecha de cierres de balances).

En relación a este punto, no podemos dejar de mencionar las limitaciones que encontramos para concretar entrevistas con personal entendido en el tema. De las solicitudes que cursamos, obtuvimos respuesta favorable de seis administradoras de crédito, por lo cual las conclusiones a las que arribaremos estarán circunscriptas a la muestra.

3- MARCO CONCEPTUAL.

3- MARCO CONCEPTUAL.

3.1- ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS.

3.1.1- INTRODUCCIÓN.

El consumo de bienes y servicios en Uruguay se ha incrementado en forma notoria en los últimos diez años, siendo los medios de pago y el acceso masivo al crédito dos factores que han ejercido una importante influencia para que esto ocurra.

Debido al gran desarrollo del mercado de tarjetas de crédito y préstamos al consumo y considerando el creciente impacto de estos productos en la población del país, el Banco Central del Uruguay comenzó en el año 1997 a regular estas transacciones y en consecuencia a las instituciones que las desarrollaban. El libro XI de la Recopilación de Normas de Regulación y Control del Sistema Financiero (R.N.R.C.S.F.) emitido por el Banco Central del Uruguay establece normas generales y específicas que deberán cumplir dichas empresas, las cuáles desarrollaremos más adelante.

De acuerdo con el artículo 477 de la R.N.R.C.S.F., son empresas administradoras de crédito las personas físicas o jurídicas que en forma habitual y profesional intervengan en el financiamiento de la venta de bienes y servicios realizada por terceros otorgando crédito mediante el uso de tarjetas, órdenes de compra u otras modalidades similares con recursos propios o en cuyo financiamiento no participe el ahorro público.

Esta definición no implica que todos los productos ofrecidos por las administradoras de crédito deban destinarse al financiamiento de la venta de bienes y servicios realizada por terceros. Un ejemplo de éstos son los préstamos en efectivo al consumo, cuyo destino no necesariamente debe ser conocido por la administradora, y que constituyen uno de los productos más desarrollados por este tipo de empresas.

Varios años atrás, la operativa principal de este tipo de empresas consistía en el otorgamiento de créditos mediante la utilización de órdenes de compra. Éstas consisten en un “vale por compra” que los clientes solicitan a la administradora por el importe de la compra que éstos desean realizar en uno de los comercios adheridos a este sistema. Luego el comercio presenta dicha orden en la administradora, la cuál realizará las liquidaciones correspondientes, tanto al comercio como al cliente.

Durante los últimos años, con el gran desarrollo que han tenido las tarjetas de crédito en el Uruguay, los créditos otorgados mediante órdenes de compra se han ido sustituyendo por créditos otorgados mediante la utilización de tarjetas, aunque en la actualidad alguna de estas empresas lo mantienen en su cartera de productos pero como una prestación accesoria.

La operativa con tarjetas es muy similar a las de órdenes de compra pero tiene la ventaja de ser más ágil tanto para los clientes como para la propia administradora. Esto se debe al hecho de que no se requiere que el cliente se presente en la administradora para solicitar un vale cada vez que desea efectuar una compra, sino que la sola presentación de la tarjeta en el comercio lo habilita a efectuar la misma (una vez que el comercio solicita autorización a la administradora).

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

Otro de los productos ofrecido por las administradoras son los préstamos al consumo. Este producto ha tenido un gran desarrollo durante los últimos años en nuestro país. Los mismos se distinguen de los préstamos bancarios en varios puntos: las administradoras están dispuestas a ofrecer préstamos por montos menores, siendo las exigencias en relación a las garantías también menores, y finalmente en la flexibilidad y agilidad en el proceso de análisis y otorgamiento del crédito. Pero también es importante tomar en cuenta que por lo general las tasas cobradas por las administradoras son más elevadas que las cobradas por los bancos.

3.1.2- CARACTERÍSTICAS DE LAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITO.

Las empresas administradoras de crédito desarrollan sus actividades bajo la regulación del Banco Central del Uruguay, quedando sujetas a su normativa y supervisión.

La actividad principal de las administradoras consiste en el otorgamiento de crédito a través de tarjetas y préstamos en efectivo, tal como lo define el Banco Central del Uruguay en el artículo 477 de la Recopilación de Normas de Regulación y Control del Sistema Financiero (R.N.R.C.S.F.).

No obstante, existen otros servicios ofrecidos por este tipo de organizaciones que se apartan de este concepto, prestando a sus asociados servicios tales como garantía de alquileres, cobertura de servicio fúnebre, pago de pasividades del Banco de Previsión Social, servicio de agencia de viajes y turismo, seguros, entre otros.

3.1.2.1- PRINCIPALES PRODUCTOS.

3.1.2.1.1- TARJETAS DE CRÉDITO.

La tarjeta de crédito es un instrumento que faculta a su titular a efectuar compras o utilizar servicios en los establecimientos adheridos al sistema, en las mismas condiciones que si utilizara dinero en efectivo o cheques.

En la operativa de tarjetas de crédito intervienen la entidad emisora, el usuario y el comerciante proveedor de bienes o servicios.

- *La entidad emisora:* es quien conduce y administra el sistema emitiendo y entregando la tarjeta al usuario, siendo la responsable de efectuar las liquidaciones correspondientes.
- *El usuario:* es la persona poseedora de la tarjeta, la cuál utilizará para realizar consumos en los comercios adheridos, abonando los importes correspondientes a la entidad emisora según lo pactado.
- *El establecimiento adherido:* es un vendedor de bienes y servicios ligado al establecimiento emisor a través de la celebración de un contrato cuyo objetivo es su incorporación al sistema.

El establecimiento adherido emite un cupón que contiene todos los datos de la compra (número de tarjeta, nombre del titular, monto de la compra y cantidad de cuotas) el que deberá ser firmado por el usuario. Posteriormente y dentro de los plazos establecidos en el contrato, el establecimiento presenta el cupón en la entidad emisora y esta última liquida el cargo deudor del usuario, y el cargo acreedor del establecimiento.

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

El sistema de tarjetas de crédito puede organizarse en dos formas: abierto o cerrado

El sistema cerrado: se caracteriza por el hecho de que una misma empresa es responsable de capturar usuarios, adherir comercios, publicitar el producto, mantener la estructura operativa y dirigir el sistema, lo que requiere una gran infraestructura con fuertes inversiones en capital y prolongado tiempo de maduración.

Nuestro trabajo de investigación apunta a empresas que pertenecen a este sistema como por ejemplo OCA CARD, ITALCRED, CREDITEL, DINERS entre otras.

El sistema abierto: es un sistema en el cual las funciones de emisión y pago son llevadas a cabo por instituciones diferentes que se deben reportar a otra entidad independiente que es la entidad rectora, o puede una sola entidad ejercer estas funciones de emisión y pago, en estos casos la administradora de crédito solamente desempeña la función de emisora o de emisora y pagadora en forma conjunta.

Tipos de Tarjetas

Existen varios tipos de tarjetas:

- Tarjetas de compra: son aquellas que no permiten financiar los consumos efectuados mediante el uso de la misma. El usuario pagará el total de sus consumos al vencimiento de cada período de pago.
- Tarjetas de crédito: son aquellas que permiten financiar los consumos efectuados por los usuarios, según la línea de crédito establecida en el contrato realizado por los usuarios con la correspondiente institución emisora.

Las tarjetas ofrecidas en nuestro país tanto por las administradoras de crédito como entidades bancarias son tarjetas de crédito ya que las mismas permiten ser utilizadas como tarjetas de compra.

Formas de Pago

- Pago al contado
- Pago diferido mediante el pago mínimo: al vencimiento de cada período de pago el usuario no necesariamente debe pagar la totalidad de los consumos efectuados pero sí el pago mínimo exigido por la administradora. Los saldos impagos se giran contra la línea de crédito no configurando incumplimiento por parte del usuario.
El pago del capital y de los intereses correspondientes difieren al período de pago del mes siguiente y así sucesivamente en la medida que el usuario no sobrepase el límite de crédito asignado.
- Cuotas prefijadas para la cancelación de la deuda.¹

3.1.2.1.2- PRÉSTAMOS EN EFECTIVO.

Los préstamos consisten en entregas de dinero efectuadas a través de un contrato realizado entre la institución y el usuario. El beneficiario se compromete a retornar el importe recibido en un determinado plazo abonando conjuntamente los intereses generados por dicho préstamo en el plazo estipulado.

¹ Tarjetas de crédito: régimen legal, doctrina, jurisprudencia. Roberto Mugillo. 2da Edición 1985.

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

Por otro lado, debemos destacar que las administradoras de crédito no pueden captar depósitos del sector no financiero, debiendo financiar este producto obteniendo, a su vez, crédito del sector financiero o con recursos propios.

3.1.2.2- INGRESOS.

A continuación desarrollaremos brevemente los principales ingresos percibidos por las Administradoras de Crédito:

3.1.2.2.1- ASOCIADOS A LA TARJETA DE CRÉDITO.

Los ingresos percibidos por concepto de la emisión de tarjetas de crédito y por el financiamiento de compras a través de ellas son básicamente las comisiones cobradas a los usuarios, el descuento sobre los cupones presentados por los comercios adheridos por ventas con tarjetas y los intereses.

Comisión cobrada a los usuarios.

Esta comisión se cobra al usuario por el derecho a utilizar los servicios de la tarjeta, se cobra en el momento de la entrega de la tarjeta y en el momento de su renovación. Actualmente, debido a la alta competencia existente en el mercado, la comisión por entrega inicial de la tarjeta en general no se cobra, aunque sí es común que se cobre la comisión por la renovación. Esta comisión varía de acuerdo a las políticas de cada empresa.

Comisión cobrada a los establecimientos adheridos.

Esta comisión se calcula sobre las ventas que los establecimientos realizan aceptando la tarjeta de crédito. La administradora factura esta comisión al comercio adherido al liquidarle las ventas en los plazos establecidos. Existen diferentes porcentajes de comisión dependiendo de lo negociado por rama de actividad y comercio en particular.

Intereses.

En aquellos casos en que el usuario no cancela la totalidad de la deuda a la fecha de vencimiento del pago, la administradora calcula sobre el saldo impago los intereses correspondientes.

Los tipos de intereses que aplican se pueden clasificar en:

Intereses por financiación: se aplican sobre el saldo que financia el usuario mensualmente. Por lo general, se calculan desde la fecha de vencimiento del pago hasta la fecha en que efectivamente se realiza el mismo, aunque algunas administradoras lo calculan desde la fecha de cierre de cuenta del cliente. La tasa de financiación varía según el plazo correspondiente, siendo normalmente la más baja de todas.

Intereses compensatorios: se aplican sobre los importes cancelados después de la fecha de vencimiento del plazo de pago.

Intereses punitivos: se aplican sobre los pagos mínimos cancelados con posterioridad al vencimiento del plazo de pago, o no cancelados a la fecha del siguiente cierre de cuenta, o cancelados parcialmente.

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

Intereses por adelantos en efectivo: se aplican sobre el capital adelantado desde la fecha del otorgamiento del adelanto hasta la fecha de vencimiento del plazo de pago.

Interés bonificable o productos bonificables: se aplican en el caso de que el cliente realice el pago en tiempo y forma, este interés no se le cobra, es una bonificación para quienes pagan su deuda antes del plazo pactado.

Este interés se calcula sobre las compras efectuadas cada mes y por el período que va desde la fecha de cada compra hasta la fecha en que efectivamente se realiza el pago

3.1.2.2.2- ASOCIADOS A PRÉSTAMOS.

En cuanto a los préstamos en efectivo, el ingreso básico de las empresas administradoras de crédito son los intereses.

Generalmente tienen tasas más elevadas que el resto del sistema financiero.

Intereses compensatorios.

Son los intereses que indemnizan la disponibilidad de un capital ajeno. Es la contraprestación que se adeuda por la utilización de un capital que no es propio, o sea, es la retribución del capital. (C.N.C.S. del Uruguay, art Nueva ley de usura, 2007)

Generalmente, los préstamos otorgados por las empresas administradoras de crédito son amortizables, por lo cual los intereses se calculan mensualmente sobre el saldo de capital (capital inicial – cuotas canceladas).

Las tasas aplicadas varían en función del plazo de financiación y se encuentran reguladas por la Ley 18.212 del 5 de Diciembre de 2007 (Ley de Usura), bajo la supervisión del Banco Central del Uruguay.

Intereses moratorios.

Estos intereses son de carácter sancionatorio que se adeudan por el cumplimiento tardío de la obligación de restitución del capital o del precio de los bienes o servicios recibidos. (C.N.C.S., art Nueva ley de usura, 2007)

El interés solo se aplicará a las operaciones de crédito vencidas e impagas durante el período que se hayan producido los atrasos. (Ley 18.212, 2007)

En el régimen anterior estos intereses no eran alcanzados (ley 14.095 del 17 de Noviembre de 1972) y a partir de la nueva ley de usura, N° 18.212 vigente a partir de 5 de Diciembre de 2007, estos intereses quedan sujetos a los topes establecidos en esta nueva ley, en función a las tasas máximas de interés publicadas por el Banco Central del Uruguay.²

3.1.3- REGULACIÓN DE LAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITO.

El Banco Central del Uruguay regula a las empresas administradoras de créditos desde el año 1997. El libro XI de la Recopilación de Normas de Regulación y Control del Sistema Financiero (R.N.R.C.S.F) emitido por el mismo establece normas generales y específicas que deberán cumplir

² Trabajo Monográfico. Actividad y regulación de Empresas Administradoras de crédito. R. Scabino-A.Solana-D.Vernasa- Noviembre 2003.

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

dichas empresas y como consecuencia desarrollar sus actividades, sujetas a lo dispuesto en los artículos 479 a 483.

Registro: (art.479): estas empresas tendrán un plazo de diez días hábiles siguientes al inicio de sus actividades para inscribirse en el registro llevado por el BCU, aportando los siguientes datos:

- Identificación: razón social y denominación social, domicilio legal, números de inscripción en el Registro Único de Contribuyente de la Dirección General Impositiva, titulares de la empresa.
- Datos Generales de la Empresa: número de sucursales, de empleados, de comercios adheridos, modalidades operativas.
- Estados Contables del Último ejercicio económico formulados de acuerdo con el decreto 103/991 de 27 de Febrero de 1991, con Informe de Compilación según lo establecido por el Pronunciamiento N° 7 del Colegio de Contadores y Economistas del Uruguay acompañados de la correspondiente declaración jurada fiscal.
- Estado de Responsabilidad Patrimonial, a la fecha de la inscripción, de los titulares de la empresa.

Las empresas serán eliminadas del Registro en los siguientes casos:

- Por pedido de la propia empresa administradora de crédito.
- Por resolución fundada del Banco Central del Uruguay.

Administración (Art. 481): solo las personas físicas podrán actuar como administradores o directores de las empresas administradores de crédito.

Constancia en los documentos de adeudo (art.481): en los documentos de adeudo o de concertación de la operación que las empresas hagan suscribir a sus clientes correspondientes a sus distintas modalidades deberá constar: capital prestado (con indicación de la moneda), el importe correspondiente a todo otro cargo pactado por cualquier concepto, la suma total a pagar con intereses, la fechas de vencimiento, la tasa de interés compensatorio anual (expresada en valores numéricos especificando si es nominal o efectiva), cláusula de reajuste, identificación del deudor, domicilio y fecha de libramiento.

Régimen aplicable a la emisión de tarjetas de créditos (Art. 482): (art. 117.9): se remite a los artículos 117.6 a 117.10 de la (R.N.R.C.S.F), en los cuales establece que en la apertura del contrato de crédito deberá constar:

- modalidades operativas de uso de las tarjetas;
- cargos que se imputen por su tenencia y uso a nivel nacional e internacional;
- el monto máximo de crédito;
- el plazo de validez de la tarjeta;
- la forma que el acreditado deberá reembolsar el saldo exigible;
- modo de determinar y comunicar el lugar y fecha de los pagos;
- forma de imputación de pagos parciales;
- indicación si se admite el pago por anticipado y sus condiciones.

Estado de cuenta (art. 117.9.1): datos mínimos que deben incluirse en los estados de cuenta de los clientes:

- fecha de cierre y de vencimiento del pago;

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

- monto del crédito autorizado y límite disponible con indicación de la moneda que corresponde;
- fecha, descripción e importe de las operaciones efectuadas;
- todo otro cargo pactado por cualquier concepto;
- detalle de los productos bonificables;
- formas de pago y monto mínimo de pago;
- indicación del monto y fecha del último pago realizado en caso de saldos pendientes;
- tasa de interés compensatorio anual y de mora cuando correspondiese.

Condiciones a estipular con los establecimientos adheridos al sistema (art. 117.10): en los convenios entre la empresa emisora y los establecimientos adheridos al sistema deberá constar las siguientes estipulaciones: el plazo en que la empresa emisora abonara las facturas presentadas por los establecimientos y la comisión que percibirá la empresa emisora.

Fecha de Cierre de los ejercicios económicos (Art. 482.1): Las empresas administradoras de crédito tendrán como fecha única para el cierre de sus ejercicios económicos, el 30 de setiembre de cada año.

Acceso a la información (art.482): el Banco Central del Uruguay tendrá acceso a toda la información y documentación que estime necesario para el cumplimiento de sus cometidos legales.

Las personas físicas o jurídicas que el Banco Central del Uruguay disponga a estos efectos están obligadas a brindar en tiempo, en forma y con exactitud dichas informaciones.

Previa solicitud del interesado, fundamentada y por escrito, la Superintendencia de Instituciones de Intermediación Financiera podrá ampliar el plazo de presentación de la información.³

3.2- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

La planificación abarca definir los objetivos o las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar esas metas y preparar una amplia jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades.⁴

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Además las estrategias afectan las finanzas a largo plazo de una empresa, por lo menos durante cinco años, orientándose así hacia el futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de las empresas, y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrenta la empresa.⁵

La Planificación Estratégica es una herramienta de observación, análisis, reflexión y toma de decisiones, en relación a la situación actual de las organizaciones y al camino que deben recorrer en el futuro, con el fin de adecuarse a los cambios y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se

³ Libro XI de la Recopilación de Normas de Regulación y Control del Sistema Financiero. (R.N.R.C.S.F.).

⁴ Fundamentos de Administración. Tercera edición. Stephen Robbins, David A. Decenzo. 2009.

⁵ Concepto de administración estratégica- Novena edición. Fred R. David. 2003.

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

generan, tanto de las condiciones externas como internas, para lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

Dicha planificación involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones destinados a acercarse a él y examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas.

Entonces podemos describir el proceso de planificación estratégica como un conjunto de acciones que involucran a los miembros de la organización en el desarrollo de una visión global para el futuro; esto implica identificar cuál es la misión, el tipo de administración ideal, los recursos necesarios y determinar cómo se logrará que la organización alcance ese futuro deseado.

3.2.1- IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

La planeación estratégica se ocupa de cuestiones fundamentales y da respuesta a preguntas como las siguientes:

- ¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?
- ¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser?
- ¿Cuáles opciones serán las más adecuadas con nuestras estrategias?

La planeación estratégica presenta las siguientes características dentro de una organización:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador mejores rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

La planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia.

3.2.2- EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

El proceso de administración estratégica descrito por Robbins es un procedimiento en ocho pasos que abarca la planificación estratégica, la implementación y la evaluación.

Aunque los seis primeros pasos describen la planificación a realizar, la implementación y la evaluación son igualmente importantes. Hasta las mejores estrategias pueden fracasar si la gerencia no las implementa o no las evalúa en forma apropiada.

Paso 1: Identificación de la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la Organización.

Toda organización necesita formular una misión que defina sus propósitos y responda esta pregunta: ¿Cuál es la razón por la que estamos en este negocio? Definir la misión de la organización obliga a los gerentes a determinar con cuidado el alcance de sus productos o servicios.

Los objetivos son los cimientos de la planificación, éstos proveen las metas de rendimiento medible que los trabajadores se esfuerzan por alcanzar. El conocimiento de los objetivos actuales de una compañía brinda a los gerentes la base para decidir si esos objetivos necesitan algún cambio. Por las mismas razones es importante que los gerentes definan las estrategias actuales de la organización.

Paso 2: Análisis del ambiente externo.

El análisis del ambiente externo es un paso crítico en el proceso de la estrategia, porque define en gran medida las opciones disponibles para la gerencia. Una estrategia exitosa será la que se adapte bien al ambiente, para ello es necesario que los gerentes sepan qué está haciendo la competencia.

Este paso estará completo cuando la gerencia comprenda con precisión lo que sucede en su ambiente y se percate de las tendencias importantes que podrían afectar sus operaciones.

Paso 3: Identificación de oportunidades y amenazas.

Después de haber analizado el ambiente, la gerencia necesita evaluar lo que ha descubierto, en términos de las oportunidades que la organización puede aprovechar y las amenazas que enfrentará.

Las oportunidades son factores ambientales externos positivos; las amenazas son factores negativos.

Paso 4: Análisis de los recursos de la organización.

El análisis interno provee información importante y específica sobre los activos, habilidades y actividades de trabajo de la organización. Si cualquiera de las habilidades o recursos organizacionales son excepcionales o únicos, se dice que ellos representan las competencias distintivas de la organización; éstas son las principales habilidades, capacidades y recursos que permiten a la organización generar valor y constituyen sus armas competitivas.

Paso 5: Identificación de fortalezas y debilidades.

Cualquier actividad que la organización realice bien o cualquier recurso que tenga a su disposición constituyen sus fortalezas. Las debilidades son aquellas actividades que la organización no realiza bien o los recursos que necesita, pero no posee.

De la fusión de los pasos 3 y 5 resulta el análisis FODA; que hace referencia a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a fin de localizar un nicho estratégico que la organización sea capaz de explotar.

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

A la luz de este análisis los gerentes revaloran también la misión y los objetivos actuales de su organización; si se requieren cambios en la dirección general, se originarán al final de este análisis, de lo contrario la gerencia ya está preparada para iniciar la formulación real de su estrategia.

Paso 6: Formulación de estrategias.

Los gerentes necesitan desarrollar y evaluar varias alternativas estratégicas y a continuación seleccionar las que resulten compatibles en cada nivel organizacional y que permitan a la organización capitalizar de modo óptimo sus fortalezas y las oportunidades que le brinda el ambiente.

Paso 7: Implementación de estrategias.

No importa con cuanta eficacia haya planificado su estrategia una compañía, no alcanzará el éxito si no implementa apropiadamente las mismas.

Si una organización introduce cambios importantes en su estrategia, tendrá que hacer las modificaciones apropiadas en el diseño general de su estructura.

Paso 8: Evaluación de resultados.

El paso final en el proceso de administración estratégica es la evaluación de resultados ¿Qué tan eficaces han sido nuestras estrategias? ¿Es necesario realizarle ajustes y en caso afirmativo cuáles se requerirán?⁶

3.2.3- LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER.

El Análisis de las cinco fuerzas es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979, en que se describen las *5 fuerzas* que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste.

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores. La amenaza de entrada depende de las barreras existentes para el ingreso de nuevos competidores, si las mismas son fáciles de franquear por éstos entonces esos mercados o segmentos se vuelven más atractivos que en el caso contrario, llegando así nuevos competidores con nuevos recursos y capacidades con el fin de apoderarse de una porción del mercado.

Para estas fuerzas, la defensa consiste en construir barreras de entrada que protejan la empresa, proporcionándole una ventaja competitiva. Las principales barreras de entrada planteadas por el autor son:

1. **Economías de escala:** Debido a que sus altos volúmenes permiten reducir costos, el que las posea le dificultará a un nuevo competidor entrar con precios bajos.
2. **Diferenciación del producto:** Si la empresa diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer grandes inversiones para superar a la competencia. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, superan esta barrera.

⁶ Administración- Octava edición. Robbins- Coulter. 2005.

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

3. *Inversiones de capital:* Si la corporación tiene fuertes recursos tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, esto le permitirá sobrevivir más tiempo, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan. No obstante su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos.

4. *Desventajas en costos independientes de la escala:* Se trata de compañías establecidas en el mercado que tienen ventajas en costos que no pueden ser imitadas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podrían ser las patentes, el control sobre fuentes de materia prima, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar esta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas publicitarias, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología y así evitar que la competencia cree un nicho.

5. *Accesos a los canales de distribución:* En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos publicitarios en el punto de venta, entre otros, lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

6. *Política gubernamental:* Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticada tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes.

2. *La rivalidad entre los competidores.* Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

3. *Poder de negociación de los proveedores.* Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

4. *Poder de negociación de los compradores.* Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la empresa tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

5. *Amenaza de ingreso de productos sustitutos.* Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa y de la industria.⁷

3.2.4- LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS DE PORTER.

Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión. Aunque cada empresa buscaba por distintos caminos llegar a ese resultado final, la cuestión residía en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron.

Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que superara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

El liderazgo en costos totales

Es la estrategia que aplican las empresas cuando desean mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas. Por lo tanto, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, la calidad y el servicio son temas fundamentales.

La diferenciación

Una segunda estrategia es la de crear un producto o servicio que sea percibido por los clientes como único. La diferenciación se considera como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significa sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente.

El enfoque

La tercera estrategia, consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa está en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferencia al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reducir costos sirviendo a ese mercado, o ambas cosas.⁸

Pero con el tiempo Porter reconoce para las nuevas circunstancias del mercado, la inestabilidad de estas tres estrategias genéricas y la necesidad de modelos más dinámicos para concebir la ventaja competitiva. Las tres estrategias genéricas aquí desarrolladas, pertenecen a los modelos estáticos de

⁷ Estrategia competitiva. Michael Porter. 1980.

⁸ Estrategia competitiva. Michael Porter. 1980.

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

estrategia que describen a la competencia en un momento específico. Fueron útiles cuando en el mundo los cambios se daban lentamente y cuando el objetivo era sostener una ventaja competitiva. La realidad es que las ventajas sólo duran hasta que los competidores las copian o las superan. Copiadas o superadas las ventajas se convierten en un costo. El copiator o el innovador sólo podrá explotar su ventaja, durante un espacio de tiempo limitado antes que sus competidores reaccionen. Cuando los competidores reaccionan, la ventaja original empieza a debilitarse y se necesita una nueva iniciativa.⁹

3.2.5- CADENA DE VALOR.

La cadena de valor es una poderosa herramienta de análisis para la planificación estratégica. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. Se trata de crear valor para el cliente, lo que se traduce en la suma de los beneficios recibidos menos los costos incurridos por el cliente en el servicio recibido.¹⁰

La cadena de valor ayuda a determinar las actividades que permiten generar una ventaja competitiva sustentable. Tener una ventaja competitiva es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector en el cual se compete.

Cadena de valor de administradoras de crédito.



Imagen 1: Cadena de valor de las administradoras de crédito.

Fuente: Elaboración propia basada en los aportes de Michael Porter

La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización. Se dividen en dos tipos de actividades:

- Las **actividades primarias** que conforman la prestación del servicio, las actividades relacionadas con su venta y la asistencia post-venta. Se dividen en:
 - **Financiación:** es la actividad que busca obtener fondos para poder prestar el servicio. Las administradoras de crédito buscan obtener este pasivo a la tasa más conveniente, para luego convertirlo en activo lo más rápido posible es decir prestar el dinero a sus clientes.

⁹ Ventaja Competitiva. Michel Porter. 1991

¹⁰ Discipline of market leaders. Michael Treacy- Fred Wiersema. 1997.

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

- Operaciones: es la actividad que busca desarrollar propuestas comerciales, capturar usuarios, adherir comercios, para luego prestar el servicio, es decir dar financiamiento a los clientes.
 - Financiamiento a clientes: prestación del servicio propiamente dicha, es decir dar el financiamiento a los clientes. En esta actividad en las administradoras de crédito es fundamental el personal que interviene directamente en la prestación interactuando con el cliente ya que es uno de los elementos más importantes a considerar en pos de cuidar la calidad del servicio que se brinda.
 - Ventas y Marketing: actividades con las cuales se da a conocer los productos y servicios, incluyendo en este tipo de empresas publicidad, fuerzas de ventas y promociones.
 - Servicios post-financiamiento: actividades destinadas a mantener o aumentar el valor del servicio.
- Estas actividades son apoyadas por las también denominadas **actividades secundarias** o de apoyo:
 - Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la administración en general, la planificación, contabilidad, finanzas, aspectos legales, la gestión de la calidad.
 - Dirección de recursos humanos: esta actividad se trata de la búsqueda, contratación, motivación del personal e impulsar el trabajo en equipo.
 - Desarrollo de tecnología: se trata de actividades para la obtención, mejora y gestión de la tecnología. Incluye el desarrollo de tecnología para apoyar las actividades de la cadena de valor: investigación y desarrollo, automatización de procesos, diseño y rediseño, como por ejemplo software que analizan los créditos.
 - Abastecimiento: en estas empresas se trata de las compras de equipos de computación, provisiones, entre otros.

Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costos y valor.

El concepto ha sido extendido más allá de las organizaciones individuales. También puede ser aplicado a cadenas de suministro completas así como a redes de distribución. La puesta a disposición de un conjunto de productos y servicios al consumidor final moviliza diferentes actores económicos, cada uno de los cuales gestiona su cadena de valor. Las interacciones sincronizadas de esas cadenas de valor locales crean una cadena de valor ampliada que puede llegar a ser global. Capturar el valor generado a lo largo de la cadena es la nueva aproximación que han adoptado muchas estrategias de la gestión.

**TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE
CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.**

3.2.6- MAPAS ESTRATÉGICOS.

Los mapas estratégicos son una herramienta desarrollada por los profesores estadounidenses Robert Kaplan y David Norton.

Son una representación visual (o dibujo) que constituye un verdadero esqueleto para la estrategia, permitiendo una buena comunicación de las prioridades estratégicas así como la alineación de las actividades cotidianas para alcanzarlas.

El Mapa traduce lo estratégico en términos que puedan ser comprendidos, comunicados y sobre los que se pueda actuar en el día a día.

El concepto fue introducido previamente por ellos mismos en su desarrollo del Cuadro de mando integral. Los mapas están muy relacionados con el cuadro de mando integral; las organizaciones, mientras elaboraban sus CMI, fueron forzadas a repensar sus prioridades estratégicas y describir sus estrategias. Esto llevó a Kaplan y Norton a toparse con un principio más profundo: no se puede medir lo que no se puede describir. Los mapas estratégicos, que originalmente habían sido una parte del proceso de construcción del CMI, ahora se convirtieron en el tema central.

Elementos esenciales de los mapas estratégicos.

El primer elemento son los temas estratégicos que son un conjunto mínimo de áreas, factores o puntos determinantes en los que, de obtenerse resultados satisfactorios, se asegura un desempeño exitoso de la estrategia.

El segundo elemento son los objetivos estratégicos. De acuerdo con Kaplan y Norton, estos se agrupan en el marco de cuatro perspectivas básicas: financiera, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento.

➤ *Perspectiva financiera*

En esta perspectiva se establece la forma financiera como la empresa logrará generar valor de manera sustentable. Los objetivos financieros son en buena medida resultados de las acciones desarrolladas por la empresa, por lo que sirve de enfoque para el resto de los objetivos en la siguiente perspectiva. Algunos indicadores frecuentemente utilizados son el índice de liquidez, el índice de endeudamiento, el índice de rendimiento del capital invertido.

➤ *Perspectiva del cliente*

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

➤ *Perspectiva de Procesos*

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa con el fin de la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Sin embargo, estos autores han planteado un modelo genérico de cadena de valor el cual abarca tres procesos principales: Innovación, Operaciones y Servicio postventa.

➤ *Perspectiva de la innovación y el aprendizaje.*

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de conductores del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender

Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación.
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights.¹¹

3.3- NUEVAS TENDENCIAS EN ADMINISTRACIÓN.

En la actualidad, las empresas se ven casi obligadas a utilizar métodos que les permitan ser más competitivas a nivel nacional e internacional; por lo tanto, en los últimos años se han ido implementando y aplicando una serie de herramientas, metodologías y enfoques que permiten una mayor productividad, buscando una mejor respuesta por parte de los clientes en pro de beneficios económicos y de reconocimiento para la empresa.

Este trabajo tiene como punto de partida la importancia del desarrollo de un óptimo proceso de planificación estratégica para las organizaciones, el que ayuda a la competitividad futura y presente de la organización, analizando la situación interna y anticipando la evolución del entorno.

En base a lo anterior se trata de entender que hoy por hoy las organizaciones se enfrentan a características particulares del entorno de negocios, caracterizado por lo que se denomina la era de la información o del conocimiento, en el que ha surgido un nuevo paradigma o modelo denominado “modelo post-capitalismo”, cuyas características más relevantes son el conocimiento, las personas y la tecnología; y que factores como la globalización de los mercados, la competitividad, la calidad marcan pautas que obligan a las organizaciones a tomar decisiones de cambio en cuanto a manejo de estructuras y herramientas para competir en esta nueva dinámica; lo que trae como consecuencia que las organizaciones no se conformen solo con un óptimo proceso de planificación estratégica.

Por lo tanto el objetivo de nuestro trabajo es determinar como afectan las nuevas tendencias de administración a las administradoras de crédito y en base a esto evaluar si implementan algún nuevo enfoque estratégico.

Basada en el análisis de información proveniente de diferentes medios, trataremos de dar respuesta a las preguntas planteadas para este trabajo, y haremos énfasis en los aspectos más representativos en cada caso.

¹¹ Mapas estratégicos. Robert Kaplan- David Norton. 2005

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

3.3.1- FIDELIZACIÓN.

El entorno económico cada vez más dinámico en el que se manejan las organizaciones ha conseguido que lo que antes era visto por el cliente como un valor añadido a sus expectativas en cualquier acto de compra, se convierta en algo esperado e indispensable para su toma de decisiones. Entonces la fidelización trata de explicar los valores que diferencian a empresas de un mismo sector ante los ojos de un mismo cliente y como retener a esos clientes.

La preocupación de la empresa actual, ya no es tanto captar nuevos clientes, sino conservar a los que tiene. Existen muchas investigaciones que demuestran que el costo de conservar a un cliente leal es mucho menor que el costo de conseguir a un cliente nuevo.¹²

Por tanto resulta interesante que analizáramos cuáles son las claves que consiguen que un programa de fidelización funcione. Lo primero y quizás más importante es definir qué espera el cliente recibir a cambio de su fidelidad. Para ello se deberá conocer su perfil, saber cuales son sus gustos y sus preferencias. Si lo que recibe a cambio no le resulta atractivo, difícilmente se conseguirá llamar su atención.

La comunicación es también un elemento esencial para alcanzar el éxito. El cliente siempre debe estar informado, debe tener bien claro que es lo que va a recibir a cambio, qué avances o novedades se producen y poder resolver de manera inmediata cualquier duda que le surja.

La capacidad de cambio e innovación aportarán un elemento muy atractivo; el recibir promociones, ofertas especiales, sorteos, juegos o cualquier otro concepto que rompa con la rutina, hará que el cliente no se aburra ni se desmotive a medida que pasa el tiempo. Y por último, pero no menos importante, una buena gestión.

Es muy difícil que un programa de fidelización cumpla todos y cada uno de estos requisitos, tanto por los costos como por las implicaciones en recursos humanos y en medios que conlleva su desarrollo. Por la tanto puede resultar más o menos fácil implementar un sistema de fidelización, pero los resultados que se obtienen pueden llegar a resultar muy buenos.

La fidelidad del cliente aumentando los costos del cambio.

Incrementar la fidelidad del cliente aumentando los costos del cambio es una herramienta eficaz. Si se incrementa el costo que les supone a los clientes cambiarse a la competencia, aumentará la fidelidad, creando un valor en la relación, duradero y rentable para la empresa.

Entonces la fidelización no es consecuencia única de la atracción emocional que los clientes sienten por un producto o por una determinada marca, también es consecuencia directa de los costos asociados que suponen el cambiar a la competencia.

Aunque no siempre cambiar entre marcas es tan dificultoso o costoso, dependerá primero del tipo de producto o servicio y segundo, de las barreras de cambio que pueda implantar la empresa.

Factores que incrementan la fidelidad del cliente, aumentando también los costos del cambio.

- Costo de cambio debido a la oferta de un producto diferenciado. Una de las formas más eficientes de crear fidelidad es poseer un producto único, porque de esta forma resulta más difícil cambiar a un nuevo producto el cual se deba aprender a utilizar y por lo tanto comenzar de nuevo.

¹² La lealtad de sus clientes. Claudio L. Soriano. 1996.

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

- Costos de cambio debido a beneficios y status conseguidos con el tiempo. Un factor muy importante a tener en cuenta, es el status que posee un cliente en una empresa, que permite recibir servicios y beneficios especiales como consecuencia de su fidelidad. La combinación del privilegiado status y su reconocimiento, junto con los servicios y beneficios que se reciben como consecuencia de ello, hace que permanezca fiel a la empresa.
- Costo de cambio debido a una emocional resistencia al cambio. Los cambio generalmente cuestan; y más aún cuando se realiza una gran inversión a nivel emocional y personal. El sentimiento que provoca las cosas en las cuales se ha invertido mucho esfuerzo y dedicación, provoca que las personas se aferren más a ellas. Esta inversión emocional se traduce en un costo por el cambio. Se intenta permanecer con lo que resulta familiar con la intención de evitar los cambios.

3.3.2- CAPITAL INTELECTUAL.

En la actual sociedad del conocimiento los intangibles han adquirido la mayor responsabilidad en la creación de valor empresarial. El concepto de capital intelectual incluye los activos invisibles o intangibles que las empresas disponen en virtud de los cuales se genera valor.

El capital intelectual está constituido por un conjunto de recursos y capacidades intangibles de diversa naturaleza que tienen diferentes implicaciones, engloba un conjunto de activos inmateriales, invisibles o intangibles (fuera de balance) cuya disposición y explotación posibilitan la creación de valor.

Desde la lógica de recursos y capacidades, se puede entender por capital intelectual el conjunto de recursos intangibles y capacidades de carácter estratégico que posee o controla una organización.

El recurso intangible se define como todo aquel factor o activo de carácter inmaterial a partir de cuyas combinaciones la empresa desarrolla sus funciones y actividades.

La capacidad empresarial queda definida como toda combinación convenientemente coordinada de recursos y/o capacidades cuya aplicación dará origen a la realización de ciertas funciones o actividades. A partir de los trabajos de Hall (1992,1993), se propone una clasificación que distingue entre las *capacidades funcionales*, *capacidades integradoras* y *capacidades dinámicas*.

Las capacidades funcionales son aquellas responsables del desarrollo de las diferentes funciones básicas del ciclo de operaciones, es decir, los diferentes “saberes” esenciales de la empresa.

Las capacidades integradoras, por su parte, cohesionan la organización interna de la empresa hacia el logro de sus objetivos globales.

Las capacidades dinámicas permiten la continua adaptación al entorno cambiante e inestable en el que las empresas, en mayor o menor medida, desarrollan sus procesos.

Por tanto, las capacidades son sólo posibles con un adecuado nivel de conocimiento responsable de la eficaz combinación de los elementos.

De este modo, el concepto de capacidad supone, implícitamente, su carácter intangible.

Pero el capital intelectual no contiene todos los recursos intangibles y capacidades que posee o controla una organización, sino solamente aquellos de carácter estratégico o crítico.

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

Componentes del Capital Intelectual.

Éstos se clasifican en bloques homogéneos de conocimiento según su naturaleza, así pueden establecerse cuatro bloques de capital intelectual integrados por cada uno de los tipos de recursos y capacidades previamente identificados: capital humano, como conjunto de recursos intangibles; capital tecnológico, como conjunto de capacidades funcionales; capital organizativo, como conjunto de capacidades integradoras y capital relacional, como conjunto de capacidades dinámicas.

El capital humano incluye el conjunto de conocimientos útiles que poseen las personas que integran una empresa, se refiere básicamente a los conocimientos y otras cualidades como la lealtad y flexibilidad adquiridos por un individuo que incrementan su productividad y el valor de su contribución a la empresa.

Son recursos intangibles que la empresa únicamente controla pero sobre los que no posee la titularidad de los derechos de propiedad.

En el capital tecnológico podemos distinguir dos componentes básicos: la tecnología y el proceso de innovación tecnológica.

La tecnología debe entenderse como el volumen de conocimientos relativos al modo en el que se desarrollan las funciones esenciales de la organización; esto es, el *know-how* que la empresa dispone en un momento determinado del tiempo y a partir del cual podrá acumular, mediante un proceso innovador y continuo, nuevo conocimiento tecnológico que le haga ser más competitiva en futuros escenarios.

El concepto de proceso de innovación tecnológica, se define como el proceso según el cual la empresa acumula los conocimientos y capacidades tecnológicas necesarias para competir mejor y, por lo tanto, sostener o mejorar los niveles de creación de valor.

El capital organizativo facilita la mejora en la transferencia de conocimiento y trae como consecuencia una mejora en la eficacia de la organización al integrar de manera adecuada el conjunto de funciones de la empresa.

Por último se debe prestar atención a los conocimientos que se originan fuera de los límites de las empresas que son representativos del **capital relacional**.

Las capacidades dinámicas son el reflejo de la adaptación o reacción de la empresa ante cambios del entorno. Por ello, puede asimilarse que el capital relacional está constituido por el conjunto de capacidades dinámicas responsables de la asimilación del conocimiento que se genera en las relaciones que la empresa mantiene con otros agentes externos (clientes, proveedores, competidores, Estado y administraciones públicas, sociedad, entre otros).

El capital intelectual es un valor intangible que debe incorporarse a los estados financieros, como parte de la generación de valor de todos los trabajadores de una organización.¹³

3.3.3- EMPOWERMENT.

Empowerment se trata de delegar poder y autoridad a los subordinados y transmitirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. Es además una herramienta que provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su adecuado desarrollo.

También, se puede decir, que es un proceso por medio del cual es posible maximizar la utilización de las diversas capacidades de los recursos humanos. En este proceso se suele trabajar en grupos que comparten el liderazgo y las tareas administrativas, que poseen facultades para evaluar, mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información, además de proporcionar ideas para las estrategias del negocio. Así mismo, el empowerment, ocurre cuando la gerencia proporciona a los

¹³ Revista economía industrial N° 346- Art. "El capital intelectual de la empresa". Emilio Navas López- Marta Ortiz de Urbina. 2002.

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

empleados toda la información, conocimiento y recursos requeridos para desempeñarse en sus tareas asignadas y además les permite ejecutarlas en la forma en que sea necesaria para lograr los resultados deseados siempre y cuando se ajusten a los valores de la organización.

El empowerment requiere de un liderazgo eficaz que diariamente sea capaz de dirigir a la gente en el sentido correcto y que esos seguidores se identifiquen con los valores y la misión de la organización y puedan aportar ideas para la ejecución de los objetivos trazados. Con esto se obtiene que el líder tenga varias características muy importantes y particulares, siendo capaz de motivar a sus subordinados a que se incorporen a sus labores con entusiasmo.

Para aplicar el empowerment se necesita de los siguientes elementos:

1. *Acondicionar los puestos de trabajo:* consiste en mejorar los puestos de trabajo para que los empleados se sientan cómodos y puedan tener sentido de orientación, posesión y responsabilidad, para que desarrollen una serie de atributos como; autoridad, diversidad, rendimiento significativo y poder para la toma de decisiones.
2. *Equipos de trabajo:* Se debe diseñar planes de capacitación integral para desarrollar las habilidades técnicas de cada empleado. Los equipos de trabajo organizan a las personas, en forma tal, que sean responsables por su rendimiento o áreas de trabajo, motivándolos a mejorar la toma de decisiones.
3. *Entrenamiento:* con el fin de desarrollar habilidades para poder dirigir a otros y resolver sus propios conflictos sin tener que apelar a una autoridad más alta.
4. *Planes de carrera y desarrollo:* Son los beneficios y facilidades que la organización proporciona a los empleados, para mejorar su calidad de vida y la de su grupo familiar.

Principios de empowerment:

- Asignarles autoridad y responsabilidad sobre las actividades.
- Definir estándares de excelencia.
- Proveer retroalimentación oportuna sobre el desempeño de los miembros del proceso.
- Reconocer oportunamente los logros.
- Confiar en el equipo.
- Siempre hay una mejor manera de hacer las cosas (mejoramiento continuo).
- Tratar a los colaboradores con dignidad y respeto.
- Dar la capacitación necesaria para alcanzar los objetivos y metas.
- Proveer la información y herramientas necesarias para facilitar y asegurar la toma de decisiones, adecuada y oportuna.

Valores del empowerment:

- Orgullo: sentir satisfacción por hacer las cosas bien constantemente.
- Unión y Solidaridad: esfuerzo conjunto al reconocer que todos son interdependientes.
- Voluntad: deseo de hacer siempre ese esfuerzo para seguir alcanzando las metas más altas.
- Atención a los detalles: hábito constante de controlar todos los factores por pequeños que parezcan que inciden en la operación y en el cliente.

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

- Credibilidad: confianza que se desprende al convertir en compromiso personal individual y grupal las promesas realizadas.

Pasos para implementar el empowerment:

Para llevar a cabo un empowerment eficaz y a corto plazo, debemos tener en cuenta los siguientes pasos:

- Tener claro que es necesario valorar a las personas y comprender las contribuciones que pueden hacer mediante el desempeño del equipo, tanto a nivel individual como en su totalidad. En especial aspectos como; permitir que los equipos intercambien información con libertad, recursos disponibles, capacitación, nuevas tecnologías, aportes del personal con el fin de motivarlos, identificar obstáculos y el modo de superarlos.
- Se debe aprovechar al máximo las habilidades y experiencias del equipo y utilizarlo con mayor regularidad y eficacia. Se debe ayudar a las personas a tener confianza en sus propias habilidades.
- Mantener el control.
- Una comunicación eficiente; las personas necesitan saber que se espera de ellas y si se toman en cuenta sus ideas. La organización tendrá canales de comunicación para asegurar que se mantiene vivo el mensaje y tener claro lo que se desea alcanzar. Se debe mantener buenas relaciones interpersonales con todos los miembros de la organización.
- Se debe analizar cuales son las metas a alcanzar, el tiempo y desarrollar un plan de acción. Es necesario establecer metas a corto, mediano y largo plazo.

El empowerment entonces, sería básicamente una nueva forma de gerenciar en la que se comparte cierta autoridad y poder de superiores con los subordinados.

Entre las razones de interés del empowerment están la competitividad global, la necesidad de responder rápidamente a las demandas y expectativas de los clientes y la exigencia de mayor autonomía de parte de una fuerza de trabajo mayor preparada.

Para una administración eficaz se requieren de una sincera aceptación del empowerment basada en la confianza mutua, sustentada en la transmisión a los empleados de la información pertinente para el desarrollo de sus tareas y que se otorgue a personas competentes. Además los empleados merecen su premio por ejercer su autoridad de decisión

El empowerment, sin duda alguna es una buena estrategia, pero que por si sola será incapaz de lograr un efecto positivo en la empresa. Involucra un gran esfuerzo por parte de todas las personas que forman parte de la empresa, que se traducirá en una nueva vida organizacional, en un mejor ambiente para sus integrantes, mayor eficiencia, calidad y un mejor nivel de vida en todos los aspectos para la organización.¹⁴

¹⁴ Administración: Una perspectiva global. Harold Koontz- Heinz Wehrich. 1994.

3.3.4- TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN.

Las Tecnologías de la Información se refieren a todas las herramientas relacionadas con la captura, transporte, procesamiento y uso de la información. Involucra a los equipos de cómputo (hardware), programas y aplicaciones (software) y las telecomunicaciones. Para aprovechar las oportunidades que brindan las Tecnologías de la Información es necesario una óptima planeación del uso de las mismas dentro de las organizaciones. Esta planeación debe estar guiada por la condición estratégica y tecnológica del negocio.

En los últimos veinte años la tecnología informática ha estado evolucionando de manera tal que ha permitido automatizar de forma gradual tareas que antes eran realizadas manualmente.

De ser inicialmente una simple automatización de tareas, las Tecnologías de la Información han evolucionado, proporcionando mejores métodos de búsqueda y acceso a la información y herramientas para el óptimo manejo de los recursos.

Dado el ritmo constante de cambio e innovación, las tecnologías se hacen rápidamente obsoletas, por lo que es necesario al momento de establecer estrategias dentro de la organización, no solo una simple adquisición de tecnología, sino una completa armonía entre las estrategias, infraestructura y procesos del negocio, asociados con los recursos tecnológicos. Las Tecnologías de la Información han obtenido una relevancia estratégica, dado que cambian la forma en que operan las organizaciones, en la redefinición de productos, servicios y procesos.

Alineando las Tecnologías de la Información a la estrategia del negocio

El buen desempeño del uso de Tecnologías de Información en una organización depende de la armonía entre estrategias, infraestructura y procesos del negocio asociados con los recursos tecnológicos.

Las organizaciones interesadas en aplicar las Tecnologías de la Información deben revisar sus estrategias de comercialización, producción y distribución para implementar una adecuada estructura tecnológica, que tome en cuenta las tendencias tecnológicas y la visión de lo que se quiere en el futuro.

El impacto potencial de las tecnologías de la información sobre la empresa y su entorno no sólo dependerá de lo que ésta desee hacer, sino también de lo que los demás estén haciendo o de lo que sean capaces de hacer. La integración de los sistemas de información y la estrategia empresarial debe, por tanto, incorporar métodos para evaluar el impacto potencial que pueden tener los sistemas de tecnologías de información sobre la organización y su entorno. Esto es tan primordial como el considerar otros factores ambientales externos para la formulación de la estrategia empresarial.

El análisis estratégico de la empresa debería identificar las áreas en las cuales se podrían hacer inversiones en sistemas de información. La ejecución de estas inversiones dependerá de la habilidad de traducir estos requisitos empresariales en sistemas de información concretos y de la capacidad de la estrategia de las Tecnologías de la Información para proporcionarlos. De acuerdo a estos planteamientos se derivan la estrategia de los sistemas de información y la estrategia de las tecnologías de la información.

- Estrategia de Sistemas de Información: define las necesidades de información y sistemas que tiene la empresa, así como las funciones que la integran. El objetivo es definir las necesidades de aplicaciones de los sistemas de información y las tecnologías de la información en concordancia con los planes y aspectos críticos de la empresa.

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

- Estrategia de Tecnología de la Información: define como se van a satisfacer las necesidades en base a las prioridades de la estrategia de los sistemas de información y a la tecnología de información necesaria para desarrollar y operar las aplicaciones actuales y futuras. Esto implica determinar la forma en que han de desarrollarse las aplicaciones y cómo se van a adquirir, utilizar, controlar y gestionar los recursos tecnológicos y humanos necesarios para satisfacer las necesidades de la empresa.

Dado que el proceso de planificación estratégica de los sistemas de tecnología en información es continuo e iterativo, es importante disponer de un marco de trabajo coherente que sea comprendido por todo el persona implicado. Los resultados finales de este proceso son, por un lado, las estrategias de sistemas de información de la empresa, que definen sus necesidades y prioridades de información, y, por otro, las estrategias de tecnologías de información que describen la infraestructura de medios y los servicios de distribución necesarios.

En la actualidad el uso de las tecnologías de información ha obtenido una gran relevancia estratégica, debido a que está cambiando la forma en que las empresas operan sus procesos, servicios y productos; hasta en ocasiones están redefiniendo a los productos en sí mismos.

Los sistemas de información permiten a las organizaciones lograr ventajas competitivas de diversas maneras: coordinando actividades de valor en localidades que se encuentran en una amplia geografía, o también mediante la creación de nuevas interrelaciones entre los negocios, ampliando el alcance de las industrias. Los sistemas de información estratégicos son una herramienta muy poderosa, ya que influye en la mayoría de las áreas de la organización.

Las organizaciones, además de contar con una clara visión del negocio, deberán contar con una visión global del uso de las Tecnologías de la Información dentro de la empresa. Esta visión es necesaria para asegurar que las tecnologías estén efectivamente introducidas dentro de la organización. Cuando la adquisición de Tecnologías de la Información está dirigida a apoyar las estrategias del negocio, se disminuyen los costos y se aceleran los procesos administrativos, mejorando de esta forma las ganancias y beneficios, obteniendo mayores niveles de competitividad.

Las Tecnologías de la Información no van a resolver todo por si solas, pero sí proporcionarán herramientas poderosas para el éxito de cualquier empresa. Para poder sobrevivir en un mercado altamente competitivo, las organizaciones, alineando las tecnologías de la información con las estrategias del negocio, podrán desarrollar la capacidad de crear, competir, innovar, y ser más creativos en sus procesos, productos, y aumentarán las opciones de proporcionar servicios a sus clientes.¹⁵

3.3.5- ÉTICA.

La ética empresarial como disciplina académica suele abarcar uno o más de los siguientes temas: el estudio de los principios morales aplicables a la vida económica y empresarial; el estudio y crítica de los valores efectivamente dominantes en el ámbito económico en general y en cada una de las organizaciones, el análisis de casos reales que ejemplifican la responsabilidad de las organizaciones y de sus diversos constituyentes; el desarrollo de cuerpos normativos voluntarios o procedimientos estandarizados de gestión basados en principios y valores éticos; el seguimiento y descripción de la importación de estos códigos y procedimientos en organizaciones concretas, así como la observación de sus efectos en las propias organizaciones y su entorno.

¹⁵ <http://www.monografias.com>. Tecnologías y planificación.

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

Las organizaciones deben responsabilizarse de sus actos, ya que existen leyes que las obligan a actuar de cierta forma. Además de esto en los últimos tiempos se puede observar el crecimiento de una conciencia social generalizada por parte de las organizaciones que tiene que ver con la responsabilidad corporativa y que afirma que el comportamiento del profesional de la administración de empresas basado en valores, beneficia a toda la sociedad, a la empresa y a la economía en la cual se encuentra inserta la empresa.

Aunque la mayoría de los gerentes actúen éticamente, los abusos éticos que han sido publicitados recientemente (2008) apuntan a la necesidad de elevar los estándares éticos. Esto se está haciendo en dos planos. En primer lugar en las universidades se está enfatizando la educación en ética. Segundo las propias empresas están asumiendo un papel más activo en la creación y adopción de códigos de ética, estableciendo programas de capacitación en ética y contratando gerentes de ética.

Este autor hace referencia a un proceso para que cuando los gerentes tengan que tomar decisiones lo sigan y pueda ponderar las disyuntivas éticas y tomar la decisión correcta. Este proceso implica en primer lugar que los gerentes deben estar seguros que comprenden la disyuntiva ética que enfrentan. Enseguida es importante identificar a los interesados que serían afectados por la decisión. En tercer lugar los gerentes deben identificar otros factores importantes para la decisión, factores personales, de la organización y del entorno. Después los gerentes deben determinar y evaluar las acciones posibles, sin olvidar que cada alternativa alcanzará de manera distinta a todos los interesados afectados. Entonces habrá llegado la hora de decidir y actuar.¹⁶

3.3.6- COMERCIO ELECTRÓNICO.

La masiva interrelación entre las computadoras de todo el mundo ha consolidado la posibilidad del desarrollo del Comercio Electrónico.

El comercio electrónico cubre cualquier forma de transacción comercial o intercambio de información utilizando nuevas tecnologías de comunicación entre empresas, entre empresas y sus consumidores, o entre empresas y la administración pública, así como los mecanismos de pago telemáticos, dinero digital, métodos de seguridad en el comercio on line y operaciones bancarias cibernéticas.

Debido a esta extraordinaria interacción, las empresas tienen la posibilidad de participar en un nuevo escenario en donde varios miles de operadores de todo el mundo pueden explicar en tiempo real sus productos, servicios o anuncios específicos; y otros tantos sus necesidades o sus demandas inmediatas.

El impacto del comercio electrónico puede recaer sobre muchas áreas de la actividad empresarial como marketing, ventas y promoción de ventas, subcontratación, financiación y seguros, transacciones comerciales, órdenes de compra, envíos, pagos, productos y servicios de mantenimiento, desarrollo conjunto de productos, trabajos conjunto de distribución, utilización de servicios públicos y privados, relación empresa-administración, transportes y logística, licitaciones públicas, comercio automático de productos digitales, contabilidad, resolución de disputas comerciales, etc.

¹⁶ Administración- Octava Edición. Robbins- Coulter. 2005

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

Por lo tanto definimos el comercio electrónico como:

- Cualquier forma de transacción comercial en que las partes interactúan electrónicamente, en lugar de realizarse el intercambio, mediante contacto físico; el cual constituye para la empresa una nueva forma de relacionarse con proveedores, socios, competidores y clientes eliminando las barreras físicas mediante la utilización de medios y redes telemáticas.

Tendencias del comercio electrónico.

Los expertos en el análisis de la sociedad de la información y su impacto en los mercados, anticipan cambios profundos y el desarrollo de nuevas oportunidades para todos los participantes de las relaciones de comercio electrónico.

Afirman que dentro de unos años todas las personas y todas las organizaciones del mundo estarán interconectadas mediante tecnología multimedia de la más alta calidad. Esto permitirá la estructuración de un tipo de mercado diferente, ya que se creará un sistema electrónico totalmente distinto del que hasta hoy se conocía. Este sistema integra la informática, las telecomunicaciones, la televisión y otros medios. Los consumidores podrán acceder a todas las posibilidades comerciales que existan y en un mercado electrónico mayor y totalmente libre.

El comercio electrónico es una fuerza dinámica, dentro de la economía del mundo entero. El uso de Internet en la actualidad comercial está revolucionando la forma en la que el mundo corporativo realiza negocios, además está aumentando el poder de la economía, ya que este medio logra comunicar a las grandes empresas con los nuevos líderes comerciales.

Las pequeñas empresas tienen acceso a los clientes por medio del uso de Internet. Hoy en día millones de clientes, en todo el mundo, pueden solicitar bienes y servicios durante las veinticuatro horas del día, los siete días de la semana.¹⁷

3.3.7- GLOBALIZACIÓN.

Las organizaciones grandes y exitosas se enfrentan a dificultades para administrar el entorno global. Los gerentes de estas organizaciones tienen que lidiar con la aparición repentina de competidores en cualquier parte del mundo así como con las diferencias culturales, económicas y políticas de los demás países.

“Los gerentes que no vigilan atentamente los cambios en el entorno global o que no toman en cuenta las peculiaridades del lugar donde se encuentran cuando planean, organizan, dirigen, y controlan no tendrán más que un éxito global limitado”.¹⁸

¿Cómo se vuelven las organizaciones globales?

Las organizaciones cuando se globalizan pasan por tres fases, la transición de estas organizaciones por cada una de las fases implica mayores inversiones y por lo tanto mayores riesgos.

En una primera fase las organizaciones comienzan a exportar e importar.

¹⁷ Comercio electrónico. Dotty Boen- Oelkers. 2004.

¹⁸ Administración- Octava Edición. Robbins- Coulter. 2005

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

Las organizaciones comienzan a exportar sus productos hacia otros países, los fabrican en el exterior y los comercializan en el extranjero.

En esta fase las organizaciones pueden también optar por importar productos, vendiendo así en el país productos fabricados en el extranjero.

En la segunda fase se necesita una mayor inversión por parte de las organizaciones ya que implica vender productos en el extranjero o fabricarlos en organizaciones foráneas

En el caso de las ventas se va a necesitar personal en el extranjero que se encargue de concretar los negocios con los clientes extranjeros, o en el caso de la manufactura los directores contratan una empresa extranjera que fabrique los productos de la organización.

En una tercera fase ya existe un esfuerzo mayor por parte de la dirección de las organizaciones por participar en los negocios globales. Esto lo pueden conseguir de varias formas que se mencionan a continuación:

- Licencias y las franquicias: ambos métodos consisten en que la organización concede el derecho de explotar su marca, tecnología o especificaciones de productos a cambio de un pago. La única diferencia entre ambos consiste en que la licencia es otorgada por las organizaciones de manufactura y las franquicias por las de servicios.
- Alianzas estratégicas: son sociedades entre una organización y una compañía extranjera en la que las dos comparten recursos y conocimientos para desarrollar productos nuevos o construir instalaciones fabriles.
Se pueden dar diversas modalidades de alianzas estratégicas entre las cuales se pueden nombrar las siguientes:
 - Joint Venture: los asociados acceden a formar una organización separada e independiente para algún fin comercial, siendo una manera de competir mundialmente más sencilla y menos costosa.
 - Subsidiaria Foránea: organizaciones realizan una intervención directa en otro país a través de una oficina o instalación fabril independiente.

Las organizaciones y el entorno global.

Las organizaciones al abrirse al mundo encuentran dificultades que son generadas mayormente por las diferencias existentes entre los distintos países, diferencias políticas, económicas, legales o culturales.

El sistema legal y político de un país es muy importante en principio por el hecho de que las leyes y el sistema político difieran con el país de origen, lo cual va a implicar esfuerzos por parte de la dirección para entender ese sistema y encontrar sus oportunidades y amenazas. Otro hecho importante es la estabilidad política de un país, la velocidad de los cambios realizados por éstos, ya que gobiernos muy inestables generan mayores incertidumbres y temores en la dirección de una organización

En cuanto a la situación económica de una empresa lo principal para la gerencia es entender en qué sistema económico opera el país.

Los dos tipos de sistemas principales son la economía de mercado y la economía controlada, la primera es aquella en que el sector privado es dueño de los recursos y los controla, la segunda es

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

aquella en las que un gobierno central planea todas las decisiones económicas. Aunque en la realidad ninguna economía es totalmente de mercado o totalmente controlada. Es muy importante que la dirección de la organización conozca en que tipo de economía está actuando porque esto puede restringir sus actos o decisiones. Otros aspectos muy importantes que deben tener en cuenta los gerentes son las tasas de inflación, las tasas de cambio, y las políticas fiscales, es necesario que conozcan y sigan la evolución de estas variables porque los cambios en las mismas pueden afectar tanto las utilidades generadas, como los precios, las tasas de interés, los costos, la confianza de la población en el sistema político y económico de un país, por lo cual es necesario que el gerente esté atento a todas estas variables con el fin de tomar buenas decisiones y anticiparse a las amenazas que pueda detectar, así como también aprovechar las oportunidades que se les presente.

La cultura es otro aspecto importante, las organizaciones tienen diferentes culturas como también los países. La cultura nacional son los valores y actitudes que comparten los habitantes de un país y que definen sus comportamientos y convicciones.

Para el gerente ambas son importantes porque cuanto más influencia tenga la cultura organizacional en la administración de la organización mayor es la influencia de la cultura nacional.

El impulso por la globalización es mundial, son muchos los retos que deben enfrentar la dirección de las organizaciones que intentan abrirse al mundo debido a las diferencias legales, políticas, económicas y culturales existentes entre los diferentes países así como otras generadas por el propio proceso de globalización. Si bien es un proceso integrador y beneficioso económicamente también las organizaciones se exponen a nuevas dificultades originadas por esta apertura como la exposición a ataques terroristas, la interdependencia económica que se genera entre los países, ya que si la economía de un país se debilita puede generar un efecto dominó en el resto de los países con los que mantiene relaciones comerciales.

Por lo cual es fundamental que la gerencia de las organizaciones sepa comprender y administrar el entorno global y adaptar su organización al mismo.¹⁹

3.4- NUEVOS ENFOQUES ESTRATÉGICOS.

Luego de analizar las nuevas tendencias en administración y cómo éstas afectan a las organizaciones, analizaremos los nuevos enfoques estratégicos que las empresas deben adoptar para poder sobrevivir en este mundo tan cambiante. Es decir este trabajo tiene por objetivo entender como en base a las nuevas tendencias administrativas las organizaciones eligen sus estrategias para poder competir.

3.4.1- ESTRATEGIA DE EXCELENCIA OPERACIONAL.

La estrategia de excelencia operacional supone ofrecer una variedad limitada de productos, en categorías claves, de buena calidad y precio imbatibles. El énfasis esta en la combinación calidad-precio; la imagen es “la marca del comprador inteligente”.²⁰

¹⁹ Administración- Octava Edición. Robbins- Coulter. 2005

²⁰ Estrategia y planes para la empresa. Antonio Francés. 2006

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

Esta estrategia se basa en precios altamente competitivos combinados con calidad constante, facilidad y rapidez de compra, y una no muy extensa selección de productos. Por lo tanto su propuesta de valor se dirige a grandes segmentos de clientes que valoran un producto estándar, sin funcionalidades innecesarias, que le es entregado rápido y a tiempo, y a un costo imbatible.

Esta estrategia requiere que todos los procesos de la cadena de valor simplifiquen el flujo de bienes e información, incrementen la eficiencia y reduzcan los costos involucrados.

El costo total para un cliente de adquirir o usar un producto o servicio incluye el costo de las fallas y el costo de detectar y corregir los defectos. Las empresas que adoptan una estrategia de bajo costo tienen que brindar una calidad sostenida para minimizar los costos que tienen sus clientes al detectar y corregir defectos.

Otro componente del costo del cliente es el tiempo requerido para comprar y recibir el producto o servicio. Las empresas de bajo costo reducen ese tiempo y también el que va desde que se hace el pedido hasta que se recibe el producto o servicio.²¹

3.4.2- ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN LOS PRODUCTOS.

La estrategia de liderazgo de productos supone énfasis en la novedad de los productos, los cuales deben poseer características singulares en sus funciones. El tiempo se relaciona con la posibilidad para el cliente de estar entre los primeros en adoptarlos, la calidad debe ser adecuada pero no extraordinaria. Se trata de productos que serán remplazados más temprano que tarde por otros más novedosos. El precio puede ser alto, si el mercado lo permite; las relaciones con los clientes deben ser las adecuadas; se trata de ofrecer productos y servicios exclusivos. La imagen de marca es “el mejor producto (el mas innovador)”.²²

La propuesta de valor de las empresas con liderazgo en los productos se enfoca en las características particulares y funcionalidades que los clientes valoran y por lo cual están dispuestos a pagar más, por lo que es asimilable a la estrategia de diferenciación definida por Porter.

Estas empresas quieren ser las primeras en llegar al mercado con sus innovadoras y excelentes características y funcionalidades, es decir la propuesta de valor trata de ofrecer, antes que otras empresas lo hagan, productos con funcionalidades innovadoras o exclusivas a un segmento de cliente que está dispuesto a pagar por ello. Los procesos internos claves deben ser veloces y flexibles, con excelentes procesos de desarrollo de productos y protección mediante patentes, regulaciones y marcas. La velocidad está asociada a menores tiempos de desarrollo y de lanzamiento de productos, para que la empresa pueda llegar primero al mercado con productos innovadores. Por su parte la flexibilidad permite la producción de bienes y servicios con variantes en sus funcionalidades.

Con respecto a las relaciones con los clientes se deben enfocar en aquellos clientes de vanguardia, quien suele tener ideas innovadoras en materia de funcionalidades para los productos. Se trata de clientes que siempre esta “un paso adelante” del resto, por lo que estudiarlos puede señalar la tendencia a la que apuntará el mercado. Relacionado a lo anterior la identificación de oportunidades de inversión es un proceso fundamental, lo cual debe basarse en la comprensión de las necesidades de los clientes.

²¹ Mapas estratégicos. Robert Kaplan- David Norton. 2005

²² Estrategia y planes para le empresa. Antonio Francés. 2006

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

Como resumen podemos decir que la propuesta de valor de las empresas líderes en productos apunta a aquellos segmentos de clientes que están dispuestos a pagar un precio más elevado, con tal de adquirir productos con funcionalidades innovadoras o exclusivas en; tecnología, características muy particulares, servicio al cliente, cadena de distribuidores, otras dimensiones, y en diseño o imagen de marca.²³

3.4.3- ESTRATEGIA DE SOLUCIONES COMPLETAS PARA LOS CLIENTES.

La estrategia de soluciones completas hace énfasis en las relaciones. Se ofrece un servicio personal, hecho a la medida para obtener resultados para el cliente y construir relaciones de larga duración. La imagen de marca es “su marca de confianza”.²⁴

Una empresa que brinda soluciones completas a los clientes tratará de proporcionar uno o más productos o servicios mutuamente relacionados que solucionen problemas concretos que tienen sus clientes. La propuesta de valor que se le da al cliente no se enfocará en ningún atributo en particular; el precio, la calidad, la disponibilidad, la funcionalidad y la selección serán los que resulten adecuados para la situación adecuada para cada cliente. Por lo tanto los procesos de operaciones no buscan ser ni los de más bajo costos ni los más veloces, sino que lo que buscan es mejorar la experiencia de los clientes en la compra y utilización de los bienes y servicios, por esto es que a veces se convierten en distribución de productos elaborados por otros proveedores, con el fin de brindar soluciones completas a los clientes.

En este tipo de estrategias se debe poner énfasis en las relaciones con el cliente; el servicio que brinde la empresa deberá ser integral, tanto en la pre, como en la post compra. Las empresas deben interiorizarse en los problemas de los clientes para poder elaborar soluciones óptimas para cada uno de ellos.

Las empresas que siguen estas estrategias deben destacarse por su imagen de marca líder en confianza, el cliente confía sus problemas en ella y se dispone a exigir un tratamiento a la medida.²⁵

3.4.4- ESTRATEGIAS DE BLOQUEO.

En estas estrategias existen productos base y productos secundarios; el producto base sirve para construir y sostener el bloqueo, se destacan los atributos de bajo precio, excelente calidad y fácil acceso. El bajo precio tiene sentido para incrementar la masa de cliente y complementadores que constituirán y sustentaran el sistema de bloqueo. La excelente calidad y la facilidad de acceso y de uso también son atributos útiles para construir y sostener el bloqueo, a efectos de que un producto se convierta en el estándar de su industria, es necesario que sea utilizado masivamente, lo cual requiere facilidad en el acceso y en el uso, así como un nivel de calidad que no decepcione a los usuarios.

Una vez que la empresa ha construido y va sosteniendo el sistema de bloqueo, necesita hacerlo rentable mediante la venta de productos secundarios, dichos productos deben destacar por sus atributos de excelente funcionalidad y compatibilidad de la selección con el producto base.

Un ejemplo muy claro es el caso de Google, que ofrece una casilla de correo con gran capacidad de almacenamiento en forma completamente gratuita, con el fin justamente de construir un sistema de bloqueo y luego mediante la venta de productos secundarios hacer el negocio sumamente rentable.

²³Mapas estratégicos. Robert Kaplan- David Norton. 2005

²⁴ Estrategia y planes para le empresa. Antonio Francés. 2006

²⁵ Mapas estratégicos. Robert Kaplan- David Norton. 2005

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

En las empresas que adoptan este tipo de estrategia es fundamental continuas mejoras de calidad y de costos que reduzcan los costos de cambio hacia el producto de los clientes; así como también proceso continuos de innovación tanto para generar el bloqueo como para sostenerlo. Una vez establecido el bloqueo, la empresa debe mantenerse innovando en la funcionalidad del producto central, y generando compatibilidad para las viejas aplicaciones, lo primero tiene sentido a efectos de elevar los costos de cambio para el usuario y así mantener el bloqueo, mientras que lo segundo permite que la inversión llevada a cabo por los usuarios no se destruya por la vía de la incompatibilidad.²⁶

3.4.5- LA ESTRATEGIA OCÉANO AZUL.

La idea fundamental desarrollada en esta estrategia es la necesidad de dejar a un lado la competencia destructiva entre las empresas, ampliando los horizontes del mercado y generando valor a través de la innovación.

En cualquier tipo de industria se pueden diferenciar dos situaciones competitivas: los océanos rojos y los océanos azules.

Los *océanos rojos* representan las industrias que existen en la actualidad. Las empresas tratan de superar a los rivales arañando poco a poco cuota de mercado, conforme aparecen más competidores, las posibilidades de beneficios y crecimiento disminuyen, los productos se estandarizan al máximo y la competencia se torna sangrienta (de ahí el color rojo de los océanos).

Los *océanos azules*, representan nuevas ideas de negocio, se caracterizan por la creación de mercados en áreas que no están explotadas en la actualidad y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo. Hay océanos azules que en su mayoría surgen de los océanos rojos al expandirse los límites de los negocios ya existentes.

En los últimos treinta años, las escuelas de negocios han enseñado un camino centrado en la competencia, siguiendo un enfoque convencional, en contraste, surge este nuevo enfoque en el cual la competencia se vuelve irrelevante denominando como **innovación de valor**. Ambos enfoques se diferencian en ciertos aspectos como los que se detallan a continuación:

- Supuestos de Industria: muchas empresas toman las condiciones de sus industrias como dadas y en función de ellas definen sus estrategias. Sin embargo para los innovadores de valor no es importante como el resto de la industria se comporta, ellos identifican, evalúan y retan sus supuestos y creencias.
- Foco Estratégico: muchas organizaciones dejan que los competidores establezcan los parámetros de su pensamiento estratégico, enfocándose en la construcción de ventajas competitivas. Los innovadores de valor, distinguen los factores que crean un valor superior entre todos los factores en los que la industria compite.
- Clientes: Muchas empresas buscan el crecimiento fundamentados en retener y ampliar sus bases de clientes. Esto conduce a la segmentación estructurada y a la mayor personalización de las propuestas, para dar respuesta a necesidades específicos. Los innovadores de valor añaden las características del producto o servicio más valoradas por los clientes.
- Activos y Capacidades: Muchas empresas se concentran en sus recursos existentes y lo que pueden hacer a través de ellos. En contraste, los innovadores de valor se concentran en la idea de que harían si comenzaran de nuevo.

²⁶ Mapas estratégicos. Robert Kaplan- David Norton. 2005

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

- *Productos y de Servicios:* El esquema de competencia convencional ocurre dentro de límites claramente establecidos, definidos por los productos y servicios que el sector de industria tradicionalmente ofrece. Los innovadores de valor, piensan en términos de la solución total que los clientes buscan, y así tratan de vencer los compromisos que su industria impone a los clientes.

Este es un proceso dinámico por lo cual pueden surgir competidores que traten de imitarla y ahí radica el desafío más importante para la empresa no caer en seguir la lógica estratégica convencional de obsesionarse por mantener su cuota de mercado.²⁷

²⁷ La estrategia océano azul. Chan Kim- Mauborgne. 2005.

4- TRABAJO DE CAMPO.

**TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE
CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.**

4- TRABAJO DE CAMPO.

Comenzamos el estudio al tema del presente trabajo monográfico con una búsqueda de información secundaria; es decir inicialmente realizamos un estudio de bibliografía e información de terceros como ser datos estadísticos vinculado al mercado de créditos, en particular al mercado de las administradoras de crédito, a la planificación estratégica, a las nuevas tendencias en planificación estratégica y a los nuevos enfoque estratégicos.

Luego de la búsqueda de información secundaria seguimos con la búsqueda de información primaria en la cual utilizamos la entrevista como herramienta de investigación.

Para recolectar esta información, la entrevista fue realizada a través de un cuestionario confeccionado de acuerdo a las perspectivas de los mapas estratégicos, tomando a los mismos como herramienta fundamental de análisis de la información obtenida.

La entrevista fue grabada, con el objetivo de tomar la mayor cantidad de datos de la realidad.

4.1- DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y DE LA MUESTRA.

Este trabajo monográfico hace referencia a las administradoras de crédito, las cuales según la clasificación dada por el B.C.U se dividen en mayores y menores, dependiendo de los activos y contingencias.

Para determinar el universo nos centramos en las administradoras de crédito mayores, es decir las que tiene activos y contingencias superiores a 100.000 UR, equivalentes al 30.09.2008 a Usd 1.702.893 (cotización a fecha de cierres de balances), dado que al ser organizaciones de mayor tamaño su operativa es más compleja, lo que nos brinda una amplia gama de factores a ser analizados.

A través de la página web del B.C.U obtuvimos un listado de las administradoras de crédito, sus balances y otros datos.

EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CREDITO – MAYORES			
con Activos y Contingencias superiores a 100.000 UR			
Nombre	Nombre Fantasía	Dirección	Fecha de Instalación
CREDITOS DIRECTOS S.A.		8 de Octubre 3536	21-jul-1997
SOCUR S.A.	CREDITEL	18 de Julio 1317	21-jul-1997
ANDA	ANDA	Arenal Grande 1570	21-jul-1997
DINERS CLUB URUGUAY S.A.		Colonia 1329	21-jul-1997
OCA S.A.		Colonia 1426	21-jul-1997
RETOP S.A.	CRÉDITO DE LA CASA	Minas 1362 Ap. 201	21-jul-1997
COOPERATIVA ACAC		Pza.Cagancha 1342 Piso 1	01-nov-05
VERENDY S.A.	ITALCRED	Av. 18 de Julio 1762	01-oct-05
EMPRENDIMIENTOS DE VALOR S.A.	EMPRENDIMIENTOS DE VALOR	Av. Italia 2364 Piso 11	29- abr-2005
PASS CARD S.A.	PASS CARD	Yaguarón 1407 of. 1401	01-oct-06
BAUTZEN S.A.		Avda. Alfredo Arocena 1628	17-ene-08
FUCAC		Br. Artigas 1472	13/05/2008

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

A continuación detallamos los ingresos por productos del período 01.10.2007 al 30.09.2008, de las diferentes administradoras de crédito:

ADMINISTRADORAS	Tarjetas	Préstamos	Ordenes de Compra	Total	%
CREDITEL	143.666.531	457.262.787	7.459.689	608.389.007	34,37%
ANDA	299.966.194	60.100.631	0	360.066.825	20,34%
OCA	217.784.542	23.385.438	55.493	241.225.473	13,63%
CRÉDITOS DE LA CASA	0	125.760.367	27.538.244	153.298.611	8,66%
FUCAC	27.311	125.906.026	0	125.933.337	7,11%
CRÉDITOS DIRECTOS	39.201.277	26.184.701	14.454.823	79.840.801	4,51%
EMPRENDIMIENTOS DE VALOR	48.515.333	1.647.611	770.029	50.932.973	2,88%
ACAC	18.319	41.337.740	45.704	41.401.763	2,34%
ITALCRED	31.841.532	0	0	31.841.532	1,80%
PASS CARD	30.858.417	0	0	30.858.417	1,74%
PRONTO	29.082.075	0	0	29.082.075	1,64%
DINERS	17.348.232	0	0	17.348.232	0,98%
RILOMAN	0	0	0	0	0,00%
TOTAL	858.309.763	861.585.301	50.323.982	1.770.219.046	100%

Cuadro 1: Ingresos por tipo de producto correspondientes al período 01.10.07 al 30.09.08

Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida en el B.C.U

Una vez determinado el universo seleccionamos la muestra. En una primera instancia, la muestra estaba conformada por el 100 % de las administradoras de crédito mayores y como se menciona en las limitaciones al alcance del trabajo (capítulo 2), de las solicitudes que cursamos obtuvimos respuestas favorables de seis administradoras, que representan un 69,03% de los ingresos operativos anuales (provenientes de ganancias financieras de créditos vigentes y vencidos) de este mercado al 30 de Setiembre del 2008, información extraída de los balances presentados ante el Banco Central del Uruguay.

En relación a este punto queremos destacar que la intención fue hacer el mayor número de entrevistas posibles, pero como ya mencionamos, tuvimos limitaciones para concretar entrevistas con personal entendido en el tema, quedando limitado nuestro campo de estudio a las empresas comprendidas en el siguiente cuadro, en donde se detallan los ingresos de las mismas por tipo de producto.

**TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE
CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.**

ADMINISTRADORAS	Tarjetas	Préstamos	Ordenes de Compra	Total	%
ANDA	299.966.194	60.100.631	0	360.066.825	20,34%
CREDITEL	143.666.531	457.262.787	7.459.689	608.389.007	34,37%
CRÉDITOS DE LA CASA	0	125.760.367	27.538.244	153.298.611	8,66%
DINERS	17.348.232	0	0	17.348.232	0,98%
EMPRENDIMIENTOS DE VALOR	48.515.333	1.647.611	770.029	50.932.973	2,88%
ITALCRED	31.841.532	0	0	31.841.532	1,80%
TOTAL	541.337.822	644.771.396	35.767.962	1.221.877.180	69,03%

Cuadro 2: Ingresos por tipo de producto correspondientes al período comprendido entre el 01.10.07 al 30.09.08 de las empresas de la muestra.

Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida en el B.C.U

4.2- ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DEL MERCADO.

En función de los datos extraídos de los balances presentados por estas empresas ante el B.C.U, se confeccionaron los siguientes cuadros comparativos, tomando como referencia el período de los último cinco años. Para realizar dicha comparación se ajustaron los valores anuales en función a la evolución del índice de precios al consumo (I.P.C).

PRODUCTOS	INGRESOS PROVENIENTES DE GANANCIAS FINANCIERAS					
	2004	2005	2006	2007	2008	Total
PRÉSTAMOS	238.302.625	274.113.583	393.411.983	561.599.110	861.585.301	2.329.012.602
TARJETA DE CRÉDITO	516.805.168	543.774.677	616.430.516	687.927.971	858.309.763	3.223.248.095
ÓRDENES DE COMPRA	56.193.910	46.552.089	58.867.040	48.280.713	50.323.982	260.217.735
						0
TOTAL	811.301.703	864.440.350	1.068.709.539	1.297.807.795	1.770.219.046	5.812.478.431

Cuadro 3: Evolución de los ingresos financieros por productos en el período comprendido entre el año 2004 al año 2008.

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

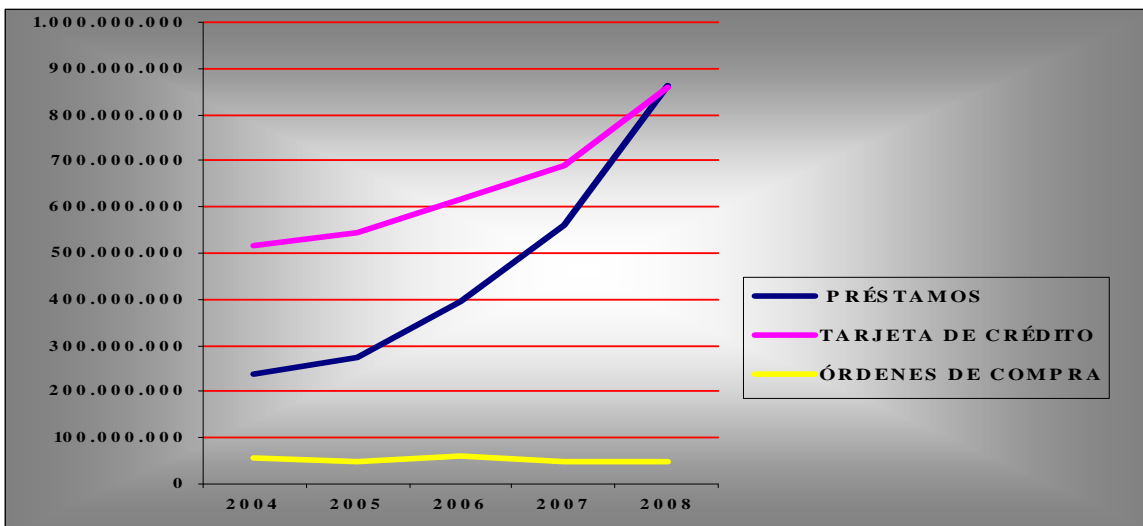


Gráfico N° 1: Evolución de los ingresos financieros por productos en el período comprendido entre el año 2004 al año 2008.

Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida del B.C.U.

Del análisis de mercado de las administradoras de crédito podemos percibir el gran desarrollo del mismo en los últimos cinco años, período de referencia tomado para este análisis.

Este gran desarrollo se debe en mayor medida al crecimiento acentuado de dos de sus productos principales: tarjetas de crédito y préstamos; siendo indiferente para este crecimiento la evolución de las órdenes de compra.

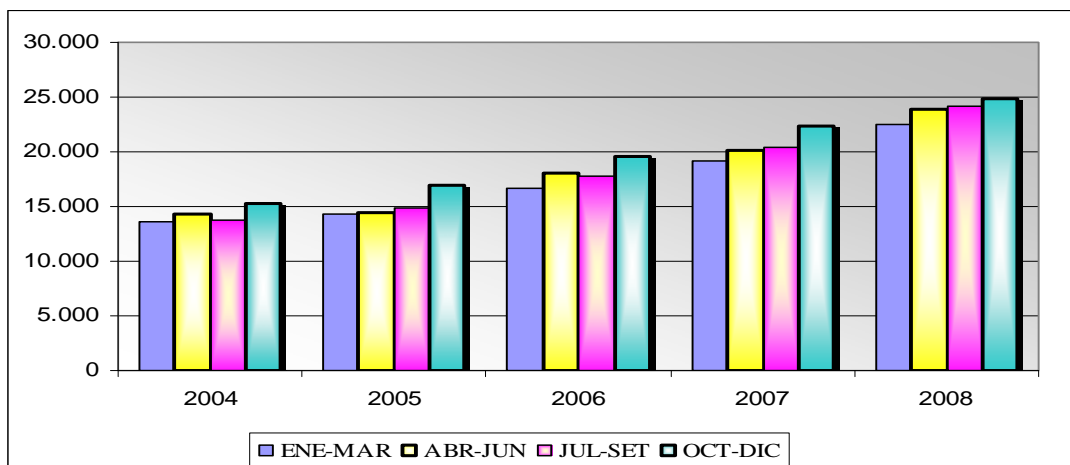
Uno de los motivos principales que podemos identificar para este gran crecimiento observado en las tarjetas de crédito y préstamos es el aumento de los ingreso medio de los hogares en los últimos años.

El siguiente cuadro muestra la evolución del ingreso medio de los hogares en términos corrientes del periodo 2004 al 2008, por trimestres, en función de los datos extraídos del Instituto Nacional de Estadística.

INGRESO MEDIO CORRIENTE DE LOS HOGARES (PROMEDIO TRIMESTRALES)					
	2004	2005	2006	2007	2008
ENE-MAR	13.633	14.270	16.659	19.169	22.444
ABR-JUN	14.271	14.451	18.043	20.114	23.841
JUL-SET	13.690	14.847	17.797	20.471	24.138
OCT-DIC	15.262	16.888	19.594	22.376	24.905

Cuadro 4: Evolución de los ingresos medio corrientes de los hogares entre el año 2004 al año 2008.

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.



**Gráfico N° 2: Evolución de los ingresos medios corrientes de los hogares (trimestrales).
Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida del I.N.E**

Tal como podemos visualizar en la gráfica que se presenta, los ingresos en términos corrientes han ido en aumento desde el año 2004, acentuándose a partir del año 2007, lo cual provoca un aumento en la utilización de estos productos, en donde por más que la tendencia de ambos productos sea creciente, es en el año 2007 en donde ese crecimiento se acentúa, especialmente en lo referente a los préstamos al consumo.

A continuación presentaremos un detalle de los ingresos reconocidos por las administradoras de crédito por concepto de sus productos principales.

ADMINISTRADORAS	INGRESOS ANUALES PROVENIENTES DE LA OPERATIVA CON TARJETAS DE CRÉDITO					
	2004	2005	2006	2007	2008	Total
ACAC	0	0	0	0	18.319	18.319
ANDA	222.688.600	242.661.572	251.652.068	255.692.186	299.966.194	1.272.660.620
CREDITEL	4.555.585	20.526.205	48.538.679	72.175.307	143.666.531	289.462.308
CRÉDITOS DE LA CASA	0	0	0	0	0	0
CRÉDITOS DIRECTOS	30.526.958	24.914.504	49.996.246	45.760.783	39.201.277	190.399.768
DINERS	23.392.396	22.448.422	16.830.512	17.594.713	17.348.232	97.614.274
EMPRENDIMIENTOS DE VALOR	0	0	18.939.724	27.801.575	48.515.333	95.256.632
FUCAC	0	0	0	0	27.311	27.311
ITALCRED	0	0	20.155.854	35.732.951	31.841.532	87.730.337
OCA	231.281.226	230.868.782	211.237.667	207.731.826	217.784.542	1.098.904.043
PASS CARD	0	0	0	25.444.777	30.858.417	56.303.194
RILOMAN	4.360.402	2.355.193	-920.235	-6.147	0	5.789.214
PRONTO	0	0	0	0	29.082.075	29.082.075
TOTAL	516.805.168	543.774.677	616.430.516	687.927.971	858.309.763	3.223.248.095

Cuadro 5: Evolución de los ingresos financieros por tarjetas de crédito en el período comprendido entre el año 2004 al año 2008.

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

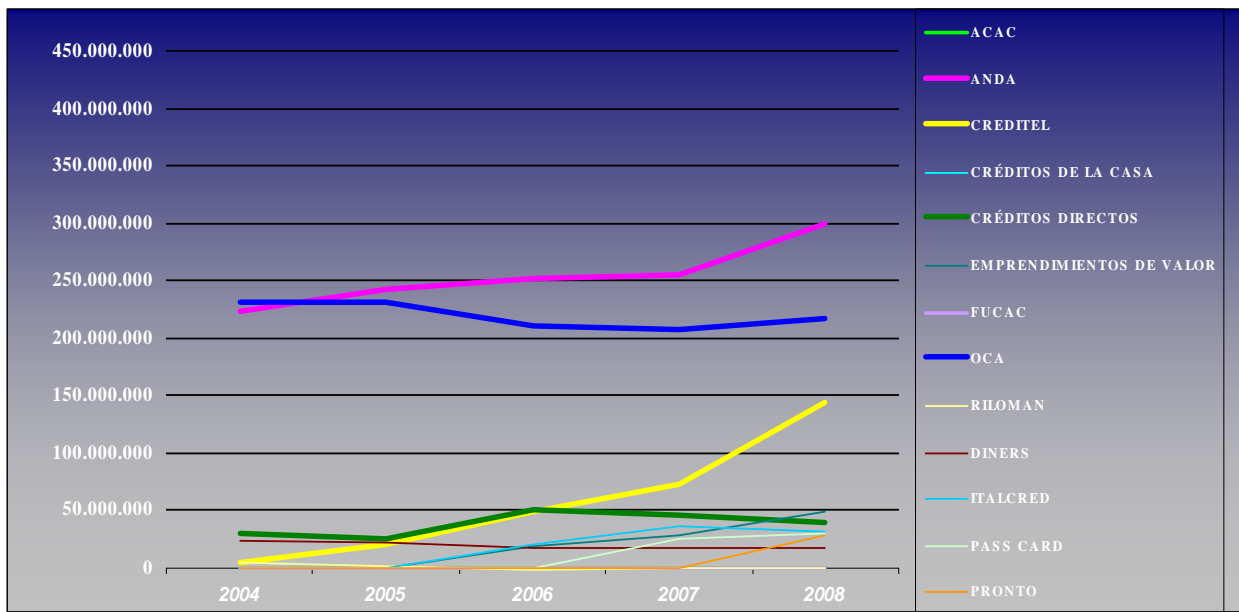


Gráfico N° 3: Evolución de los ingresos financieros por tarjetas de crédito en el período comprendido entre el año 2004 al año 2008.

Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida del B.C.U.

En relación a las tarjetas de crédito, como muestra la gráfica, su evolución fue acentuada en este período; algunos de los motivos principales que se pueden destacar son: el aumento del número de las administradoras de crédito y de tarjetas de crédito que éstas proporcionan, dirigidas a diferentes sectores socioeconómicos de la población, la flexibilización de requisitos para poder acceder a las mismas, y la constante exposición de estos productos a los consumidores a través de campañas publicitarias, promociones y beneficios, además del aumento en los ingresos percibidos por lo hogares en los últimos años que provocan un aumento en el consumo y como consecuencia en la utilización de las tarjetas de crédito como medio de pago.

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

	INGRESOS ANUALES PROVENIENTES DE LA OPERATIVA CON PRÉSTAMOS.					
	2004	2005	2006	2007	2008	Total
ACAC	0	0	26.545.732	30.599.410	41.337.740	98.482.882
ANDA	48.641.548	44.124.064	44.184.675	50.113.089	60.100.631	247.164.006
CREDITEL	102.524.354	129.374.258	202.256.356	342.549.396	457.262.787	1.233.967.151
CRÉDITOS DE LA CASA	52.300.202	66.299.117	91.619.274	109.715.589	125.760.367	445.694.549
CRÉDITOS DIRECTOS	5.988.134	5.331.480	3.520.574	5.520.747	26.184.701	46.545.636
DINERS	0	0	0	0	0	0
EMPRENDIMIENTOS DE VALOR	0	0	0	551.020	1.647.611	2.198.631
FUCAC	0	0	0	0	125.906.026	125.906.026
ITALCRED	0	0	0	0	0	0
OCA	27.676.971	28.813.450	24.360.939	22.196.795	23.385.438	126.433.592
PASS CARD	0	0	0	0	0	0
RILOMAN	1.171.416	171.215	924.433	353.064	0	2.620.129
PRONTO	0	0	0	0	0	0
TOTAL	238.302.625	274.113.583	393.411.983	561.599.110	861.585.301	2.329.012.602

Cuadro 6: Evolución de los ingresos financieros por préstamos en el período comprendido entre el año 2004 al año 2008.

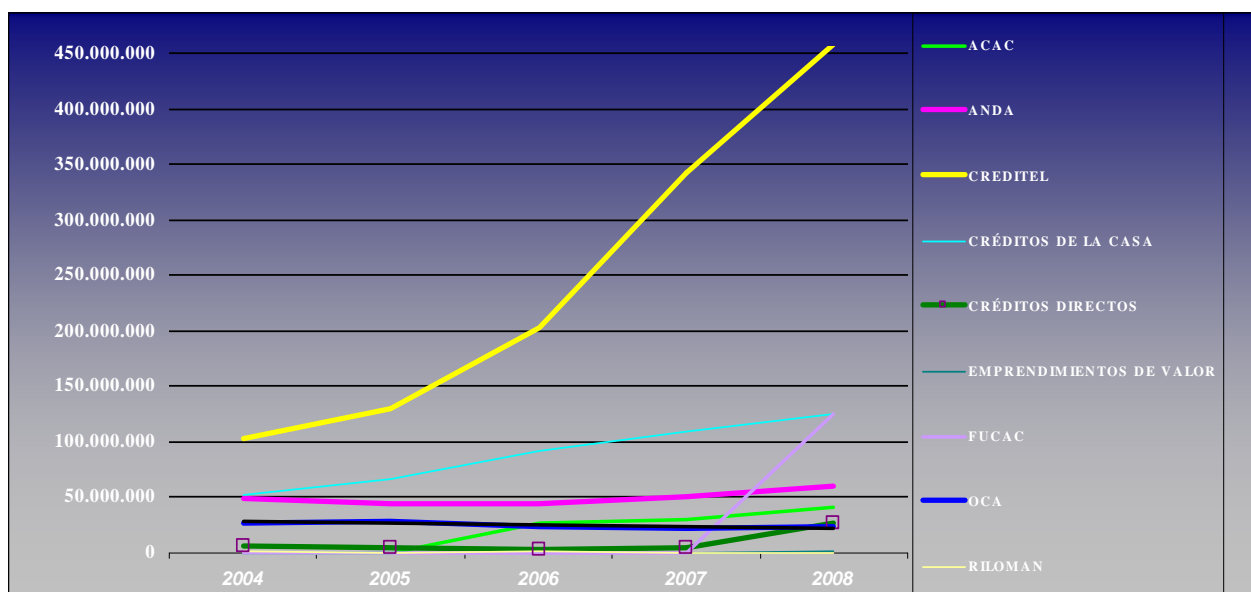


Gráfico N° 4: Evolución de los ingresos financieros por préstamos en el período comprendido entre el año 2004 al año 2008.

Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida del B.C.U.

El mayor crecimiento del mercado de las administradoras de crédito se debió al gran aumento que tuvieron los préstamos, el cual superó el crecimiento de las tarjetas de crédito para el mismo período. Los motivos de este gran aumento son similares a los de las tarjetas de crédito; el aumento de las administradoras de crédito que proporcionan este producto, la flexibilización de requisitos para acceder a ellos, la publicidad, promociones y beneficios.

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

	INGRESOS ANUALES PROVENIENTES DE LA OPERATIVA CON ÓRDENES DE COMPRA.					
	2004	2005	2006	2007	2008	Total
ACAC	0	0	40.777	70.691	45.704	157.172
ANDA	0	0	0	0	0	0
CREDITEL	16.724.794	9.397.195	8.070.967	6.895.209	7.459.689	48.547.854
CRÉDITOS DE LA CASA	10.024.081	13.267.702	22.025.454	23.252.784	27.538.244	96.108.265
CRÉDITOS DIRECTOS	22.983.008	21.326.381	25.988.320	17.105.963	14.454.823	101.858.495
DINERS	0	0	0	0	0	0
EMPRENDIMIENTOS DE VALOR	0	0	0	0	770.029	770.029
FUCAC	0	0	0	0	0	0
ITALCRED	0	0	0	0	0	0
OCA	262.631	115.823	80.378	81.760	55.493	596.086
PASS CARD	0	0	0	0	0	0
RILOMAN	6.199.396	2.444.987	2.661.145	874.307	0	12.179.834
PRONTO	0	0	0	0	0	0
TOTAL	56.193.910	46.552.089	58.867.040	48.280.713	50.323.982	260.217.735

Cuadro 7: Evolución de los ingresos financieros por órdenes de compra en el período comprendido entre el año 2004 al año 2008.

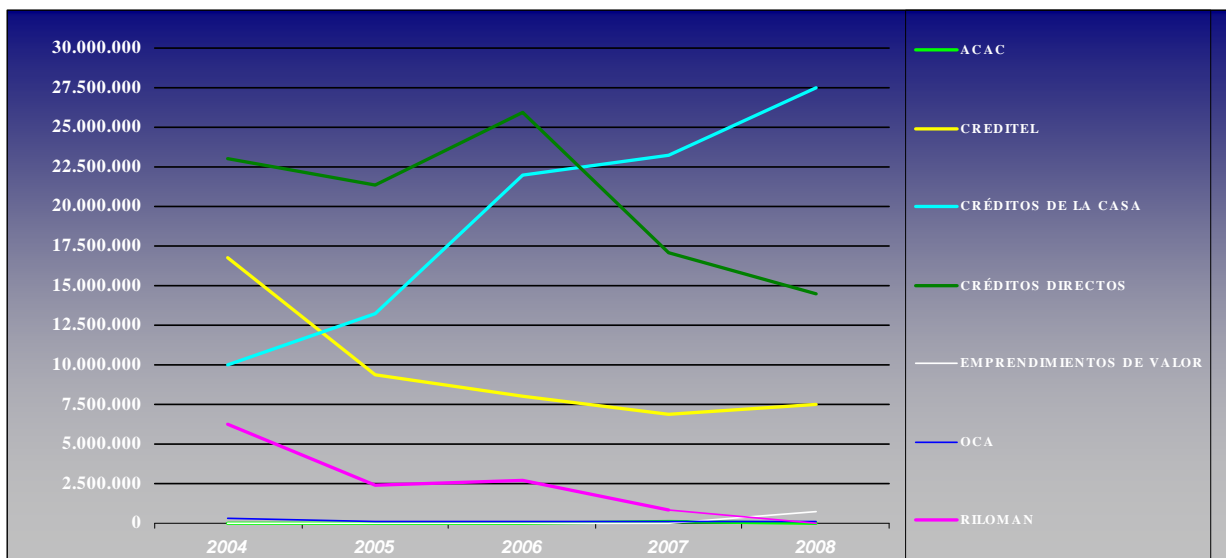


Gráfico N° 5: Evolución de los ingresos financieros por órdenes de compra en el período comprendido entre el año 2004 al año 2008.

Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida del B.C.U.

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

Con respecto a las órdenes de compras percibimos que las operaciones con las mismas se mantuvieron y no acompañaron el gran aumento del mercado. Esto se debe a que las órdenes de compras han sido sustituidas por las tarjetas de crédito las cuales tienen una operativa más sencilla y eficiente.

4.3- PRESENTACIÓN DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA.

A continuación realizamos una presentación de cada empresa entrevistada conteniendo información proporcionada por las mismas

ASOCIACIÓN NACIONAL DE AFILIADOS (ANDA)

Inicio de actividad: Año 1933
Nro de empleados: más de 840
Nro de sucursales: 43

Detalle:

Anda es una Asociación Civil sin fines de lucro, administrada por sus socios a través de un consejo administrativo, cuya integración se conforma a través de elecciones realizadas cada cinco años.

Productos y servicios:

- Créditos solidarios.
- Garantías de alquiler.
- Servicio médico.
- Servicio odontológico.
- Turismo social.
- Pago de pasividades.
- Adelanto de pasividades.
- Giro de dinero.
- Cobro de facturas.
- Servicio fúnebre.
- Asesoramiento jurídico.

CREDITEL

Inicio de actividad: Año 1989

Nro de empleados: 400

Nro de sucursales: 73

Historia de la empresa:

Creditel es una empresa líder en el mercado uruguayo de créditos en efectivo al consumo, siendo una empresa joven que busca permanentemente la innovación y la calidad del servicio siempre orientada al cliente. Desde 1989 la firma ha logrado imponer un modelo de negocio que ha sido seguido por varios actores del mercado, por lo cual la categoría se ha dinamizado llegando a un punto de alta competitividad.

La gran cantidad de clientes avalan la credibilidad de la empresa que ha sabido en todo momento brindar las mejores soluciones. Su primer producto sale al mercado en 1989 y se denominó Crediobra. En el año 1993 surge su segundo producto, fue la primer empresa en brindar créditos telefónicos, siendo una acción sumamente innovadora ya que otorgar un crédito por teléfono y en 24 horas era una idea sin precedentes en ese momento.

Productos y servicios:

- Préstamos en efectivo.
- Tarjetas de crédito.
- Giros nacionales e internacionales.
- Comercialización de seguros.
- Órdenes de compra.

Inicio de actividad: Año 1962

Nro de empleados: 76

Nro de sucursales: 1

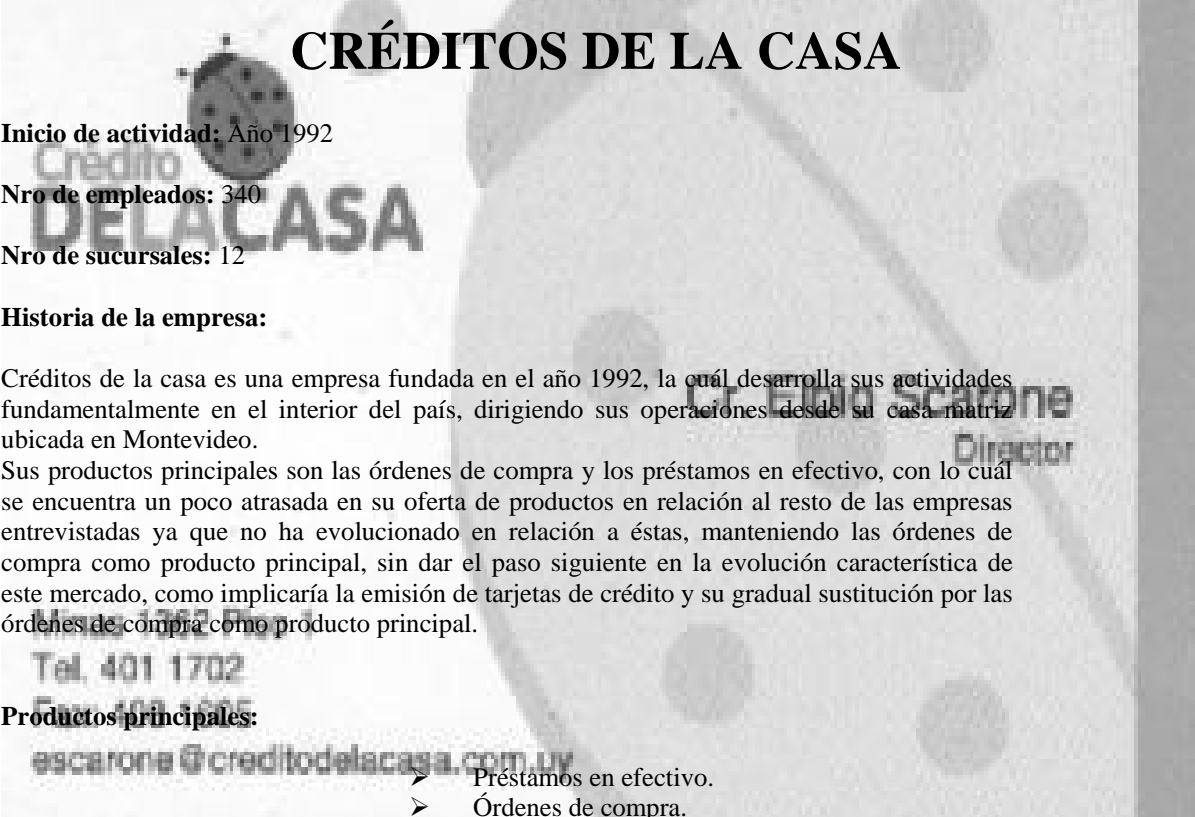
Historia de la empresa:

Diners es una empresa con una gran trayectoria, reconocimiento y prestigio a nivel mundial, siendo la primer tarjeta de crédito, tuvo su origen en Estados Unidos, permaneciendo en evolución constante con el objetivo de ofrecer a todos sus socios una amplia gama de productos y servicios diseñados para satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas.

Productos y servicios:

- Tarjeta de Crédito.
- Préstamos personales en relación a la línea de crédito de la tarjeta.
- Otros servicios como débitos automáticos.

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.



CRÉDITOS DE LA CASA

Inicio de actividad: Año 1992

Nro de empleados: 340

Nro de sucursales: 12

Historia de la empresa:

Créditos de la casa es una empresa fundada en el año 1992, la cuál desarrolla sus actividades fundamentalmente en el interior del país, dirigiendo sus operaciones desde su casa matriz ubicada en Montevideo.

Sus productos principales son las órdenes de compra y los préstamos en efectivo, con lo cuál se encuentra un poco atrasada en su oferta de productos en relación al resto de las empresas entrevistadas ya que no ha evolucionado en relación a éstas, manteniendo las órdenes de compra como producto principal, sin dar el paso siguiente en la evolución característica de este mercado, como implicaría la emisión de tarjetas de crédito y su gradual sustitución por las órdenes de compra como producto principal.

Productos principales:

- Préstamos en efectivo.
- Órdenes de compra.

Tel. 401 1702
Fax: 401 1215
escarona@creditodelacasa.com.uy

ITALCRED

Inicio de actividad: Noviembre 2004

Nro de empleados: 100

Nro de sucursales: 4

Historia de la empresa:

Italcred es una empresa de servicios dedicada a la emisión, procesamiento y comercialización de tarjetas de crédito.

Es una empresa de origen argentino con una trayectoria de 15 años que gracias a su dinamismo, se ha convertido en una de las compañías más competitivas del sector.

Italcred tiene como objetivo ser una empresa sustentable en el tiempo, manteniendo sus ventajas diferenciales, lo que le ha permitido tener un crecimiento sostenido y una gran proyección.

Por eso busca continuar el proceso de expansión en Argentina y en el exterior constituyéndose como una empresa que brinda productos y servicios que mejoran constantemente y se adaptan a las necesidades del cliente.

Productos y servicios:

- **Primarios:** tarjeta de crédito

EMPRENDIMIENTOS DE VALOR

Inicio de actividad: Año 2004

Nro de empleados: 30

Nro de sucursales: 1

Historia de la empresa:

Emprendimientos de valor es una empresa con poca trayectoria en el mercado. Su origen se produce en el año 2004, con el objetivo de “recuperar clientes”, es decir, como consecuencia de la crisis esta empresa visualizo su oportunidad de negocio, en ofrecer apoyo financiero a aquellas personas que se vieron afectadas por la crisis del año 2002.

A partir del año 2004, casi el 100% del paquete accionario de esta empresa es adquirido por el grupo Crédit Agricole de Francia y comenzó a operar con la tarjeta de crédito Cabal.

A su vez en los últimos años esta empresa ha ido expandiendo sus operaciones, adquiriendo el 98 % del paquete accionario de la empresa Así, que brinda préstamos personales a través de la red de locales de Abitab.

Productos y servicios:

- Tarjeta de Crédito.
- Préstamos personales emitidos a través de la empresa así.
- Órdenes de compra.

4.4 APLICACIÓN DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER AL MERCADO DE LAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITO.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: Para este mercado consideramos que existen fuertes barreras para el ingreso de nuevos competidores. Una de las principales barreras de entrada que se puede identificar está relacionada a la diferenciación del producto, enfocada en la imagen de la empresa más que en el producto ya que estas empresas se caracterizan por no contar con productos diferenciados. Este mercado cuenta con empresas de una gran trayectoria como Oca, Diners, Anda, que han sabido posicionarse con productos fuertes. Aunque también empresas jóvenes que no tienen la misma trayectoria que las anteriores pero que han sabido conquistar una porción importante de este mercado relativamente en corto tiempo, por medio de estrategias más agresivas de publicidad y promociones más convenientes para captar nuevos clientes, como es el caso de Creditel o Pronto.

Las grandes inversiones de publicidad, les ha permitido a la mayoría de estas empresas crecer, no solamente en términos de utilidad sino también de posición en el mercado permitiendo expandirse físicamente hacia el interior del país, incluso incursionando en el exterior como es el caso de Creditel en Argentina. Por lo tanto la imagen y trayectoria, así como la posición alcanzada por muchas de las empresas que constituyen este mercado de análisis forman una barrera importante para el ingreso de nuevas empresas que estén interesadas en invertir en este sector, ya que no es fácil competir con empresas que tienen una marca consolidada.

La necesidad de realizar grandes inversiones de capital para poder ingresar a este mercado, constituye otra barrera de entrada al mismo, ya que implicaría por parte de los nuevos competidores realizar grandes inversiones, para financiar su negocio.

Otra barrera de ingreso se refiere a la política gubernamental, la regulación a la que son sujetas este tipo de empresas, por parte del Banco Central del Uruguay (B.C.U), así como de la Dirección General Impositiva (D.G.I), es cada vez más intensa, un ejemplo claro de esto es la creación de la ley de usura, la cual establece fundamentalmente un tope a las tasas de interés cobradas por las administradoras influyendo así en el precio que las mismas ofrecen por sus servicios.

La rivalidad entre los competidores: como mencionamos anteriormente, este es un mercado en el cual existen un gran número de empresas compitiendo, algunas de ellas se encuentran muy bien posicionadas en el mismo por su trayectoria, y otras relativamente jóvenes han sabido ganarse su lugar en el mercado, por lo tanto es difícil competir en este mercado dado que constantemente están enfrentados a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas y promociones. El lento crecimiento del sector origina que las empresas se vuelvan más agresivas, compitiendo por lograr incrementar su porción de mercado.

Poder de negociación de los proveedores: En este mercado el poder de negociación de los proveedores es fundamental ya que el input principal de su cadena de valor es el dinero, el cual no es fácilmente sustituible, por lo tanto consideramos que cuánto mayor sea la competencia en el mercado, mayor sería la demanda de dinero, con lo cual los proveedores de fondos tienen un poder importante.

Poder de negociación de los compradores: En este mercado el poder de negociación de los compradores es fuerte, debido a que estas empresas brindan productos poco diferenciados, hay mucha competencia dentro y fuera de este sector, ya que los clientes que están en mejores condiciones crediticias pueden recurrir a alguna entidad bancaria a solicitar un préstamo y los costos

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

de cambio de proveedor son bajos o nulos como han afirmado todas las empresas entrevistadas, situaciones que facilitan la sustitución.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos: En este mercado existe una alta sustituibilidad de los productos ofrecidos por estas empresas, ya que como mencionamos anteriormente éste mercado se caracteriza por no ofrecer productos diferenciados.

4.5- ANÁLISIS FODA DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA.

En función a la información obtenida en las entrevistas y al conocimiento adquirido del sector, realizamos un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que presentamos a continuación:

En relación al ámbito externo, se pueden identificar como las principales oportunidades de las administradoras de crédito de la muestra:

- El crecimiento económico que el país ha experimentado en los últimos cinco años, lo que provoca un aumento en los ingresos promedio de hogares, lo cual incentiva un aumento en el consumo.
- El avance de la tecnología que permite desarrollar nuevas variantes de productos y servicios ofrecidos y así aumentar la satisfacción de los clientes.

Y las principales amenazas:

- La percepción por parte de las empresas entrevistadas de la excesiva regulación gubernamental a través del B.C.U y M.E.F.
- Crisis económicas internacionales y su repercusión en la economía local.
- Situación económica local; épocas de crisis traen como consecuencia disminución en el consumo y aumento en la morosidad.
- Es un sector altamente competitivo, que dependiendo del tamaño y del posicionamiento de la administradora en el mercado, repercute en diferente forma.

En relación al ámbito interno, se presenta el siguiente cuadro:

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

	A.N.D.A	CREDITEL	DINERS	ITALCRED	EMPRENDIMIENTOS DE VALOR	CRÉDITOS DE LA CASA
FORTALEZAS	Amplia variedad de productos.	Expansión en el mercado local, cuenta con un gran número de sucursales en Uruguay.	Variedad de productos.			
	Amplia cartera de clientes que a su vez no utilizan el 100% de los productos.	Amplia cartera de clientes.	Trayectoria internacional.		Estructura pequeña.	
	Trayectoria en el mercado.	Ampliación de la demanda al expandirse a otros mercados como el argentino, más amplio y con mayor consumo.	Trayectoria en el mercado.	Rápido crecimiento en el mercado, dada su corta trayectoria, se ha ido expandiendo abriendo nuevas sucursales.		Trayectoria en el mercado.
	Cuentan con una imagen fuerte en el país.	Imagen reconocida en el mercado, realiza fuertes inversiones en publicidad.	Imagen reconocida en el mercado nacional e internacional.			Fuerte relacionamiento con los comercios adheridos.
	Cultura orientada al cliente.	Cultura orientada al cliente.	Gestión de las cuentas o clientes inactivos			
	Innovación, no solo en lo que respecta a los productos ofrecido sino también a las modalidades de pago; ejemplo retenciones de sueldos.	Enfoque a la innovación	Gestión a la innovación			
		Desarrollo y utilización de la tecnología con el fin de aumentar la satisfacción de los clientes y mejorar los procesos internos.				
	Menores tasas en relación al resto de las administradoras por ser una institución sin fines de lucro.	Expansión en el mercado local, cuenta con un gran número de sucursales en Uruguay				

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

	A.N.D.A	CREDITEL	DINERS	ITALCRED	EMPRENDIMIENTOS DE VALOR	CRÉDITOS DE LA CASA
DEBILIDADES	Tamaño del mercado local.	Tamaño del mercado local.	Tamaño del mercado local.	Tamaño del mercado local.	Tamaño del mercado local.	Tamaño del mercado local.
	Alta morosidad por orientarse a sectores socioeconómicos medios-bajos.		Escasa cobertura de servicios a nivel internacional.	Poca trayectoria en el mercado, por lo cual la marca esta comenzando a posicionarse en el mercado.	Es una empresa poco reconocida en el mercado.	Falta de innovación en la gestión de su empresa, no ha seguido la evolución característica de este mercado, manteniendo como producto principal las órdenes de compra.
	Barreras mentales, los uruguayos recurren a estos productos por razones muy específicas.	Barreras mentales, los uruguayos recurren a estos productos por razones muy específicas.		Barreras mentales, los uruguayos recurren a estos productos por razones muy específicas.	No hay una política interna de buscar un mayor posicionamiento en el mercado.	No es una marca reconocida y no realiza inversiones en publicidad con el fin de buscar mejorar su posicionamiento en el mercado.
					Su desarrollo no ha seguido la evolución característica de este mercado, manteniendo como producto principal las órdenes de compra.	Problemas organizacionales, el crecimiento atravesado en los últimos años no fue acompasado por su estructura.

5- CONCLUSIONES.

5- CONCLUSIONES.

5.1- CONCLUSIONES DE NUEVAS TENDENCIAS DE ADMINISTRACIÓN.

5.1.1- FIDELIZACIÓN.

A través de las encuestas realizadas pudimos observar como la fidelización es fundamental para las administradoras de crédito.

El 100% de las administradoras de la muestra le dio el puntaje más alto al objetivo de crecimiento de retener clientes actuales; por ejemplo Anda y Creditel coincidieron con que ellos tienen un número de clientes muy importantes, por lo que no es fundamental captar nuevos clientes y mercados, lo que no significa que no realicen acciones para captarlos, pero éstas son más arriesgadas y se toman de a poco (Creditel abrió tres sucursales en Argentina).

Además podemos decir que es muy importante conservar los clientes actuales para las administradoras de crédito, ya que todas salvo Emprendimientos de Valor que lo está por implementar, conocen los perfiles y necesidades de los clientes y realizan un relevamiento de información de los mismos lo cual es clave para conseguir un programa de fidelización que funcione, y el 100% de las administradoras de crédito de la muestra diseñan estrategias para retener a sus clientes.

Lo que es de destacar en la fidelización es que ninguna de las administradoras de crédito tienen barreras de salidas, es decir no implementan incrementar la fidelidad del cliente aumentando los costos del cambio a la competencia; ya que ninguna tiene un producto único y diferenciado. Tampoco los clientes adquieren beneficios ni status con el tiempo, para este tipo de empresas todos los clientes son iguales, no importa el tiempo de relación que tenga con la administradora, ni los importes que se manejen; a todos se les brindan el mismo servicio y se les ofrecen los mismos precios.

5.1.2- CAPITAL INTELECTUAL.

Con el trabajo de campo pudimos comprobar la afirmación de que en la actual sociedad del conocimiento los intangibles han adquirido la mayor responsabilidad en la creación de valor empresarial, ya que todos los entrevistados ponen énfasis en el capital humano y tecnológico de las administradoras.

Con respecto al capital humano, el 100% de las administradoras de crédito diseñan planes de capacitación integral para desarrollar las habilidades técnicas de cada empleado y además se les proporciona toda la información, conocimientos y recursos requeridos para desempeñarse con eficiencia en sus tareas. Por ejemplo en Anda existe un calendario anual de capacitaciones con cursos específicos de los diferentes productos y servicios, para los empleados. Para Créditos de la Casa es muy importante la capacitación que se les da a los empleados y uno de sus objetivos es aumentarla.

Con respecto al capital tecnológico, podemos observar como todas las administradoras de crédito realizan un análisis estratégico para identificar las áreas en las cuales se pueden hacer inversiones en

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

sistemas de información, utilizan la tecnología de información para mejorar los productos y servicios y las mismas apoyan la estrategia de la empresa. En lo que tiene que ver con diseñar servicios y productos aplicando la tecnología de información todas las empresas respondieron que lo hacían salvo Italcred. Todas las empresas coincidieron con que cuentan con un sistema informático que les permite obtener información de sus clientes con lo cual les permite mejorar los productos y servicios existentes. En Creditel en el sistema informático quedan registrados todos los contactos con el cliente y toda esa información se utiliza para tomar acciones.

5.1.3- EMPOWERMENT.

Del trabajo de campo podemos extraer que sin perjuicio de que todas las empresas encuestadas poseen ciertas características del empowerment, no podemos afirmar que lo implementan. El 100% de las empresas de la muestra les proporcionan a sus empleados toda la información, conocimiento y recursos requeridos para desempeñarse con eficiencia en sus tareas, trabajan en forma grupal, así como disponen de una persona líder que sea capaz de dirigir a sus subordinados a que se incorporen en sus tareas con entusiasmo. En dos de las empresas encuestadas los empleados en los diferentes niveles de la organización no tiene poder de toma de decisiones y en las otras administradoras nos aclararon que los empleados tienen poder de decisión cada uno a su nivel, pero siempre esa decisión puede ser modificada por el superior.

Por lo tanto entendemos que no se delega poder de decisión y autoridad a los subordinados y no se les transmite el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. Salvo en Diners que se nos dijo que todos los empleados tienen poder de decisión, pero que la mayoría no lo utiliza por miedo a equivocarse.

5.1.4- TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN.

Como mencionamos en nuestro marco teórico la tecnología de Información se refieren a todas las herramientas relacionadas con la captura, transporte, procesamiento y uso de la información, la cual proporciona mejores métodos de búsqueda y acceso a la información y herramientas para el óptimo manejo de los recursos. En el trabajo de campo se observa, como en todas las administradoras de crédito se han automatizado tareas que antes se realizaba manualmente, que es la forma en la que la tecnología de información ha estado evolucionando en los últimos años.

Además podemos observar como en todas las empresas de la muestra se utiliza la tecnología de información para mejorar los productos y servicios que ofrecen a sus clientes y que todas, salvo Italcred, la utilizan para diseñar los distintos productos y servicios. También en el marco teórico mencionamos la importancia de acoplar la tecnología de información a la estrategia del negocio lo que implica determinar la forma en que han de desarrollarse las aplicaciones y cómo se van a adquirir, utilizar, controlar y gestionar los recursos tecnológicos y humanos necesarios para satisfacer las necesidades de la empresa. Para lo cual el 100% de las administradoras respondió que realizan un análisis estratégico para identificar las áreas en la que se pueden hacer inversiones en sistemas de información y que la tecnología de información apoya la estrategia de la empresa.

5.1.5- COMERCIO ELECTRÓNICO.

El comercio electrónico hace referencia a cualquier forma de transacción comercial en que las partes interactúan electrónicamente, en lugar de realizar el intercambio, mediante contacto físico.

Salvo Diners, las otras administradoras de crédito de la muestra no utilizan el comercio electrónico para desarrollar sus actividades, estas para brindar sus productos y servicios siguen utilizando el contacto físico. Esto se debe al segmento de clientes que apuntan, dado que Diners se enfoca a un segmento socioeconómico medio-alto quienes acostumbran a utilizar Internet en el día a día y las demás administradoras de crédito se enfocan en segmentos socioeconómicos medio-bajos que generalmente no lo utilizan.

5.1.6- GLOBALIZACIÓN.

En la actualidad todas las empresas deben tomar acciones para poder sobrevivir en el mundo globalizado. En particular en el mercado de las administradoras de crédito en los últimos años se ha visto una tendencia a instalar sucursales de empresas uruguayas en Argentina y viceversa, como por ejemplo de las administradoras de crédito de la muestra Italcred es sucursal de una empresa Argentina que tiene más de 15 años en ese mercado y Creditel instaló sucursales en Argentina.

Por lo tanto creemos que si bien puede ser que estas organizaciones tengan que lidiar con la aparición de competidores, no son competidores de cualquier parte del mundo sino de mercados regionales como lo es el mercado argentino. Esto se debe a que el mercado de las administradoras de crédito apunta a clientes de sectores socioeconómicos medios-bajos, por lo que estas organizaciones nunca van a competir con bancos los cuales apuntan a otro tipo de clientes y éstos si podrían ser de cualquier parte del mundo.

Como en la mayor parte de nuestras conclusiones la excepción es Diners, la cual tiene su casa central en Estados Unidos, y su competencia directa son empresas internacionales como Visa y Master Card.

5.1.7- ÉTICA.

Dado la complejidad del tema, no realizamos trabajo de campo al respecto, por considerar que es un tema muy extenso como para ser analizado en profundidad.

5.2- CONCLUSIONES DE ENFOQUES ESTRATÉGICOS

A continuación presentamos las conclusiones sobre el enfoque estratégico empleado por cada una de las empresas de la muestra, y para su mejor comprensión utilizamos como herramienta principal los mapas estratégicos.

Las conclusiones se agrupan por tipo de enfoque identificado y a partir de los mismos se confeccionaron mapas estratégicos generales para cada tipo de enfoque identificado.

5.2.1- CREDITEL.

El enfoque estratégico de esta empresa tiene semejanza con la estrategia de soluciones completas; aunque no es su objetivo proporcionar uno o más productos o servicios mutuamente relacionados que solucionen problemas concretos que tienen sus clientes, si se busca tener resultados para el cliente y construir relaciones de larga duración.

Para esta empresa el objetivo financiero de crecimiento fundamental es el de retener clientes ya que ellos tienen un número de clientes muy importante (según datos brindados por Creditel), por lo que no es fundamental captar nuevos clientes y mercados, lo que no significa que no realicen acciones para captarlos, pero éstas son más arriesgadas y se toman de a poco. Además no buscan generar nuevos productos y servicios sino brindarles nuevos atributos a los que ya tenían con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes.

Su propuesta de valor se basa en la relación con el cliente y en la calidad del servicio, haciendo énfasis en el prestigio de la empresa y la imagen; durante nueve meses del 2008 Creditel fue entre la segunda y tercera marca más recordada del país por encima de Coca Cola y Mac Donalds.

Con lo que respecta a procesos internos para esta empresa es importante ser innovador en captar nuevas necesidades y preferencia de clientes y hallar soluciones innovadoras para los clientes. Y los procesos de operaciones tienen por objetivo lograr un proceso de aceptación del crédito más eficiente y eficaz, lograr que los procesos mejoren la experiencia de compra del cliente e incrementar el valor para el cliente, cuestiones que se relacionan con el enfoque estratégico de soluciones completas.

La cultura organizacional está centrada hacia la atención al cliente, la empresa brinda cursos a su personal con el fin de que éstos estén capacitados para atender a los clientes y entender sus necesidades, para lo que cuentan con un importante desarrollo tecnológico en donde cada conversación tenida con un cliente es registrada en una base de datos por lo que cuando un cliente recurre a la empresa para realizar alguna operación o consulta la persona que lo atiende tiene un historial completo del mismo.

Del trabajo de campo surge claramente que su enfoque estratégico no es el de excelencia operacional ya que en la propuesta de valor el atributo menos relevante es el precio y además con respecto a los objetivos financieros de productividad reducir costos no es primordial, ellos entienden que en los

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

períodos en el año que el consumo de créditos baja van a obtener mejores resultados por ejemplo realizando una importante inversión en publicidad que quedándose sin hacer nada.

Tampoco se puede encasillar con el enfoque de liderazgo en productos ya que esta empresa no busca competir con productos innovadores y con excelentes características y funcionalidades ante un segmento de clientes que está dispuesto a pagar por ello.

Creditel no aplica barreras de salidas para sus clientes, por lo cuál los mismos no tienen costos por cambiarse de proveedor, descartando así el enfoque de bloqueo.

Y si bien la empresa considera a la competencia como poco relevante para fijar sus estrategias, dado que se consideran líderes en el mercado de créditos personales, igualmente no llegan a implementar una estrategia de innovación de valor ya que no son totalmente ajenos a la misma por estar dentro de un sector altamente competitivo, y poco innovador.

5.2.2- A.N.D.A.

Al igual que Creditel consideramos que el enfoque estratégico de Anda tiene semejanza con el enfoque estratégico de soluciones completas, ya que esta administradora de crédito proporciona varios productos y servicios a sus clientes, que aunque no están mutuamente relacionados, si procura dar soluciones a problemas que tienen estos.

Anda es una institución sin fines de lucro que sin duda pone énfasis en las relaciones y se interioriza en los problemas de los clientes para poder elaborar soluciones óptimas para cada uno de ellos, si bien no son soluciones completas de sus necesidades.

Desde el punto de vista financiero Anda pone énfasis en el crecimiento a través de retener a sus clientes actuales, logrando un mayor valor para los mismos, ofreciéndole diversos productos y servicios que los clientes no pueden obtener en otras administradoras de crédito.

En relación a la propuesta de valor de esta institución los aspectos claves son la relación con el cliente y el precio. Con respecto a la relación con el cliente para esta empresa es primordial lograr la satisfacción de los mismos, desarrollando relaciones muy directas y personales con ellos con el fin de establecer relaciones duraderas en el tiempo. Y en relación al precio, las tasas de crédito con las que trabajan son bajas, tienen unas de las más bajas del mercado que son similares a las tasas con las que trabaja el Banco República. Así como también es importante el prestigio de la institución y la imagen.

Con respecto a los procesos internos para Anda es importante ser innovador en desarrollar y diseñar nuevos productos y servicios, y hallar soluciones innovadoras para los clientes. Los procesos de operaciones tienen por objetivo simplificar la forma en que los clientes efectúan los créditos, incrementar el valor para el cliente y lograr que los procesos mejoren la experiencia de compra de los clientes.

En materia organizacional la empresa busca fomentar una cultura de mejora continua y fomentar una cultura focalizada en el cliente que tiene que ver con el enfoque de soluciones completas.

De este análisis surge que Anda tiene algunas características de la estrategia de excelencia operacional como por ejemplo que uno de los aspectos claves de la propuesta de valor es el precio y que la empresa busca fomentar una cultura de mejora continua. De todas formas consideramos que la estrategia de esta empresa se asemeja más a la estrategia de soluciones completas para los clientes.

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

En el caso de Anda, al igual que en Creditel, descartamos los enfoques estratégicos de liderazgo en productos, innovación de valor y bloqueo.

En primer lugar descartamos el enfoque de liderazgo en productos por las mismas razones que en Creditel, ya que consideramos que Anda no tiene por objetivo competir en el mercado con un servicio innovador con funcionalidades exclusivas dirigidos a segmentos de clientes que están dispuestos a pagar un precio más elevado.

Descartamos el enfoque de bloqueo, ya que no aplican barreras de salida a sus clientes, así como también descartamos el enfoque de innovación de valor, porque la competencia para ellos es relevante, ya que el mercado como mencionamos anteriormente es altamente competitivo.

5.2.3- CRÉDITOS DE LA CASA.

La estrategia de créditos de la casa tiene características similares a la estrategia de soluciones completas, aunque cabe destacar lo mismo que para Anda y Creditel; su objetivo no es proporcionar uno o más productos o servicios mutuamente relacionados que solucionen problemas concretos que tienen sus clientes, lo que buscan es tener resultados para el cliente y construir relaciones de larga duración.

Desde el punto de vista financiero esta empresa, hace énfasis en los objetivos financieros de crecimiento sobre los de productividad, fundamentalmente en retener clientes actuales, logrando un mayor valor para los mismos.

Su propuesta de valor tiene como atributos principales la relación con el cliente y la calidad del servicio, y como menos importante el precio

En lo que respecta a los procesos internos para esta administradora es fundamental ser innovador en captar nuevas necesidades y preferencias del cliente ya que ellos tuvieron un crecimiento con respecto a ventas muy grande a partir del 2002, el cual no fue acompañado por su estructura ni por sus productos. A su vez los procesos de operaciones tienen por objetivo lograr que los procesos mejoren la experiencia de compra del cliente e incrementar el valor para los mismos, aspectos ambos que se relacionan con la estrategia de soluciones completas para los clientes.

En materia organizacional la empresa busca fomentar una cultura focalizada en el cliente y el servicio al cliente es el factor básico que es tomado en cuenta a la hora de formular su estrategia.

5.2.4- EMPRENDIMIENTOS DE VALOR.

Emprendimientos de valor es una empresa con poca trayectoria en el mercado, la cual tuvo su origen como consecuencia de la crisis del 2002; la empresa encontró su oportunidad de negocio captando clientes afectados por la crisis que se les dificultaba acceder a algún tipo de financiación, su origen estuvo asociado a brindarle una solución a una necesidad importante para sus potenciales clientes, o como ellos lo mencionan “recuperarlos”.

Consideramos que el enfoque estratégico de esta empresa está orientado al cliente, es decir que tiende a acercarse al enfoque de soluciones completas para los clientes.

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

El objetivo financiero de crecimiento fundamental de esta empresa es el de retener clientes, incrementando el valor para los mismos, si bien los objetivos de productividad son considerados importantes, fundamentalmente lo que respecta a la reducción de costos, la empresa hace hincapié en sus objetivos financieros de crecimiento.

En la propuesta de valor de la empresa prima la calidad en el servicio y la relación con el cliente.

En lo que respecta a procesos internos es importante para esta empresa ser innovador en colocar los productos o servicios en nuevos mercados ya que es una empresa en crecimiento y captar nuevas necesidades y preferencias de los clientes, para lo cual están por implementar el relevamiento de información sobre sus clientes y conocer sus perfiles y necesidades y uno de los principales objetivos de los procesos de operaciones es lograr que los procesos mejoren la experiencia de compra del cliente.

A su vez en materia organizacional la empresa busca fomentar una cultura focalizada al cliente y el factor básico que es tomado en cuenta a la hora de formular sus estrategias es el servicio al cliente.

Por lo tanto podemos descartar los enfoques estratégicos de liderazgo de productos, de bloqueo, de innovación de valor, por los mismos motivos explicados en los casos anteriores.

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

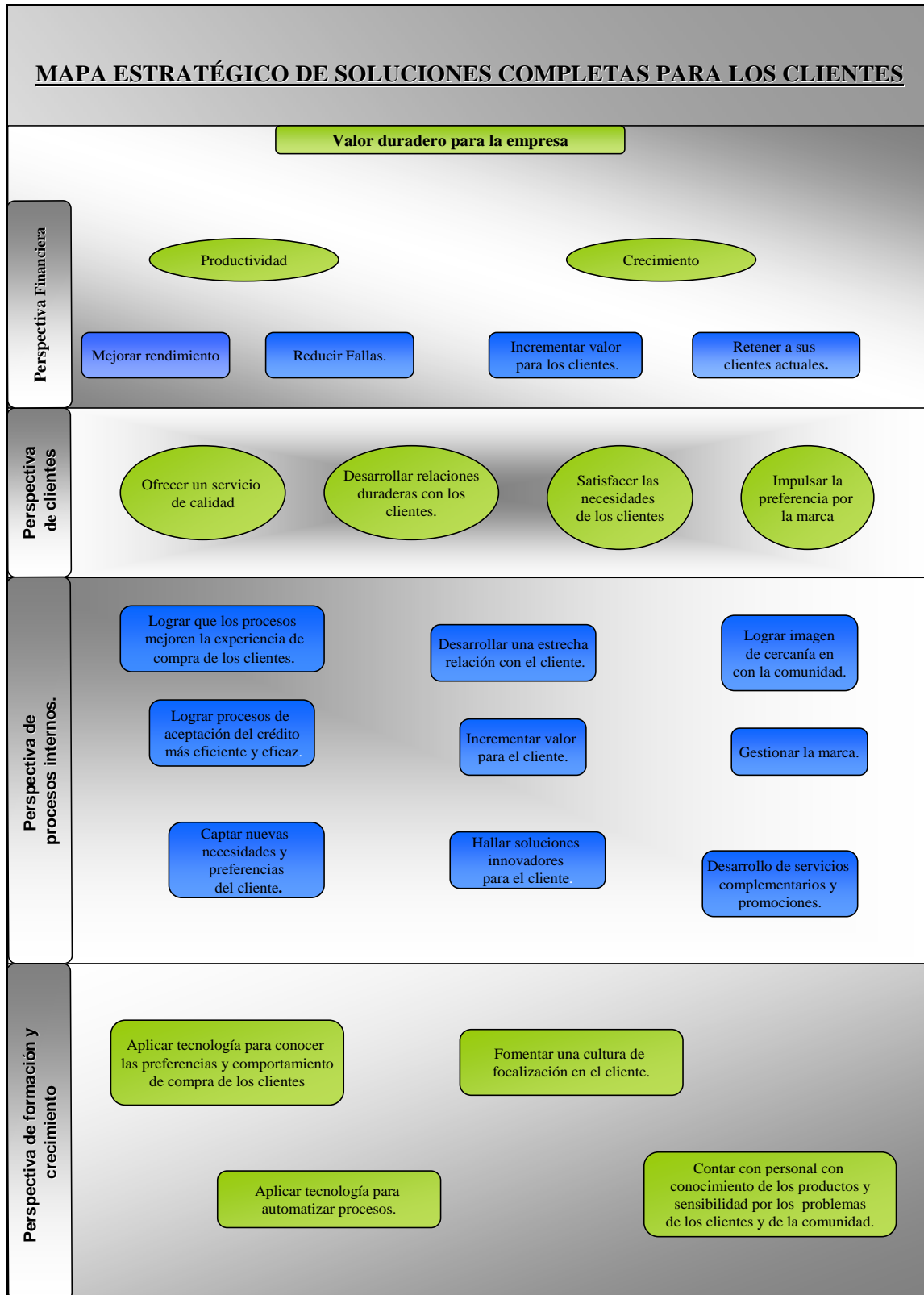


Figura N° 1: Mapa estratégico: estrategia de soluciones completas para el cliente sin relaciones de causa y efecto.

Fuente: Elaboración propia basada en KAPLAN ROBERTS; NORTON DAVID.

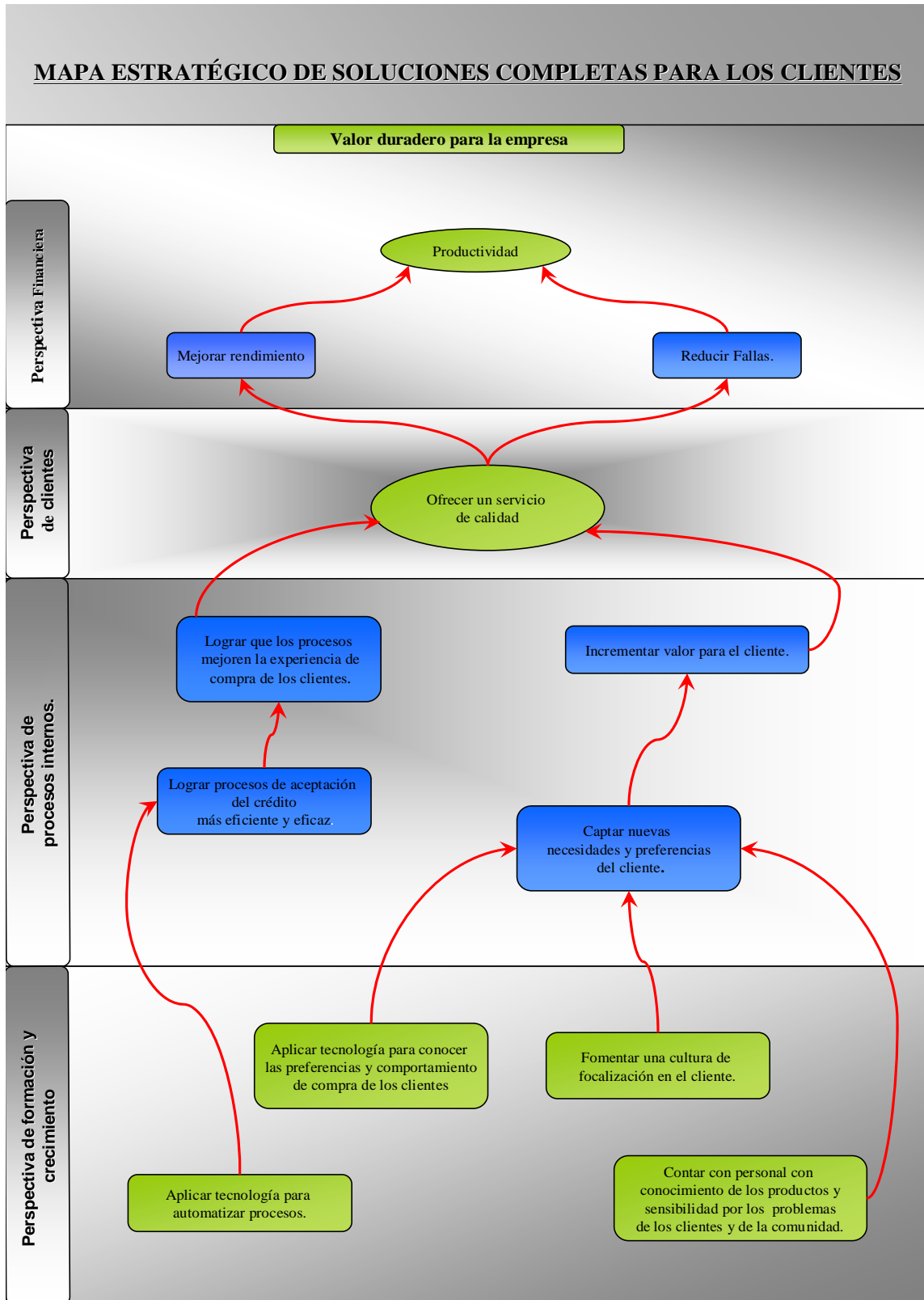


Figura N° 2: Mapa estratégico: estrategia de soluciones completas para el cliente, perspectiva financiera de productividad, con relaciones de causa y efecto.

Fuente: Elaboración propia basada en KAPLAN ROBERTS; NORTON DAVID.

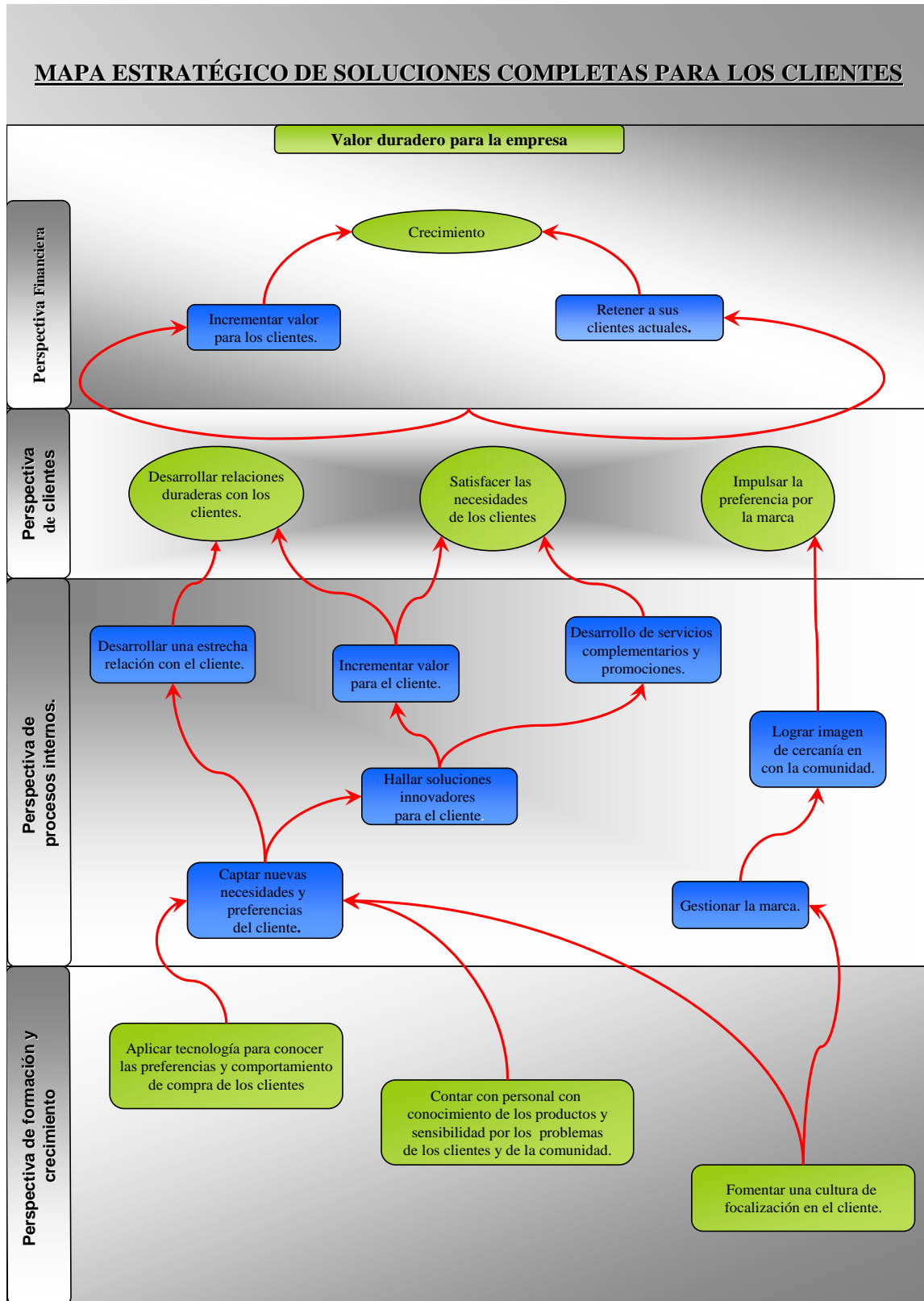


Figura N° 3: Mapa estratégico: estrategia de soluciones completas para el cliente, perspectiva financiera de crecimiento, con relaciones de causa y efecto.

Fuente: Elaboración propia basada en KAPLAN ROBERTS; NORTON DAVID.

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

5.2.5- ITALCRED.

En función de la información recabada en el trabajo de campo podemos concluir que el enfoque estratégico de Italcred se asemeja al enfoque de excelencia operacional; si bien dentro de la propuesta de valor el precio no fue considerado como importante por la empresa debido a la existencia de la ley de usura, por medio de la cual el BCU establece tope máximos a las tasas aplicadas por estas empresas, provocando que las tasas que se manejan en este mercado sean similares.

En relación a los objetivos financieros de productividad para Italcred es prioritario reducir costos, todos los meses los gerentes deben presentar proyectos para lograr este fin y lo que respecta a los objetivos de crecimiento, al tratarse de una empresa nueva en el país en vías de crecimiento, considera como fundamentales, retener a sus clientes actuales y llegar a nuevos mercados y clientes ya que la empresa que actualmente se encuentra en Montevideo y zonas aledañas, está desarrollando un proyecto para expandirse a varios departamentos del interior del país.

Con respecto a la propuesta de valor de la empresa, los atributos más importantes de la misma son la calidad del servicio y la relación con el cliente.

En Italcred es importante que los procesos internos de la empresa sean innovadores en captar nuevas necesidades y preferencia de clientes y colocar los productos o servicios en nuevos mercados. Los procesos de operaciones tienen por objetivo simplificar la forma en que los clientes efectúan los créditos y lograr un servicio eficaz y eficiente, contando con desarrollos tecnológicos importantes destinados a este fin, pero especialmente destinadas a reducir costos.

Además la empresa en materia organizacional busca fomentar una cultura de mejora continua, característica típica de la estrategia de excelencia operacional.

Al igual que en las anteriores administradoras de crédito se descarta el enfoque estratégico de liderazgo de productos, bloqueo y el enfoque de innovación de valor.

Por lo tanto los factores principales que nos llevaron a esta conclusión son principalmente el énfasis que la empresa realiza en la reducción de costos, como objetivo financiero de productividad, y contar con procesos destinados a simplificar la forma en que los clientes realizan los créditos, el desarrollo de tecnologías destinadas a reducir costos, además de brindar un servicio eficaz y eficiente, características típicas de este enfoque.

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

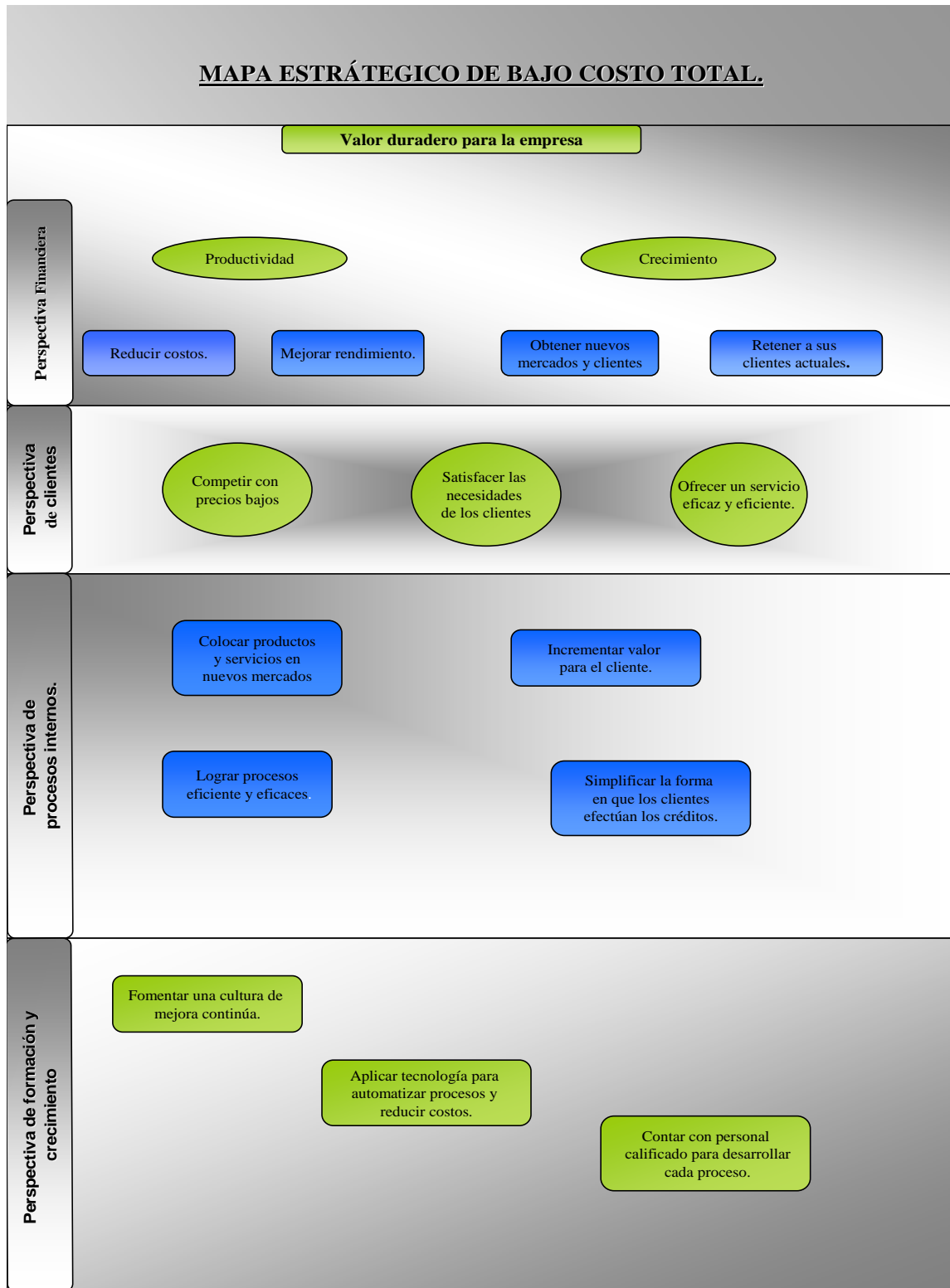


Figura N° 4: Mapa estratégico: estrategia de excelencia operacional, sin relaciones de causa y efecto. Fuente: Elaboración propia basada en KAPLAN ROBERTS; NORTON DAVID.

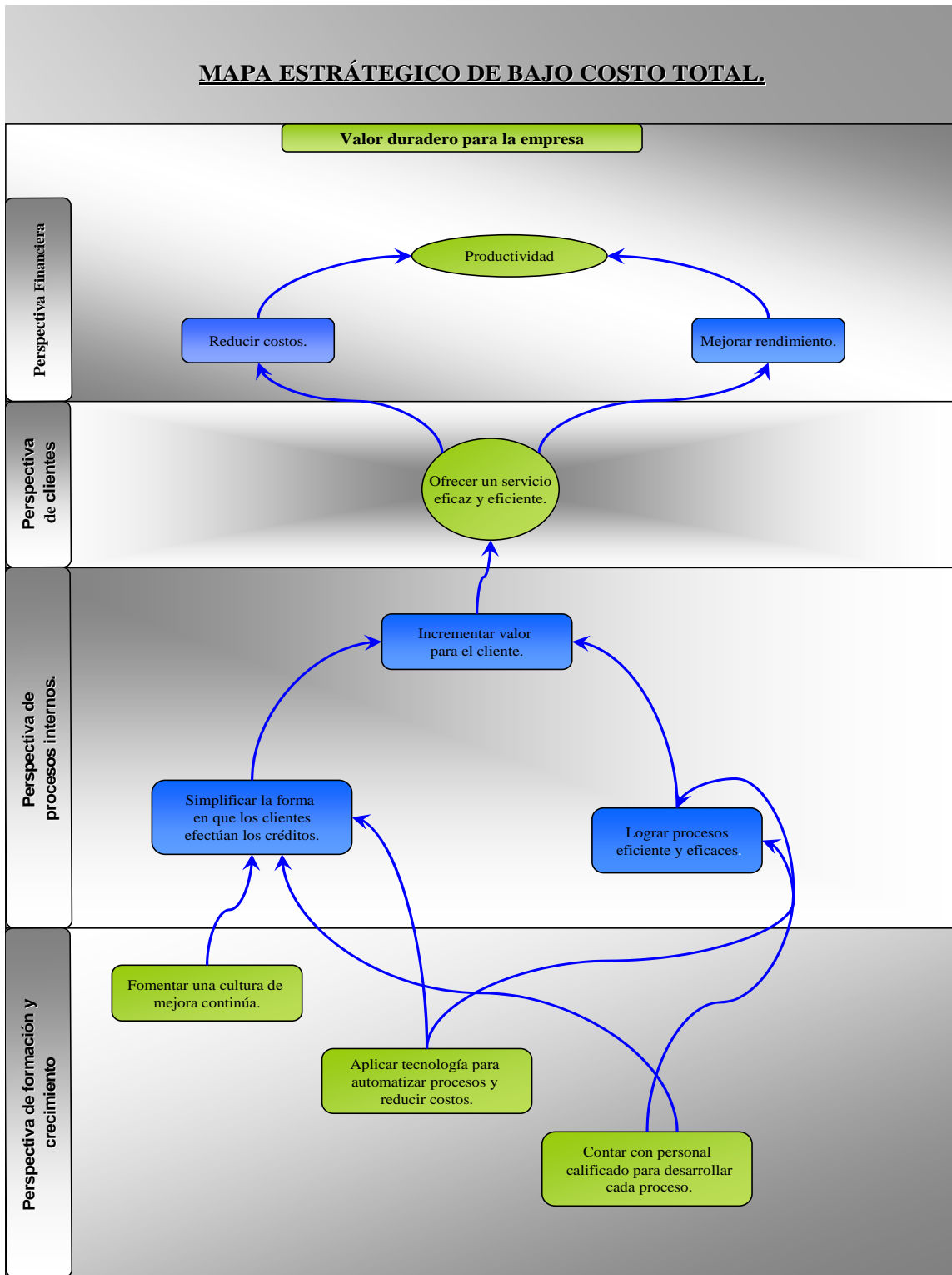


Figura N° 5: Mapa estratégico: estrategia de excelencia operacional, perspectiva financiera de productividad, con relaciones de causa y efecto.

Fuente: Elaboración propia basada en KAPLAN ROBERTS; NORTON DAVID.

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

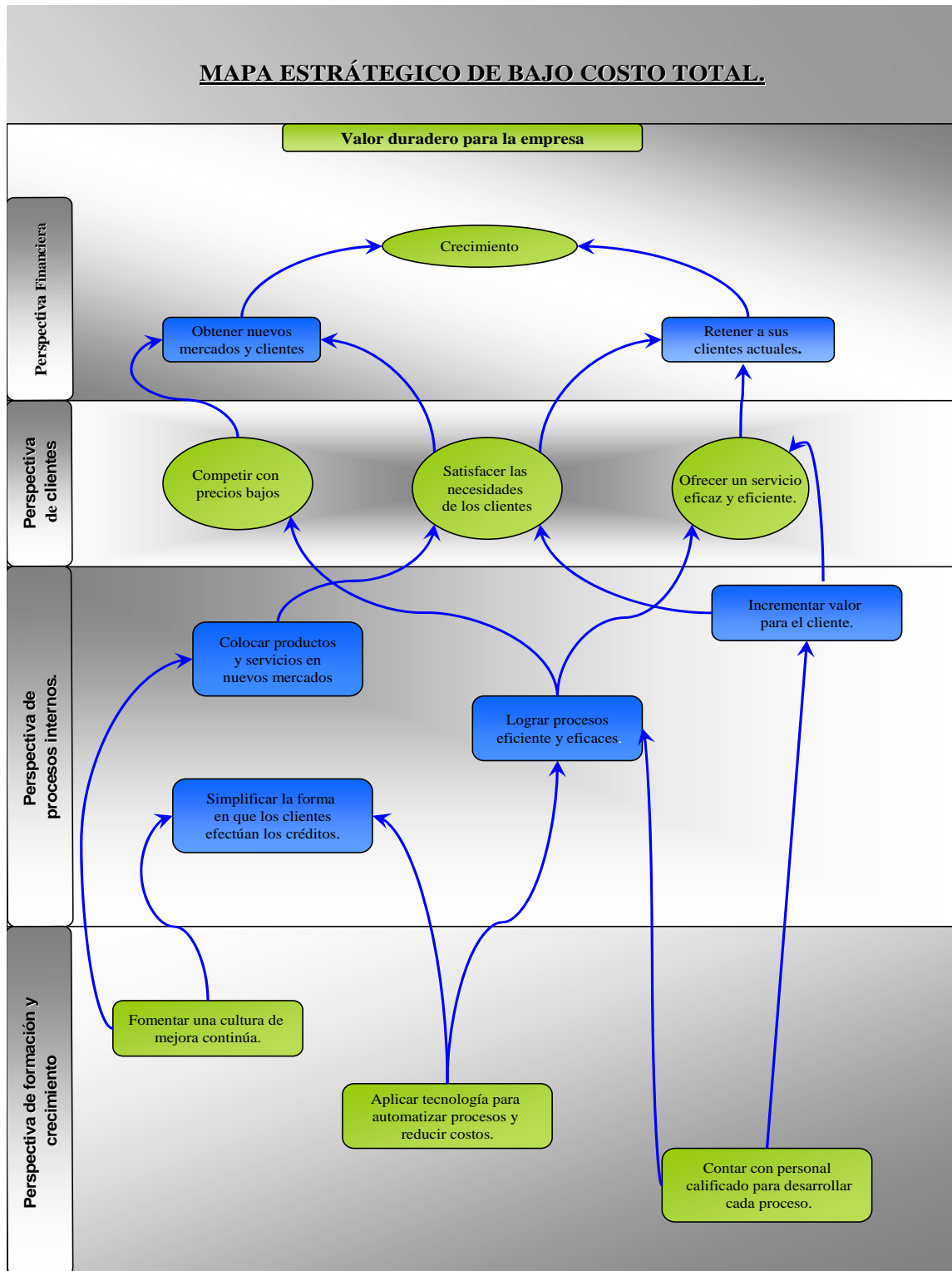


Figura N° 6: Mapa estratégico: estrategia de excelencia operacional, perspectiva financiera de crecimiento con relaciones de causa y efecto.

Fuente: Elaboración propia basada en KAPLAN ROBERTS; NORTON DAVID.

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

5.2.6- DINERS.

Diners es una empresa con prestigio internacional, que se diferencia del resto de las administradoras de crédito dado que se enfoca a un segmento socioeconómico de clientes medio-alto, los cuales por tener una tarjeta de más prestigio están dispuestos a pagar un precio más alto.

Por lo tanto consideramos que el enfoque estratégico tiene factores similares al enfoque de liderazgo de productos. Si bien los productos y servicios no tienen características y funcionalidades excelentes e innovadoras, porque el mercado se caracteriza por no tener una gran variedad de productos y servicios, consideramos que existe diferenciación entre el producto de esta administradora y los demás ya que la empresa apunta a aquellos segmentos de clientes que están dispuestos a pagar un precio más elevado, con tal de adquirir productos o servicios con mayor prestigio y una imagen excelente.

Desde el punto de vista financiero, la empresa tiene como objetivos de crecimiento retener a sus clientes actuales y desarrollar nuevos productos y servicios, por ejemplo a principios del año desarrollaron el producto que consiste en retirar toda la línea de crédito de la tarjeta y volcarlo a un préstamo personal.

En relación a la propuesta de valor de Diners, los atributos identificados como más importantes son, la relación con el cliente, la imagen y el prestigio de la empresa.

La importancia de estos atributos se debe a que esta empresa apunta a un segmento de clientes que esta dispuesto a pagar precios más elevados con tal de adquirir productos o servicios de mayor prestigio y una imagen excelente a nivel internacional.

Incluso la competencia directa de Diners no son las administradoras de crédito, son el sistema de tarjetas de crédito abierto como son Master Card y Visa, las cuales apuntan a un nivel socio económico medio alto como Diners.

La empresa cuenta con un importante desarrollo tecnológico, volcado a desarrollar procesos operacionales veloces y flexibles y a captar las nuevas necesidades y preferencias de clientes con el fin de lograr que los clientes mejoren su experiencia de compra.

Otros de los factores que consideramos para afirmar que el enfoque estratégico de Diners tiene factores similares al de liderazgo de productos es su misión y visión; la misión hace referencia a satisfacer al cliente, logrando ser “la tarjeta de crédito”, es decir diferenciándose del resto, y la visión hace referencia a continuar siendo una tarjeta de clase media alta, con los más altos estándares de calidad y vanguardia y teniendo la imagen de marca y prestigio que los caracteriza

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

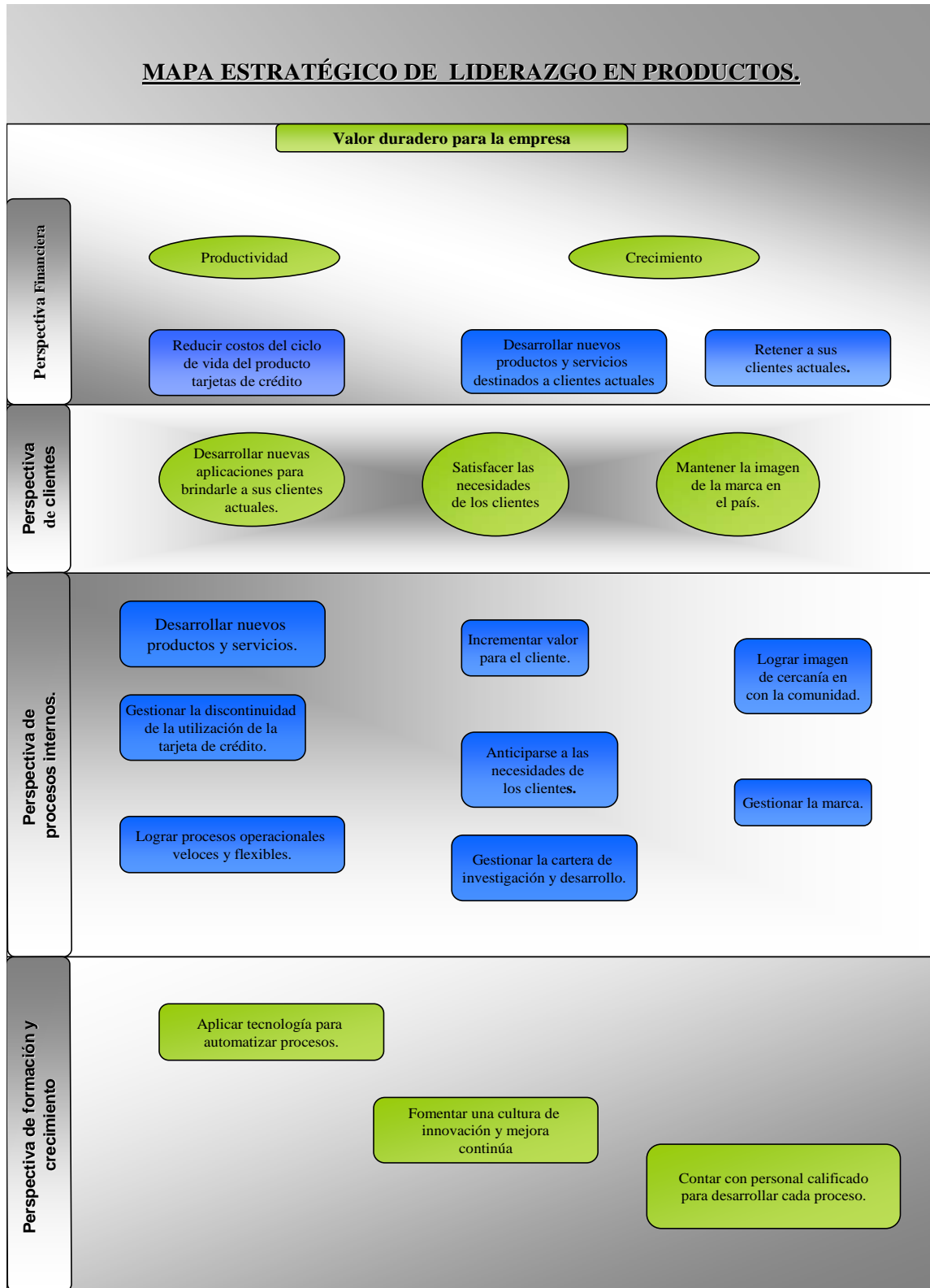


Figura N° 7: Mapa estratégico: estrategia de liderazgo en productos, sin relaciones de causa y efecto. Fuente: Elaboración propia basada en KAPLAN ROBERTS; NORTON DAVID.

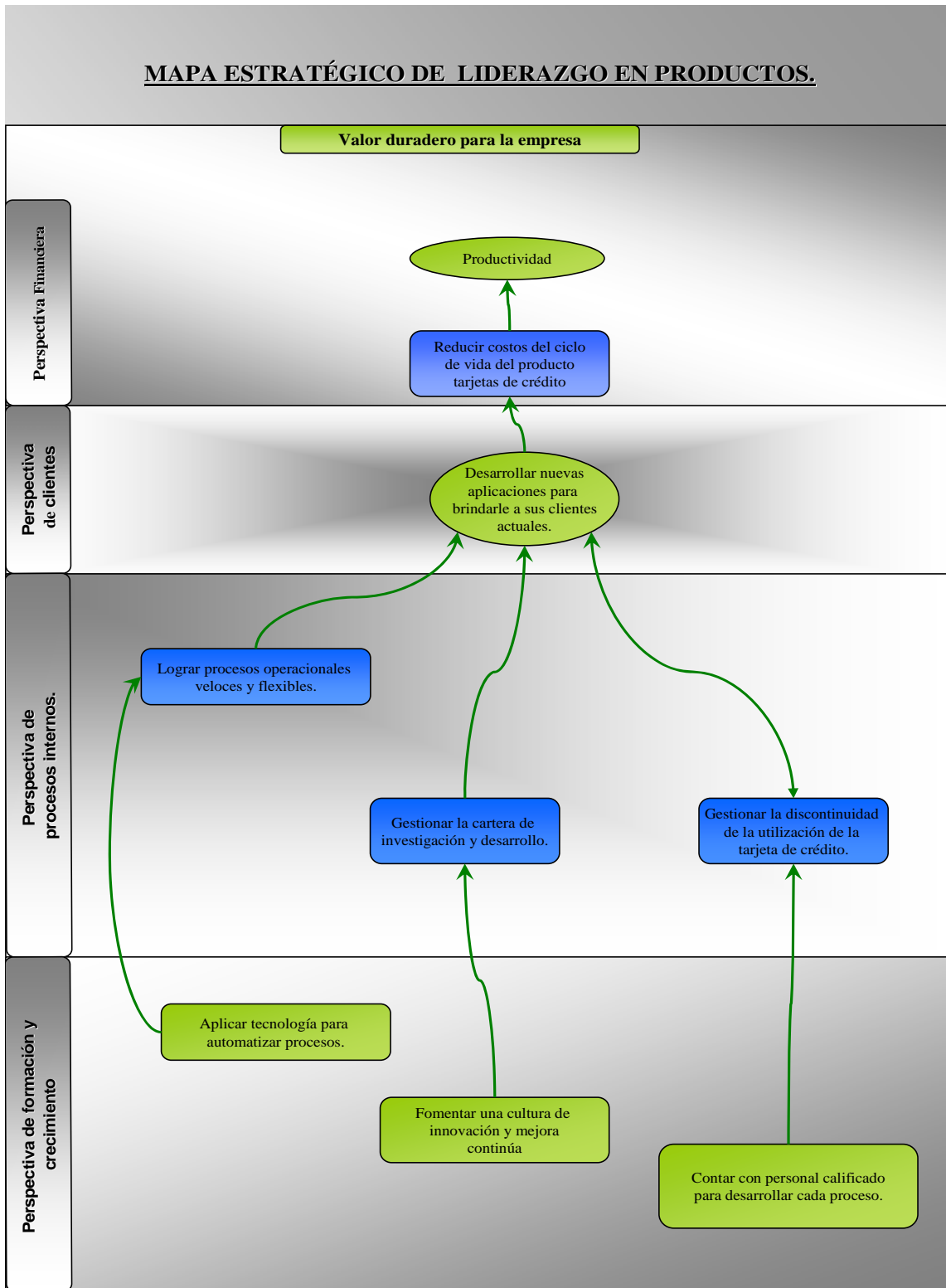


Figura N° 8: Mapa estratégico: estrategia de liderazgo en productos, perspectiva financiera de productividad con relaciones de causa y efecto.

Fuente: Elaboración propia basada en KAPLAN ROBERTS; NORTON DAVID.

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

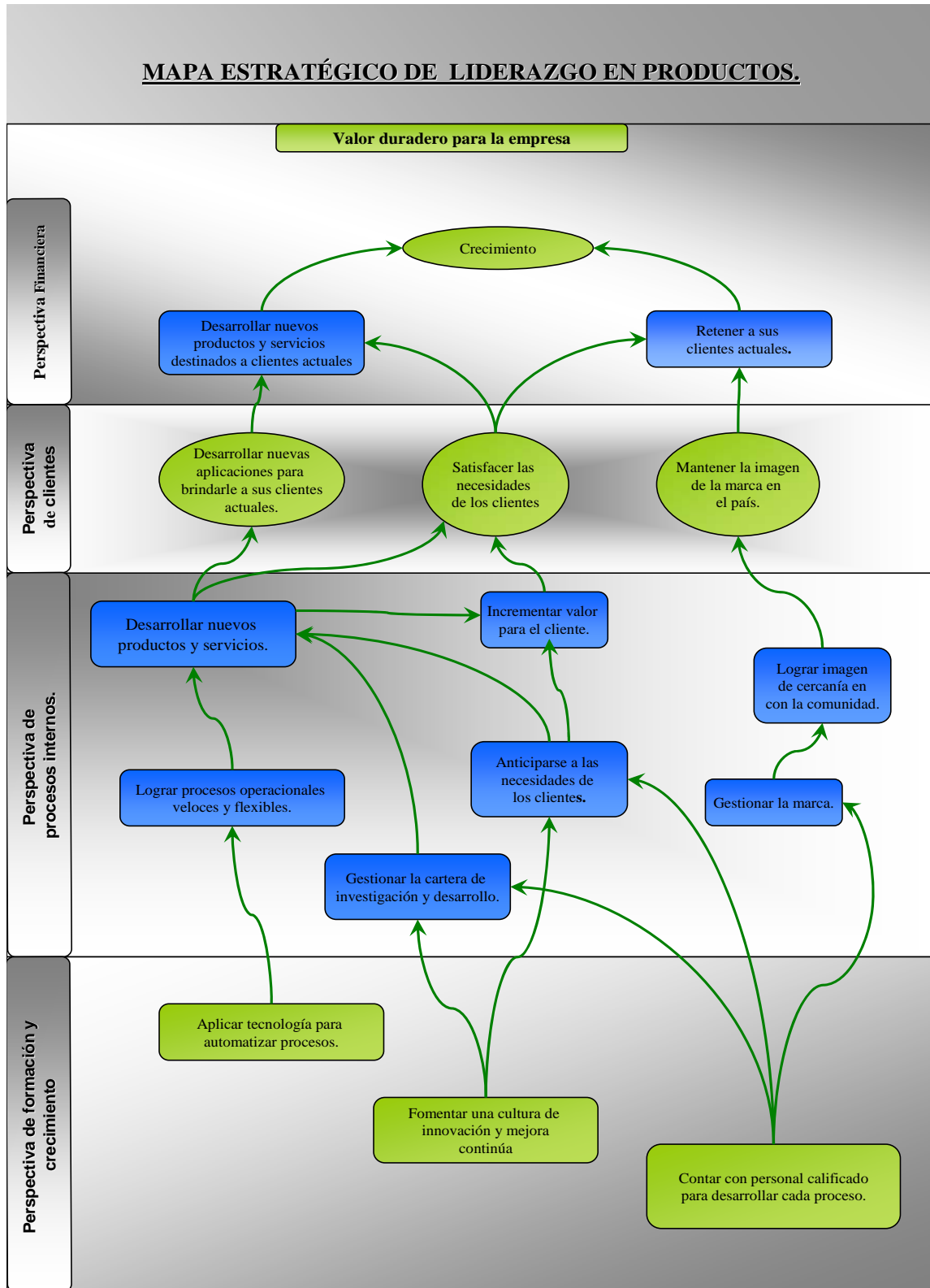


Figura N° 9: Mapa estratégico: estrategia de liderazgo en productos, perspectiva financiera de crecimiento con relaciones de causa y efecto.
Fuente: Elaboración propia basada en KAPLAN ROBERTS; NORTON DAVID.

5.3- CONCLUSIONES FINALES.

Todas las administradoras de crédito analizadas en este trabajo realizan un proceso de planeación estratégica con el objetivo de preparar a la empresa para hacer frente a las situaciones que se presentan en el futuro, con las mayores garantías de éxito, reduciendo al mínimo los riesgos y los niveles de incertidumbre y aprovechando al máximo las oportunidades, entre otros.

Pero como ya hemos mencionado en este trabajo, en la actualidad, las empresas se ven exigidas a utilizar métodos que les permitan ser más competitivas; por lo tanto, en los últimos años se han ido implementando y aplicando una serie de nuevas tendencias en administración que permiten una mayor productividad, buscando una mejor respuesta por parte de los clientes en pro de beneficios económicos y de reconocimiento para la empresa; las cuales son: fidelización del cliente, capital intelectual, empowerment, tecnología de información, el comercio electrónico y la incidencia de la globalización.

Las administradoras de crédito de la muestra han adoptado la fidelización; el objetivo financiero de crecimiento fundamental para estas es el de retener a sus clientes actuales. Para estas el capital intelectual y la tecnología de información es fundamental en la creación de valor empresarial, todas las administradoras ponen énfasis en el capital humano y tecnológico de las administradoras. En cambio el comercio electrónico para estas empresas no es esencial ya que salvo Dinners, no lo utilizan en la operativa. Y por último con respecto a la incidencia de la globalización es medianamente importante.

En base a las nuevas tendencias de administración pudimos obtener como conclusión que las estrategias que adoptan las administradoras de créditos no se la pueden relacionar totalmente con un enfoque estratégico, sino que tiene características similares a determinados enfoques.

La mayor parte de las empresas estudiadas llevan adelante un enfoque estratégico que está orientado al cliente y podemos decir que tiende a acercarse al enfoque de soluciones completas para los clientes.

Lo que podemos afirmar es que ninguna de las empresas adopta el enfoque de la estrategia océano azul ni la estrategia de bloqueo.

La estrategia océano azul trata de dejar a un lado la competencia, que la misma sea irrelevante. El mercado de las administradoras de crédito no es un océano azul sino un océano rojo, en donde las empresas son muy competitivas y se han vuelto muy agresivas con el objetivo de incrementar su porción de mercado. Y en lo que respecta a la estrategia de bloqueo, estas empresas no buscan construir y sostener un sistema de bloqueo con un producto base, y hacerlo rentable mediante la venta de productos secundarios, ya que estas tienen productos principales con los cuales buscan competir.

6- BIBLIOGRAFÍA.

6- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Las referencias bibliográficas están ordenadas de acuerdo a su aparición en el trabajo monográfico.

- Roberto Mugillo (1985), Tarjeta de Crédito: Régimen legal, doctrina, jurisprudencia. 2da Edición. Editorial Astrea.
- R. Scabino-A.Solana-D.Vernasa-Noviembre 2003. Trabajo Monográfico. Actividad y regulación de Empresas Administradoras de crédito.
- <http://www.bcu.gub.uy>
- Stephen Robbins, David A. Decenzo (2009), Fundamentos de Administración, tercera edición. Editorial Person.
- Fred R. David (2003), Concepto de administración estratégico, novena edición. Editorial Person.
- Stephen Robbins, Mary Coulter (2005), Administración, octava edición. Editorial Person.
- Michael Porter (1980), Estrategia competitiva. Compañía editorial continental.
- Michael Porter (1991), Ventaja competitiva. Compañía editorial continental.
- Michael Treacy, Fred Wiersema, (1997), Discipline of market leaders. Editorial Perseus Books.
- Robert Kaplan, David Norton, (2005), Mapas estratégicos. Editorial Gestión 2000.
- Claudio L. Soriano (1996), La lealtad de sus clientes. Editorial Díaz de Santos.
- Emilio Navas López, Marta Ortiz de Urbina (2002), Revista Economía Industrial N° 346, Artículo “El Capital Intelectual en la empresa”.
- Harold Koontz, Heinz Weihrich (1994), Administración: Una perspectiva global. Editorial McGraw-Hill.
- <http://www.monografias.com>. Tecnologías y planificación.

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

- Dotty Boen, Oelkers (2004), Comercio Electrónico. Cengage Learning Editores.
- Chan Kim, Mauborgne (2005), La estrategia océano azul. Editorial Granica.
- Antonio Frances (2006), Estrategia y planes para la empresa. Editorial Person

7-ANEXOS.

7.1-ANEXO 1.

Cuestionario y entrevista.

7- ANEXOS.

7.1- ANEXO 1: CUESTIONARIO Y ENTREVISTAS.

Personas Entrevistadas:

- ✓ Anda: José Díaz - Gerente de Sucursal.
- ✓ Creditel: Rodrigo Piloni – Gerente Comercial.
- ✓ Créditos de la casa: Elbio Scarone – Socio.
- ✓ Diners: Michael Griffin – Gerente.
- ✓ Emprendimientos de valor: Daniel Pardo – Gerente de Operaciones.
- ✓ Italcred: Pablo Lemas - Gerente Financiero.

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

Perspectiva financiera

1) ¿Cuáles son los objetivos financieros de la empresa?
Clasifíquelos en función a su grado de importancia en una escala de valores de menor a mayor (1 a 5)

De Productividad

Reducir costos	1	◀	□	▶
Reducir fallas	1	◀	□	▶
Mejorar rendimiento	1	◀	□	▶
Intensificar uso de activos	1	◀	□	▶
Otros _____	1	◀	□	▶

De Crecimiento

Nuevos mercados y clientes	1	◀	□	▶
Nuevos productos y servicios	1	◀	□	▶
Retener clientes actuales	1	◀	□	▶
Otros _____	1	◀	□	▶

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

Perspectiva del cliente

2) ¿Quiénes son sus principales clientes?

3) ¿Cuáles son los factores en los que se basa la propuesta de valor de su empresa?

Clasifíquelos en función a su grado de importancia en una escala de valores de menor a mayor (1 a 5)

Precios (tasas)	1	
Calidad del servicio	1	
Funcionalidad	1	
Imagen	1	
Prestigio	1	
Relación con el cliente	1	
Beneficios Adicionales	1	
Otros _____	1	

4) ¿De que forma atraen a sus clientes ?

5) ¿Diseña estrategias para retener a sus clientes?

SI
 NO

Fundamento _____

6) ¿De qué forma se asegura que sus clientes estén satisfechos?

7) ¿Realiza un relevamiento de información sobre sus clientes ?

SI
 NO

8) ¿Conoce sus perfiles y necesidades?

SI
 NO

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

Perspectiva de procesos internos

9) Es importante para su organización ser innovador en :

- Desarrollar y diseñar nuevos productos y servicios.
- Colocar los nuevos productos o servicios en el mercado.
- Captar nuevas necesidades y preferencias del cliente.
- Hallar soluciones innovadoras para el cliente.

10) Es importante para su organización que los procesos de operaciones tengan por objetivo :

- Simplificar la forma en que los clientes efectúan los créditos
- Lograr un proceso de aceptación del crédito más eficiente y eficaz.
- Lograr procesos operacionales veloces y flexibles.
- Lograr que los procesos mejoren la experiencia de compra del cliente.
- Incrementar el valor para el cliente
- Lograr un servicio eficaz y eficiente

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

Perspectivas de aprendizaje y crecimiento

11) La empresa busca contar con personal:

Calificado para desarrollar cada proceso	1	◀	▶
Especializado en diferentes disciplinas	1	◀	▶
Con competencias Integrales	1	◀	▶
Otros _____	1	◀	▶

12) ¿Cómo define la estructura jerárquica de su empresa ?

13) ¿Se concentra poder y autoridad en una sola persona?

SI
 NO

Fundamento _____

14) ¿Todos los empleados en los diferentes niveles de la organización tienen poder de tomar decisiones ?

SI
 NO

15) ¿Qué forma de trabajo predomina en la empresa ?

16) ¿Disponen en la empresa de una persona líder que sea capaz de motivar a sus subordinados a que se incorporen a sus tareas con entusiasmo?

SI
 NO

17) ¿ Le proporciona la gerencia a sus empleados toda la información, conocimiento y recursos requeridos para desempeñarse con eficiencia en sus tareas ?

SI
 NO

18) ¿Diseñan planes de capacitación integral para desarrollar las habilidades técnicas de cada empleado?

SI
 NO

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

19) ¿Cuál es la aplicación que le da la empresa a la tecnología de la información?

- Para automatizar procesos
- Para reducir costos.
- para captar las necesidades de los clientes.

20) ¿Han automatizado tareas que antes se realizaban en forma manual?

- SI
- NO

21) ¿Utilizan la tecnología de la información para mejorar los productos y servicios que se ofrecen a sus clientes ?

- SI
- NO

22) ¿Cuentan con un centro de información que permite a los clientes informarse de los precio, productos , y servicios?

- SI
- NO

23) ¿Diseñan servicios y productos aplicando la tecnologías de información ?

- SI
- NO

24) ¿La tecnología de la información apoya la estrategia de la empresa?

- SI
- NO

Fundamento _____

25) ¿Realizan análisis estratégicos para identificar las áreas en las cuales se podrían hacer inversiones en sistemas de información?

- SI
- NO

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

Otros

26) Utilizan el comercio electrónico para desarrollar sus actividades

- SI
- NO

Como lo aplican?

27) ¿Con qué objetivos?

- Reducir costos
- Desarrollar productos y servicios.
- Relacionarse con el cliente.
- Atraer nuevos clientes.

28) En materia organizacional la empresa busca :

- Fomentar cultura de mejora continua
- Identificar y compartir las mejores prácticas.
- Fomentar cultura de la innovación
- Fomentar una cultura focalizada en el cliente.

29) ¿Qué importancia tiene la competencia en el desarrollo de sus estrategias?

- Totalmente Relevante
- Relevante
- Poco Relevante
- Irrelevante

30) ¿Considera que fue innovador en el desarrollo de sus estrategias ?

- SI
- NO

Fundamento

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

31) ¿Han buscado diferenciar sus productos con intención de ampliar su demanda?

SI
 NO

32) ¿Qué factores básicos son tomados en cuenta a la hora de formular sus estrategias ?

Reducción de costos
 Incremento de la cuota de mercado
 Servicio al Cliente

33) ¿Considera que en el mercado en que se desarrolla existen oportunidades para expandir su negocio?

SI
 NO

Fundamento _____

**TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE
CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.**

	CREDITEL	ITALCRED	ANDA	CRÉDITOS DE LA CASA	DINERS	EMPRENDIMIENTOS DE VALOR
1 A	3	5	4	2	5	5
	4	3	3	4	3	4
	5	4	5	5	3	3
	3	3	2	3	4	3
B	4	5	3	4	3	4
	3	4	4	3	4	4
	5	5	5	5	5	5
2	Todos	Segmentos socio-económico bajo/medio	Segmentos socio-económico bajo/medio	Segmentos socio-económico bajo/medio	Segmentos socio-económico medio/alto	Segmentos socio-económico bajo/medio
3	2	2	5	3	0	4
	5	5	4	5	4	5
	4	4	2	3	4	4
	4	3	3	2	5	2
	4	4	3	4	5	4
	5	5	5	5	5	5
	3	4	3	2	3	2
4	El boca a boca. Buscan la recomendación de sus clientes Atraen con publicidad Call center para mantener actualizados a sus clientes.	Mayores servicios, nuevos productos Beneficios, publicidad Requerimientos menores para tomar clientes	Cuentan con personal adecuado Van en busca de los clientes. Call center para mantener actualizados a sus clientes.	El boca a boca. Buscan la recomendación de sus clientes No tiene publicidad	Mediante el call center, compran bases de datos	El boca a boca. Buscan la recomendación de sus clientes No tiene publicidad
	5	Si Capacitación empleados. Servicio orientado al cliente Seguimientos de clientes No existen barreras de salidas	Si Capacitación orientada a mejorar el servicio al cliente Trato personalizado No existen barreras de salidas	Si Se acoplan a la competencia	Si	Si

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

	CREDITEL	ITALCRED	ANDA	CRÉDITOS DE LA CASA	DINERS	EMPRENDIMIENTOS DE VALOR
6	Idem 5 Mandos medios eficientes	Encuestas mensuales de satisfacción	Encuestas	Existe continuidad en la relación con los clientes	Encuesta de calidad trimestralmente.	Sistemas de reclamos automáticos
7	Si	Si	Si	Si	Si	Lo están por implementar
8	Si	Si	Si	Si	Si	Lo están por implementar
9	3 4	2 3	1 4	1 3	1 3	2 3
10	2 4 5	1 6	1 4 5	4 5	3 4	2 4
11	2 4 5	5 4 3	3 3 5	5 3 2	5 3 2	2 4 5
12	Flexibles	Tradicional	Tradicional	Tradicional	Flexible	Tradicional
13	No	No	No	No	No	No
14	Si	No	Si	No	Si	Si
15	Grupal	Grupal	Grupal	Grupal	Grupal	Grupal
16	Si	Si	Si	Si	Si	Si
17	Si, diseñan objetivos periódicos conocidos por todos	Si	Si	Si	Si	Si
18	Si	Si	Si	Si	Si	Si
19	1 3	2	1 2	1	1	1 3
20	Si	Si	Si	Si	Si	Si
21	Si	Si	Si	Si	Si	Si

**TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE
CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.**

	CREDITEL	ITALCRED	ANDA	CRÉDITOS DE LA CASA	DINERS	EMPRENDIMIENTOS DE VALOR
22	Si, Call center, pagina web	Si, call center	Si, call center	Si, a través de las sucursales	Si, call center	Si, call center
23	Si	No	Si	Si	Si	Si
24	Si	Si	Si	Si	Si	Si
25	Si	Si	Si	Si	Si	Si
26	No	No	No	No	Si	Si
27	NO corresponde	NO corresponde	NO corresponde	NO corresponde	2	NO corresponde
28	1 4	1	1 4	4	1 4	4
29	Poco Relevante	Relevante	Relevante	Muy relevante	Relevante	Relevante
30	Si Pueden ser más	No	Si	Si	Si	Si
31	Si	Si	Si	No	Si	Si
32	3	1 y 3	3	3	3	1 y 3
33	Si	Si	Si	Si	Si	Si

7.2-ANEXO 2.

TITULO II

Empresas de Mayores Activos

7.2- ANEXO 2: TÍTULO II - EMPRESAS DE MAYORES ACTIVOS.

Normas especiales (art 484): las empresas administradoras de crédito cuyos activos totales más contingencias al cierre del ejercicio económico superen el equivalente a 100.000 Unidades Reajustables (cotizadas al valor de la fecha de dicho cierre) deberán cumplir, además de los requisitos establecidos en los artículos precedentes con excepción del 483, con lo dispuesto en los artículos 485 y siguientes incluidos en este Título.

Dichas empresas continuarán rigiéndose por lo dispuesto en dichos artículos aún cuando al cierre de los ejercicios económicos siguientes sus activos totales más contingencias sean inferiores al equivalente a 100.000 Unidades Reajustables.

El Banco Central del Uruguay, por resolución fundada, podrá incorporar a este régimen a aquellas empresas cuyos activos más contingencias sean inferiores al equivalente a 100.000 unidades reajustables.

Responsabilidad patrimonial neta mínima (art 485): las empresas administradoras de crédito deberán mantener una responsabilidad patrimonial neta no inferior al 8% de los activos más contingencias deudoras (netos de provisiones), computados según los siguientes porcentajes:

Con el 0%:

- a. Caja y metales preciosos.
- b. Valores públicos nacionales emitidos por el Gobierno Central y cotizables en bolsas de valores.
- c. Anticipos e importes a deducir de impuestos nacionales.

Con el 20%:

- a. Contingencias correspondientes a créditos a utilizar mediante tarjeta de crédito.

Con el 100%:

- a. Resto de los activos.
- b. Resto de las contingencias.

La responsabilidad patrimonial neta será equivalente al patrimonio contable excluidos los saldos de la Cuenta Directores del grupo "Créditos Diversos" capítulo "Créditos Diversos" y del grupo "Activos Intangibles" del capítulo "Otras cuentas de activo", determinado en aplicación de las normas contables y plan de cuentas que dicte el Banco Central del Uruguay.

Tope de riesgo (art 487): las empresas administradoras de crédito no podrán asumir por cada persona física o jurídica, riesgos que superen el 8% de su responsabilidad patrimonial neta al cierre del último mes.

Riesgos comprendidos (art 488): los riesgos comprendidos en el artículo 487 corresponden al total de operaciones en las que el cliente figure como deudor, codeudor o garante. Dichos créditos, directos o indirectos, se computarán netos de provisiones.

Criterios de clasificación (art 489): los riesgos crediticios se ordenarán en base a los criterios objetivos (en función de la fecha de vencimiento de las operaciones) que se especifiquen en las Normas Contables del Plan de Cuentas que dicte el Banco Central del Uruguay.

Categorías de riesgos crediticios (art 490): los riesgos crediticios se asignarán, en base a la aplicación de los criterios de clasificación, a las siguientes categorías:

- Categoría 1: Deudores de riesgo normal
- Categoría 2: Deudores de riesgo potencial
- Categoría 3: Deudores de riesgo real

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

Categoría 4: Deudores de alto riesgo

Categoría 5: Deudores de créditos irrecuperables.

Prevención para evitar la legitimación de activos provenientes de actividades delictivas (art 490.1): las empresas administradoras de crédito deberán:

a) Establecer políticas y procedimientos que le permitan prevenir y detectar operaciones que puedan estar relacionadas con el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo

b) Establecer políticas y procedimientos con respecto al personal que aseguren un alto nivel de integridad del mismo y una permanente capacitación con el fin de reconocer operaciones que puedan estar relacionadas con el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo y la forma de proceder en cada situación.

c) Un Oficial de Cumplimiento que será el responsable de la implantación, el seguimiento y control del adecuado funcionamiento del sistema preventivo.

d) Informar a la Unidad de Información y Análisis Financiero las transacciones que, en los usos y costumbres de la respectiva actividad, resulten inusuales, se presenten sin justificación económica legal evidente, o se planteen con una complejidad inusitada o injustificada, así como también las transacciones financieras que involucren activos sobre cuya procedencia existan sospechas de ilicitud, a efectos de prevenir el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo.

e) Informar a la Unidad de Información y Análisis Financiero la existencia de bienes vinculados a personas que se encuentren en cualquiera de las siguientes situaciones:

- haber sido identificadas como terroristas o pertenecientes a organizaciones terroristas
- haber sido declaradas terroristas por resolución judicial firme nacional o extranjera.

f) Evitar poner en conocimiento de las personas involucradas o de terceros, las actuaciones o informes que ellas realicen o produzcan en cumplimiento de su deber de informar o en respuesta a una solicitud de información que le haya formulado la Unidad de Información y Análisis Financiero.

Estado de situación patrimonial y estado de resultado (art 491.1): Las empresas administradoras de crédito deberán suministrar el estado de situación patrimonial y el estado de resultados por el período comprendido entre la fecha de inicio del ejercicio económico y la fecha de la información, elaborados de acuerdo con las normas contables y el plan de cuentas que dicte el Banco Central del Uruguay y las instrucciones que se impartirán.

Información sobre responsabilidad patrimonial (art 491.2): las empresas administradoras de crédito deberán elaborar información sobre su responsabilidad patrimonial de acuerdo a los modelos e instrucciones que se proporcionarán por el BCU.

Información sobre la operativa (491.3): las empresas administradoras de crédito deberán elaborar información sobre su operativa, ciñéndose a las instrucciones que se proporcionarán.

Circular 1538 - Resolución del 30.10.1996 Vigencia: 01.01.1997 (960705)

Informa de contador publico (art 491.4): las empresas administradoras de crédito deberán presentar los estados contables acompañados de Informe de Compilación, realizado de acuerdo con lo establecido en el Pronunciamiento N° 7 del Colegio de Contadores y Economistas del Uruguay, que

**TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE
CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.**

incluirá el número de afiliación a la Caja de Jubilaciones y Pensiones de Profesionales Universitarios del Contador Público que suscriba el citado informe.

Estado de situación patrimonial ajustado por inflación (art 491.5): las empresas administradoras de crédito deberán elaborar el Estado de Situación Patrimonial ajustado por inflación, de acuerdo con las instrucciones que se impartirán.

Informa de auditor externo (art 491.6): las empresas administradoras de crédito deberán presentar en la Superintendencia de Instituciones de Intermediación Financiera los siguientes informes emitidos por auditores externos:

- a) Informe de Revisión Limitada sobre los estados de situación patrimonial y de resultados correspondientes al cierre de cada ejercicio anual formulado de acuerdo con el Pronunciamiento N° 5 del Colegio de Contadores, Economistas y Administradores del Uruguay, cuando su total de activos y contingencias se sitúe entre 100.000 y 200.000 Unidades Reajustables.
- b) Dictamen sobre los estados de situación patrimonial y de resultados correspondientes al cierre de cada ejercicio anual, cuando el total de activos y contingencias sea superior a 200.000 Unidades Reajustables, confeccionado de acuerdo con Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas. Este informe deberá especificar si dichos estados han sido elaborados de acuerdo con las normas contables y los criterios de valuación que dicte el Banco Central del Uruguay. Cuando no sea así, se deberán especificar los criterios que se han utilizado y las consecuencias que se derivan de su aplicación.
- c) Informe anual de evaluación de las políticas y procedimientos a que refiere el artículo 490.1.

Periodicidad (491.9): las empresas administradoras de crédito cuyos activos totales más contingencias, al cierre del ejercicio económico, se sitúen entre el equivalente a 100.000 y 200.000 Unidades Reajustables (cotizadas al valor de la fecha de dicho cierre) deberán presentar las informaciones exigidas por los artículos 491.1 a 491.5 referidas al 30 de setiembre de cada año. Cuando el activo total más contingencias supere las 200.000 Unidades Reajustables, dicha presentación se referirá al 31 de marzo y 30 de setiembre de cada año.

El Banco Central del Uruguay, por razones fundadas, podrá incrementar la periodicidad para la presentación de dichas informaciones

7.3- ANEXO 3.

Ley de usura

7.3- ANEXO 3: LEY DE USURA.

A fines del año 2007 entro en vigencia la ley 18.212 que contiene un nuevo marco regulatorio de los intereses y de la usura, sustituyendo las dispersas disposiciones anteriores en la materia.

Existen dos tipos de usura: crediticia y real.

- Usura Crediticia: consiste en el cobro de intereses excesivos, exclusivamente en el contrato de préstamo o mutuo dinerario.
- Usura real: se puede configurar en cualquier contrato, consiste en la obtención de un lucro excesivo o de una ventaja desproporcionada a la contraprestación.

En Uruguay la usura puede ser civil o penal, la usura civil es sancionada con la caducidad de derechos del acreedor y la penal se reprime con pena de privación de libertad.

La usura civil se configura cuando se exigen en operaciones de crédito o asimiladas, realizadas por personas físicas o jurídicas intereses u otros cargos superiores a los topes máximos que fija la ley para los distintos tipos de interés.

Las operaciones comprendidas según el art.1 de la presente ley son: las operaciones de crédito o asimiladas realizadas por personas físicas o jurídicas. Se entienden por operaciones de crédito aquellas por las cuales una de las partes entrega una cantidad de dinero o se obliga a entregar bienes o servicios y la otra a pagarla en un momento diferente a aquel en el que se celebra la operación.

La ley asimila por operaciones de crédito las siguientes:

1. El descuento de documentos representativos de dinero.
2. Las operaciones con letras de cambio y con documentos representativos de obligaciones de crédito pagaderos a la vista, a cierto plazo desde su fecha o a fecha fija.
3. El financiamiento de la venta de bienes y servicios otorgando crédito mediante el uso de tarjetas, órdenes de compra u otras modalidades.

Los intereses regulados por esta ley son los intereses compensatorios o de mora, los cuáles deberán ser pactados en términos claros y precisos, en los correspondientes documentos de adeudo, estableciendo el tope máximo correspondiente a cada tipo de interés.

En todo documento de adeudo representativo de operaciones de crédito pactadas a tasas de interés fijas deberá distinguirse, con precisión, la suma que corresponde al capital prestado o financiado de la que corresponde a intereses, compensaciones, comisiones, gastos u otros cargos pactados por cualquier concepto.

En caso de que las tasas de interés pactadas sean variables o fijas revisables periódicamente, se toman como base las tasas de interés vigentes al momento de realizarse la operación.

Las tasas de interés fijas deberán expresarse en términos efectivos anuales, en porcentaje y con al menos dos decimales.

Para su aplicación se utilizará la tasa efectiva equivalente al período de financiación que corresponda.

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

Cuando el pago de las operaciones asimiladas se realice periódicamente la tasa efectiva anual se calculará anualizado las tasas establecida para el período de referencia.

En caso de que se acordaran tasas de interés variables se establecerá una tasa de referencia la que podrá ser una tasa nominal o efectiva anual y si correspondiera el margen pactado sobre la tasa de referencia. Este último se expresará en porcentajes con al menos dos decimales. A los efectos del cálculo de la tasa de efectiva anual y de las tasas de interés de mora, los años se considerarán de trescientos sesenta y cinco días.

Base de cálculo

Los intereses solo se liquidarán sobre los saldos de los capitales efectivamente prestados o de los saldos financiados. No podrán aplicarse simultáneamente la tasa de interés compensatorio y de mora sobre el mismo importe.

En los casos en que habiéndose pactado operaciones de crédito a ser canceladas en cuotas se reciban pagos a cuenta dentro del plazo convenido y éstos sean admitidos por el acreedor, los pagos serán descontados del total de la cuota correspondiente a efectos de calcular intereses solamente sobre los saldos impagos.

Interés moratorio

El interés moratorio se aplicará sólo a las operaciones de crédito vencidas e impagas, durante el período en que se hayan producido los atrasos, toda vez que el deudor haya incurrido en mora, de acuerdo con los términos y condiciones pactadas.

Es preciso que el acreedor haya incurrido mora para poder exigir los intereses moratorios correspondientes, a través de acción judicial (intimación) o telegrama colacionado certificado, salvo que se haya pactado la mora automática.

Los intereses moratorios se computan desde la constitución en mora, salvo que las partes hayan establecido un inicio diverso posterior a la constitución en mora. En este último caso se computan desde el momento pactado.

En las operaciones de crédito, los intereses de mora sólo podrán aplicarse sobre el monto de las cuotas vencidas e impagas y no sobre el saldo de deuda total, aún cuando éste fuera exigible.

Intereses Usuarios.

Para determinar la existencia de intereses usurarios en las operaciones de crédito se calculará la tasa de interés implícita (en términos financieros, tasa interna de retorno) que surge de igualar el valor actualizado de los desembolsos del crédito, con el valor actualizado del flujo de pagos de capital, intereses, compensaciones, comisiones, gastos, seguros u otros cargos por cualquier concepto, incluidas las cláusulas penales.

Para determinar la existencia de intereses usurarios en las operaciones de crédito originadas en las ventas de bienes y servicios no financieros realizadas por el propio proveedor se calculará la tasa de interés implícita que surge de igualar el valor del precio de lista del bien o servicio en cuestión al momento de la transacción, con el valor actual.

El cálculo de la tasa de interés implícita se efectuará de acuerdo a lo establecido en el Anexo metodológico que integra la ley 18.212, el cuál podrá ser modificado por el Poder Ejecutivo, por razones fundadas y previo informe del BCU, dando cuenta a la Asamblea General.

TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.

Topes máximos de interés

Depende de la cuantía del capital efectivamente prestado o del valor nominal del documento descontado (igual o mayor de 2.000.000 UI o menor a esa cifra).

En las operaciones de crédito en las que el capital efectivamente prestado, en su caso, el valor nominal del documento descontado, sin incluir intereses o cargos, fuera inferior al equivalente a 2:000.000 UI (dos millones de unidades indexadas) se considerará que existen intereses usurarios cuando la tasa implícita superare en un porcentaje mayor al 60% (sesenta por ciento) las tasas medias de interés publicadas por el Banco Central del Uruguay (BCU), correspondientes al trimestre móvil anterior a la fecha de constituir la obligación. En caso de configurarse mora, se considerará que existen intereses usurarios cuando la tasa implícita superare las referidas tasas medias en un porcentaje mayor al 80% (ochenta por ciento).

En las operaciones de crédito en las que el capital efectivamente prestado o, en su caso, el valor nominal del documento descontado, sin incluir intereses o cargos, fuera mayor o igual al equivalente a 2:000.000 UI (dos millones de unidades indexadas) se considerará que existen intereses usurarios cuando dicha tasa implícita superare en un porcentaje mayor al 90% (noventa por ciento) las tasas medias de interés publicadas por el BCU, correspondientes al trimestre móvil anterior a la fecha de constituir la obligación. En caso de configurarse mora, se considerará que existen intereses usurarios cuando la tasa implícita superare las referidas tasas medias en un porcentaje mayor al 120% (ciento veinte por ciento).

Tasas medias de interés

Debe considerar las operaciones de créditos concedidos a residentes del sector privado no financiero, informadas por las instituciones de intermediación financiera que operan en el mercado local. A tales efectos, deberá excluir aquellas operaciones de crédito que entienda que, por sus características, distorsionan la realidad del mercado.

Deberá publicarlas diferenciando las tasas medias por plazo, moneda y destino del crédito. En relación con el destino del crédito deberá informar las tasas medias de interés para, al menos, tres grupos de prestatarios: familia (consumo), micro y pequeñas empresas y restantes empresas.

En el caso de los créditos al consumo en moneda nacional o unidades indexadas, se publicarán las tasas medias de interés diferenciando también por monto y modalidad.

En este último caso, deberá identificarse, como mínimo, dentro de los créditos al consumo en moneda nacional o unidades indexadas, dos modalidades: A) Cuando la institución acreedora cuente con autorización legal para realizar retenciones sobre el sueldo o jubilación del deudor o, equivalentemente, se pacte el crédito con cobro por débito automático en una cuenta del deudor en la misma institución acreedora; y B) Cuando la institución acreedora no cuente con dicha facultad legal o el crédito no se

pacte con cobro por débito automático en la cuenta del deudor en la misma institución acreedora. En todos los casos la publicación de tasas medias se acompañará con la publicación de la tasa máxima que corresponda.

Las publicaciones de estas tasas deberán realizarse en el Diario Oficial, en al menos dos diarios de circulación nacional y en los sitios Web del BCU y del área de Defensa del Consumidor.

Deben tenerse en cuenta las tasas máximas vigentes en el momento de concertarse la operación. Para la determinación de la tasa de interés implícita en las operaciones de crédito se puede excluir algún concepto dependiendo se si las operaciones de crédito son realizadas por instituciones financieras, por el propio proveedor o por cooperativas y asociaciones civiles.

**TESIS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE
CRÉDITOS. NUEVAS TENDENCIAS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO.**

I. Para la determinación de la tasa de interés implícita en las operaciones de crédito realizadas por instituciones financieras se excluirán los siguientes conceptos:

A) El Impuesto al Valor Agregado sobre los intereses y otros impuestos que legalmente sean de cargo del cliente.

B) Los gastos fijos en los que se incurra para la concesión y administración del crédito por hasta un monto máximo, por cliente, equivalente a 30 UI (treinta unidades indexadas) cuando se trate de operaciones realizadas con instituciones financieras legalmente autorizadas a realizar retenciones sobre el sueldo del deudor o mediante el débito automático en una cuenta bancaria del deudor.

No podrán excluirse los gastos fijos por la concesión de un nuevo crédito hasta transcurridos sesenta días de la concesión del crédito anterior, salvo que se trate de créditos revolventes o de sobregiros en cuentas bancarias, en cuyo caso regirá lo que se establece en el literal C) siguiente.

El importe a descontar se distribuirá de la siguiente forma: hasta 10 UI (diez unidades indexadas) por la concesión del crédito y hasta 2 UI (dos unidades indexadas) por cuota.

C) Los gastos fijos en los que se incurra para la utilización de créditos "revolventes" o sobregiros en las cuentas bancarias en la que los deudores reciben depósitos por sueldos, jubilaciones o pensiones y otras cuentas acordadas a la vista en instituciones financieras legalmente autorizadas, por un monto máximo, por utilización, equivalente a 10 UI (diez unidades indexadas).

Cuando el crédito eventual surgiera de un cheque devuelto por falta de fondos cuya cobertura excediera la línea de crédito pactada, la reglamentación podrá exceptuar de los topes de interés establecidos en esta ley.

D) Los gastos fijos en los que se incurra para la concesión y administración del crédito por hasta un monto máximo, por cliente, equivalente a 120 UI (ciento veinte unidades indexadas) para los créditos concebidos con otras modalidades de pago. No podrán excluirse los gastos fijos, por la concesión de un nuevo crédito hasta transcurridos sesenta días de la concesión del crédito anterior.

El importe a descontar se distribuirá de la siguiente forma: hasta 40 UI (cuarenta unidades indexadas) por la concesión del crédito y hasta 8 UI (ocho unidades indexadas) por cuota.

E) El cargo anual y los recargos por compras en el exterior en el caso de las tarjetas de crédito, en cuyo caso no será de aplicación lo dispuesto en los literales B) y D) precedentes. También quedará excluido el costo del envío del estado de cuenta cuando fuera optativo para el tarjetahabiente, hasta un monto máximo que podrá fijar el BCU.

F) Las primas de los contratos de seguros, provistos por empresas aseguradoras registradas en el BCU, que podrá determinar un tope para las mismas.

G) Comisiones por fondos de garantías otorgados por instituciones públicas (estatales o paraestatales). El BCU podrá determinar un tope para las mismas.

H) Gastos derivados por aviso de atraso en el pago de cuotas o de gestión extrajudicial de cobro. El BCU establecerá los montos máximos a deducir.

7.4- ANEXO 4.

**Balances Administradoras de Crédito
al 30.09.08.**

**7.4- ANEXO 4: BALANCES DE ADMINISTRADORAS DE CRÉDITO
AL 30.09.08.**

EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CREDITO- PLAN DE CUENTAS

EMPRESA Asociación Nacional de Afiliados (A.N.D.A.)
ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL al 30 de setiembre de 2008

	m/nal	m/ext. (US\$)	equiv. en m/nal.	Total
	(1)	(2)	(3)	(1+3)
ACTIVO	1.962.194.396	98.045	2.104.725	1.964.299.121
DISPONIBLE	87.497.020	29.811	639.946	88.136.966
Caja	7.584.009	866	18.586	7.602.595
Monedas y billetes	6.939.923	286	6.135	6.946.058
Cheques	644.086	580	12.451	656.537
Instituciones Financieras	79.891.747	28.945	621.360	80.513.107
Cuenta corriente	79.863.874	20.970	450.152	80.314.026
Caja de Ahorros	27.873	7.975	171.208	199.081
Metales Preciosos	21.264			21.264
Metales Preciosos	21.264			21.264
INVERSIONES TEMPORARIAS	0	0	0	0
Valores Negociables	0	0	0	0
Valores públicos nacionales		0	0	0
Otros valores				
Depósitos a plazo fijo en instituciones financieras	0	0	0	0
Depósitos a plazo fijo en instituciones financieras	0	0	0	0
- en el país	0	0	0	0
- en el exterior				
CRÉDITOS VIGENTES	1.214.581.043	1.627	34.927	1.214.615.970
Deudores por cheques diferidos	5.991.984	1.627	34.927	6.026.911
Deudores por cheques diferidos	5.991.984	1.627	34.927	6.026.911
Deudores por utilización de tarjeta	979.864.509			979.864.509
Tarjeta de compra				
Tarjeta de crédito	979.864.509			979.864.509
Deudores por órdenes de compra	0			0
A plazo fijo				
Amortizables				0
Deudores por préstamos en efectivo	191.980.389			191.980.389
Préstamos a plazo fijo				
- al consumo				
- a empresas				
Préstamos amortizables	191.980.389			191.980.389
- al consumo	191.980.389			191.980.389
- a empresas				
Créditos de Riesgo potencial	33.088.040			33.088.040
Deudores por utilización de tarjeta de crédito	28.610.948			28.610.948
Deudores por órdenes de compra				0
Deudores por préstamos en efectivo	4.477.092			4.477.092
- al consumo	4.477.092			4.477.092
- a empresas				
(Comisiones y productos percibidos no devengados)				
(Comisiones y productos percibidos no devengados)				
Deudores por productos financieros	18.140.726			18.140.726
Deudores por productos financieros devengados				
- Productos financieros no documentados	15.179.954			15.179.954
- Productos financieros documentados	2.960.772			2.960.772
- (Productos financieros documentados y no devengados)				
Provisión	-14.484.605			-14.484.605
(Provisión para dadores incobrables)	-14.484.605			-14.484.605

	m/nal	m/ext.	equiv. en	Total
	(1)	(2)	(3)	(1+3)
CRÉDITOS DIVERSOS	1.013.403	0	0	1.013.403
Créditos diversos	1.013.403	0	0	1.013.403
Anticipos por compras de bienes y servicios				
Cargos pagados por anticipado	911.487	0	0	911.487
Anticipos de impuestos nacionales	65.023			65.023
Impuesto al valor agregado - a deducir	36.893			36.893
Anticipos al personal				
Gastos a recuperar				
CRÉDITOS VENCIDOS	79.906.288			79.906.288
Colocación vencida	65.411.129			65.411.129
Deudores por utilización de tarjeta de crédito	57.365.037			57.365.037
Deudores por órdenes de compra				0
Deudores por préstamos en efectivo	8.046.092			8.046.092
- al consumo	8.046.092			8.046.092
- a empresas				
Créditos Refinanciados				
Deudores por utilización de tarjeta de crédito - Refinanciados				
Deudores por órdenes de compra - Refinanciados				
Deudores por préstamos en efectivo - Refinanciados				
- al consumo				
- a empresas				
Créditos en Gestión	51.755.238	0	0	51.755.238
Deudores por utilización de tarjeta de crédito - Gestión	43.845.094			43.845.094
Deudores por órdenes de compra - Gestión				
Deudores por préstamos en efectivo - Gestión	7.910.144			7.910.144
- al consumo	7.910.144			7.910.144
- a empresas				
Créditos Morosos	174.962.750			174.962.750
Deudores por utilización de tarjeta de crédito - Morosos	146.919.251			146.919.251
Deudores por órdenes de compra - Morosos				
Deudores por préstamos en efectivo - Morosos	28.043.499			28.043.499
- al consumo	28.043.499			28.043.499
- a empresas				
Deudores por productos financieros - Vencidos	16.801.155			16.801.155
Colocación vencida	4.518.766			4.518.766
Créditos refinanciados				
Créditos en gestión	3.162.647			3.162.647
Créditos morosos	9.119.742			9.119.742
(Previsiones)	-229.023.984			-229.023.984
(Previsión para deudores incobrables)				
- (Colocación vencida)	-17.482.505			-17.482.505
- (Créditos refinanciados)				
- (Créditos en gestión)	-27.458.988			-27.458.988
- (Créditos morosos)	-184.082.491			-184.082.491
BIENES DE USO	227.803.135			227.803.135
Inmuebles de uso propio	192.384.834			192.384.834
Valor de costo revaluado	229.953.757			229.953.757
(Amortizaciones acumuladas)	-37.568.923			-37.568.923
Muebles, útiles e instalaciones	20.636.993			20.636.993
Valor de costo revaluado	72.308.166			72.308.166
(Amortizaciones acumuladas)	-51.671.173			-51.671.173
Equipos de computación	12.385.877			12.385.877
Valor de costo revaluado	95.222.089			95.222.089
(Amortizaciones acumuladas)	-82.836.212			-82.836.212
Caja de Seguridad y Tesoro				
Valor de costo revaluado				
(Amortizaciones acumuladas)				
Material de transporte	2.395.431			2.395.431
Valor de costo revaluado	5.103.860			5.103.860
(Amortizaciones acumuladas)	-2.708.429			-2.708.429

	m/nal	m/ext.	equiv. en	Total
	(1)	(U\$S)	m/nal.	(1+3)
	(1)	(2)	(3)	(1+3)
OTRAS CUENTAS DE ACTIVO	351.393.507	66.607	1.429.852	352.823.359
Inversiones	168.339			168.339
Cargos diferidos	66.797			66.797
Propaganda Diferida	0			0
Software de aplicación	66.797			66.797
-Valor de costo revaluado	14.102.397			14.102.397
-(Amortizaciones acumuladas)	-14.035.600			-14.035.600
Otras cuentas	351.158.371	66.607	1.429.852	352.588.223
PASIVO	722.131.322	609.807	13.090.717	735.222.039
DEUDAS COMERCIALES	130.254.075	238.083	5.110.938	135.365.013
Obligaciones con establecimientos adheridos al sistema de tarjeta de crédito	52.470.627	0	0	52.470.627
Obligaciones con establecimientos adheridos al sistema de tarjeta de crédito	52.470.627			52.470.627
Acreeedores por órdenes de compra	0	0	0	0
Acreeedores por órdenes de compra	0			0
Documentos a pagar	62.281.964	7.357	157.927	62.439.891
Documentos a pagar	62.281.964	7.357	157.927	62.439.891
Acreeedores por compras	15.501.484	230.727	4.953.011	20.454.495
Acreeedores por compras	15.501.484	230.727	4.953.011	20.454.495
DEUDAS FINANCIERAS	304.676.027	0	0	304.676.027
Obligaciones con el sector financiero	304.676.027	0	0	304.676.027
Préstamos	282.173.916	0	0	282.173.916
- del país	282.173.916	0	0	282.173.916
- del exterior				
Sobregiros bancarios	22.502.111	0	0	22.502.111
Obligaciones con el sector no financiero				
Obligaciones con el sector no financiero				
- del país				
- del exterior				
OBLIGACIONES DIVERSAS	100.577.660			100.577.660
Obligaciones diversas	100.577.660			100.577.660
Entregas a cuentas				
Sueldos a pagar	17.467.209			17.467.209
Acreeedores fiscales	66.689.016			66.689.016
- IVA a pagar	6.154.339			6.154.339
- otros impuestos a cargo de la empresa	51.012.946			51.012.946
- retenciones a terceros	9.521.731			9.521.731
Acreeedores sociales	9.380.696			9.380.696
- a cargo de la empresa	9.380.696			9.380.696
- retenciones a terceros				
Dividendos a pagar				
Cuentas a pagar	7.040.739			7.040.739
PROVISIONES	81.955.647			81.955.647
Provisiones	81.955.647			81.955.647
Provisiones para impuestos nacionales				
Otras provisiones	81.955.647			81.955.647
PREVISIONES	40.210.713			40.210.713
Previsiones	40.210.713			40.210.713
Previsión para cuentas de contingencia	2.821.753			2.821.753
Previsiones genéricas	29.673.226			29.673.226
Otras provisiones	7.715.734			7.715.734
OTRAS CUENTAS DE PASIVO	64.457.200	371.723	7.979.779	72.436.979
Otras cuentas	64.457.200	371.723	7.979.779	72.436.979

	m/nal	m/ext.	equiv. en	Total
	(1)	(US\$)	m/nal.	(1+3)
	(1)	(2)	(3)	(1+3)
PATRIMONIO	1.229.077.082			1.229.077.082
Capital Social	47.835.478			47.835.478
Capital integrado	47.835.478			47.835.478
Aportes no capitalizados				
Primas de emisión				
Adelantos irrevocables a cuenta de integraciones de capital				
Adelantos irrevocables a cuenta de primas de emisión				
Ajustes al patrimonio	51.055.961			51.055.961
Ajuste por revaluación de bienes de uso	51.055.961			51.055.961
Ajuste de los resultados por pérdidas por inflación				
(Ajuste de los resultados por ganancias por inflación)				
Reservas	973.608.113			973.608.113
Reserva legal				
Reservas estatutarias	973.608.113			973.608.113
Reservas voluntarias				
Resultados acumulados	156.577.530			156.577.530
Utilidades acumuladas				0
Utilidades del ejercicio	156.577.530			156.577.530
(Adelanto de resultados)				
(Pérdidas acumuladas)				
(Pérdidas del ejercicio)				0
CUENTAS DE CONTINGENCIA DEUDORAS				
Cuentas de contingencia deudoras	1.410.876.410			1.410.876.410
Documentos descontados en instituciones financieras				
Créditos a utilizar mediante tarjeta de crédito	904.981.615			904.981.615
Líneas de crédito acordadas				
Deudores por garantías otorgadas	505.894.795			505.894.795
Otras cuentas				
CUENTAS DE CONTINGENCIA ACREEDORAS				
Cuentas de contingencia acreedoras	1.410.876.410			1.410.876.410
Instituciones financieras - documentos descontados				
- del país				
- del exterior				
Beneficiarios por préstamos a utilizar mediante tarjeta de crédito	904.981.615			904.981.615
Beneficiarios por líneas de crédito acordadas				
Garantías otorgadas	505.894.795			505.894.795
Otras cuentas				
CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	2.639.361.124			2.639.361.124
Cuentas de orden deudoras	2.639.361.124			2.639.361.124
Garantías recibidas				
Valores al cobro				
Créditos castigados por atraso	333.514.359			333.514.359
Deudores por intereses de mora	2.305.846.765			2.305.846.765
Otras cuentas				
CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	2.639.361.124			2.639.361.124
Cuentas de orden acreedoras	2.639.361.124			2.639.361.124
Otorgantes de garantías				
Otorgantes de valores al cobro				
- Sector financiero				
- Sector no financiero				
Castigos de cartera	2.639.361.124			2.639.361.124
Otras cuentas				

EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CREDITO- PLAN DE CUENTAS

EMPRESA Asociación Nacional de Afiliados (A.N.D.A.)

ESTADO DE RESULTADOS del 1° de octubre de 2007 al 30 de setiembre de 2008

	m/nal
GANANCIAS FINANCIERAS	361.463.031
Ganancias Financieras - créditos vigentes	279.518.314
Productos por deudores por utilización Tarjeta	233.219.390
Productos por Préstamos en Efectivo	46.298.924
Ganancias Financieras - créditos vencidos	80.548.511
Productos por deudores por utilización Tarjeta	66.746.804
Productos por Préstamos en Efectivo	13.801.707
Ganancias Financieras - Inversiones temporarias	0
Productos y reajustes por depósitos	0
Productos y reajustes por valores	0
Ganancias por valuación	1.396.206
Ganancias por valuación de pasivos en moneda extranjera	1.396.206
PERDIDAS FINANCIERAS	-22.681.477
Pérdidas por obligaciones financieras	-21.449.558
Intereses por créditos obtenidos	-21.449.558
Pérdidas por valuación	-1.231.919
Pérdidas por valuación de activos en moneda extranjera	-1.231.919
RESULTADO FINANCIERO ANTES DE PREVISIONES	338.781.554
RESULTADO POR PREVISIONES DE DEUDORES INCOBRABLES	-156.885.523
Constitución de provisiones	-156.885.523
Pérdidas por constitución de provisiones para deudores incobrables	-156.885.523
RESULTADO FINANCIERO DESPUES DE PREVISIONES	181.896.031
RESULTADOS POR SERVICIOS	39.608.631
Ganancias por servicios	39.608.631
Comisiones cobradas a los comercios adheridos	7.617.448
Comisiones por garantías otorgadas	31.991.183
RESULTADO BRUTO	221.504.662
OTRAS GANANCIAS OPERATIVAS	664.455.328
Otras cuentas	664.455.328
OTRAS PERDIDAS OPERATIVAS	-678.410.773
Otras pérdidas operativas	-502.816.641
Retribuciones personales y cargas sociales	-447.952.920
Arrendamientos inmuebles	-6.279.840
Seguros	-5.520.137
Amortizaciones	
-de bienes de uso e intangibles	-12.315.164
Comunicaciones	-6.619.289
Vigilancia y custodia	-8.674.780
Propaganda, Publicidad y Promociones	-13.468.499
Impuestos, tasas y contribuciones	-1.920.562
Multas aplicadas por el Banco Central de Uruguay	-65.450
Otras cuentas	-175.594.132
RESULTADO OPERATIVO NETO	207.549.217
RESULTADOS EXTRAORDINARIOS	-490.001
Pérdidas extraordinarias	-490.001
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	531.261
Ajustes de resultados de ejercicios anteriores	531.261
RESULTADO DEL EJERCICIO ANTES DE I.R.A.E.	207.590.476
Impuesto a las Rentas de Actividades Economicas	-51.012.946
RESULTADO DEL EJERCICIO DESPUES DE I.R.A.E.	156.577.530
RESULTADOS DEL AJUSTE POR INFLACION	0
Pérdida por ajuste por inflación	
RESULTADO DEL EJERCICIO	156.577.530

BAUTZEN S.A.
Empresa Administradora de Créditos

ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL AL
30 DE SETIEMBRE DE 2008

	Moneda Nacional	Moneda Extranjera	Mon Ext Equiv. M. Nac	Total
ACTIVO	102.907.005	50.310	1.080.004	103.987.009
DISPONIBLE	-	-	-	-
Caja	-	-	-	-
Monedas y billetes	-	-	-	-
Cheques	-	-	-	-
Instituciones Financieras	-	-	-	-
Cuenta Corriente	-	-	-	-
Caja de Ahorros	-	-	-	-
Metales Preciosos	-	-	-	-
Metales Preciosos	-	-	-	-
INVERSIONES TEMPORARIAS	-	-	-	-
Valores Negociables	-	-	-	-
Valores públicos nacionales	-	-	-	-
Otros Valores	-	-	-	-
Depósitos a plazo fijo en instituciones financieras	-	-	-	-
Depósitos a plazo fijo en instituciones financieras	-	-	-	-
- en el país	-	-	-	-
- en el exterior	-	-	-	-
CREDITOS VIGENTES	73.000.966	38.587	828.340	73.829.306
Deudores por cheques diferidos	-	-	-	-
Deudores por cheques diferidos	-	-	-	-
Deudores por utilización de tarjeta	68.756.205	37.905	813.702	69.569.907
Tarjeta de compra	6.827.242	1.255	26.937	6.854.178
Tarjeta de crédito	55.519.870	36.650	786.766	56.306.636
Retiros de efectivo	6.409.093	-	-	6.409.093
Deudores por órdenes de compra	-	-	-	-
A plazo fijo	-	-	-	-
Amortizables	-	-	-	-
Deudores por préstamos en efectivo	-	-	-	-
Préstamos a plazo fijo	-	-	-	-
- al consumo	-	-	-	-
- a empresas	-	-	-	-
Préstamos amortizables	-	-	-	-
- al consumo	-	-	-	-
- a empresas	-	-	-	-
- para vivienda	-	-	-	-
Créditos de riesgo potencial	3.365.518	682	14.638	3.380.156
Deudores por utilización de tarjeta de crédito	3.365.518	682	14.638	3.380.156
Deudores por órdenes de compra	-	-	-	-
Deudores por préstamos en efectivo	-	-	-	-
- al consumo	-	-	-	-
- a empresas	-	-	-	-
- para vivienda	-	-	-	-
(Comisiones y productos percibidos no devengados)	-	-	-	-
(Comisiones y productos percibidos no devengados)	-	-	-	-
Deudores por productos financieros	1.859.614	-	-	1.859.614
Deudores por productos financieros devengados	-	-	-	-
- Productos financieros no documentados	1.859.614	-	-	1.859.614
- Productos financieros documentados	-	-	-	-
- (Productos financieros documentados y no devengados)	-	-	-	-
(Previsiones)	(980.371)	-	-	(980.371)
(Previsión para deudores incobrables)	(980.371)	-	-	(980.371)

BAUTZEN S.A.
Empresa Administradora de Créditos

ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL AL
30 DE SETIEMBRE DE 2008

	Moneda Nacional	Moneda Extranjera	Mon Ext Equiv. M. Nac	Total
CREDITOS DIVERSOS	7.681.758	-	-	7.681.758
Créditos Diversos	7.681.758	-	-	7.681.758
Cuenta de Directores				-
Deudores por venta de créditos a plazo				-
- Créditos				-
- (Ganancias a realizar por créditos vendidos a plazo)				-
Anticipos por compras de bienes y servicios				-
Cargos pagados por anticipado				-
Anticipos de impuestos nacionales	7.681.758			7.681.758
Impuesto al Valor Agregado - a deducir				-
Anticipos al personal				-
Gastos a recuperar				-
CRETOS VENCIDOS	14.529.263	1.723	36.994	14.566.257
Colocación vencida	4.811.627	460	9.879	4.821.506
Deudores por utilización de tarjeta de crédito - vencidos	4.811.627	460	9.879	4.821.506
Deudores por órdenes de compra - vencidos				-
Deudores por préstamos en efectivo - vencidos				-
- al consumo				-
- a empresas				-
- para vivienda				-
Créditos Refinanciados	21.182.112	1.071	22.984	21.205.096
Deudores por utilización de tarjeta de crédito - Refinanciados	21.182.112	1.071	22.984	21.205.096
Deudores por órdenes de compra - Refinanciados				-
Deudores por préstamos en efectivo - Refinanciados				-
- al consumo				-
- a empresas				-
- para vivienda				-
Créditos en gestión	3.837.456	143	3.069	3.840.525
Deudores por utilización de tarjeta de crédito - Gestión	3.837.456	143	3.069	3.840.525
Deudores por órdenes de compra - Gestión				-
Deudores por préstamos en efectivo - Gestión				-
- al consumo				-
- a empresas				-
- para vivienda				-
Créditos morosos	14.906.652	49	1.062	14.907.714
Deudores por utilización de tarjeta de crédito - Morosos	14.906.652	49	1.062	14.907.714
Deudores por órdenes de compra - Morosos				-
Deudores por préstamos en efectivo - Morosos				-
- al consumo				-
- a empresas				-
- para vivienda				-
Deudores por productos financieros - Vencidos	5.937.440	-	-	5.937.440
Colocación vencida	468.729			468.729
Créditos refinanciados	1.659.134			1.659.134
Créditos en gestión	435.073			435.073
Créditos morosos	3.374.505			3.374.505
(Previsiones)	(36.146.025)	-	-	(36.146.025)
(Previsión para deudores incobrables)				
- (Colocación vencida)	(1.322.559)			(1.322.559)
- (Créditos refinanciados)	(14.403.449)			(14.403.449)
- (Créditos en gestión)	(2.137.799)			(2.137.799)
- (Créditos morosos)	(18.282.218)			(18.282.218)

BAUTZEN S.A.
 Empresa Administradora de Créditos

ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL AL
 30 DE SETIEMBRE DE 2008

	Moneda Nacional	Moneda Extranjera	Mon Ext Equiv. M. Nac	Total
BIENES DE USO	-	-	-	-
Inmuebles de uso propio	-	-	-	-
Valor de costo revaluado	-	-	-	-
(Amortizaciones acumuladas)	-	-	-	-
Muebles, útiles e instalaciones	-	-	-	-
Valor de costo revaluado	-	-	-	-
(Amortizaciones acumuladas)	-	-	-	-
Equipos de computación	-	-	-	-
Valor de costo revaluado	-	-	-	-
(Amortizaciones acumuladas)	-	-	-	-
Caja de Seguridad y Tesoro	-	-	-	-
Valor de costo revaluado	-	-	-	-
(Amortizaciones acumuladas)	-	-	-	-
Material de Transporte	-	-	-	-
Valor de costo revaluado	-	-	-	-
(Amortizaciones acumuladas)	-	-	-	-
OTRAS CUENTAS DE ACTIVO	7.695.018	10.000	214.670	7.909.688
Inversiones	-	-	-	-
Participación en otras empresas	-	-	-	-
Sucursales en el exterior	-	-	-	-
Otros bienes	-	-	-	-
Cargos Diferidos	-	-	-	-
Gastos de organizacion				
- Valor de costo	-	-	-	-
- (Amortizaciones acumuladas)	-	-	-	-
Mejoras e instalaciones en inmuebles arrendados				
- Valor de costo	-	-	-	-
- (Amortizaciones acumuladas)	-	-	-	-
Software de aplicación				
- Valor de costo	-	-	-	-
- (Amortizaciones acumuladas)	-	-	-	-
Material de escritorio y otros	-	-	-	-
Otras Cuentas	7.695.018	10.000	214.670	7.909.688
PASIVO	74.170.890	764.581	16.413.260	90.584.150
DEUDAS COMERCIALES	20.108.867	32.387	695.252	20.804.119
Obligacs. c/establecim. adheridos al sist.de tarjeta de cré	-	-	-	-
Obligaciones c/establecim. adheridos al sist.de tarjeta de cr	-	-	-	-
Acreedores por órdenes de compra	-	-	-	-
Acreedores por órdenes de compra	-	-	-	-
Documentos a pagar	-	-	-	-
Documentos a pagar	-	-	-	-
Acreedores por compras	20.108.867	32.387	695.252	20.804.119
Acreedores por compras	20.108.867	32.387	695.252	20.804.119
DEUDAS FINANCIERAS	46.464.467	732.194	15.718.009	62.182.476
Obligaciones con el sector financiero	-	-	-	-
Préstamos				
- del país			-	-
- del exterior	-		-	-
Sobregiros bancarios	-	-	-	-
Obligaciones con el sector no financiero	46.464.467	732.194	15.718.009	62.182.476
Obligaciones con el sector no financiero				
- del país	6.250.389		-	6.250.389
- del exterior	40.214.078	732.194	15.718.009	55.932.087

BAUTZEN S.A.
Empresa Administradora de Créditos

ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL AL
30 DE SETIEMBRE DE 2008

	Moneda Nacional	Moneda Extranjera	Mon Ext Equiv. M. Nac	Total
OBLIGACIONES DIVERSAS	1.993.752	-	-	1.993.752
Obligaciones Diversas	1.993.752	-	-	1.993.752
Entregas a cuenta	-	-	-	-
Sueldos a pagar	-	-	-	-
Acreedores fiscales				
- IVA a pagar	1.128.122		-	1.128.122
- otros impuestos a cargo de la empresa	804.275		-	804.275
- retenciones a terceros	61.355		-	61.355
Acreedores sociales				
- a cargo de la empresa			-	-
- retenciones a terceros	-	-	-	-
Dividendos a pagar	-	-	-	-
Obligaciones por distribución de utilidades	-	-	-	-
Cuentas a pagar	-	-	-	-
Otras obligaciones diversas	-	-	-	-
PROVISIONES	5.399.807	-	-	5.399.807
Provisiones	5.399.807	-	-	5.399.807
Provisiones para impuestos nacionales	5.313.700	-	-	5.313.700
Otras provisiones	86.107	-	-	86.107
PREVISIONES	203.996	-	-	203.996
Previsiones	203.996	-	-	203.996
Previsiones para cuentas de contingencia	203.996	-	-	203.996
Previsiones genéricas	-	-	-	-
Otras provisiones	-	-	-	-
OTRAS CUENTAS DE PASIVO	-	-	-	-
Otras cuentas	-	-	-	-
PATRIMONIO	13.402.858	-	-	13.402.858
Capital social	700.000	-	-	700.000
Capital Integrado	700.000	-	-	700.000
Aportes no capitalizados	12.208.103	-	-	12.208.103
Primas de emisión	-	-	-	-
Adelantos irrevocables a cuenta de integraciones de capital	12.208.103	-	-	12.208.103
Adelantos irrevocables a cuenta de primas de emisión	-	-	-	-
Ajustes al patrimonio	21.882	-	-	21.882
Ajuste por revaluación de bienes de uso	-	-	-	-
Ajuste de los resultados por pérdidas por inflación	21.882	-	-	21.882
(Ajuste de los resultados por ganancias por inflación)				
Reservas	37.592	-	-	37.592
Reserva legal	37.592	-	-	37.592
Reservas estatutarias				
Reservas voluntarias	-	-	-	-
Resultados acumulados	435.281	-	-	435.281
Utilidades acumuladas	714.252	-	-	714.252
Utilidades del ejercicio	(278.971)	-	-	(278.971)
(Adelanto de resultados)				
(Pérdidas acumuladas)				
(Pérdidas del ejercicio)	-	-	-	-

BAUTZEN S.A.
Empresa Administradora de Créditos

ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL AL
30 DE SETIEMBRE DE 2008

	Moneda Nacional	Moneda Extranjera	Mon Ext Equiv. M. Nac	Total
CUENTAS DE CONTINGENCIA DEUDORAS	101.997.966	-	-	101.997.966
Cuentas de contingencia deudoras	101.997.966	-	-	101.997.966
Documentos descontados en instituciones financieras	-	-	-	-
Créditos a utilizar mediante tarjeta de crédito	101.997.966	-	-	101.997.966
Líneas de crédito acordadas	-	-	-	-
Deudores por garantías otorgadas	-	-	-	-
Otras cuentas	-	-	-	-
CUENTAS DE CONTINGENCIA ACREEDORAS	101.997.966	-	-	101.997.966
Cuentas de contingencia acreedoras	101.997.966	-	-	101.997.966
Instituciones financieras - documentos descontados				
- del país	-	-	-	-
- del exterior	-	-	-	-
Beneficiarios por préstamos a utilizar mediante tarjeta de crédito	101.997.966	-	-	101.997.966
Beneficiarios por líneas de crédito acordadas	-	-	-	-
Garantías otorgadas	-	-	-	-
Otras cuentas	-	-	-	-
CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	1.350.633	-	-	1.350.633
Cuentas de orden deudoras	-	-	-	-
Garantías recibidas				
- garantías computables	-	-	-	-
- otras garantías	-	-	-	-
Valores al cobro	-	-	-	-
Deudores por créditos castigados				
- capital de créditos castigados por atraso	1.350.633	-	-	1.350.633
- capital de créditos castigados por quitas y desistimientos	-	-	-	-
- capital de créditos castigados por prescripciones	-	-	-	-
- intereses de mora	-	-	-	-
Otras cuentas	-	-	-	-
CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	1.350.633	-	-	1.350.633
Cuentas de orden acreedoras	-	-	-	-
Otorgantes de garantías	-	-	-	-
- computables	-	-	-	-
- otras	-	-	-	-
Otorgantes de valores al cobro	-	-	-	-
- Sector financiero	-	-	-	-
- Sector no financiero	-	-	-	-
Castigos de cartera	1.350.633	-	-	1.350.633
Otras cuentas	-	-	-	-

BAUTZEN S.A.
 Empresa Administradora de Créditos

ESTADO DE RESULTADOS POR EL EJERCICIO FINALIZADO EL
 30 DE SETIEMBRE DE 2008

	Moneda Nacional	Moneda Extranjera	Mon Ext Equiv. M. Nac	Total
GANANCIAS FINANCIERAS	30.455.366	-	-	30.455.366
Ganancias financieras - créditos vigentes	25.846.552	-	-	25.846.552
Productos por deudores por utilización de tarjeta de crédito				
- Tarjeta de crédito	25.846.552	-	-	25.846.552
- Retiros de efectivo	-	-	-	-
Productos por deudores por órdenes de compra				
Productos por deudores por préstamos en efectivo				
- al consumo	-	-	-	-
- a empresas	-	-	-	-
- para vivienda	-	-	-	-
Productos por venta de cartera				
- Tarjeta de crédito	-	-	-	-
- Ordenes de compra	-	-	-	-
- Préstamos en efectivo	-	-	-	-
Ganancias financieras - créditos vencidos	3.235.523	-	-	3.235.523
Productos por deudores por utilización de tarjeta de crédito	3.235.523	-	-	3.235.523
Productos por deudores por órdenes de compra				
Productos por deudores por préstamos en efectivo				
- al consumo	-	-	-	-
- a empresas	-	-	-	-
- para vivienda	-	-	-	-
Ganancias financieras - inversiones temporarias	-	-	-	-
Productos y reajustes por valores	-	-	-	-
Productos y reajustes por depósitos	-	-	-	-
Ganancias por valuación	1.373.291	-	-	1.373.291
Ganancias por valuación de activos en moneda extranjera	1.373.291	-	-	1.373.291
Ganancias por valuación de pasivos en moneda extranjera	-	-	-	-
PERDIDAS FINANCIERAS	(10.895.848)	(14.534)	(290.513)	(11.186.361)
Pérdidas por obligaciones financieras	(7.557.090)	(14.534)	(290.513)	(7.847.603)
Cargos por obligaciones con el sector financiero				
- Intereses sobre descuentos de documentos	-	-	-	-
- Intereses por créditos obtenidos	(7.557.090)	(14.534)	(290.513)	(7.847.603)
Cargos por obligaciones con el sector no financiero				
Bonificación de productos financieros	-	-	-	-
Pérdidas por valuación	(3.338.759)	-	-	(3.338.759)
Pérdidas por valuación de activos en moneda extranjera	-	-	-	-
Pérdidas por valuación de pasivos en moneda extranjera	(3.338.759)	-	-	(3.338.759)
RESULTADO FINANCIERO ANTES DE PREVIS.	19.559.518	14.534	(290.513)	19.269.005
RESULTADO POR PREV. DE DEUD.INCOBRAB.	(27.517.248)	-	-	(27.517.248)
Constitución de provisiones	(27.517.248)	-	-	(27.517.248)
Pérdidas por constitución de prev.para deud. incobrables	(27.517.248)	-	-	(27.517.248)
Desafectación de provisiones	-	-	-	-
Desafectación de provisiones para deudores incobrables	-	-	-	-
RESULTADO FINANCIERO DESPUES DE PREV.	(7.957.730)	14.534	(290.513)	(8.248.243)
RESULTADOS POR SERVICIOS	10.563.291	1	23	10.563.314
Ganancias por servicios	28.785.372	1	23	28.785.395
Comisiones cobradas a los usuarios de tarjetas de crédito	24.487.912	-	-	24.487.912
Comisiones cobradas a los usuarios de órdenes compra	-	-	-	-
Comisiones cobradas a deudores por préstamos efectivo	-	-	-	-
Comisiones cobradas a los comercios adheridos	4.297.460	1	23	4.297.482
Comisión por administración de valores	-	-	-	-
Comisión por garantías otorgadas	-	-	-	-
Pérdidas por utilización de servicios	(18.222.081)	-	-	(18.222.081)
Comisiones	(18.222.081)	-	-	(18.222.081)
RESULTADO BRUTO	2.605.561	14.535	(290.490)	2.315.071

BAUTZEN S.A.
 Empresa Administradora de Créditos

ESTADO DE RESULTADOS POR EL EJERCICIO FINALIZADO EL
 30 DE SETIEMBRE DE 2008

	Moneda Nacional	Moneda Extranjera	Mon Ext Equiv. M. Nac	Total
OTRAS GANANCIAS OPERATIVAS	-	-	-	-
Otras ganancias operativas	-	-	-	-
Ganancias por créditos diversos	-	-	-	-
Ganancias por operaciones de cambio	-	-	-	-
Ingresos de oficina jurídica	-	-	-	-
Otras cuentas	-	-	-	-
OTRAS PERDIDAS OPERATIVAS	(3.149.243)	-	-	(3.149.243)
Otras pérdidas operativas	-	-	-	-
Retribuciones personales y cargas sociales	-	-	-	-
Seguros	-	-	-	-
Amortizaciones	-	-	-	-
- de bienes de uso	-	-	-	-
- de cargos diferidos	-	-	-	-
Impuestos, tasas y contribuciones	(1.435.149)	-	-	(1.435.149)
Otros gastos operativos	-	-	-	-
- Alquileres	-	-	-	-
- Conservación y reparación de bienes	-	-	-	-
- Servicio de procesamiento de datos	-	-	-	-
- Comunicaciones	-	-	-	-
- Vigilancia y custodia	-	-	-	-
- Propaganda, publicidad y promociones	-	-	-	-
- Gastos de oficina jurídica	-	-	-	-
- Multas aplicadas por el Banco Central del Uruguay	-	-	-	-
- Auditoría externa	-	-	-	-
- Multas y recargos	-	-	-	-
- Otras	-	-	-	-
Pérdidas por operaciones de cambios	-	-	-	-
Pérdidas por créditos diversos	-	-	-	-
Otras cuentas	(1.714.094)	-	-	(1.714.094)
RESULTADO OPERATIVO NETO	(543.682)	14.535	(290.490)	(834.172)
RESULTADOS EXTRAORDINARIOS	-	-	-	-
Ganancias extraordinarias	-	-	-	-
Pérdidas extraordinarias	-	-	-	-
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	-	-	-	-
Ajustes de resultados de ejercicios anteriores - ganancias	-	-	-	-
Ajustes de resultados de ejercicios anteriores - pérdidas	-	-	-	-
RESULT. DEL EJERCICIO ANTES DE IRAE	(543.682)	14.535	(290.490)	(834.172)
Impuesto a las Rentas de las Actividades Económicas	(4.247.959)	-	-	(4.247.959)
Impuesto Diferido	4.803.159	-	-	4.803.159
RESULT. DEL EJERCICIO DESPUES DE IRAE	11.518	14.535	(290.490)	(278.972)
RESULTADOS DEL AJUSTE POR INFLACIÓN	-	-	-	-
Ganancias por ajuste por inflación	-	-	-	-
Pérdidas por ajuste por inflación	-	-	-	-
RESULT. DEL EJERC. AJUST. POR INFLACIÓN	11.518	14.535	(290.490)	(278.972)

EMPRESA: Cooperativa ACAC
ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL AL 30/09/08

m/nal	m/ext	equiv. en m/nal	Total
(1)	(2)	(3)	(1+3)

ACTIVO				216.840.102
DISPONIBLE	1.440.224	38.572	828.031	2.268.255
Caja				
Monedas y billetes	1.118.837	4.403	94.526	1.213.363
Instituciones financieras				
Cuenta Corriente	318.932	29.289	628.746	947.678
Caja de ahorros	2.455	4.880	104.759	107.214

INVERSIONES TEMPORARIAS	30.623.954	198.162	4.254.538	34.878.492
Valores negociables				
Valores públicos nacionales	30.623.954		0	30.623.954
Otros valores		198.162	4.254.538	4.254.538

CREDITOS VIGENTES	139.874.051	4.718	101.285	139.975.336
Deudores por cheques diferidos				
Deudores por cheques diferidos	1.589.430	450	9.660	1.599.090
Deudores por utilización de tarjeta				
Tarjeta de crédito	658.459	4.268	91.625	750.084
Retiros de efectivo				0
Deudores por órdenes de compra				
Amortizables	30.212			30.212
Deudores por préstamos en efectivo				
Préstamos amortizables				
- al consumo	129.417.064			129.417.064
- a empresas	1.320.496			1.320.496
Créditos de riesgo potencial				
Deudores por utilización de tarjeta de crédito	172.050			172.050
Deudores por órdenes de compra	4.487			4.487
Deudores por préstamos en efectivo				
- al consumo	4.752.521			4.752.521
(Comisiones y productos percibidos no dev)				
(Comisiones y productos percibidos no devengados)	-216.176			-216.176
Deudores por productos financieros				
Deudores por productos financieros devengados				
- Productos financieros documentados	49.973.301			49.973.301
- (Productos financieros documentados y no dev)	-46.059.859			-46.059.859
Previsiones				
(Previsión para deudores incobrables)	-1.767.934			-1.767.934

CREDITOS DIVERSOS	83.621	11.676	250.660	334.281
Créditos diversos				
Anticipos por compras de bienes y servicios	41.875	5.983	128.442	170.317
Cargos pagados por anticipado	26.426	5.693	122.218	148.644
Anticipos al personal	15.320			15.320

EMPRESA: Cooperativa ACAC
ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL AL 30/09/08

m/nal	m/ext	equiv. en m/nal	Total
(1)	(2)	(3)	(1+3)

CREDITOS VENCIDOS	5.928.850	0	0	5.928.850
Colocación vencida				
Deudores por utilización de tarjeta de crédito - vencidos	16.127			16.127
Deudores por órdenes de compra - vencidos	17.169			17.169
Deudores por préstamos en efectivo - vencidos				
- al consumo	4.284.470			4.284.470
Créditos refinanciados				
Deudores por préstamos en efectivo - refinanciados				
- al consumo	1.173.630			1.173.630
Créditos en gestión				
Deudores por órdenes de compra - gestión	7.153			7.153
Deudores por préstamos en efectivo - gestión				
- al consumo	2.666.454			2.666.454
Créditos morosos				
Deudores por órdenes de compra - morosos	32.878			32.878
Deudores por préstamos en efectivo - morosos				
- al consumo	4.557.874			4.557.874
Deudores por productos financieros - vencidos				
Colocación vencida	486.291			486.291
Créditos refinanciados				0
Créditos en gestión	217.562			217.562
Créditos morosos	346.797			346.797
(Previsiones)				
(Previsión para deudores incobrables)				
- (Colocación vencida)	-1.201.014			-1.201.014
- (Créditos refinanciados)	-293.408			-293.408
- (Créditos en gestión)	-1.445.585			-1.445.585
- (Créditos morosos)	-4.937.548			-4.937.548

BIENES DE USO	16.058.860	0	0	16.058.860
Inmuebles de uso propio				
Valor de costo revaluado	12.609.726			12.609.726
(Amortizaciones acumuladas)	-1.184.722			-1.184.722
Muebles, útiles e instalaciones				
Valor de costo revaluado	4.845.947			4.845.947
(Amortizaciones acumuladas)	-1.779.536			-1.779.536
Equipos de computación				
Valor de costo revaluado	7.420.843			7.420.843
(Amortizaciones acumuladas)	-5.853.398			-5.853.398

OTRAS CUENTAS DE ACTIVO	17.396.028	0	0	17.396.028
Inversiones				
Participación en otras empresas	15.570.459			15.570.459
Otros bienes	879.363			879.363
Cargos diferidos				
Mejoras e instalaciones en inmuebles arrendados				
- Valor de costo	1.761.035			1.761.035
- (Amortizaciones acumuladas)	-1.070.745			-1.070.745
Software de aplicación				
- Valor de costo	1.700.445			1.700.445
- (Amortizaciones acumuladas)	-1.444.529			-1.444.529

EMPRESA: Cooperativa ACAC
ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL AL 30/09/08

m/nal	m/ext	equiv. en m/nal	Total
(1)	(2)	(3)	(1+3)

PASIVO				19.603.232
DEUDAS COMERCIALES	2.255.281	30.071	645.528	2.900.809
Documentos a pagar				
Documentos a pagar	65.304			65.304
Acreedores por compras				
Acreedores por compras	2.189.977	30.071	645.528	2.835.505
DEUDAS FINANCIERAS	11.600.167	0	0	11.600.167
Obligaciones con el sector financiero				
Sobregiros bancarios	7.303.991			7.303.991
Obligaciones con el sector no financiero				
Obligaciones con el sector no financiero				
- del país	4.296.176			4.296.176
OBLIGACIONES DIVERSAS	1.865.553	0	0	1.865.553
Obligaciones diversas				
Sueldos a pagar	809.213			809.213
Acreedores fiscales				
- IVA a pagar	567.993			567.993
- retenciones a terceros	104.652			104.652
Acreedores sociales				
- a cargo de la empresa	147.621			147.621
- retenciones a terceros	236.074			236.074
PROVISIONES	1.561.206	0	0	1.561.206
Provisiones				
Otras provisiones	1.561.206			1.561.206
PREVISIONES	11.894	0	0	11.894
Previsiones				
Previsión para cuentas de contingencia	11.894			11.894
OTRAS CUENTAS DE PASIVO	1.663.603	0	0	1.663.603
Otras cuentas	1.663.603			1.663.603

EMPRESA: Cooperativa ACAC
ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL AL 30/09/08

m/nal	m/ext	equiv. en m/nal	Total
(1)	(2)	(3)	(1+3)

PATRIMONIO	202.296.652	-253.713	-5.059.782	197.236.870
Capital social				
Partes sociales	129.734.561			129.734.561
Ajustes al patrimonio				
Ajuste por revaluación de bienes de uso	2.610.175			2.610.175
Reexpresiones contables	88.090.409			88.090.409
Reservas				
Reservas estatutarias	13.276.507			13.276.507
Reservas voluntarias	12.956.016			12.956.016
Resultados acumulados				
(Pérdidas acumuladas)	-40.619.284			-40.619.284
(Pérdidas del ejercicio)	-3.751.732	-253.713	-5.059.782	-8.811.514
CUENTAS DE CONTINGENCIA DEUDORAS	5.945.899	0	0	5.945.899
Cuentas de contingencia deudoras				
Líneas de crédito acordadas	5.945.899			5.945.899
CUENTAS DE CONTINGENCIA ACREEDORAS	5.945.899	0	0	5.945.899
Cuentas de contingencia acreedoras				
Beneficiarios por líneas de crédito acordadas	5.945.899			5.945.899
CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	3.360.229	0	0	3.360.229
Cuentas de orden deudoras				
Deudores por créditos castigados				
- capital de créditos castigados por atraso	3.360.229			3.360.229
CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	3.360.229	0	0	3.360.229
Cuentas de orden acreedoras				
Castigos de cartera	3.360.229			3.360.229

EMPRESA: Cooperativa ACAC
ESTADO DE RESULTADOS
del 1º de octubre de 2007 al 30 de setiembre de 2008

m/nal	m/ext	equiv. en m/nal	Total
(1)	(2)	(3)	(1+3)

GANANCIAS FINANCIERAS	44.703.483	11.485	257.629	44.961.112
Ganancias financieras - créditos vigentes				
Productos por deudores por utilización de tarjeta de crédito				
- Tarjeta de crédito	14.851	50	991	15.842
- Retiros de efectivo	2.477			2.477
Productos por deudores por órdenes de compra	26.423			26.423
Productos por deudores por préstamos en efectivo				
- al consumo	38.686.861	742	15.395	38.702.256
- a empresas	65.480	400	8.715	74.195
- para vivienda				0
Productos por venta de cartera				0
- Tarjeta de crédito				0
- Órdenes de compra				0
- Préstamos en efectivo				0
Ganancias financieras - créditos vencidos				
Productos por deudores por utilización de tarjeta de crédito				0
Productos por deudores por órdenes de compra	19.281			19.281
Productos por deudores por préstamos en efectivo				
- al consumo	2.561.289			2.561.289
- a empresas				0
- para vivienda				0
Ganancias financieras - inversiones temporarias				
Productos y reajustes por valores	-1.619.329	8.682	199.050	-1.420.279
Productos y reajustes por depósitos	32.397	1.611	33.478	65.875
Ganancias por valuación				
Ganancias por valuación de activos en moneda extranjera	4.745.824			4.745.824
Ganancias por valuación de pasivos en moneda extranjera	167.929			167.929

PERDIDAS FINANCIERAS	-4.520.882	0	0	-4.520.882
Pérdidas por obligaciones financieras				
Cargos por obligaciones con el sector financiero				
- Intereses sobre descuento de documentos				0
- Intereses por créditos obtenidos	-25.863			-25.863
Cargos por obligaciones con el sector no financiero	-180.822			-180.822
Bonificación de productos financieros a usuarios de T de C.				0
Pérdidas por valuación				
Pérdidas por valuación de activos en moneda extranjera	-4.269.681			-4.269.681
Pérdidas por valuación de pasivos en moneda extranjera	-44.516			-44.516

RESULTADO FINANCIERO ANTES DE PREVISIONES	40.182.601	11.485	257.629	40.440.230
--	-------------------	---------------	----------------	-------------------

RESULTADO POR PREVISIÓN DE DEUDORES INCOBRABLES	-4.636.336	2.510	55.220	-4.581.116
Constitución de provisiones				
Pérdidas por constitución de provisiones para deudores incob	-11.688.664			-11.688.664
Desafectación de provisiones				
Desafectación de provisiones para deudores incobrables	7.052.328	2.510	55.220	7.107.548

RESULTADO FINANCIERO DESPUÉS DE PREVISIONES	35.546.265	13.995	312.849	35.859.114
--	-------------------	---------------	----------------	-------------------

EMPRESA: Cooperativa ACAC
ESTADO DE RESULTADOS
del 1° de octubre de 2007 al 30 de setiembre de 2008

m/nal	m/ext	equiv. en m/nal	Total
(1)	(2)	(3)	(1+3)

RESULTADOS POR SERVICIOS	640.568	198	3.872	644.440
Ganancias por servicios				
Comisiones cobradas a los usuarios de tarjetas de crédito	34.531	181	3.523	38.054
Comisiones cobradas a los usuarios de órdenes de compra				0
Comisiones cobradas a deudores por préstamos en efectivo	590.267	17	349	590.616
Comisiones cobradas a los comercios adheridos	15.770			15.770
Comisión por admnistración de valores				
Comisión por garantías otorgadas				
Pérdidas por utilización de servicios				
Comisiones				

RESULTADO BRUTO	36.186.833	14.193	316.721	36.503.554
------------------------	-------------------	---------------	----------------	-------------------

OTRAS GANANCIAS OPERATIVAS	689.789	0	0	689.789
Otras ganancias operativas				
Ganancias por créditos diversos				
Ganancias por operaciones de cambio				
Ingresos de oficina jurídica	267.362			267.362
Otras cuentas	422.427			422.427

OTRAS PERDIDAS OPERATIVAS	-40.628.354	-267.906	-5.376.503	-46.004.857
Otras pérdidas operativas				
Retribuciones personales y cargas sociales	-19.612.299			-19.612.299
Seguros		-4.327	-89.004	-89.004
Amortizaciones				
- de bienes de uso	-1.782.141			-1.782.141
- de cargos diferidos	-626.595			-626.595
Impuestos, tasas y contribuciones	-514.474			-514.474
Otros gastos operativos				0
- Alquileres	-2.052.841	-25.366	-495.679	-2.548.520
- Conservación y reparación de bienes	-341.416	-878	-18.292	-359.708
- Servicio de procesamiento de datos	-36.346	-512	-10.616	-46.962
- Comunicaciones	-2.429.695			-2.429.695
- Vigilancia y custodia	-512.693	-35	-707	-513.400
- Propaganda, publicidad y promociones	-5.036.917	-195.907	-3.906.818	-8.943.735
- Gastos de oficina jurídica	-477.045	-3.555	-70.407	-547.452
- Multas aplicadas por el Banco Central del Uruguay	-14.095			-14.095
- Auditoría externa	-210.511			-210.511
- Multas y recargos				0
- Otras	-6.981.286	-37.326	-784.980	-7.766.266
Pérdidas por operaciones de cambio				
Pérdidas por créditos diversos				
Otras cuentas				

RESULTADO OPERATIVO NETO	-3.751.732	-253.713	-5.059.782	-8.811.514
---------------------------------	-------------------	-----------------	-------------------	-------------------

RESULTADOS EXTRAORDINARIOS	0	0	0	0
Ganancias extraordinarias				
Pérdidas extraordinarias				

EMPRESA: Cooperativa ACAC
 ESTADO DE RESULTADOS
 del 1° de octubre de 2007 al 30 de setiembre de 2008

m/nal	m/ext	equiv. en m/nal	Total
(1)	(2)	(3)	(1+3)

RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	0	0	0	0
Ajustes de resultados de ejercicios anteriores - ganancias				
Ajustes de resultados de ejercicios anteriores - pérdidas				
RESULTADO DEL EJERCICIO ANTES DE I.R.I.C.	-3.751.732	-253.713	-5.059.782	-8.811.514
Impuesto a la Renta de Industria y Comercio				
RESULTADO DEL EJERCICIO DESPUÉS DE I.R.I.C.	-3.751.732	-253.713	-5.059.782	-8.811.514
RESULTADOS DEL AJUSTE POR INFLACIÓN	0	0	0	0
Ganancias por ajuste por inflación				0
Pérdidas por ajuste por inflación				0
RESULTADO DEL EJERCICIO AJUSTADO POR INFLACIÓN	-3.751.732	-253.713	-5.059.782	-8.811.514

EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CREDITO

EMPRESA: Socur S.A.

ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL AL: 30/09/08

	M/N	M/E	Equiv M/E	Total
ACTIVO				
DISPONIBLE	47.829.187	693.459	14.857.468	62.686.655
Caja	18.364.040	130.677	2.811.097	21.175.137
Instituciones financieras				
Cuenta corriente	29.465.147	562.782	12.046.371	41.511.518
INVERSIONES TEMPORARIAS	17.786.467	47.804	1.026.215	18.812.682
Valores públicos nacionales	0	2.581	55.411	55.411
Otros valores	0	45.223	970.804	970.804
Depósitos a plazo fijo en instituciones financieras	17.786.467	-	-	17.786.467
CRÉDITOS VIGENTES	1.311.055.400	180.579	3.876.496	1.314.931.896
Deudores por cheques diferidos				
Deudores por cheques diferidos	-	-	-	-
Deudores por utilización de tarjeta				
Tarjeta de crédito	308.572.908	182.542	3.918.629	312.491.537
Deudores por órdenes de compra				
Amortizables	6.306.069	-	-	6.306.069
Deudores por préstamos en efectivo				
Préstamos amortizables				
- al consumo	903.521.088	-	-	903.521.088
Créditos de riesgo potencial				
Deudores por utilización de tarjeta de crédito	9.300.833	651	13.975	9.314.808
Deudores por órdenes de compra	627.303	-	-	627.303
Deudores por préstamos en efectivo	57.029.466	-	-	57.029.466
- al consumo				
Deudores por productos financieros				
Deudores por productos financieros devengados				
- Productos financieros documentados	357.186.110	-	-	357.186.110
- (Productos financieros doc. y no devengados)	(312.921.015)	-	-	(312.921.015)
Previsiones				
(Previsión para deudores incobrables)	(18.567.362)	(2.614)	(56.108)	(18.623.470)
CRÉDITOS DIVERSOS	106.073.958	-	-	106.073.958
Créditos diversos				
Anticipos por compras de bienes y servicios	1.122.299	-	-	1.122.299
Retiro a cuenta de Utilidades	27.531.210	-	-	27.531.210
Anticipos de impuestos nacionales	31.654.481	-	-	31.654.481
Impuesto a la renta diferido	45.583.581	-	-	45.583.581
Gastos a recuperar	182.387	-	-	182.387
CRÉDITOS VENCIDOS	143.635.769	6.202	133.128	143.768.896
Colocación vencida				
Deudores por utiliz. de tarjeta de crédito - vencidos	12.909.196	582	12.494	12.921.690
Deudores por órdenes de compra - vencidos	406.778	-	-	406.778
Deudores por préstamos en efectivo - vencidos				
- al consumo	51.445.105	-	-	51.445.105
Créditos refinanciados				
Deudores por utiliz. de tarj de crédito - refinanciados	25.731.732	-	-	25.731.732
Deudores por órdenes de compra - refinanciados	858.760	7.362	158.040	1.016.800
Deudores por préstamos en efectivo - refinanciados				
- al consumo	46.067.932	-	-	46.067.932
Créditos en gestión				
Deudores por utiliz. de tarjeta de crédito - Gestión	11.329.176	33	708	11.329.885
Deudores por órdenes de compra - Gestión	296.854	178	3.821	300.675
Deudores por préstamos en efectivo - Gestión				
- al consumo	36.971.993	-	-	36.971.993
Créditos morosos				
Deudores por utiliz. de tarjeta de crédito - Morosos	29.861.812	-	-	29.861.812
Deudores por órdenes de compra - Morosos	2.459.680	22.025	472.819	2.932.499
Deudores por préstamos en efectivo - Morosos				
- al consumo	114.847.703	-	-	114.847.703
Ds. por productos financieros - Vencidos				
Colocación vencida	8.309.384	-	-	8.309.384
Créditos refinanciados	9.326.480	180	3.864	9.330.344
Créditos en gestión	6.090.465	6	129	6.090.594
Créditos morosos	19.385.827	281	6.033	19.391.861
Previsiones				
(Colocación vencida)	(18.267.616)	(146)	(3.123)	(18.270.739)
(Créditos refinanciados)	(20.496.226)	(1.886)	(40.476)	(20.536.702)
(Créditos en gestión)	(27.344.244)	(109)	(2.329)	(27.346.573)
(Créditos morosos)	(166.555.021)	(22.306)	(478.852)	(167.033.873)

BIENES DE USO	24.118.881	-	-	24.118.881
Muebles, útiles e instalaciones				
Valor de costo revaluado	41.486.399	-	-	41.486.399
(Amortizaciones Acumuladas)	(28.902.170)	-	-	(28.902.170)
Eq. de computación				
Valor de costo revaluado	54.890.200	-	-	54.890.200
(Amortizaciones Acumuladas)	(43.355.548)	-	-	(43.355.548)
OTRAS CUENTAS DE ACTIVO	30.741.248	2.294.288	49.270.155	80.011.403
Publicidad contratada	0	167.291	3.609.916	3.609.916
Otras cuentas (Nota 3)	30.741.248	2.126.997	45.660.239	76.401.487
TOTAL ACTIVO	1.681.240.911	3.222.333	69.163.461	1.750.404.372
PASIVO				
DEUDAS COMERCIALES	110.550.099	151.030	3.240.894	113.790.993
Documentos a pagar	87.812.426	125.531	2.694.770	90.507.196
Acreedores por compras	4.390.190	13.956	298.308	4.688.498
Oblig. con establec. adheridos al sistema de tarj. de crédito	18.347.483	11.544	247.816	18.595.299
DEUDAS FINANCIERAS	1.125.819.791	10.354.154	222.272.622	1.348.092.413
Obligaciones con el sector financiero				
Préstamos				
- del país	32.321.645	2.164.435	46.463.918	78.785.563
Sobregiros bancarios	-	-	-	-
Obligaciones con el sector no financ.				
Obligaciones con el sector no financiero				
- del país	247.159.019	4.548.103	97.634.133	344.793.152
- del exterior	846.339.127	3.641.616	78.174.571	924.513.698
OBLIGACIONES DIVERSAS	104.063.456	-	-	104.063.456
Obligaciones diversas				
Sueldos a pagar	365.313	-	-	365.313
Acreedores fiscales				
- Iva a pagar	14.443.721	-	-	14.443.721
- Retenciones a terceros	5.009.987	-	-	5.009.987
Acreedores sociales				
- a cargo de la empresa	661.602	-	-	661.602
- retenciones a terceros	1.382.363	-	-	1.382.363
Otras obligaciones Diversas (Nota 2)	82.200.470	-	-	82.200.470
PROVISIONES	9.393.256	-	-	9.393.256
Provisiones para impuestos nacionales	-	-	-	-
Otras provisiones	9.393.256	-	-	9.393.256
TOTAL PASIVO	1.349.826.602	10.505.184	225.513.516	1.575.340.118
PATRIMONIO				
Capital social				
Capital integrado	18.350.000	-	-	18.350.000
Aportes no capitalizados				
Adelantos irrevoc. a cuenta de integrac. de capital	-	-	-	-
Ajustes al patrimonio				
Ajuste por revaluación de bienes de uso	14.000.353	-	-	14.000.353
Reservas				
Reserva legal	3.670.000	-	-	3.670.000
Resultados acumulados				
Utilidades acumuladas	88.402.262	-	-	88.402.262
Utilidades del ejercicio	86.539.925	(1.749.627)	(35.898.286)	50.641.639
TOTAL PATRIMONIO	210.962.540	(1.749.627)	(35.898.286)	175.064.254
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	1.560.789.142	8.755.558	189.615.230	1.750.404.372
Cuentas de orden deudoras				
Colocaciones por cuenta y orden	102.790.744	-	-	102.790.744
Cartera castigada deudora	336.415.858	-	-	336.415.858
Cuentas de orden acreedoras				
Colocaciones por cuenta y orden	102.790.744	-	-	102.790.744
Cartera castigada acreedora	336.415.858	-	-	336.415.858
Cuentas de contingencia deudoras				
Créditos a utilizar mediante tarjeta de crédito	215.292.297	-	-	215.292.297
Deudores por garantías otorgadas	16.643.885	-	-	16.643.885
Cuentas de contingencia acreedoras				
Beneficiarios por prést. a utilizar mediante tarj. de crédito	215.292.297	-	-	215.292.297
Garantías otorgadas	16.643.885	-	-	16.643.885

ESTADO DE RESULTADOS del 01/10/07 al 30/09/08				
GANANCIAS FINANCIERAS	877.382.133	-	-	877.382.133
Ganancias financieras - Créditos vigentes				
Productos por deudores por utiliz. de tarjeta de crédito.	137.475.868			137.475.868
Productos por deudores por órdenes de cp.ra.	5.126.808			5.126.808
Productos por deudores por pmos. en efectivo - al consumo	425.128.004			425.128.004
Ganancias financieras - Créditos vencidos				
Productos por deudores por órdenes de cp.ra.	2.332.881			2.332.881
Productos por deudores por pmos. en efectivo - al consumo	32.134.783			32.134.783
Productos por deudores por utiliz. de tarjeta de crédito.	6.190.663			6.190.663
Ganancias financieras - Otras				
Productos y reajustes de valores	-			-
Ganancias por valuación				
Ganancias por valuación de activos en m/e	268.993.126			268.993.126
PERDIDAS FINANCIERAS	474.393.914	920.139	18.892.923	493.286.837
Pérdidas por obligaciones financieras				
Cargos por obligaciones con el sector financ. - intereses por créditos obtenidos	4.204.180	272.109	5.631.897	9.836.077
Cargos por obligaciones con el sector no financ.	159.649.584	648.030	13.261.026	172.910.610
Pérdidas por valuación				
Pérdidas por valuación de pasivos en m/e	310.540.150			310.540.150
RESULT. FINANCIERO ANTES DE PREV.	402.988.219	(920.139)	(18.892.923)	384.095.296
RESULTADO POR PREVISION DE DS. INCOB.				
Constitución de provisiones	164.185.647	-	-	164.185.647
Pérdidas por constitución de prev. para ds. incob.	164.185.647			164.185.647
RESULT. FINANCIERO DESPUES DE PREV.	238.802.572	(920.139)	(18.892.923)	219.909.649
RESULTADO POR SERVICIOS				
Ganancias por servicios	155.571.772	64.052	1.306.284	156.878.056
Comisiones cobradas a los comercios adheridos	30.439.300	14.172	279.522	30.718.822
Comisión por servicios	125.132.472	49.880	1.026.762	126.159.234
RESULTADO BRUTO	394.374.344	(856.086)	(17.586.639)	376.787.705
OTRAS GANANCIAS OPERATIVAS				
Otras ganancias operativas	2.721.531	44.153	917.967	3.639.498
Ganancias por créditos diversos	2.721.531	44.153	917.967	3.639.498
OTRAS PERDIDAS OPERATIVAS				
Otras pérdidas operativas	286.985.346	937.693	19.229.614	306.214.960
Retribuciones personales y cargas sociales	96.363.857	-	-	96.363.857
Seguros	791.540	8.764	177.399	968.938
Amortizaciones				
- de bienes de uso	6.982.732	-	-	6.982.732
Impuestos, tasas y contribuciones	3.155.146	-	-	3.155.146
Otros gastos operativos				
- Alquileres	7.373.553	144.000	2.955.136	10.328.689
- Comunicaciones	6.631.295	-	-	6.631.295
- Vigilancia y custodia	2.302.889	103	2.094	2.304.983
- Propaganda, publicidad y promociones	9.523.736	150.043	3.161.635	12.685.371
- Gastos de oficina jurídica	12.645.598	2.547	52.081	12.697.679
- Otras cuentas (Nota 1)	141.215.000	632.236	12.881.270	154.096.270
RESULTADO OPERATIVO NETO	110.110.529	(1.749.627)	(35.898.286)	74.212.243
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES				
Resultados de ejercicios anteriores	-	-	-	-
Ajuste de result. de ejerc. anteriores - pérdidas	-			-
RESULTADO DEL EJ. ANTES DE I.R.I.C.	110.110.529	(1.749.627)	(35.898.286)	74.212.243
Impuesto a la Renta de Industria y Comercio	23.570.604			23.570.604
RESULTADO DEL EJ. DESPUES DE I.R.I.C.	86.539.925	(1.749.627)	(35.898.286)	50.641.639

**BANCO CENTRAL DEL URUGUAY
SUPERINTENDENCIA DE INSTITUCIONES
DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA**

EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITO

COMUNICACIÓN N° 2001/ 17

Art. 491.1 de la Recopilación de Normas de Regulación y
Control del Sistema Financiero

EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITO - PLAN DE CUENTAS

EMPRESA: CRÉDITOS DIRECTOS S.A. - 803

	m/nal	m/ext.	equiv. en m/nal	Total
	(1)	(2)	(3)	(1+3)
ACTIVO	361.654.395	292.598	6.281.220	367.935.615
DISPONIBLE	31.113.913	19.494	418.486	31.532.399
Caja	1.142.697			1.142.697
Monedas y billetes	1.142.697			1.142.697
Cheques				
Instituciones financieras:	29.971.216	19.494	418.486	30.389.702
Cuenta corriente	29.971.216	19.494	418.486	30.389.702
Caja de ahorros				
Metales preciosos				
Metales preciosos				
INVERSIONES TEMPORARIAS	5.000.000			5.000.000
Valores negociables				
Valores públicos nacionales				
Otros valores				
Depósitos a plazo fijo en instituciones financieras:	5.000.000			5.000.000
Depósitos a plazo fijo en instituciones financieras				
- en el país	5.000.000			5.000.000
- en el exterior				
CRÉDITOS VIGENTES	248.693.466	247.635	5.315.978	254.009.444
Deudores por cheques diferidos	132.265			132.265
Deudores por cheques diferidos	132.265			132.265
Deudores por utilización de tarjeta	225.680.576	225.050	4.831.153	230.511.729
Tarjeta de compra	19.585.904	381	8.179	19.594.083
Tarjeta de crédito	203.062.896	224.669	4.822.974	207.885.870
Retiros de efectivo	3.031.776			3.031.776
Deudores por órdenes de compra	47.134.809	18.541	398.013	47.532.822
A plazo fijo	840.681			840.681
Amortizables	46.294.128	18.541	398.013	46.692.141
Deudores por préstamos en efectivo	1.061.287			1.061.287
Préstamos a plazo fijo	1.061.287			1.061.287
- al consumo	1.061.287			1.061.287
- a empresas				
Préstamos amortizables				
- al consumo				
- a empresas				
- para vivienda				
Créditos de riesgo potencial	5.591.088	10.696	229.617	5.820.705
Deudores por utilización de tarjeta de crédito	3.937.709	10.461	224.570	4.162.279
Deudores por órdenes de compra	1.639.909	235	5.047	1.644.956
Deudores por préstamos en efectivo	13.470			13.470
- al consumo	13.470			13.470
- a empresas				
- para vivienda				

(Comisiones y productos percibidos no devengados)				
(Comisiones y productos percibidos no devengados)				
Deudores por productos financiero:	-28.027.412	-3.414	-73.292	-28.100.704
Deudores por productos financieros devengados	-28.027.412	-3.414	-73.292	-28.100.704
- Productos financieros no documentados				
- Productos financieros documentados devengados y no cobrados				
- (Productos financieros documentados y no devengados)	-28.027.412	-3.414	-73.292	-28.100.704
Previsiones	-2.879.147	-3.238	-69.513	-2.948.660
(Previsión para deudores incobrables)	-2.879.147	-3.238	-69.513	-2.948.660
CREDITOS DIVERSOS	10.422.243			10.422.243
Créditos diversos				
Cuenta de Directores	2.559.720			2.559.720
Deudores por venta de créditos a plazo				
- Créditos				
- (Ganancias a realizar por créditos vendidos a plazo)				
Anticipos por compras de bienes y servicios	156.124			156.124
Cargos pagados por anticipado				
Anticipos de impuestos nacionales	7.464.209			7.464.209
Impuesto al valor agregado - a deducir				
Anticipos al personal	21.140			21.140
Gastos a recuperar	221.050			221.050
CREDITOS VENCIDOS	18.845.568	25.469	546.756	19.392.324
Colocación vencida	9.126.914	22.013	472.557	9.599.471
Deudores por utilización de tarjeta de crédito - vencidos	7.034.779	21.728	466.435	7.501.214
Deudores por órdenes de compra - vencidos	2.077.483	285	6.122	2.083.605
Deudores por préstamos en efectivo - vencidos	14.652			14.652
- al consumo	14.652			14.652
- a empresas				
- para vivienda				
Créditos refinanciados:	7.861.788			7.861.788
Deudores por utilización de tarjeta de crédito - refinanciados	6.848.409			6.848.409
Deudores por órdenes de compra - refinanciados	1.013.379			1.013.379
Deudores por préstamos en efectivo - refinanciados				
- al consumo				
- a empresas				
- para vivienda				
Créditos en gestión	12.208.082	17.919	384.677	12.592.759
Deudores por utilización de tarjeta de crédito - gestión	9.623.800	17.761	381.277	10.005.077
Deudores por órdenes de compra - gestión	2.560.627	158	3.400	2.564.027
Deudores por préstamos en efectivo - gestión	23.655			23.655
- al consumo	23.655			23.655
- a empresas				
- para vivienda				
Créditos morosos	29.992.354	113.956	2.446.299	32.438.653
Deudores por utilización de tarjeta de crédito - morosos	18.365.224	113.324	2.432.719	20.797.943
Deudores por órdenes de compra - morosos	11.564.660	632	13.580	11.578.240
Deudores por préstamos en efectivo - morosos	62.470			62.470
- al consumo	62.470			62.470
- a empresas				
- para vivienda				
Deudores por productos financieros - vencido:				
Colocación vencida				
Créditos refinanciados				
Créditos en gestión				
Créditos morosos				
(Previsiones)				
(Previsión para deudores incobrables)	-40.343.570	-128.419	-2.756.777	-43.100.347
- (Colocación vencida)	-2.281.729	-5.503	-118.139	-2.399.868
- (Créditos refinanciados)	-1.965.447			-1.965.447
- (Créditos en gestión)	-6.104.040	-8.960	-192.339	-6.296.379
- (Créditos morosos)	-29.992.354	-113.956	-2.446.299	-32.438.653

BIENES DE USO	35.366.805		35.366.805
Inmuebles de uso propio			
Valor de costo revaluado			
(Amortizaciones acumuladas)			
Muebles, útiles e instalaciones	30.463.808		30.463.808
Valor de costo revaluado	75.188.824		75.188.824
(Amortizaciones acumuladas)	-44.725.016		-44.725.016
Equipos de computación	4.133.532		4.133.532
Valor de costo revaluado	19.442.205		19.442.205
(Amortizaciones acumuladas)	-15.308.673		-15.308.673
Caja de seguridad y Tesoro			
Valor de costo revaluado			
(Amortizaciones acumuladas)			
Material de transporte	769.465		769.465
Valor de costo revaluado	3.518.938		3.518.938
(Amortizaciones acumuladas)	-2.749.473		-2.749.473
			0
OTRAS CUENTAS DE ACTIVO	12.212.400		12.212.400
Inversiones			
Participación en otras empresas			
Sucursales en el exterior			
Otros bienes			
Cargos diferidos	11.812.489		11.812.489
Gastos de organización			
- Valor de costo			
- (Amortizaciones acumuladas)			
Mejoras e instalaciones en inmuebles arrendados	7.691.463		7.691.463
- Valor de costo	27.794.662		27.794.662
- (Amortizaciones acumuladas)	-20.103.199		-20.103.199
Software de aplicación	4.121.025		4.121.025
- Valor de costo	12.704.750		12.704.750
- (Amortizaciones acumuladas)	-8.583.725		-8.583.725
Material de escritorio y otros	1		1
Otras cuentas	399.911		399.911

**BANCO CENTRAL DEL URUGUAY
SUPERINTENDENCIA DE INSTITUCIONES
DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA**

EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITO

COMUNICACIÓN N° 2001/ 17

Art. 491.1 de la Recopilación de Normas de Regulación y
Control del Sistema Financiero

EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITO - PLAN DE CUENTAS

EMPRESA: CRÉDITOS DIRECTOS S.A. - 803

	m/nal	m/ext.	equiv. en m/nal	Total
	(1)	(2)	(3)	(1+3)
PASIVO	276.702.039	223.474	4.797.312	281.499.351
DEUDAS COMERCIALES	205.154.543	223.474	4.797.312	209.951.855
Obligaciones con estab adheridos al sistema de tarjeta de crédito	14.997.002	6.498	139.497	15.136.499
Obligaciones con establecimientos adheridos al sist de tarj de crédito	14.997.002	6.498	139.497	15.136.499
Acreeedores por órdenes de compra	4.543.038	1.402	30.095	4.573.133
Acreeedores por órdenes de compra	4.543.038	1.402	30.095	4.573.133
Documentos a pagar	177.494.631	169.875	3.646.696	181.141.327
Documentos a pagar	177.494.631	169.875	3.646.696	181.141.327
Acreeedores por compras	8.119.872	45.699	981.024	9.100.896
Acreeedores por compras	8.119.872	45.699	981.024	9.100.896
DEUDAS FINANCIERAS				
Obligaciones con el sector financiero				
Préstamos				
- del país				
- del exterior				
Sobregiros bancarios				
Obligaciones con el sector no financiero				
Obligaciones con el sector no financiero				
- del país				
- del exterior				
OBLIGACIONES DIVERSAS	10.566.787			10.566.787
Obligaciones diversas	1.617.698			1.617.698
Entregas a cuenta				
Sueldos a pagar	1.617.698			1.617.698
Acreeedores fiscales	7.574.129			7.574.129
- IVA a pagar	7.574.129			7.574.129
- otros impuestos a cargo de la empresa				
- retenciones a terceros				
Acreeedores sociales	780.809			780.809
- a cargo de la empresa				
- retenciones a terceros				
Dividendos a pagar				
Obligaciones por distribución de utilidades				
Cuentas a pagar	594.151			594.151
Otras obligaciones diversas				
PROVISIONES	59.063.949			59.063.949
Provisiones				
Provisiones para impuestos nacionales				
Otras provisiones	59.063.949			59.063.949
PREVISIONES	1.916.760			1.916.760
Previsiones				
Previsión para cuentas de contingencia	216.760			216.760
Previsiones genéricas				
Otras provisiones	1.700.000			1.700.000
OTRAS CUENTAS DE PASIVO				
Otras cuentas				

PATRIMONIO	86.436.264			86.436.264
Capital social	74.874.000			74.874.000
Capital integrado				
Aportes no capitalizados				
Primas de emisión				
Adelantos irrevocables a cuenta de integraciones de capital				
Adelantos irrevocables a cuenta de primas de emisión				
Ajustes al patrimonio	7.028.865			7.028.865
Ajuste por revaluación de bienes de uso	7.028.865			7.028.865
Ajuste de los resultados por pérdidas por inflación (Ajuste de los resultados por ganancias por inflación)				
Reservas				
Reserva legal				
Reservas estatutarias				
Reservas voluntarias				
Resultados acumulados	4.533.399			4.533.399
Utilidades acumuladas				
Utilidades del ejercicio	7.732.828			7.732.828
(Adelanto de resultados)				
(Pérdidas acumuladas)	-3.199.429			-3.199.429
(Pérdidas del ejercicio)				
CUENTAS DE CONTINGENCIA DEUDORAS	108.380.025			108.380.025
Cuentas de contingencia deudoras				
Documentos descontados en instituciones financieras				
Créditos a utilizar mediante tarjeta de crédito	108.380.025			108.380.025
Líneas de crédito acordadas				
Deudores por garantías otorgadas				
Otras cuentas				
CUENTAS DE CONTINGENCIA ACREEDORAS	108.380.025			108.380.025
Cuentas de contingencia acreedoras				
Instituciones financieras - documentos descontados				
- del país				
- del exterior				
Beneficiarios por préstamos a utilizar mediante tarjeta de crédito	108.380.025			108.380.025
Beneficiarios por líneas de crédito acordadas				
Garantías otorgadas				
Otras cuentas				
CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	114.654.244	79.642	1.709.675	116.363.919
Cuentas de orden deudoras				
Garantías recibidas				
- garantías computables				
- otras garantías				
Valores al cobro				
Deudores por créditos castigados	114.654.244	79.642	1.709.675	116.363.919
- capital de créditos castigados por atraso	114.654.244	79.642	1.709.675	116.363.919
- capital de créditos castigados por quitas y desistimientos				
- capital de créditos castigados por prescripciones				
- intereses de mora				
Otras cuentas				
CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	114.654.244	79.642	1.709.675	116.363.919
Cuentas de orden acreedoras				
Otorgantes de garantías				
- computables				
- otras				
Otorgantes de valores al cobro				
- Sector financiero				
- Sector no financiero				
Castigos de cartera	114.654.244	79.642	1.709.675	116.363.919
Otras cuentas				

BANCO CENTRAL DEL URUGUAY
SUPERINTENDENCIA DE INSTITUCIONES
DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA

EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITO

COMUNICACIÓN N° 2001/ 17

Art. 491.1 de la Recopilación de Normas de Regulación y
Control del Sistema Financiero

EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITO - PLAN DE CUENTAS

EMPRESA: CRÉDITOS DIRECTOS S.A. - 803

	m/nal	m/ext.	equiv. en m/nal	Total
	(1)	(2)	(3)	(1+3)
GANANCIAS FINANCIERAS	86.131.130	20.063	430.700	86.561.830
Ganancias financieras - créditos vigentes	68.628.325	20.062	430.675	69.059.000
Productos por deudores por utilización de tarjeta de crédito	30.556.089	17.746	380.957	30.937.046
- Tarjeta de crédito	30.556.089	17.746	380.957	30.937.046
- Retiros de efectivo				
Productos por deudores por órdenes de compra	11.887.535	2.316	49.718	11.937.253
Productos por deudores por préstamos en efectivo	26.184.701			26.184.701
- al consumo	26.184.701			26.184.701
- a empresas				
- para vivienda				
Productos por venta de cartera				
- Tarjeta de crédito				
- Órdenes de compra				
- Préstamos en efectivo				
Ganancias financieras - créditos vencidos	10.781.776	1	25	10.781.801
Productos por deudores por utilización de tarjeta de crédito	8.264.206	1	25	8.264.231
Productos por deudores por órdenes de compra	2.517.570			2.517.570
Productos por deudores por préstamos en efectivo				
- al consumo				
- a empresas				
- para vivienda				
Ganancias financieras - inversiones temporarias	540.105			540.105
Productos y reajustes por valores				
Productos y reajustes por depósitos	540.105			540.105
Ganancias por valuación				
Ganancias por valuación de activos en moneda extranjera	6.180.924			6.180.924
Ganancias por valuación de pasivos en moneda extranjera	6.180.924			6.180.924
PERDIDAS FINANCIERAS	-8.785.242			-8.785.242
Pérdidas por obligaciones financieras				
Cargos por obligaciones con el sector financiero				
- Intereses sobre descuentos de documentos				
- Intereses por créditos obtenidos				
Cargos por obligaciones con el sector no financiero				
Bonif de productos financieros a usuarios de tarjeta de crédito				
Pérdidas por valuación	-8.785.242			-8.785.242
Pérdidas por valuación de activos en moneda extranjera				
Pérdidas por valuación de pasivos en moneda extranjera	-8.785.242			-8.785.242
RESULTADO FINANCIERO ANTES DE PREVISIONES	77.345.888	20.063	430.700	77.776.588
RESULTADO POR PREVISIÓN DE DEUD INCOBRABLES	-45.525.795			-45.525.795
Constitución de provisiones	49.226.402			49.226.402
Pérdidas por constitución de provisiones para deudores incob	49.226.402			49.226.402
Desafectación de provisiones	3.700.607			3.700.607
Desafectación de provisiones para deudores incobrables	3.700.607			3.700.607
RESULTADO FINANCIERO DESPUÉS DE PREVISIONES	31.820.093	20.063	430.700	32.250.793

RESULTADOS POR SERVICIOS	87.756.036	24.738	531.053	88.287.089
Ganancias por servicios	87.756.036	24.738	531.053	88.287.089
Comisiones cobradas a los usuarios de tarjetas de crédito	45.400.581			45.400.581
Comisiones cobradas a los usuarios de órdenes de compra				
Comisiones cobradas a deudores por préstamos en efectivo				
Comisiones cobradas a los comercios adheridos	42.355.455	24.738	531.053	42.886.508
Comisión por administración de valores				
Comisión por garantías otorgadas				
Pérdidas por utilización de servicios				
Comisiones				

RESULTADO BRUTO	119.576.129	44.801	961.753	120.537.882
------------------------	--------------------	---------------	----------------	--------------------

OTRAS GANANCIAS OPERATIVAS	15.160.373			15.160.373
Otras ganancias operativas				
Ganancias por créditos diversos				
Ganancias por operaciones de cambio				
Ingresos de oficina jurídica				
Otras cuentas	15.160.373			15.160.373
OTRAS PERDIDAS OPERATIVAS	-125.397.237			-125.397.237
Otras pérdidas operativas	-36.890.972			-36.890.972
Retribuciones personales y cargas sociales	-36.070.402			-36.070.402
Seguros	-820.570			-820.570
Amortizaciones	-24.282.850			-24.282.850
- de bienes de uso	-9.428.902			-9.428.902
- de cargos diferidos	-14.853.948			-14.853.948
Impuestos, tasas y contribuciones	-5.205.591			-5.205.591
Otros gastos operativos	-43.954.299			-43.954.299
- Alquileres	-4.320.737			-4.320.737
- Conservación y reparación de bienes	-2.050.281			-2.050.281
- Servicio de procesamiento de datos	-3.222.169			-3.222.169
- Comunicaciones	-3.375.609			-3.375.609
- Vigilancia y custodia	-264.435			-264.435
- Propaganda, publicidad y promociones	-3.928.252			-3.928.252
- Gastos de oficina jurídica				
- Multas aplicadas por el Banco Central del Uruguay				
- Auditoría externa	-290.535			-290.535
- Multas y recargos	-210.567			-210.567
- Otras	-26.291.714			-26.291.714
Pérdidas por operaciones de cambio				
Pérdidas por créditos diversos				
Otras cuentas	-15.063.525			-15.063.525

RESULTADO OPERATIVO NETO	9.339.265	44.801	961.753	10.301.018
---------------------------------	------------------	---------------	----------------	-------------------

RESULTADOS EXTRAORDINARIOS				
Ganancias extraordinarias				
Pérdidas extraordinarias				

RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES				
Ajustes de resultados de ejercicios anteriores - ganancias				
Ajustes de resultados de ejercicios anteriores - pérdidas				

RESULTADO DEL EJERCICIO ANTES DE I.R.I.C.	9.339.265	44.801	961.753	10.301.018
--	------------------	---------------	----------------	-------------------

Impuesto a la Renta de Industria y Comercio	-2.568.190			-2.568.190
--	-------------------	--	--	-------------------

RESULTADO DEL EJERCICIO DESPUÉS DE I.R.I.C.	6.771.075	44.801	961.753	7.732.828
--	------------------	---------------	----------------	------------------

RESULTADOS DEL AJUSTE POR INFLACIÓN				
Ganancias por ajuste por inflación				
Pérdidas por ajuste por inflación				

RESULTADO DEL EJERCICIO AJUSTADO POR INFLACIÓN	6.771.075	44.801	961.753	7.732.828
---	------------------	---------------	----------------	------------------

BANCO CENTRAL DEL URUGUAY
SUPERINTENDENCIA DE INSTITUCIONES
INTERMEDIACION FINANCIERA

EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CREDITO
COMUNICACIÓN 2001/17
Art. 491 de la Recopilación de Normas de Regulación y
Control del Sistema Financiero

EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CREDITO - PLAN DE CUENTAS
EMPRESA: DINERS CLUB URUGUAY S.A.
ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL AL : 30-sep-2008

	M/NAL	M/EXT	EQUIV EN M/NAL	TOTAL
	(1)	(2)	(3)	(1+3)
ACTIVO	161.961.406	2.734.611	58.703.905	220.665.311
DISPONIBLE	6.571.385	801.831	17.212.901	23.784.286
1 Caja	0	0	0	0
2 Monedas y billetes	0	0	0	0
3 Cheques	0	0	0	0
4 Instituciones Financieras	6.571.385	801.831	17.212.901	23.784.286
5 Cuenta corriente	6.571.385	801.831	17.212.901	23.784.286
6 Caja de Ahorros	0	0	0	0
7 Metales Preciosos	0	0	0	0
8 Metales Preciosos	0	0	0	0
10 INVERSIONES TEMPORARIAS	0	0	0	0
11 Valores Negociables	0	0	0	0
12 Valores publicos nacionales	0	0	0	0
13 Otros valores	0	0	0	0
14 Depositos a plazo fijo en instituciones financieras	0	0	0	0
15 Depositos a plazo fijo en instituciones financieras	0	0	0	0
16 - en el pais	0	0	0	0
17 - en el exterior	0	0	0	0
19 CREDITOS VIGENTES	125.610.168	1.671.084	35.873.158	161.483.326
20 Deudores por cheques diferidos	0	0	0	0
21 Deudores por cheques diferidos	0	0	0	0
22 Deudores por utilizacion de tarjeta	125.303.867	1.687.964	36.235.514	161.539.381
23 Tarjeta de compra	49.286.722	722.831	15.517.020	64.803.742
24 Tarjeta de credito	74.935.538	965.132	20.718.494	95.654.032
25 Retiros de efectivo	1.081.607	0	0	1.081.607
26 Creditos de riesgo potencial	460.336	0	0	460.336
27 Deudores por utilizacion de tarjeta de credito	460.336	0	0	460.336
28 (Comisiones y productos percibidos no devengados)	0	0	0	0
29 (Comisiones y productos percibidos no devengados)	0	0	0	0
30 Deudores por productos financieros	1.144.979	0	0	1.144.979
31 Deudores por productos financieros devengados	1.144.979	0	0	1,144,979
32 - Productos financieros no documentados	-1,144,979	0	0	-1,144,979
33 Provisiones	-1.299.014	-16.880	-362.356	-1.661.370
34 (Prevision para deudores incobrables)	-1.299.014	-16.880	-362.356	-1.661.370
36 CREDITOS DIVERSOS	6.160.461	0	0	6.160.461
37 Creditos Diversos	6.160.461	0	0	6.160.461
322 Cuenta de directores	0	0	0	0
323 Deudores por venta de créditos a plazo	0	0	0	0
324 - Créditos	0	0	0	0
325 - (Ganancias a realizar por créditos vendidos a plazo)	0	0	0	0
38 Anticipos por compras de bienes y servicios	0	0	0	0
39 Cargos pagados por anticipado	224.020	0	0	224.020
40 Anticipos de impuestos nacionales	4.408.508	0	0	4.408.508
41 Impuesto al valor agregado - a deducir	0	0	0	0
42 Anticipos al personal	3.216	0	0	3.216
43 Gastos a recuperar	1.524.717	0	0	1.524.717
45 CREDITOS VENCIDOS	1.289.626	119	2.560	1.292.186
46 Colocacion vencida	1.112.255	159	3.413	1.115.668
47 Deudores por utilizacion de tarjeta de credito - vencidos	1,112,255	159	3,413	1,115,668
48 Creditos refinanciados	0	0	0	0
49 Deudores por utilizacion de tarjeta de credito - Refinanciados	0	0	0	0
50 Creditos en gestion	811.897	0	0	811.897
51 Deudores por utilizacion de tarjeta de credito - Gestion	811.897	0	0	811.897
52 Creditos Morosos	1.031.332	0	0	1.031.332
53 Deudores por utilizacion de tarjeta de credito - Morosos	1,031,332	0	0	1,031,332
54 Deudores por productos financieros - vencidos	91.395	0	0	91.395
55 Colocacion vencida	15.446	0	0	15.446
56 Créditos refinanciados	0	0	0	0
57 Créditos en gestión	75.949	0	0	75.949
58 Créditos morosos	0	0	0	0
59 (Previsiones)	-1.757.253	-40	-853	-1.758.106
60 (Prevision para deudores incobrables)	-1.757.253	-40	-853	-1.758.106
61 - (Colocacion vencida)	-281.925	-40	-853	-282.778
62 - (Creditos refinanciados)	0	0	0	0
63 - (Creditos en gestion)	-443.923	0	0	-443.923
64 - (Creditos morosos)	-1.031.405	0	0	-1.031.405
66 BIENES DE USO	8.542.038	0	0	8.542.038
67 Inmuebles de uso propio	0	0	0	0
68 Valor de costo revaluado	0	0	0	0
69 (Amortizaciones acumuladas)	0	0	0	0
70 Muebles, utiles e instalaciones	1.256.279	0	0	1.256.279
71 Valor de costo revaluado	35.322.072	0	0	35.322.072
72 (Amortizaciones acumuladas)	-34.065.793	0	0	-34.065.793
73 Equipos de computacion	7.285.759	0	0	7.285.759
74 Valor de costo revaluado	117.941.124	0	0	117.941.124
75 (Amortizaciones acumuladas)	-110.655.365	0	0	-110.655.365
76 Material de Transporte	0	0	0	0
77 Valor de costo revaluado	0	0	0	0
78 (Amortizaciones acumuladas)	0	0	0	0
80 OTRAS CUENTAS DE ACTIVO	13.787.728	261.578	5.615.286	19.403.014
81 Inversiones	0	0	0	0
82 Participación en otras empresas	0	0	0	0
83 Sucursales en el exterior	0	0	0	0
84 Cargos Diferidos	0	0	0	0
85 Gastos de organización	0	0	0	0
86 - Valor de costo	0	0	0	0
87 - (Amortizaciones acumuladas)	0	0	0	0
88 Mejoras e instalaciones en inmuebles arrendados	0	0	0	0
89 - Valor de costo	0	0	0	0
90 - (Amortizaciones acumuladas)	0	0	0	0
91 Software de aplicación	0	0	0	0
92 - Valor de costo	0	0	0	0
93 - (Amortizaciones acumuladas)	0	0	0	0
94 Material de escritorio y otros	0	0	0	0
95 Otras Cuentas	13.787.728	261.578	5.615.286	19.403.014

PASIVO	145.199.804	1.002.444	21.519.473	166.719.277
99 DEUDAS COMERCIALES	42.186.857	678.355	14.562.243	56.749.100
100 Obligaciones con establecimientos adheridos al sistema de tarjeta de crédito	39.254.367	678.355	14.562.243	53.816.810
101 Obligaciones con establecimientos adheridos al sistema de tarjeta de crédito	39.254.367	678.355	14.562.243	53.816.810
102 Documentos a pagar	2.932.490	0	0	2.932.490
103 Documentos a pagar	2.932.490	0	0	2.932.490
104 Acreedores por compras	0	0	0	0
105 Acreedores por compras	0	0	0	0
107 DEUDAS FINANCIERAS	82.311.254	0	0	82.311.254
108 Obligaciones con el sector financiero	82.311.254	0	0	82.311.254
109 Prestamos	82.311.254	0	0	82.311.254
110 - del país	82.311.254	0	0	82.311.254
111 - del exterior	0	0	0	0
112 Sobresueldos bancarios	0	0	0	0
113 Obligaciones con el sector no financiero	0	0	0	0
114 Obligaciones con el sector no financiero	0	0	0	0
115 - del país	0	0	0	0
116 - del exterior	0	0	0	0
118 OBLIGACIONES DIVERSAS	3.546.529	48.096	1.032.476	4.579.005
119 Obligaciones Diversas	3.546.529	48.096	1.032.476	4.579.005
120 Entregas a cuenta	0	0	0	0
121 Sueldos a pagar	0	0	0	0
122 Acreedores fiscales	2.928.208	0	0	2.928.208
123 - IVA a pagar	554.814	0	0	554.814
124 - otros impuestos a cargo de la empresa	0	0	0	0
125 - retenciones a terceros	2.373.394	0	0	2.373.394
126 Acreedores sociales	132.161	0	0	132.161
127 - A cargo de la empresa	132.161	0	0	132.161
128 - retenciones a terceros	0	0	0	0
129 Dividendos a pagar	0	0	0	0
130 Obligaciones por distribución de utilidades	0	0	0	0
131 Cuentas a pagar	486.160	48.096	1.032.476	1.518.636
132 Otras obligaciones diversas	0	0	0	0
134 PROVISIONES	7.595.743	220.966	4.743.487	12.339.230
135 Provisiones	7.595.743	220.966	4.743.487	12.339.230
136 Provisiones para impuestos nacionales	3.796.740	0	0	3.796.740
137 Otras provisiones	3.799.003	220.966	4.743.487	8.542.490
139 PREVISIONES	1.380.854	11.275	242.041	1.622.895
140 Previsiones	1.380.854	11.275	242.041	1.622.895
141 Prevision para cuentas de contingencia	1.205.556	0	0	1.205.556
142 Previsiones genericas	175.298	0	0	175.298
143 Otras provisiones	0	11.275	242.041	242.041
145 OTRAS CUENTAS DE PASIVO	8.178.567	43.752	939.226	9.117.793
146 Otras cuentas	8.178.567	43.752	939.226	9.117.793
149 PATRIMONIO	53.946.034	0	0	53.946.034
150 Capital social	98.815.315	0	0	98.815.315
151 Capital integrado	98.815.315	0	0	98.815.315
152 Aportes no capitalizados	0	0	0	0
153 Primas de emision	0	0	0	0
154 Adelantos irrevocables a cuenta de integraciones de capital	0	0	0	0
155 Adelantos irrevocables a cuenta de primas de emision	0	0	0	0
156 Ajustes al patrimonio	46.983.198	0	0	46.983.198
157 Ajuste por revaluacion de bienes de uso	46.983.198	0	0	46.983.198
158 Ajuste de los resultados por perdidas por inflacion	0	0	0	0
159 Ajuste de los resultados por ganancias por inflacion	0	0	0	0
160 Reservas	659.667	0	0	659.667
161 Reserva legal	659.667	0	0	659.667
162 Reservas estatutarias	0	0	0	0
163 Reservas voluntarias	0	0	0	0
164 Resultados acumulados	-92.512.146	0	0	-92.512.146
165 Utilidades acumuladas	-28.751.908	0	0	-28.751.908
166 Utilidades del ejercicio	-63.760.238	0	0	-63.760.238
167 (Adelanto de resultados)	0	0	0	0
168 (Perdidas acumuladas)	0	0	0	0
169 (Perdidas del ejercicio)	0	0	0	0
171 CUENTAS DE CONTINGENCIA DEUDORAS	613.187.835	0	0	613.187.835
172 Cuentas de contingencia deudoras	602.776.582	0	0	602.776.582
173 Documentos descontados en instituciones financieras	0	0	0	0
174 Créditos a utilizar mediante tarjeta de credito	602.776.582	0	0	602.776.582
175 Líneas de credito acordadas	0	0	0	0
176 Deudores por garantías otorgadas	0	0	0	0
177 Otras cuentas	10.411.253	0	0	10.411.253
179 CUENTAS DE CONTINGENCIA ACREEDORAS	613.187.835	0	0	613.187.835
180 Cuentas de contingencia acreedoras	602.776.582	0	0	602.776.582
181 Instituciones financieras - documentos descontados	0	0	0	0
182 - del país	0	0	0	0
183 - del exterior	0	0	0	0
184 Beneficiarios por prestamos a utilizar mediante tarjeta de credito	602.776.582	0	0	602.776.582
185 Beneficiarios por líneas de credito acordadas	0	0	0	0
186 Garantías otorgadas	0	0	0	0
187 Otras cuentas	10.411.253	0	0	10.411.253
189 CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	59.258.525	0	0	59.258.525
190 Cuentas de orden deudoras	59.258.525	0	0	59.258.525
191 Garantías recibidas	0	0	0	0
192 Valores al cobro	40	0	0	40
193 Deudores por créditos castigados	59.258.485	0	0	59.258.485
194 - capital de créditos castigados por atraso	59.258.485	0	0	59.258.485
195 - capital de créditos castigados por quitas y desistimientos	0	0	0	0
196 - capital de créditos castigados por prescripciones	0	0	0	0
197 - intereses de mora	0	0	0	0
198 Otras cuentas	0	0	0	0
200 CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	59.258.525	0	0	59.258.525
201 Cuentas de orden acreedoras	59.258.525	0	0	59.258.525
202 Otorgantes de garantías	0	0	0	0
203 Otorgantes de valores al cobro	40	0	0	40
204 - Sector financiero	0	0	0	0
205 - Sector no financiero	0	0	0	0
206 Castigos de cartera	59.258.485	0	0	59.258.485
207 Otras cuentas	0	0	0	0

210	GANANCIAS FINANCIERAS	20.125.326	2.302	49.422	20.174.748
211	Ganancias financieras - Creditos vigentes	17.238.810	2.302	49.422	17.348.232
212	Productos por deudores por utilizacion de Tarjeta de Credito	17.238.810	2.302	49.422	17.348.232
213	- Tarjeta de crédito	12.844.807	2.302	49.422	12.894.229
214	- Retiros de efectivo	4.454.003	0	0	4.454.003
215	Ganancias financieras - Creditos vencidos	0	0	0	0
216	Productos por deudores por utilizacion de Tarjeta de Credito	0	0	0	0
217	Ganancias financieras - Inversiones temporarias	0	0	0	0
218	Productos y reajustes por valores	0	0	0	0
219	Productos y reajustes por depósitos	0	0	0	0
220	Ganancias por valuacion	2.826.516	0	0	2.826.516
221	Ganancias por valuacion de activos en moneda extranjera	2.826.516	0	0	2.826.516
222	Ganancias por valuacion de pasivos en moneda extranjera	0	0	0	0
224	PERDIDAS FINANCIERAS	8.007.571	0	0	8.007.571
225	Perdidas por obligaciones financieras	7.998.782	0	0	7.998.782
226	Cargos por obligaciones con el sector financiero	7.998.782	0	0	7.998.782
227	- Intereses sobre descuentos de documentos	0	0	0	0
228	- Intereses por creditos obtenidos	7.998.782	0	0	7.998.782
229	Cargos por obligaciones con el sector no financiero	0	0	0	0
230	Bonificacion de productos financieros a usuarios de tarjeta de credito	0	0	0	0
231	Perdidas por valuacion	8.789	0	0	8.789
232	Perdidas por valuacion de activos en moneda extranjera	0	0	0	0
233	Perdidas por valuacion de pasivos en moneda extranjera	8.789	0	0	8.789
236	RESULTADO FINANCIERO ANTES DE PREVISIONES	12.117.755	2.302	49.422	12.167.177
239	RESULTADO POR PREVISION DE DEUDORES INCOBRABLES	-905.970	37.089	796.183	-109.787
240	Constitucion de provisiones	3.043.011	48.276	1.036.332	4.079.343
241	Perdidas por constitucion de provisiones para deudores incobrables	3.043.011	48.276	1.036.332	4.079.343
242	Desafectacion de provisiones	3.948.981	11.187	240.149	4.189.130
243	Desafectacion de provisiones para deudores incobrables	3.948.981	11.187	240.149	4.189.130
246	RESULTADO FINANCIERO DESPUES DE PREVISIONES	13.023.725	-34.786	-746.761	12.276.964
249	RESULTADOS POR SERVICIOS	48.144.648	438.240	9.407.690	55.552.338
250	Ganancias por servicios	48.144.648	438.240	9.407.690	55.552.338
251	Comisiones cobradas a los usuarios de tarjetas de credito	30.778.375	62.085	1.332.775	32.111.150
252	Comisiones cobradas a los comercios adheridos	15.366.273	376.155	8.074.915	23.441.188
253	Comision por administracion de valores	0	0	0	0
254	Comision por Garantias otorgadas	0	0	0	0
256	Perdidas por utilizacion de servicios	0	0	0	0
257	Comisiones	0	0	0	0
260	RESULTADO BRUTO	59.168.373	403.453	8.660.929	67.829.302
263	OTRAS GANANCIAS OPERATIVAS	26.084.552	0	0	26.084.552
264	Otras ganancias operativas	24.297.830	0	0	24.297.830
265	Ganancias por creditos diversos	24.297.830	0	0	24.297.830
266	Ganancias por operaciones de cambio	0	0	0	0
267	Ingresos de oficina juridica	0	0	0	0
268	Otras cuentas	1.786.722	0	0	1.786.722
270	OTRAS PERDIDAS OPERATIVAS	90.647.994	47.239	1.014.073	91.662.067
271	Otras perdidas operativas	84.301.784	47.239	1.014.073	85.315.857
272	Retribuciones personales y cargas sociales	6.229.680	0	0	6.229.680
273	Seguros	5.593	0	0	5.593
274	Amortizaciones	10.720.756	0	0	10.720.756
275	- de bienes de uso	10.720.756	0	0	10.720.756
276	- de cargos diferidos	0	0	0	0
277	Impuestos, tasas y contribuciones	3.990.547	0	0	3.990.547
278	Otros gastos operativos	63.355.208	47.239	1.014.073	64.369.281
279	- Alquileres	0	0	0	0
280	- Conservación y reparación de bienes	875.267	0	0	875.267
281	- Servicio de procesamiento de datos	103.357	0	0	103.357
282	- Comunicaciones	3.949.479	0	0	3.949.479
283	- Vigilancia y custodia	771.357	0	0	771.357
284	- Propaganda, publicidad y promociones	9.235.492	0	0	9.235.492
285	- Gastos de oficina juridica	299.101	0	0	299.101
286	- Multas aplicadas por el Banco Central del Uruguay	0	0	0	0
287	- Auditoria externa	0	0	0	0
288	- Multas y recargos	0	0	0	0
289	- Otras	48.121.155	47.239	1.014.073	49.135.228
290	Perdidas por operaciones de cambio	0	0	0	0
291	Perdidas por creditos diversos	0	0	0	0
292	Otras cuentas	6.346.210	0	0	6.346.210
295	RESULTADO OPERATIVO NETO	-5.395.069	356.214	7.646.856	2.251.787
298	RESULTADOS EXTRAORDINARIOS	-65.955.415	0	0	-65.955.415
299	Ganancias extraordinarias	0	0	0	0
300	Perdidas extraordinarias	-65.955.415	0	0	-65.955.415
302	RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	0	0	0	0
303	Ajustes de resultados de ejercicios anteriores - ganancias	0	0	0	0
304	Ajustes de resultados de ejercicios anteriores - perdidas	0	0	0	0
307	RESULTADO DEL EJERCICIO ANTES DE IRIC	-71.350.484	356.214	7.646.856	-63.703.628
310	Impuesto a la Renta de Industria y Comercio	56.810	0	0	56.810
313	RESULTADO DEL EJERCICIO DESPUES DE IRIC	-71.407.094	356.214	7.646.856	-63.760.238
316	RESULTADOS DEL AJUSTE POR INFLACION	0	0	0	0
317	Ganancias por ajuste por inflacion	0	0	0	0
318	Perdidas por ajuste por inflacion	0	0	0	0
321	RESULTADO DEL EJERCICIO AJUSTADO POR INFLACION	-71.407.094	356.214	7.646.856	-63.760.238

ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL
Institución: 853 - Emprendimientos de VALOR SA
AL 30 DE SETIEMBRE DE 20008

ACTIVO	Moneda Nacional	Moneda Extranjera	Mon.Ext. Equiv.M. Nac.	TOTAL
DISPONIBLE	127.191	86.436	1.855.528	1.982.719
Caja	14.263	-	-	14.263
Moneda y billetes	14.263			14.263
Instituciones Financieras	112.928	86.436	1.855.528	1.968.456
Cuenta corriente	102.928	86.436	1.855.528	1.958.456
Caja de ahorros	10.000			10.000
CREDITOS VIGENTES	71.991.707	127.783	2.743.126	74.734.833
Deud.p/Utilización de Tarjeta	19.716.923	75.648	1.623.940	21.340.863
Tarjeta de Compra	8.549.192	75.410	1.618.830	10.168.022
Tarjeta de Credito	10.806.229	-	-	10.806.229
Retiros en Efectivo	361.502	238	5.110	366.612
Deudores por ordenes de compra	4.012.255	5.130	110.116	4.122.371
Amortizables	4.012.255	5.130	110.116	4.122.371
Deudores por prestamos en efectivo	39.739.429	44.215	949.153	40.688.582
Prestamos amortizables				
- al consumo	39.739.429	44.215	949.153	40.688.582
Créditos de riesgo potencial	8.664.115	4.369	93.782	8.757.897
Deud.p/Utilización de Tarjetas de Crédito	4.303.333	1.361	29.212	4.332.545
Deudores por ordenes de compras	174.199	1.846	39.636	213.835
Deudores por préstamos en efectivo - consumo	4.186.583	1.162	24.935	4.211.517
Deudores p/producto financieros	1.175.015	-	-	1.175.015
Productos financieros no documentados	814.697	-	-	814.697
Productos financieros documentados	1.305.965	-	-	1.305.965
(Productos financieros documentados no dev.)	-945.647	-	-	-945.647
Previsiones	-1.316.029	-1.578	-33.866	-1.349.895
(Previsión para deudores incobrables)	-1.316.029	-1.578	-33.866	-1.349.895
CREDITOS DIVERSOS	1.185.784	-	-	1.185.784
Créditos diversos	1.185.784	-	-	1.185.784
Anticipos al personal	3.644			3.644
Impuesto al Valor Agregado a deducir	1.182.140			1.182.140
CREDITOS VENCIDOS	12.096.077	2.229	47.850	12.143.927
Colocación vencida	9.724.971	2.364	50.738	9.775.709
Deud.p/Utilización de Tarjetas de Crédito - vencidos	4.610.148	71	1.526	4.611.674
Deudores por ordenes de compras - vencidos	264.005	1.651	35.436	299.440
Deudores por préstamos en efectivo - vencidos				
- al consumo	4.850.818	642	13.777	4.864.595
Créditos Refinanciados	3.172.524	50	1.073	3.173.597
Deud.p/Utilización de Tarjetas de Crédito - refinanciados	412.624	50	1.073	413.698
Deudores por préstamos en efectivo - refinanciados				
- al consumo	2.759.899			2.759.899
Créditos en Gestión	4.517.839	838	17.982	4.535.821
Deud.p/Utilización de Tarjetas de Crédito - gestión	3.185.915	-	-	3.185.915
Deudores por préstamos en efectivo - gestión				
- al consumo	1.331.924	838	17.982	1.349.906
Créditos Morosos	12.523.266	-	-	12.523.266
Deud.p/Utilización de Tarjetas de Crédito	11.088.172	-	-	11.088.172
Deudores por ordenes de compras - morosos	55.070	-	-	55.070
Deudores por prestamos en efectivo - morosos				
- al consumo	1.380.024	-	-	1.380.024
Deudores por Productos Financieros Vencidos	269.151	-	-	269.151
Colocacion Vencida	151.756	-	-	151.756
Créditos Refinanciados	46.667	-	-	46.667
Créditos en Gestión	30.439	-	-	30.439
Créditos Morosos	40.289	-	-	40.289
(Previsiones)	-18.111.673	-1.022	-21.944	-18.133.617
(Colocacion Vencida)	-2.469.182	-591	-12.684	-2.481.866
(Créditos Refinanciados)	-804.798	-13	-268	-805.066
(Créditos en Gestión)	-2.274.139	-419	-8.991	-2.283.130
(Créditos Morosos)	-12.563.555	-	-	-12.563.555
BIENES DE USO	3.403.381	-	-	3.403.381
Muebles, útiles e instalaciones	1.383.527	-	-	1.383.527
Valor de costo revaluado	1.633.728	-	-	1.633.728
(Amortizaciones Acumuladas)	-250.201	-	-	-250.201
Equipos de computación	2.019.854	-	-	2.019.854
Valor de costo revaluado	2.337.838	-	-	2.337.838
(Amortizaciones Acumuladas)	-317.984	-	-	-317.984
OTRAS CUENTAS DE ACTIVO	22.013.064	3.099	66.525	22.079.589
Inversiones	16.417.363	-	-	16.417.363
Participación en otras empresas	16.417.363	-	-	16.417.363
Cargos diferidos	5.083.472	-	-	5.083.472
Mejoras e instalaciones en inmuebles arrendados	1.004.567	-	-	1.004.567
Valor de costo	1.222.739	-	-	1.222.739
(Amortizaciones Acumuladas)	-218.172	-	-	-218.172
Software de aplicación	4.078.906	-	-	4.078.906
Valor de costo	4.937.737	-	-	4.937.737
(Amortizaciones Acumuladas)	-858.831	-	-	-858.831
Otras Cuentas	512.229	3.099	66.525	578.754
TOTAL ACTIVO	110.817.205	219.548	4.713.029	115.530.233

ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL				
Institución: 853 - Emprendimientos de VALOR SA				
AL 30 DE SETIEMBRE DE 20008				
PASIVO	Moneda Nacional	Moneda Extranjera	Mon.Ext. Equiv.M. Nac.	TOTAL
DEUDAS COMERCIALES	34.522.979	91.613	1.966.666	36.489.646
Obligaciones con Adm de Sistema de tarjetas de c	31.967.200	53.156	1.141.100	33.108.299
Obligaciones con Administradora de Sistema de tarjeta	31.967.200	53.156	1.141.100	33.108.299
Acreeedores por Ordenes de Compra	638.884	-	-	638.884
Acreeedores por Ordenes de Compra	638.884	-	-	638.884
Acreeedores por Compras	1.916.896	38.457	825.567	2.742.462
Acreeedores por Compras	1.916.896	38.457	825.567	2.742.462
OBLIGACIONES DIVERSAS	1.256.922	173	3.723	1.260.645
Obligaciones diversas	1.256.922	173	3.723	1.260.645
Acreeedores fiscales	857.456	-	-	857.456
- IVA a pagar	783.386	-	-	783.386
- Retenciones a terceros	74.070	-	-	74.070
Acreeedores sociales	164.583	-	-	164.583
- a cargo de la empresa	52.534	-	-	52.534
- retenciones a terceros	112.049	-	-	112.049
Cuentas a Pagar	234.883	173	3.723	238.606
PROVISIONES	2.191.217	-	-	2.191.217
Provisiones para impuestos nacionales	1.888.625	-	-	1.888.625
Otras provisiones	302.592	-	-	302.592
PREVISIONES	122.813	-	-	122.813
Previsión para cuentas de contingencia	122.813	-	-	122.813
TOTAL PASIVO	38.093.931	91.787	1.970.389	40.064.320
PATRIMONIO	Moneda Nacional	Moneda Extranjera	Mon.Ext. Equiv.M. Nac.	TOTAL
Capital social	75.196.038	-	-	75.196.038
Capital integrado	75.196.038	-	-	75.196.038
Ajustes al patrimonio	124.379	-	-	124.379
Ajuste por revaluación de bienes de uso	124.379	-	-	124.379
Reservas	-	-	-	-
Resultados acumulados	2.586.088	-117.590	-2.440.591	145.497
Resultados acumulados	8.417.792	-117.590	-2.440.591	8.417.792
Resultado del ejercicio	-5.831.704	-117.590	-2.440.591	-8.272.295
TOTAL PATRIMONIO	77.906.505	-117.590	-2.440.591	75.465.914
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	116.000.435	-25.803	-470.202	115.530.233
CUENTAS DE CONTIGENCIA DEUDORAS	61.406.692	-	-	61.406.692
Cuentas de contingencia deudoras	61.406.692	-	-	61.406.692
Creditos a utilizar mediante Tarjetas de Crédito	61.406.692	-	-	61.406.692
CUENTAS DE CONTIGENCIA ACREEDORAS	61.406.692	-	-	61.406.692
Cuentas de contingencia acreedoras	61.406.692	-	-	61.406.692
Beneficiarios de por lineas de credito acordadas	61.406.692	-	-	61.406.692
CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	22.898.043	-	-	22.898.043
Cuentas de orden deudoras	22.898.043	-	-	22.898.043
Deudores por créditos castigados	22.898.043	-	-	22.898.043
- capital de créditos castigados por atrasos	14.695.825	-	-	14.695.825
- intereses de mora	8.202.218	-	-	8.202.218
CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	22.898.043	-	-	22.898.043
Cuentas de orden acreedoras	22.898.043	-	-	22.898.043
Castigos de cartera	22.898.043	-	-	22.898.043

ESTADO DE RESULTADOS

Institución: 853 - Emprendimientos de VALOR SA
AL 30 DE SETIEMBRE DE 20008

RESULTADOS	Moneda Nacional	Moneda Extranjera	Mon.Ext. Equiv.M. Nac.	TOTAL
GANANCIAS FINANCIERAS	52.484.289	3.015	62.591	52.546.880
Ganancias financieras - créditos vigentes	50.881.952	2.417	51.020	50.932.973
Productos por deudores por utilización de tarjeta de crédito				
- Tarjeta de credito	47.642.075	-	-	47.642.075
Productos por deudores por ordenes de compra	723.144	2.207	46.885	770.029
Productos por deudores por prestamos en efectivo				
- al consumo	1.643.476	210	4.135	1.647.611
Ganancias financieras - créditos vencidos				
Productos por deudores por utilización de tarjeta de crédito				
- Tarjeta de credito	873.257	-	-	873.257
Ganancias financieras - inversiones temporarias	623.962	598	11.570	635.532
Productos y reajustes por valores	623.962	598	11.570	635.532
Ganancias por valuación	978.375	-	-	978.375
Ganancia por valuación de activos en M.E.	643.386	-	-	643.386
Ganancia por valuación de pasivos en M.E.	334.989	-	-	334.989
PERDIDAS FINANCIERAS	-13.858.226	-38	-770	-13.858.996
Pérdidas por obligaciones financieras	-11.767.249	-38	-770	-11.768.019
Cargos por obligaciones con el sector financiero				
- Intereses sobre descuento de documento	-11.767.249	-38	-770	-11.768.019
Pérdidas por valuación	-2.090.977	-	-	-2.090.977
Pérdida por valuación de activos en M.E.	-1.854.180	-	-	-1.854.180
Pérdida por valuación de pasivos en M.E.	-236.796	-	-	-236.796
RESULTADO FINANCIERO ANTES DE PREVISIONES	38.626.063	2.977	61.821	38.687.884
RESULTADO POR PREVISION DE DEUD INCOBRA	-13.980.991	-	-	-13.980.991
Constitución de provisiones	-13.980.991	-	-	-13.980.991
Pérdida por constitución de provisiones para deud inco	-13.980.991	-	-	-13.980.991
RESULTADO FINANCIERO DESPUES DE PREVISIONES	24.645.071	2.977	61.821	24.706.892
RESULTADOS POR SERVICIOS	25.326.380	-34.653	-706.486	24.619.894
Ganancias por servicios	29.388.934	-	-	29.388.934
Cargos cobrados a los usuarios de tarjetas de crédito	22.219.791	-	-	22.219.791
Aranceles descontados a los comercios adheridos	7.169.143	-	-	7.169.143
Pérdidas por utilización de servicios	-4.062.554	-34.653	-706.486	-4.769.040
Comisiones	-4.062.554	-34.653	-706.486	-4.769.040
RESULTADO BRUTO	49.971.452	-31.677	-644.665	49.326.786
OTRAS GANANCIAS OPERATIVAS	1.921.350	2.386	51.118	1.972.469
Otras ganancias operativas	1.921.350	2.386	51.118	1.972.469
Ganancias por créditos diversos	1.921.350	2.386	51.118	1.972.469
OTRAS PERDIDAS OPERATIVAS	-57.253.030	-99.299	-2.060.521	-59.313.551
Retribuciones personales y cargas sociales	-4.183.463	-	-	-4.183.463
Seguros	-25.801	-353	-7.506	-33.307
Amortizaciones	-1.283.099	-	-	-1.283.099
- de bienes de uso	-325.809	-	-	-325.809
- de cargos diferidos	-957.290	-	-	-957.290
Impuestos, tasas y contribuciones	-2.215.476	-	-	-2.215.476
Otros gastos operativos	-47.689.048	-80.058	-1.659.235	-49.348.283
- Alquileres	-1.049.262	-	-	-1,049,262
- Conservación y reparación de bienes	-309.233	-462	-9,372	-318,605
- Servicio de procesamiento de datos	-21.364.762	-	-	-21,364,762
- Comunicaciones	-587.072	-	-	-587,072
- Vigilancia y Custodia	-	-	-	-
- Propaganda, publicidad y promociones	-528.090	-18,542	-383,694	-911,784
- Gastos de oficina jurídica	-65.609	-33,761	-709,500	-775,108
- Multas aplicadas por el B.C.U.	-7.504	-	-	-7,504
- Auditoría externa	-379.050	-	-	-379,050
- Multas y recargos	-7.330	-	-	-7,330
- Otras (Nota 6)	-23.391.136	-27,292	-556,669	-23,947,805
Otras cuentas	-1.856.143	-18.888	-393.780	-2.249.923
RESULTADO OPERATIVO NETO	-5.360.228	-128.590	-2.654.068	-8.014.296
RESULTADOS EXTRAORDINARIOS	-410.126	11.000	213.477	-196.649
Ganancias Extraordinarias	-	12,375	239,766	239,766
Pérdidas Extraordinarias	-410.126	-1,375	-26,289	-436,415
RESULTADO DEL EJERCICIO ANTES DE I.R.A.E.	-5.770.354	-117.590	-2.440.591	-8.210.945
Impuesto a la Renta de actividades Económicas	-61.350	-	-	-61,350
RESULTADO DEL EJERCICIO DESPUES DE I.R.A.E.	-5.831.704	-117.590	-2.440.591	-8.272.295

BANCO CENTRAL DEL URUGUAY
SUPERINTENDENCIA DE INSTITUCIONES
DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA

EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITO

COMUNICACIÓN N° 2001/ 17

Art. 491.1 de la Recopilación de Normas de Regulación y
Control del Sistema Financiero

EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITO - PLAN DE CUENTAS

EMPRESA: FUCAC - 860	m/nal	m/ext.	equiv. en m/nal	Total
ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL AL 30/09/2008	(1)	(2)	(3)	(1+3)
ACTIVO	540.162.437,50	766.293,92	16.450.031,56	556.612.469,06
DISPONIBLE	29.665.052,70	88.599,41	1.901.963,53	31.567.016,23
Caja	4.298.399,43	15.221,00	326.749,21	4.625.148,64
Monedas y billetes	4.298.399,43	15.221,00	326.749,21	4.625.148,64
Cheques				
Instituciones financieras	25.366.653,27	73.378,41	1.575.214,32	26.941.867,59
Cuenta corriente	25.366.653,27	73.378,41	1.575.214,32	26.941.867,59
Caja de ahorros				
Metales preciosos				
Metales preciosos				
INVERSIONES TEMPORARIAS	36.822.054,90	250.000,00	5.366.750,00	42.188.804,90
Valores negociables	19.822.054,90	-	-	19.822.054,90
Valores públicos nacionales	19.822.054,90	-	-	19.822.054,90
Otros valores				-
Depósitos a plazo fijo en instituciones financieras	17.000.000,00	250.000,00	5.366.750,00	22.366.750,00
Depósitos a plazo fijo en instituciones financieras	17.000.000,00	250.000,00	5.366.750,00	22.366.750,00
- en el país	17.000.000,00	250.000,00	5.366.750,00	22.366.750,00
- en el exterior				-
CRÉDITOS VIGENTES	387.180.747,25	52.934,71	1.136.349,43	388.317.096,68
Deudores por cheques diferidos				
Deudores por cheques diferidos				
Deudores por utilización de tarjeta	324.802,45	21,60	463,69	325.266,14
Tarjeta de compra	324.802,45	21,60	463,69	325.266,14
Tarjeta de crédito				
Retiros de efectivo				
Deudores por órdenes de compra				
A plazo fijo				
Amortizables				
Deudores por préstamos en efectivo	337.452.755,59	61.065,66	1.310.896,52	338.763.652,11
Préstamos a plazo fijo	987.084,87	-	-	987.084,87
- al consumo	170.664,39	-	-	170.664,39
- a empresas	816.420,48	-	-	816.420,48
Préstamos amortizables	336.465.670,72	61.065,66	1.310.896,52	337.776.567,24
- al consumo	300.837.899,90	15.337,48	329.249,68	301.167.149,58
- a empresas	33.554.394,48	45.728,18	981.646,84	34.536.041,32
- para vivienda	2.073.376,34	-	-	2.073.376,34
Créditos de riesgo potencial	47.556.363,09	2.417,71	51.900,98	47.608.264,07
Deudores por utilización de tarjeta de crédito				-
Deudores por órdenes de compra				-
Deudores por préstamos en efectivo	47.556.363,09	2.417,71	51.900,98	47.608.264,07
- al consumo	45.419.867,00	-	-	45.419.867,00
- a empresas	1.171.347,64	2.417,71	51.900,98	1.223.248,62
- para vivienda	965.148,45			965.148,45
(Comisiones y productos percibidos no devengados)	(922.776,73)	(897,15)	(19.259,12)	(942.035,85)
(Comisiones y productos percibidos no devengados)	(922.776,73)	(897,15)	(19.259,12)	(942.035,85)
Deudores por productos financieros	11.383.054,01	28,41	609,88	11.383.663,89
Deudores por productos financieros devengados	11.383.054,01	28,41	609,88	11.383.663,89
- Productos financieros no documentados				-
- Productos financieros documentados devengados y no cobrados	11.383.054,01	28,41	609,88	11.383.663,89
- (Productos financieros documentados y no devengados)				-
Previsiones	(8.613.451,16)	(9.701,52)	(208.262,52)	(8.821.713,68)
(Previsión para deudores incobrables)	(8.613.451,16)	(9.701,52)	(208.262,52)	(8.821.713,68)

CRÉDITOS DIVERSOS	605.780,58	-	-	605.780,58
Créditos diversos	605.780,58	-	-	605.780,58
Cuenta de Directores				-
Deudores por venta de créditos a plazo				-
- Créditos				-
- (Ganancias a realizar por créditos vendidos a plazo)				-
Anticipos por compras de bienes y servicios	-	-	-	-
Cargos pagados por anticipado				-
Anticipos de impuestos nacionales				-
Impuesto al valor agregado - a deducir	519.474,80	-	-	519.474,80
Anticipos al personal	-	-	-	-
Gastos a recuperar	86.305,78	-	-	86.305,78
CRÉDITOS VENCIDOS	17.855.881,46	26.606,82	571.168,58	18.427.050,04
Colocación vencida	14.477.833,78	14.080,37	302.263,30	14.780.097,08
Deudores por utilización de tarjeta de crédito - vencidos				-
Deudores por órdenes de compra - vencidos				-
Deudores por préstamos en efectivo - vencidos	14.477.833,78	14.080,37	302.263,30	14.780.097,08
- al consumo	14.198.857,44	14.080,37	302.263,30	14.501.120,74
- a empresas	278.976,34			278.976,34
- para vivienda				-
Créditos refinanciados	798.076,23	-	-	798.076,23
Deudores por utilización de tarjeta de crédito - refinanciados				-
Deudores por órdenes de compra - refinanciados				-
Deudores por préstamos en efectivo - refinanciados	798.076,23	-	-	798.076,23
- al consumo	98.743,36	-	-	98.743,36
- a empresas	699.332,87			699.332,87
- para vivienda				-
Créditos en gestión	13.331.194,21	15.451,38	331.694,77	13.662.888,98
Deudores por utilización de tarjeta de crédito - gestión				-
Deudores por órdenes de compra - gestión				-
Deudores por préstamos en efectivo - gestión	13.331.194,21	15.451,38	331.694,77	13.662.888,98
- al consumo	13.263.764,25	15.451,38	331.694,77	13.595.459,02
- a empresas	67.429,96			67.429,96
- para vivienda				-
Créditos morosos	62.799.661,49	-	-	62.799.661,49
Deudores por utilización de tarjeta de crédito - morosos				-
Deudores por órdenes de compra - morosos				-
Deudores por préstamos en efectivo - morosos	62.799.661,49	-	-	62.799.661,49
- al consumo	62.717.976,33	-	-	62.717.976,33
- a empresas	81.685,16			81.685,16
- para vivienda				-
Deudores por productos financieros - vencidos	-	-	-	-
Colocación vencida	-	-	-	-
Créditos refinanciados	-	-	-	-
Créditos en gestión	-	-	-	-
Créditos morosos	-	-	-	-
(Previsiones)	(73.550.884,25)	(2.924,93)	(62.789,49)	(73.613.673,74)
(Previsión para deudores incobrables)	(73.550.884,25)	(2.924,93)	(62.789,49)	(73.613.673,74)
- (Colocación vencida)	(3.636.280,73)	(2.770,42)	(59.472,61)	(3.695.753,34)
- (Créditos refinanciados)	(471.011,89)	-	-	(471.011,89)
- (Créditos en gestión)	(6.682.968,20)	(154,51)	(3.316,88)	(6.686.285,08)
- (Créditos morosos)	(62.760.623,43)	-	-	(62.760.623,43)
BIENES DE USO	25.166.441,53			25.166.441,53
Inmuebles de uso propio	20.419.927,00	-	-	20.419.927,00
Valor de costo revaluado	24.734.700,00	-	-	24.734.700,00
(Amortizaciones acumuladas)	(4.314.773,00)	-	-	(4.314.773,00)
Muebles, útiles e instalaciones	2.452.783,52			2.452.783,52
Valor de costo revaluado	5.495.220,36	-	-	5.495.220,36
(Amortizaciones acumuladas)	(3.042.436,84)	-	-	(3.042.436,84)
Equipos de computación	2.068.902,01			2.068.902,01
Valor de costo revaluado	4.416.296,00	-	-	4.416.296,00
(Amortizaciones acumuladas)	(2.347.393,99)	-	-	(2.347.393,99)
Caja de seguridad y Tesoro	224.829,00			224.829,00
Valor de costo revaluado	261.773,00	-	-	261.773,00
(Amortizaciones acumuladas)	(36.944,00)	-	-	(36.944,00)
Material de transporte				
Valor de costo revaluado				
(Amortizaciones acumuladas)				

OTRAS CUENTAS DE ACTIVO	42.866.479,08	348.152,98	7.473.800,02	50.340.279,10
Inversiones	33.648.247,47	121.363,38	2.605.307,68	36.253.555,15
Participación en otras empresas	33.120.000,00	115.636,39	2.482.366,38	35.602.366,38
Sucursales en el exterior	-	-	-	-
Otros bienes	528.247,47	5.726,99	122.941,30	651.188,77
Cargos diferidos	1.436.301,05	-	-	1.436.301,05
Gastos de organización	-	-	-	-
- Valor de costo	-	-	-	-
- (Amortizaciones acumuladas)	-	-	-	-
Mejoras e instalaciones en inmuebles arrendados	843.607,34	-	-	843.607,34
- Valor de costo	1.196.612,00	-	-	1.196.612,00
- (Amortizaciones acumuladas)	(353.004,66)	-	-	(353.004,66)
Software de aplicación	592.693,71	-	-	592.693,71
- Valor de costo	1.335.023,71	-	-	1.335.023,71
- (Amortizaciones acumuladas)	(742.330,00)	-	-	(742.330,00)
Material de escritorio y otros	-	-	-	-
Otras cuentas	7.781.930,56	226.789,60	4.868.492,34	12.650.422,90
PASIVO	264.262.157,76	811.915,26	17.429.384,89	281.691.542,65
DEUDAS COMERCIALES				
Obligaciones con establecimientos adheridos al sistema de tarjeta de crédito				
Obligaciones con establecimientos adheridos al sistema de tarjeta de crédito	-	-	-	-
Acreeedores por órdenes de compra				
Acreeedores por órdenes de compra	-	-	-	-
Documentos a pagar				
Documentos a pagar	-	-	-	-
Acreeedores por compras				
Acreeedores por compras	-	-	-	-
DEUDAS FINANCIERAS	232.895.927,60	800.572,84	17.185.897,15	250.081.824,75
Obligaciones con el sector financiero	84.527.283,07	504.076,73	10.821.015,16	95.348.298,23
Préstamos	84.527.283,07	504.076,73	10.821.015,16	95.348.298,23
- del país	59.577.805,45	-	-	59.577.805,45
- del exterior	24.949.477,62	504.076,73	10.821.015,16	35.770.492,78
Sobregiros bancarios	-	-	-	-
Obligaciones con el sector no financiero	148.368.644,53	296.496,11	6.364.881,99	154.733.526,52
Obligaciones con el sector no financiero	148.368.644,53	296.496,11	6.364.881,99	154.733.526,52
- del país	148.368.644,53	296.496,11	6.364.881,99	154.733.526,52
- del exterior	-	-	-	-
OBLIGACIONES DIVERSAS	7.416.765,59	6.743,04	144.752,85	7.561.518,44
Obligaciones diversas				
Entregas a cuenta	-	-	-	-
Sueldos a pagar	-	-	-	-
Acreeedores fiscales	3.439.807,10	-	-	3.439.807,10
- IVA a pagar	3.204.506,39	-	-	3.204.506,39
- otros impuestos a cargo de la empresa	78.960,00	-	-	78.960,00
- retenciones a terceros	156.340,71	-	-	156.340,71
Acreeedores sociales	136.499,75	-	-	136.499,75
- a cargo de la empresa	45.799,95	-	-	45.799,95
- retenciones a terceros	90.699,80	-	-	90.699,80
Dividendos a pagar	-	-	-	-
Obligaciones por distribución de utilidades	-	-	-	-
Cuentas a pagar	-	-	-	-
Otras obligaciones diversas	3.840.458,74	6.743,04	144.752,85	3.985.211,59
PROVISIONES	1.634.143,91	-	-	1.634.143,91
Provisiones	1.634.143,91	-	-	1.634.143,91
Provisiones para impuestos nacionales	-	-	-	-
Otras provisiones	1.634.143,91	-	-	1.634.143,91
PREVISIONES	22.315.320,66	4.599,38	98.734,89	22.414.055,55
Previsiones	22.315.320,66	4.599,38	98.734,89	22.414.055,55
Previsión para cuentas de contingencia	487,35	-	-	487,35
Previsiones genéricas	22.314.833,31	4.599,38	98.734,89	22.413.568,20
Otras provisiones	-	-	-	-
OTRAS CUENTAS DE PASIVO				
Otras cuentas				

PATRIMONIO	274.920.926,41			274.920.926,41
Capital social	79.922.790,76			79.922.790,76
Capital integrado	79.922.790,76			79.922.790,76
Aportes no capitalizados				-
Primas de emisión				-
Adelantos irrevocables a cuenta de integraciones de capital				-
Adelantos irrevocables a cuenta de primas de emisión				-
Ajustes al patrimonio	85.653.701,08			85.653.701,08
Ajuste por revaluación de bienes de uso	25.978.949,71			25.978.949,71
Ajuste de los resultados por pérdidas por inflación	81.999.354,34			81.999.354,34
(Ajuste de los resultados por ganancias por inflación)	(22.324.602,97)			(22.324.602,97)
Reservas	78.870.929,57			78.870.929,57
Reserva legal	-			-
Reservas estatutarias	21.347.485,75			21.347.485,75
Reservas voluntarias	57.523.443,82			57.523.443,82
Resultados acumulados	30.473.505,00			30.473.505,00
Utilidades acumuladas	1.332.713,09			1.332.713,09
Utilidades del ejercicio	29.140.791,91			29.140.791,91
(Adelanto de resultados)				-
(Pérdidas acumuladas)	-			-
(Pérdidas del ejercicio)				-
CUENTAS DE CONTINGENCIA DEUDORAS	534.427,45			534.427,45
Cuentas de contingencia deudoras	534.427,45			534.427,45
Documentos descontados en instituciones financieras	-	-	-	-
Créditos a utilizar mediante tarjeta de crédito	534.427,45	-	-	534.427,45
Líneas de crédito acordadas	-	-	-	-
Deudores por garantías otorgadas	-	-	-	-
Otras cuentas				-
CUENTAS DE CONTINGENCIA ACREEDORAS	534.427,45			534.427,45
Cuentas de contingencia acreedoras	534.427,45			534.427,45
Instituciones financieras - documentos descontados				-
- del país				-
- del exterior				-
Beneficiarios por préstamos a utilizar mediante tarjeta de crédito	534.427,45	-	-	534.427,45
Beneficiarios por líneas de crédito acordadas				-
Garantías otorgadas				-
Otras cuentas				-
CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	73.032.572,50	1.864.141,71	40.017.530,09	113.050.102,59
Cuentas de orden deudoras	73.032.572,50	-	-	73.032.572,50
Garantías recibidas	4.553.825,00	87.092,00	1.869.603,97	6.423.428,97
- garantías computables	2.882.091,27	41.183,31	884.082,12	3.766.173,39
- otras garantías	1.671.733,73	45.908,69	985.521,85	2.657.255,58
Valores al cobro	156.889,77	-	-	156.889,77
Deudores por créditos castigados	68.321.856,73	1.777.049,71	38.147.926,12	106.469.782,85
- capital de créditos castigados por atraso	68.321.856,73	1.777.049,71	38.147.926,12	106.469.782,85
- capital de créditos castigados por quitas y desistimientos	-	-	-	-
- capital de créditos castigados por prescripciones	-	-	-	-
- intereses de mora	-	-	-	-
Otras cuentas	1,00	-	-	1,00
CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	73.032.572,50	1.864.141,71	40.017.530,09	113.050.102,59
Cuentas de orden acreedoras	73.032.572,50	-	-	73.032.572,50
Otorgantes de garantías	4.553.825,00	87.092,00	1.869.603,97	6.423.428,97
- computables	2.882.091,27	41.183,31	884.082,12	3.766.173,39
- otras	1.671.733,73	45.908,69	985.521,85	2.657.255,58
Otorgantes de valores al cobro	156.889,77	-	-	156.889,77
- Sector financiero	-	-	-	-
- Sector no financiero	156.889,77	-	-	156.889,77
Castigos de cartera	-	-	-	-
Otras cuentas	68.321.857,73	1.777.049,71	38.147.926,12	106.469.783,85

BANCO CENTRAL DEL URUGUAY
SUPERINTENDENCIA DE INSTITUCIONES
DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA

EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITO
COMUNICACIÓN N° 2001/17
Art. 491.1 de la Recopilación de Normas de Regulación y
Control del Sistema Financiero

EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE
CRÉDITO - PLAN DE CUENTAS

EMPRESA: FUCAC

ESTADO DE RESULTADOS del 1° de enero de
2008 al 30 de setiembre de 2008

	m/nal	m/ext.	equiv. en	Total
	(1)	(2)	m/nal (3)	(1+3)
GANANCIAS FINANCIERAS	135.053.022,50	27.014,96	542.678,27	135.595.700,77
Ganancias financieras - créditos vigentes	119.105.724,75	14.871,06	295.787,33	119.401.512,08
Productos por deudores por utilización de tarjeta de crédito	24.546,97	139,19	2.763,97	27.310,94
- Tarjeta de crédito	24.546,97	139,19	2.763,97	27.310,94
- Retiros de efectivo				-
Productos por deudores por órdenes de compra				-
Productos por deudores por préstamos en efectivo	119.081.177,78	14.731,87	293.023,36	119.374.201,14
- al consumo	110.254.667,47	7.009,64	139.424,80	110.394.092,27
- a empresas	8.312.847,03	7.722,23	153.598,56	8.466.445,59
- para vivienda	513.663,28	-	-	513.663,28
Productos por venta de cartera				-
- Tarjeta de crédito				-
- Órdenes de compra				-
- Préstamos en efectivo				-
Ganancias financieras - créditos vencidos	6.324.952,15	10.208,35	206.872,87	6.531.825,02
Productos por deudores por utilización de tarjeta de crédito				-
Productos por deudores por órdenes de compra				-
Productos por deudores por préstamos en efectivo	6.324.952,15	10.208,35	206.872,87	6.531.825,02
- al consumo	6.324.952,15	10.208,35	206.872,87	6.531.825,02
- a empresas				-
- para vivienda				-
Ganancias financieras - inversiones temporarias	986.275,49	1.935,55	40.018,07	1.026.293,56
Productos y reajustes por valores				-
Productos y reajustes por depósitos	986.275,49	1.935,55	40.018,07	1.026.293,56
Ganancias por valuación	8.636.070,11	-	-	8.636.070,11
Ganancias por valuación de activos en moneda extranjera	5.307.521,20	-	-	5.307.521,20
Ganancias por valuación de pasivos en moneda extranjera	3.328.548,91	-	-	3.328.548,91
PÉRDIDAS FINANCIERAS	29.440.696,98	12.275,20	247.577,33	29.688.274,31
Pérdidas por obligaciones financieras	19.697.956,13	12.275,20	247.577,33	19.945.533,46
Cargos por obligaciones con el sector financiero	6.502.420,70	7.607,59	151.766,72	6.654.187,42
- Intereses sobre descuentos de documentos				-
- Intereses por créditos obtenidos	6.502.420,70	7.607,59	151.766,72	6.654.187,42
Cargos por obligaciones con el sector no financiero	13.195.535,43	4.667,61	95.810,61	13.291.346,04
Bonificación de productos financieros a usuarios de tarjeta de crédito				-
Pérdidas por valuación	9.742.740,85	-	-	9.742.740,85
Pérdidas por valuación de activos en moneda extranjera	5.334.645,53	-	-	5.334.645,53
Pérdidas por valuación de pasivos en moneda extranjera	4.408.095,32	-	-	4.408.095,32
RESULTADO FINANCIERO ANTES DE PREVISIONES	105.612.325,52	14.739,76	295.100,94	105.907.426,46
RESULTADO POR PREVISIÓN DE DEUDORES INCOBRABLES	-39.463.404,09	7.210,66	143.978,25	(39.319.425,84)
Constitución de provisiones	44.031.216,38	14.021,84	291.502,03	44.322.718,41
Pérdidas por constitución de provisiones para deudores incobrables	44.031.216,38	14.021,84	291.502,03	44.322.718,41
Desafectación de provisiones	4.567.812,29	21.232,50	435.480,28	5.003.292,57
Desafectación de provisiones para deudores incobrables	4.567.812,29	21.232,50	435.480,28	5.003.292,57
RESULTADO FINANCIERO DESPUES DE PREVISIONES	66.148.921,43	21.950,42	439.079,19	66.588.000,62

RESULTADOS POR SERVICIOS				
Ganancias por servicios				
Comisiones cobradas a los usuarios de tarjetas de crédito				
Comisiones cobradas a los usuarios de órdenes de compra				
Comisiones cobradas a deudores por préstamos en efectivo				
Comisiones cobradas a los comercios adheridos				
Comisión por administración de valores				
Comisión por garantías otorgadas				
Pérdidas por utilización de servicios				
Comisiones				

RESULTADO BRUTO	66.148.921,43	21.950,42	439.079,19	66.588.000,62
------------------------	----------------------	------------------	-------------------	----------------------

OTRAS GANANCIAS OPERATIVAS	3.748.085,50	3.749,01	78.543,32	3.826.628,82
Otras ganancias operativas	1.428.085,50	250,01	4.850,88	1.432.936,38
Ganancias por créditos diversos	1.386.113,95	250,01	4.850,88	1.390.964,83
Ganancias por operaciones de cambio	41.971,55	-	-	41.971,55
Ingresos de oficina jurídica				
Otras cuentas	2.320.000,00	3.499,00	73.692,44	2.393.692,44
OTRAS PERDIDAS OPERATIVAS	26.303.292,46	632.148,49	13.220.545,07	39.523.837,53
Otras pérdidas operativas	26.303.292,46	632.148,49	13.220.545,07	39.523.837,53
Retribuciones personales y cargas sociales	12.966.368,07	6.900,00	146.094,20	13.112.462,27
Seguros	55.866,11	4.983,54	104.420,65	160.286,76
Amortizaciones	1.773.482,00	-	-	1.773.482,00
- de bienes de uso	1.229.705,18	-	-	1.229.705,18
- de cargos diferidos	543.776,82	-	-	543.776,82
Impuestos, tasas y contribuciones	321.158,91	-	-	321.158,91
Otros gastos operativos	11.186.417,37	620.264,95	12.970.030,22	24.156.447,59
- Alquileres	862.493,49	97,00	2.037,39	864.530,88
- Conservación y reparación de bienes	136.058,60	3.550,29	70.224,62	206.283,22
- Servicio de procesamiento de datos	244.821,56	10.184,16	202.321,51	447.143,07
- Comunicaciones	1.026.417,52	232,99	4.813,89	1.031.231,41
- Vigilancia y custodia	1.183.203,68	353,00	6.903,20	1.190.106,88
- Propaganda, publicidad y promociones	1.135.470,00	584.377,20	12.259.080,42	13.394.550,42
- Gastos de oficina jurídica				-
- Multas aplicadas por el Banco Central del Uruguay				-
- Auditoría externa	274.930,00	-	-	274.930,00
- Multas y recargos				-
- Otras	6.323.022,52	21.470,31	424.649,19	6.747.671,71
Pérdidas por operaciones de cambio				-
Pérdidas por créditos diversos	-	-	-	-
Otras cuentas				-

RESULTADO OPERATIVO NETO	43.593.714,47	-606.449,06	-12.702.922,56	30.890.791,91
---------------------------------	----------------------	--------------------	-----------------------	----------------------

RESULTADOS EXTRAORDINARIOS	1.750.000,00	-	-	1.750.000,00
Ganancias extraordinarias				
Pérdidas extraordinarias	1.750.000,00	-	-	1.750.000,00

RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES				
Ajustes de resultados de ejercicios anteriores - ganancias				
Ajustes de resultados de ejercicios anteriores - pérdidas				

RESULTADO DEL EJERCICIO ANTES DE I.R.I.C.	41.843.714,47	-606.449,06	-12.702.922,56	29.140.791,91
--	----------------------	--------------------	-----------------------	----------------------

Impuesto a la Renta de Industria y Comercio				
---	--	--	--	--

RESULTADO DEL EJERCICIO DESPUES DE I.R.I.C.	41.843.714,47	-606.449,06	-12.702.922,56	29.140.791,91
--	----------------------	--------------------	-----------------------	----------------------

RESULTADOS DEL AJUSTE POR INFLACIÓN				
Ganancias por ajuste por inflación				
Pérdidas por ajuste por inflación				

RESULTADO DEL EJERCICIO AJUSTADO POR INFLACIÓN	41.843.714,47	-606.449,06	-12.702.922,56	29.140.791,91
---	----------------------	--------------------	-----------------------	----------------------

EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CREDITO - PLAN DE CUENTAS

EMPRESA: OCA SOCIEDAD ANONIMA	m/nal	m/ext.	equiv.en	Total
ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL AL: 30 de setiembre de 2008			m/nal	
	(1)	(2)	(3)	(1+3)
ACTIVO	2.453.162.544	47.602.719	1.021.887.589	3.475.050.133
DISPONIBLE	76.271.806	8.211.159	176.268.944	252.540.750
Caja	51.464.847	95.648	2.053.271	53.518.118
Monedas y Billetes	45.915.499	84.933	1.823.256	47.738.755
Cheques	5.549.348	10.715	230.015	5.779.363
Instituciones Financieras	24.806.959	8.115.511	174.215.673	199.022.632
Cuenta Corriente	24.806.959	8.115.511	174.215.673	199.022.632
Caja de Ahorros	-	-	-	-
Metales Preciosos	-	-	-	-
Metales Preciosos	-	-	-	-
INVERSIONES TEMPORARIAS	-	26.626.451	571.590.034	571.590.034
Valores Negociables	-	-	-	-
Valores públicos nacionales	-	-	-	-
Otros valores	-	-	-	-
Depósito a plazo fijo en instituciones financieras	-	26.626.451	571.590.034	571.590.034
Depósito a plazo fijo en instituciones financieras	-	26.626.451	571.590.034	571.590.034
- en el país	-	18.000.000	386.406.000	386.406.000
- en el exterior	-	8.626.451	185.184.034	185.184.034
CREDITOS VIGENTES	2.132.406.192	6.939.754	148.975.725	2.281.381.917
Deudores por cheques diferidos	108.099	-	-	108.099
Deudores por cheques diferidos	108.099	-	-	108.099
Deudores por utilización de tarjeta	2.112.389.892	6.753.798	144.983.794	2.257.373.686
Tarjeta de crédito	1.560.716.722	6.536.054	140.309.473	1.701.026.195
Tarjeta de compra	524.783.065	217.744	4.674.321	529.457.386
Retiro de efectivo	26.890.105	-	-	26.890.105
Deudores por órdenes de compra	-	-	-	-
A plazo fijo	-	-	-	-
Amortizables	-	-	-	-
Deudores por préstamos en efectivo	3.759.327	218.902	4.699.178	8.458.505
Préstamos a plazo fijo	-	-	-	-
-al consumo	-	-	-	-
-a empresas	-	-	-	-
Préstamos amortizables	3.759.327	218.902	4.699.178	8.458.505
-al consumo	3.759.327	-	-	3.759.327
-a empresas	-	-	-	-
-para viviendas	-	218.902	4.699.178	4.699.178
Crédito de riesgo potencial	21.250.178	24.984	536.333	21.786.511
Deudores por utilización de tarjeta de crédito	21.172.295	24.984	536.333	21.708.628
Deudores por órdenes de compra	-	-	-	-
Deudores por préstamos en efectivo	77.883	-	-	77.883
-al consumo	77.883	-	-	77.883
-a empresas	-	-	-	-
-para viviendas	-	-	-	-
(Comisiones y productos percibidos no devengados)	-	-	-	-
(Comisiones y productos percibidos no devengados)	-	-	-	-
Deudores por productos financieros	17.919.789	13.813	296.528	18.216.317
Deudores por productos financieros devengados	17.919.789	13.813	296.528	18.216.317
-Productos financieros no documentados	17.886.765	12.748	273.665	18.160.430
-Productos financieros documentados	33.024	1.065	22.863	55.887
-(Productos financieros documentados y no devengados)	-	-	-	-
Previsiones	-23.021.093	-71.743	-1.540.108	-24.561.201
(Previsión para deudores incobrables)	-23.021.093	-71.743	-1.540.108	-24.561.201

BANCO CENTRAL DEL URUGUAY
Superintendencia de Instituciones
de Intermediación Financiera

EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CREDITO
COMUNICACION N° 2000/62
Art.491.1 de la Recopilación de Normas de Regulación y
Control del Sistema Financiero

EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CREDITO - PLAN DE CUENTAS

CREDITOS DIVERSOS	78.065.329	517.884	11.117.416	89.182.745
Créditos diversos	78.065.329	517.884	11.117.416	89.182.745
Cuenta de Directores	-	-	-	-
Deudores por venta de créditos a plazo	-	-	-	-
-Créditos	-	-	-	-
-Ganancias a realizar por Créditos vendidos a plazo	-	-	-	-
Anticipos por compras de bienes y servicios	534.771	517.884	11.117.416	11.652.187
Cargos pagados por anticipado	1.172.470	-	-	1.172.470
Anticipos de impuestos nacionales	75.578.598	-	-	75.578.598
Impuesto al valor agregado a deducir	-	-	-	-
Anticipos al personal	779.490	-	-	779.490
Gastos a recuperar	-	-	-	-
CREDITOS VENCIDOS	37.770.904	39.751	853.340	38.624.244
Colocación vencida	14.995.531	45.816	983.531	15.979.062
Deudores por utilización de tarjeta de crédito-vencidos	11.694.340	7.321	157.152	11.851.492
Deudores por órdenes de compra-vencidos	-	-	-	-
Deudores por préstamo en efectivo-vencidos	3.301.191	38.495	826.379	4.127.570
-al consumo	3.301.191	-	-	3.301.191
-a empresas	-	-	-	-
-para viviendas	-	38.495	826.379	826.379
Créditos refinanciados	24.333.234	-	-	24.333.234
Deudores por utilización de tarjeta de crédito-refinanciados	-	-	-	-
Deudores por órdenes de compra-refinanciados	-	-	-	-
Deudores por préstamo en efectivo-refinanciados	24.333.234	-	-	24.333.234
-al consumo	24.333.234	-	-	24.333.234
-a empresas	-	-	-	-
-para viviendas	-	-	-	-
Créditos en gestión	15.842.397	10.332	221.805	16.064.202
Deudores por utilización de tarjeta de crédito-en gestión	10.386.109	2.671	57.339	10.443.448
Deudores por órdenes de compra- en gestión	-	-	-	-
Deudores por préstamo en efectivo-en gestión	5.456.288	7.661	164.466	5.620.754
-al consumo	5.456.288	-	-	5.456.288
-a empresas	-	-	-	-
-para viviendas	-	7.661	164.466	164.466
Créditos morosos	60.149.926	1.352	29.025	60.178.951
Deudores por utilización de tarjeta de crédito-Morosos	36.759.455	1.352	29.025	36.788.480
Deudores por órdenes de compra-Morosos	-	-	-	-
Deudores por préstamo en efectivo-Morosos	23.390.471	-	-	23.390.471
-al consumo	23.390.471	-	-	23.390.471
-a empresas	-	-	-	-
-para viviendas	-	-	-	-
Deudores por productos financieros	1.225.376	440	9.452	1.234.828
Colocación vencida	1.490.767	2.084	44.736	1.535.503
Productos financieros en suspenso- colocación vencida	-1.256.170	-2.066	-44.352	-1.300.522
Créditos refinanciados	872.916	-	-	872.916
Productos financieros en suspenso- créditos refinanciados	-789.220	-	-	-789.220
Créditos en gestión	1.751.986	425	9.133	1.761.119
Productos financieros en suspenso- créditos en gestión	-1.521.272	-6	-125	-1.521.397
Créditos morosos	7.694.712	7	142	7.694.854
Productos financieros en suspenso- créditos morosos	-7.018.343	-4	-82	-7.018.425
(Previsiones)	-78.775.560	-18.189	-390.473	-79.166.033
(Previsión para deudores incobrables)	-78.775.560	-18.189	-390.473	-79.166.033
-Colocación vencida	-3.808.475	-11.458	-245.978	-4.054.453
-Colocación refinanciados	-6.104.233	-	-	-6.104.233
-Colocación en gestión	-8.036.556	-5.376	-115.406	-8.151.962
-Colocación morosos	-60.826.296	-1.355	-29.089	-60.855.385

EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CREDITO - PLAN DE CUENTAS

BIENES DE USO	54.682.487	-	-	54.682.487
Inmuebles de uso propio	-	-	-	-
Valor de costo revaluado	-	-	-	-
(Amortizaciones acumuladas)	-	-	-	-
Muebles, útiles e instalaciones	21.739.992	-	-	21.739.992
Valor de costo revaluado	119.354.138	-	-	119.354.138
(Amortizaciones acumuladas)	-97.614.146	-	-	-97.614.146
Equipos de computación	32.520.372	-	-	32.520.372
Valor de costo revaluado	230.076.453	-	-	230.076.453
(Amortizaciones acumuladas)	-197.556.081	-	-	-197.556.081
Caja de Seguridad y Tesoro	-	-	-	-
Valor de costo revaluado	-	-	-	-
(Amortizaciones acumuladas)	-	-	-	-
Material de Transporte	422.123	-	-	422.123
Valor de costo revaluado	4.607.369	-	-	4.607.369
(Amortizaciones acumuladas)	-4.185.246	-	-	-4.185.246
OTRAS CUENTAS DE ACTIVO	73.965.826	5.267.720	113.082.130	187.047.956
Inversiones	-	-	-	-
Participación en otras empresas	-	-	-	-
Sucursales en el exterior	-	-	-	-
Otros bienes	-	-	-	-
Cargos Diferidos	10.217.901	119.591	2.567.244	12.785.145
Gastos de organización	-	-	-	-
- Valor de costo	-	-	-	-
- (Amortizaciones acumuladas)	-	-	-	-
Mejoras e Instalaciones en inmuebles arrendados	10.217.901	-	-	10.217.901
- Valor de costo	65.560.032	-	-	65.560.032
- (Amortizaciones acumuladas)	-55.342.131	-	-	-55.342.131
Software de aplicación	-	119.591	2.567.244	2.567.244
- Valor de costo	-	459.005	9.853.453	9.853.453
- (Amortizaciones acumuladas)	-	-339.414	-7.286.209	-7.286.209
Material de escritorio y otros	-	-	-	-
Otras cuentas	63.747.925	5.148.129	110.514.886	174.262.811
PASIVO	2.587.231.640	7.520.889	161.450.922	2.748.682.562
DEUDAS COMERCIALES	1.522.490.210	6.196.632	133.023.096	1.655.513.306
Obligaciones con establecimientos adheridos al sistema de tarjetas de crédito	1.514.065.657	5.957.803	127.896.163	1.641.961.820
Obligaciones con establecimientos adheridos al sistema	1.514.065.657	5.957.803	127.896.163	1.641.961.820
Acreedores por orden de compra	-	-	-	-
Acreedores por orden de compra	-	-	-	-
Documentos a pagar	-	-	-	-
Documentos a pagar	-	-	-	-
Acreedores por compras	8.424.553	238.829	5.126.933	13.551.486
Acreedores por compras	8.424.553	238.829	5.126.933	13.551.486
DEUDAS FINANCIERAS	573.312.548	4.347	93.308	573.405.856
Obligaciones con el sector financiero	573.312.548	4.347	93.308	573.405.856
Préstamos	446.497.782	-	-	446.497.782
- del país	446.497.782	-	-	446.497.782
- del exterior	-	-	-	-
Sobregiros bancarios	126.814.766	4.347	93.308	126.908.074
Obligaciones con el sector no financiero	-	-	-	-
Obligaciones con el sector no financiero	-	-	-	-
- del país	-	-	-	-
- del exterior	-	-	-	-
OBLIGACIONES DIVERSAS	64.497.076	54.591	1.171.907	65.668.983
Obligaciones Diversas	64.497.076	54.591	1.171.907	65.668.983
Entregas a cuenta	171.561	91	1.955	173.516
Sueldos a Pagar	-	-	-	-
Acreedores fiscales	59.056.115	-	-	59.056.115
- IVA a pagar	12.642.394	-	-	12.642.394
- Otros impuestos a cargo de la empresa	-	-	-	-
- retención a terceros	46.413.721	-	-	46.413.721
Acreedores sociales	4.964.057	-	-	4.964.057
Dividendos a pagar	-	-	-	-
Obligaciones por distribución utilidades	-	-	-	-
Cuentas a pagar	305.343	54.500	1.169.952	1.475.295
Otras obligaciones diversas	-	-	-	-
PROVISIONES	282.973.080	1.133.741	24.338.020	307.311.100
Provisiones	282.973.080	1.133.741	24.338.020	307.311.100
Provisiones para impuestos nacionales	127.900.000	-	-	127.900.000
Otras provisiones	155.073.080	1.133.741	24.338.020	179.411.100

EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CREDITO - PLAN DE CUENTAS

PREVISIONES	13.470.195	-	-	13.470.195
Previsiones	13.470.195	-	-	13.470.195
Prevision para contingencias	12.125.355	-	-	12.125.355
Previsiones genéricas	-	-	-	-
Otras Previsiones	1.344.840	-	-	1.344.840
OTRAS CUENTAS DE PASIVO	130.488.531	131.578	2.824.591	133.313.122
Otras cuentas	130.488.531	131.578	2.824.591	133.313.122
PATRIMONIO	726.367.571	-	-	726.367.571
Capital social	150.217.674	-	-	150.217.674
Capital integrado	150.217.674	-	-	150.217.674
Aportes no capitalizados	-	-	-	-
Primas de emisión	-	-	-	-
Adelantos irrevocables a cuenta de integración de cap	-	-	-	-
Adelantos a cuenta de primas de emisión	-	-	-	-
Ajustes al patrimonio	22.063.604	-	-	22.063.604
Ajuste por revaluación de bienes de uso	22.063.604	-	-	22.063.604
Ajuste de los resultados por pérdidas por inflación	-	-	-	-
(Ajuste de los resultados por ganancias por inflación)	-	-	-	-
Reservas	14.695.488	-	-	14.695.488
Reserva legal	14.695.488	-	-	14.695.488
Reservas estatutarias	-	-	-	-
Reservas voluntarias	-	-	-	-
Resultados acumulados	539.390.805	-	-	539.390.805
Utilidades acumuladas	332.576.478	-	-	332.576.478
Utilidades del ejercicio	206.814.327	-	-	206.814.327
(Adelanto de resultados)	-	-	-	-
(Pérdidas acumuladas)	-	-	-	-
(Pérdidas del ejercicio)	-	-	-	-
CUENTAS DE CONTINGENCIA DEUDORAS	4.948.984.955	-	-	4.948.984.955
Cuenta de contingencia deudoras	4.948.984.955	-	-	4.948.984.955
Documentos descontados en instituciones financieras	-	-	-	-
Créditos a utilizar mediante tarjeta de crédito	4.865.096.278	-	-	4.865.096.278
Líneas de crédito acordadas	-	-	-	-
Deudores por garantías otorgadas	83.888.677	-	-	83.888.677
Otras cuentas	-	-	-	-
CUENTAS DE CONTINGENCIA ACREEDORAS	4.948.984.955	-	-	4.948.984.955
Cuenta de contingencia acreedoras	4.948.984.955	-	-	4.948.984.955
Instituciones financieras - documentos descontados	-	-	-	-
- del país	-	-	-	-
- del exterior	-	-	-	-
Beneficios por préstamos a utilizar mediante tarjetas d	4.865.096.278	-	-	4.865.096.278
Beneficios por líneas de crédito acordadas	-	-	-	-
Garantías otorgadas	83.888.677	-	-	83.888.677
Otras cuentas	-	-	-	-
CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	1.155.964.494	806.333	17.309.552	1.173.274.046
Cuentas de orden deudoras	1.155.284.447	806.333	17.309.552	1.172.593.999
Garantías recibidas	330.000	697.500	14.973.233	15.303.233
- Garantías computables	-	-	-	-
- Otras garantías	330.000	697.500	14.973.233	15.303.233
Valores al cobro	589.147.329	-	-	589.147.329
Deudores por créditos castigados	565.807.118	108.833	2.336.319	568.143.437
- capital de créditos castigados por atraso	565.807.118	108.833	2.336.319	568.143.437
- capital de créditos castigados por quitas y desistimie	-	-	-	-
- capital de créditos castigados por prescripciones	-	-	-	-
- intereses de mora	-	-	-	-
Otras cuentas	680.047	-	-	680.047
CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	1.155.964.494	806.333	17.309.552	1.173.274.046
Cuentas de orden acreedoras	1.155.284.447	806.333	17.309.552	1.172.593.999
Otorgantes de garantía	330.000,00	697.500	14.973.233	15.303.233,00
- computables	-	-	-	-
- otras	330.000	697.500	14.973.233	15.303.233
Otorgantes de valores al cobro	589.147.329	-	-	589.147.329
- Sector financiero	589.147.329	-	-	589.147.329
- Sector no financiero	-	-	-	-
Castigos de cartera	565.807.118	108.833	2.336.319	568.143.437
Otras cuentas	680.047	-	-	680.047

BANCO CENTRAL DEL URUGUAY
Superintendencia de Instituciones
de Intermediación Financiera

EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CREDITO
COMUNICACION N° 2000/62
Art.491.1 de la Recopilación de Normas de Regulación y
Control del Sistema Financiero

EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CREDITO - PLAN DE CUENTAS

Superintendencia de Instituciones
de Intermediación Financiera

EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CREDITO
COMUNICACION N° 2000/62
Art.491.1 de la Recopilación de Normas de Regulación y
Control del Sistema Financiero

EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CREDITO - PLAN DE CUENTAS

EMPRESA: OCA S.A.	m/nal	m/ext.	equiv.en m/nal	Total
ESTADO DE RESULTADOS del 01/10/2007 al 30/9/2008	(1)	(2)	(3)	(1+3)
GANANCIAS FINANCIERAS	491.299.702	1.275.303	17.598.098	508.897.800
Ganancias financieras - créditos vigentes	177.975.730	112.309	2.314.851	180.290.581
Productos por deudores por utilización de tarjeta de crédito	165.674.077	112.309	2.314.851	167.988.928
- Tarjeta de crédito	156.336.523	112.309	2.314.851	158.651.374
- Retiros de efectivo	9.337.554	-	-	9.337.554
Productos por deudores por ordenes de compra	-	-	-	-
Productos por deudores por préstamos en efectivo	12.301.653	-	-	12.301.653
- al consumo	12.301.653	-	-	12.301.653
- a empresas	-	-	-	-
- para vivienda	-	-	-	-
Productos por venta de cartera	-	-	-	-
- Tarjeta de crédito	-	-	-	-
- Ordenes de compra	-	-	-	-
- Préstamos en efectivo	-	-	-	-
Ganancias financieras - créditos vencidos	59.884.745	478.525	1.050.147	60.934.892
Productos por deudores por utilización de tarjeta de crédito	49.795.614	-	-	49.795.614
Productos por deudores por ordenes de compra	55.493	-	-	55.493
Productos por deudores por préstamos en efectivo	10.033.638	478.525	1.050.147	11.083.785
- al consumo	10.033.638	-	-	10.033.638
- a empresas	-	-	-	-
- para vivienda	-	478.525	1.050.147	1.050.147
Ganancias financieras - Inversiones temporarias	944.591	684.469	14.233.100	15.177.691
Productos y reajustes por valores	-	-	-	-
Productos y reajustes por depósitos	944.591	684.469	14.233.100	15.177.691
Ganancias por valuación	252.494.636	-	-	252.494.636
Ganancias por valuación de activos en mon.extranjera	221.332.688	-	-	221.332.688
Ganancias por valuación de pasivos en mon.extranjera	31.161.948	-	-	31.161.948
PERDIDAS FINANCIERAS	317.782.580	1.163	24.140	317.806.720
Perdidas por obligaciones con el sector financiero	49.087.108	1.163	24.140	49.111.248
- Intereses sobre descuentos de documentos	-	-	-	-
- Intereses por créditos obtenidos	49.087.108	1.163	24.140	49.111.248
Cargos por obligaciones con el sector no financiero	-	-	-	-
Bonificación de productos financieros a usuarios de tarjetas	-	-	-	-
Pérdidas por valuación	268.695.472	-	-	268.695.472
Pérdidas por valuación de activos en moneda extranjera	248.462.824	-	-	248.462.824
Pérdidas por valuación de pasivos en moneda extranjera	20.232.648	-	-	20.232.648
RESULTADO FINANCIERO ANTES DE PREVISION	173.517.122	1.274.140	17.573.958	191.091.080
RESULTADO POR PREVISION DE DEUDORES INC	46.043.981	-22.538	-432.580	45.611.401
Constitución de provisiones	56.338.390	76.236	1.606.148	57.944.538
Pérdidas por constituciones de provisiones para deudores	56.338.390	76.236	1.606.148	57.944.538
Desafectación de provisiones	10.294.409	98.774	2.038.728	12.333.137
Desafectación de provisiones para deudores incobrables	10.294.409	98.774	2.038.728	12.333.137
RESULTADO FINANCIERO DESPUES DE PREVISION	127.473.141	1.296.678	18.006.538	145.479.679
RESULTADOS POR SERVICIOS	662.083.872	906.235	20.043.483	682.127.355
Ganancias por servicios	669.338.183	906.235	20.043.483	689.381.666
Comisiones cobradas a los usuarios de tarjetas de crédito	111.754.681	-	-	111.754.681
Comisiones cobradas a los usuarios de ordenes de compra	-	-	-	-
Comisiones cobradas por préstamo en efectivo	-	-	-	-
Comisiones cobradas a los comercios adheridos	415.772.426	883.643	19.594.323	435.366.749
Comisiones por Administración de valores	141.811.076	-	-	141.811.076
Comisiones por Garantías otorgadas	-	22.592	449.160	449.160
Pérdidas por utilización de servicios	7.254.311	-	-	7.254.311
Comisiones	7.254.311	-	-	7,254.311
RESULTADO BRUTO	789.557.013	2.202.913	38.050.021	827.607.034

BANCO CENTRAL DEL URUGUAY
Superintendencia de Instituciones
de Intermediación Financiera

EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CREDITO
COMUNICACION N° 2000/62
Art.491.1 de la Recopilación de Normas de Regulación y
Control del Sistema Financiero

EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CREDITO - PLAN DE CUENTAS

OTRAS GANANCIAS OPERATIVAS	89.048.739	6.728	142.411	89.191.150
Otras ganancias operativas	-	-	-	-
Ganancias por créditos diversos	-	-	-	-
Ganancias por operaciones de cambio	-	-	-	-
Ingresos de oficinas jurídica	-	-	-	-
Otras cuentas	89.048.739	6.728	142.411	89.191.150
OTRAS PERDIDAS OPERATIVAS	586.647.577	1.987.634	40.806.182	627.453.759
Otras pérdidas operativas	447.974.053	1.803.941	37.009.225	484.983.278
Retribuciones personales y cargas sociales	224.232.331	-	-	224.232.331
Seguros	1.678.664	77.617	1.593.665	3.272.329
Amortizaciones	18.047.706	-	-	18.047.706
- de bienes de uso	15.462.207	-	-	15.462.207
- de cargos diferidos	2.585.499	-	-	2.585.499
Impuestos, tasas y contribuciones	35.415.526	-	-	35.415.526
Otros gastos operativos	168.599.826	1.726.324	35.415.560	204.015.386
- Alquileres	17.478.451	169.485	3.496.202	20.974.653
- Conservación y reparación de bienes	6.761.110	61.653	1.269.905	8.031.015
- Servicio de procesamiento de datos	10.907.520	763.074	15.637.471	26.544.991
- Comunicaciones	7.535.005	17.530	373.950	7.908.955
- Vigilancia y custodia	11.459.080	17.261	349.634	11.808.714
- Propaganda, publicidad y promociones	34.922.710	623.282	12.766.685	47.689.395
- Gastos de Oficina Jurídica	2.234.819	2.676	54.071	2.288.890
- Multas aplicadas por Banco Central del Uruguay	-	-	-	-
- Auditoría externa	925.721	13.840	300.973	1.226.694
- Multas y recargos	2.477.808	-	-	2.477.808
- Otras	73.897.602	57.523	1.166.669	75.064.271
Pérdidas por operaciones de cambio	-	-	-	-
Pérdidas por créditos diversos	-	-	-	-
Otras cuentas	138.673.524	183.693	3.796.957	142.470.481
RESULTADO OPERATIVO NETO	291.958.175	222.007	-2.613.750	289.344.425
RESULTADOS EXTRAORDINARIOS	3.215.090	-	-	3.215.090
Ganancias extraordinarias	3.215.090	-	-	3.215.090
Pérdidas extraordinarias	-	-	-	-
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	-4.015.188	-	-	-4.015.188
Ajustes de resultados de ejercicios anteriores - ga	9.486.838	-	-	9.486.838
Ajustes de resultados de ejercicios anteriores - pé	13.502.026	-	-	13.502.026
RESULTADO DEL EJERCICIO ANTES DE I.R.I.C.	291.158.077	222.007	-2.613.750	288.544.327
Impuestos a la Renta de Industria y Comercio	81.730.000	-	-	81.730.000
RESULTADO DEL EJERCICIO DESPUES DE I.R.I.C	209.428.077	222.007	-2.613.750	206.814.327
RESULTADOS DEL AJUSTE POR INFLACION	-	-	-	-
Ganancias por ajuste por inflación	-	-	-	-
Pérdidas por ajuste por inflación	-	-	-	-
RESULTADO DEL EJERCICIO AJUSTADO POR IN	209.428.077	222.007	-2.613.750	206.814.327

EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITO- PLAN DE CUENTAS

EMPRESA: PASS CARD S.A.

ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL AL: 30 DE SETIEMBRE DE 2008

	MONEDA	MONEDA	EQUIVALENTE E	TOTAL
	NACIONAL	EXTRANJERA	MONEDA NACIONAL	
	1	2	3	1+3
ACTIVO	124.056.276	17.407	373.713	145.359.191
DISPONIBLE	14.935.414	14.618	313.821	15.249.235
Caja	475.740	-	-	475.740
Monedas y billetes	475.740	-	-	475.740
Cheques	-	-	-	-
Instituciones financieras	14.459.674	14.618	313.821	14.773.495
Cuenta corriente	14.459.674	14.619	313.821	14.773.495
Caja de ahorros	-	-	-	-
Metales preciosos	-	-	-	-
Metales preciosos	-	-	-	-
INVERSIONES TEMPORARIAS	20.929.202	-	-	20.929.201
Valores Negociables	20.929.202	-	-	20.929.201
Valores públicos nacionales	20.929.202	-	-	20.929.201
Otros valores	-	-	-	-
financieras	-	-	-	-
- en el país	-	-	-	-
- en el exterior	-	-	-	-
CREDITOS VIGENTES	94.106.154	-	-	94.106.154
Deudores por cheques diferidos	-	-	-	-
Deudores por cheques diferidos	-	-	-	-
Deudores por utilización de tarjetas	90.125.155	-	-	90.125.155
Tarjetas de compra	4.908.760	-	-	4.908.760
Tarjetas de crédito	78.740.912	-	-	78.740.912
Retiros en efectivo	6.475.484	-	-	6.475.484
Deudores por órdenes de compra	-	-	-	-
A plazo fijo	-	-	-	-
Amortizables	-	-	-	-
Deudores por préstamos en efectivo	-	-	-	-
Préstamos a plazo fijo	-	-	-	-
- al consumo	-	-	-	-
- a empresas	-	-	-	-
Préstamos amortizables	-	-	-	-
- al consumo	-	-	-	-
- a empresas	-	-	-	-
- para vivienda	-	-	-	-
Créditos de riesgo potencial	5.297.789	-	-	5.297.789
Deudores por utilización de tarjetas de crédito	5.297.789	-	-	5.297.789
Deudores por órdenes de compra	-	-	-	-
Deudores por préstamos en efectivo	-	-	-	-
- al consumo	-	-	-	-
- a empresas	-	-	-	-
- para vivienda	-	-	-	-
devengados)	-	-	-	-
devengados)	-	-	-	-
Deudores por productos financieros	-	-	-	-
Deudores por productos financieros devengados	-	-	-	-
- Productos financieros no documentados	-	-	-	-
- Productos financieros documentados	-	-	-	-
devengados)	-	-	-	-
Previsiones	(1.316.790)	-	-	(1.316.790)
(Previsiones para deudores incobrables)	-	-	-	-
Prev. incob.Tarjeta de Compra	(49.088)	-	-	(49.088)
Prev. incob.Tarjeta de Credito	(1.267.703)	-	-	(1.267.703)
Prev. incob.Ordenes Compra	-	-	-	-
Prev. incob.Pmos.Efectivo	-	-	-	-
CREDITOS DIVERSOS	9.025.650	-	-	9.025.650
Créditos diversos	9.025.650	-	-	9.025.650
Anticipos por compras de bienes y servicios	6.000	-	-	6.000
Cargos pagados por anticipado	-	-	-	-
Anticipos de impuestos nacionales	9.005.650	-	-	9.005.650
Impuesto al valor agregado - a deducir	-	-	-	-
Anticipos al personal	14.000	-	-	14.000
Gastos a recuperar	-	-	-	-

CREDITOS VENCIDOS	1.826.285	-	-	1.826.285
Colocación vencida	2.313.155	-	-	2.313.155
vencidos	2.313.155	-	-	2.313.155
Deudores por órdenes de compra - vencidos	-	-	-	-
Deudores por préstamos en efectivo - vencidos	-	-	-	-
- al consumo	-	-	-	-
- a empresas	-	-	-	-
- para vivienda	-	-	-	-
Créditos Refinanciados	-	-	-	-
refinanciados	-	-	-	-
Deudores por órdenes de compra - refinanciados	-	-	-	-
refinanciados	-	-	-	-
- al consumo	-	-	-	-
- a empresas	-	-	-	-
- para vivienda	-	-	-	-
Créditos en gestión	182.837	-	-	182.837
Gestión	182.837	-	-	182.837
Deudores por órdenes de compra - Gestión	-	-	-	-
Deudores por préstamos en efectivo - Gestión	-	-	-	-
- al consumo	-	-	-	-
- a empresas	-	-	-	-
- para vivienda	-	-	-	-
Créditos morosos	724.648	-	-	724.648
Morosos	724.648	-	-	724.648
Deudores por órdenes de compra - Morosos	-	-	-	-
Deudores por préstamos en efectivo - Morosos	-	-	-	-
- al consumo	-	-	-	-
- a empresas	-	-	-	-
- para vivienda	-	-	-	-
vencidos	-	-	-	-
Colocación vencida	-	-	-	-
Créditos Refinanciados	-	-	-	-
Créditos en gestión	-	-	-	-
Créditos morosos	-	-	-	-
(Provisiones)	(1.394.355)	-	-	(1.394.355)
(Provisiones para deudores incobrables)	-	-	-	-
- (Colocación vencida)	(578.289)	-	-	(578.288)
- (Créditos refinanciados)	-	-	-	-
- (Créditos en gestión)	(91.418)	-	-	(91.418)
- (Créditos en morosos)	(724.648)	-	-	(724.648)
BIENES DE USO	1.086.401	-	-	1.086.401
Inmuebles de uso propio	-	-	-	-
Valor de costo revaluado	-	-	-	-
(Amortizaciones acumuladas)	-	-	-	-
Muebles, útiles e instalaciones	14.584	-	-	14.584
Valor de costo revaluado	18.231	-	-	18.231
(Amortizaciones acumuladas)	(3.646)	-	-	(3.646)
Equipos de computación	1.071.817	-	-	1.071.817
Valor de costo revaluado	1.844.664	-	-	1.844.663
(Amortizaciones acumuladas)	(772.846)	-	-	(772.846)
Caja de seguridad y tesoro	-	-	-	-
Valor de costo revaluado	-	-	-	-
(Amortizaciones acumuladas)	-	-	-	-
Material de Transporte	-	-	-	-
Valor de costo revaluado	-	-	-	-
(Amortizaciones acumuladas)	-	-	-	-
OTRAS CUENTAS DE ACTIVO	3.076.373	2.790	59.893	3.136.265
Inversiones	-	-	-	-
Participaciones en otras empresas	-	-	-	-
Sucursales en el exterior	-	-	-	-
Otros bienes	-	-	-	-
Cargos Diferidos	1.382.019	-	-	1.382.019
Gastos de organización	-	-	-	-
- Valor de costo	72.358	-	-	72.358
- (Amortizaciones acumuladas)	(72.358)	-	-	(72.358)
Mejoras a Inmuebles Arrendados	-	-	-	-
- Valor de costo	-	-	-	-
- (Amortizaciones acumuladas)	-	-	-	-
Software de aplicación	1.382.019	-	-	1.382.019
- Valor de costo	1.556.485	-	-	1.556.484
- (Amortizaciones acumuladas)	(174.465)	-	-	(174.465)
Material de escritorio y otros	-	-	-	-
Otras cuentas (Nota 3.1)	1.694.354	2.790	59.893	1.754.246

EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITO- PLAN DE CUENTAS

EMPRESA: PASS CARD S.A.

ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL AL: 30 DE SETIEMBRE DE 2008

MONEDA NACIONAL	MONEDA EXTRANJERA	EQUIVALENTE EN MONEDA NACIONAL	TOTAL
1	2	3	1+3

	143.716.647	76.514	1.642.544	145.359.191
PASIVO Y PATRIMONIO	143.716.647	76.514	1.642.544	145.359.191
PASIVO	104.757.601	76.514	1.642.544	106.400.145
DEUDAS COMERCIALES	37.975.787	76.514	1.642.544	39.618.331
Obligaciones con establec.adh.al sist.de tarjeta de crédito	37.356.594	24.814	532.693	37.889.287
tarjeta de crédito	37.356.594	24.815	532.693	37.889.287
Acreeedores por órdenes de compra	-	-	-	-
Acreeedores por órdenes de compra	-	-	-	-
Documentos a Pagar	-	-	-	-
Documentos a Pagar	-	-	-	-
Acreeedores por compras	619.193	51.700	1.109.851	1.729.044
Acreeedores por compras	619.194	51.700	1.109.852	1.729.045
DEUDAS FINANCIERAS	21.302.045	-	-	21.302.045
Obligaciones con el sector financiero	-	-	-	-
Préstamos	-	-	-	-
-del país	-	-	-	-
-del exterior	-	-	-	-
Sobregiros Bancarios	-	-	-	-
Obligaciones con el sector no financiero	21.302.045	-	-	21.302.045
Obligaciones con el sector no financiero	-	-	-	-
-del país	21.302.045	-	-	21.302.045
-del exterior	-	-	-	-
OBLIGACIONES DIVERSAS	33.881.762	-	-	33.881.762
Obligaciones diversas	33.881.762	-	-	33.881.762
Entregas a cuenta	-	-	-	-
Sueldos a pagar	253.982	-	-	253.982
Acreeedores fiscales	2.311.771	-	-	2.311.771
- lva a pagar	-	-	-	-
- otros impuestos a cargo de la empresa	2.114.104	-	-	2.114.103
- retenciones a terceros	197.668	-	-	197.668
Otras Obligaciones Diversas (Nota 3.2)	31.045.947	-	-	31.045.947
Acreeedores sociales	106.014	-	-	106.014
- a cargo de la empresa	-	-	-	-
- retenciones a terceros	106.014	-	-	106.014
Dividendos a pagar	-	-	-	-
Cuentas a pagar (Nota 3.3)	164.049	-	-	164.049
PROVISIONES	9.319.759	-	-	9.319.759
Provisiones	9.319.759	-	-	9.319.759
Provisiones para impuestos nacionales	8.680.434	-	-	8.680.434
Otras provisiones	639.326	-	-	639.325
PREVISIONES	2.203.578	-	-	2.203.578
Previsiones	2.203.578	-	-	2.203.578
Previsiones para cuentas de contingencia	117.256	-	-	117.255
Previsiones genéricas	2.086.323	-	-	2.086.323
Otras Previsiones	-	-	-	-
OTRAS CUENTAS DE PASIVO	74.670	-	-	74.670
Otras cuentas	74.670	-	-	74.670

PATRIMONIO	38.959.046	-	-	38.959.046
Capital Social	7.285.000	-	-	7.285.000
Capital Integrado	7.285.000			7.285.000
Aportes no capitalizados	-	-	-	-
Primas de emisión capital				-
Adelantos irrevocables a cuenta de primas de emisión				-
Ajustes al Patrimonio	423.144	-	-	423.144
Ajuste por revaluación de bienes de uso	423.144			423.144
Ajuste de los resultados por pérdidas por inflación (Ajuste de los resultados por ganancias por inflación)				-
Reservas	595.526	-	-	595.526
Reserva legal	595.526			595.526
Reservas para reinversiones				-
Reservas voluntarias				-
Resultados acumulados	30.655.377	-	-	30.655.377
Utilidades acumuladas	11.314.986			11.314.986
Utilidades del Ejercicio (Adelanto de resultados)	19.340.390			19.340.390
(Pérdidas acumuladas)				-
(Pérdidas del Ejercicio)				-

CUENTAS DE CONTINGENCIA DEUDORAS	59.536.686	-	-	59.536.686
Cuentas de contingencia deudoras	59.536.686	-	-	59.536.686
Documentos descontados en instituciones financieras				
Créditos a utilizar mediante tarjeta de crédito	58.627.841			58.627.841
Líneas de crédito acordadas				-
Deudoras por garantías otorgadas	908.845			
Otras cuentas				
CUENTAS DE CONTINGENCIA ACREEDORAS	(59.536.686)	-	-	(59.536.686)
Cuentas de contingencia acreedoras	(59.536.686)	-	-	(59.536.686)
Instituciones financieras - documentos descontados				
- del país				
- del exterior				
de crédito	(58.627.841)			(58.627.841)
Beneficiarios por líneas de crédito acordadas	-			-
Garantías otorgadas	(908.845)			
Otras cuentas				
CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	-	-	-	-
Cuentas de orden deudoras	-	-	-	-
Garantías recibidas				
- garantías computables				
- otras garantías				
Valores al cobro				
Deudores por créditos castigados años)				-
desistimientos	-			-
de 5 años)				-
- intereses de mora (+ de 2 años)				-
Otras cuentas				-
CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	-	-	-	-
Cuentas de orden acreedoras	-	-	-	-
Otorgantes de Garantías				
- computables				
- otras				
Otorgantes de Valores al cobro				
- Sector financiero				
- Sector no financiero				
Castigos de cartera	-			-
Otras cuentas	-			-

EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CRÉDITO- PLAN DE CUENTAS
EMPRESA: PASS CARD S.A.
ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL AL: 30 DE SETIEMBRE DE 2008

	MONEDA NACIONAL	MONEDA EXTRANJERA	EN NACIONAL	TOTAL
	1	2	3	1+3
GANANCIAS FINANCIERAS	31.624.664	-	-	31.624.664
Ganancias financieras - créditos vigentes	30.858.417	-	-	30.858.417
Productos por deudores por utilización de tarjeta de crédito	30.858.417	-	-	30.858.417
- Tarjeta de crédito	15.843.088	-	-	15.843.088
- Retiros de efectivo	15.015.328	-	-	15.015.328
Productos por deudores por órdenes de compra	-	-	-	-
Productos por deudores por préstamos en efectivo	-	-	-	-
- al consumo	-	-	-	-
- a empresas	-	-	-	-
- para vivienda	-	-	-	-
Productos por venta de cartera	-	-	-	-
- Tarjeta de crédito	-	-	-	-
- Órdenes de compra	-	-	-	-
- Préstamos en efectivo	-	-	-	-
Ganancias financieras - créditos vencidos	-	-	-	-
Productos por deudores por utilización de tarjeta de crédito	-	-	-	-
Productos por deudores por órdenes de compra	-	-	-	-
Productos por deudores por préstamos en efectivo	-	-	-	-
- al consumo	-	-	-	-
- a empresas	-	-	-	-
- para vivienda	-	-	-	-
Ganancias financieras - Inversiones temporarias	233.395	-	-	233.395
Productos y reajustes por valores	233.395	-	-	233.395
Productos y reajustes por depósitos	-	-	-	-
Ganancias por valuación	532.852	-	-	532.852
Ganancias por valuación de activos en moneda extranjera	47.279	-	-	47.279
Ganancias por valuación de pasivos en moneda extranjera	485.572	-	-	485.572
PERDIDAS FINANCIERAS	(1.012.173)	-	-	(1.012.173)
Pérdidas por obligaciones financieras	(802.786)	-	-	(802.786)
Cargos por obligaciones con el sector financiero	-	-	-	-
- Intereses sobre descuentos de documentos	-	-	-	-
- Intereses por créditos obtenidos	-	-	-	-
Cargos por obligaciones con el sector no financiero	(802.786)	-	-	(802.786)
Bonificación de productos financieros a usuarios de tarjeta de crédito	-	-	-	-
Pérdidas por valuación	(209.387)	-	-	(209.387)
Pérdidas por valuación de activos en moneda extranjera	(142.592)	-	-	(142.592)
Pérdidas por valuación de pasivos en moneda extranjera	(66.795)	-	-	(66.795)
RESULTADO FINANCIERO ANTES DE PREVISIONES	30.612.490	-	-	30.612.490
RESULTADO POR PREV.DE DEUDORES INCOBRABLES	(2.207.432)	-	-	(2.207.432)
Constitución de provisiones	(2.723.652)	-	-	(2.723.652)
Pérdidas por constitución de provisiones para deudores incobrables	(2.723.652)	-	-	(2.723.652)
Desafectación de provisiones	516.220	-	-	516.220
Desafectación de provisiones para deudores incobrables	516.220	-	-	516.220
RESULTADO FINANCIERO DESPUES DE PREVISIONES	28.405.058	-	-	28.405.058
RESULTADOS POR SERVICIOS	13.669.449	-	-	13.669.449
Ganancias por servicios	14.323.050	-	-	14.323.050
Comisiones cobradas a los usuarios de tarjeta de crédito	7.039.291	-	-	7.039.291
Comisiones cobradas a los usuarios de órdenes de compra	-	-	-	-
Comisiones cobradas a deudores por pmos. en efectivo	-	-	-	-
Comisiones cobradas a los comercios adheridos	7.283.759	-	-	7.283.759
Comisión por administración de valores	-	-	-	-
Comisión por garantías otorgadas	-	-	-	-
Pérdidas por utilización de servicios	(653.601)	-	-	(653.601)
Comisiones	(653.601)	-	-	(653.601)
RESULTADO BRUTO	42.074.507	-	-	42.074.507

OTRAS GANANCIAS OPERATIVAS	140.563	-	-	140.563
Otras ganancias operativas	-	-	-	-
Ganancias por créditos diversos	-	-	-	-
Ganancias por operaciones de cambio	-	-	-	-
Ingresos de oficina jurídica	-	-	-	-
Otras cuentas	140.563	-	-	140.563
OTRAS PERDIDAS OPERATIVAS	(16.812.948)	-	-	(16.812.948)
Otras pérdidas operativas	(16.808.751)	-	-	(16.808.751)
Retribuciones personal y cargas sociales	(4.429.401)	-	-	(4.429.401)
Seguros	(52.222)	-	-	(52.222)
Amortizaciones	-	-	-	-
- de bienes de uso	(369.883)	-	-	(369.883)
- de cargos diferidos	(86.465)	-	-	(86.465)
Impuestos ,tasas y contribuciones	(2.408.748)	-	-	(2.408.748)
Otros gastos operativos	-	-	-	-
- Alquileres	(725.358)	-	-	(725.358)
- Conservación y reparación de bienes	(109.466)	-	-	(109.466)
- Servicio de procesamiento de datos	(245.027)	-	-	(245.027)
- Comunicaciones	(736.214)	-	-	(736.214)
- Vigilancia y custodia	-	-	-	-
- Propaganda, publicidad y promociones	(419.823)	-	-	(419.823)
- Gastos de oficina jurídica	(8.894)	-	-	(8.894)
- Multas aplicadas por el Banco Central del Uruguay	42.634	-	-	42.634
- Auditoría externa	(354.999)	-	-	(354.999)
- Multas y recargos	-	-	-	-
- Otras	(6.904.885)	-	-	(6.904.885)
Perdidas por operaciones de cambio	-	-	-	-
Perdidas por créditos diversos	-	-	-	-
Otras cuentas	(4.197)	-	-	(4.197)
RESULTADO OPERATIVO NETO	25.402.122	-	-	25.402.122
RESULTADOS EXTRAORDINARIOS	-	-	-	-
Ganancias extraordinarias	-	-	-	-
Perdidas extraordinarias	-	-	-	-
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	-	-	-	-
Ajustes de resultados de ejercicios anteriores -ganancias	-	-	-	-
Ajustes de resultados de ejercicios anteriores -perdidas	-	-	-	-
RESULTADO DEL EJERCICIO ANTES DE IRIC	25.402.122	-	-	25.402.122
Impuesto a la Renta de Industria y Comercio	(6.061.732)	-	-	(6.061.732)
RESULTADO DEL EJERCICIO DESPUES DE IRIC	19.340.390	-	-	19.340.390
RESULTADOS DEL AJUSTE POR INFLACION	-	-	-	-
Ganancias por ajuste por inflacion	-	-	-	-
Perdidas por ajuste por inflacion	-	-	-	-
RESULTADO DEL EJERCICIO AJUST.POR INFLACION	19.340.390	-	-	19.340.390

EMPRESA: RETOP S.A.

Empresa Administradora de Créditos

EST.DE SITUACION PATRIMONIAL AL
30/09/08

	m/nal	m/ext	equiv.m/n	Total
	(1)	(2)	(3)	(1+3)
ACTIVO				293.020.722
DISPONIBLE				9.848.410
Caja				3.843.066
Monedas y billetes	3.544.521	3.448	74.018	3.618.539
Cheques	104.018	5.613	120.509	224.527
Instituciones Financieras				6.005.343
Cuenta Corriente	5.701.750	14.140	303.593	6.005.343
Caja de Ahorros		0	0	0
Metales Preciosos				0
Metales Preciosos			0	0
INVERSIONES TEMPORARIAS				0
Valores Negociables				0
Valores públicos nacionales			0	0
Otros Valores				
Depósitos a plazo fijo en instituciones financieras				0
Depósitos a plazo fijo en instituciones financieras				
- en el país		0	0	0
- en el exterior				
CRÉDITOS VIGENTES				247.284.438
Deudores por cheques diferidos				0
Deudores por cheques diferidos				0
Deudores por utilización de tarjeta				0
Tarjeta de compra				
Tarjeta de crédito				
Retiros de efectivo				
Deudores por órdenes de compra				111.954.621
A plazo fijo				
Amortizables	111.954.621		0	111.954.621
Deudores por préstamos en efectivo				115.097.889
Préstamos a plazo fijo				0
- al consumo				
- a empresas				
Préstamos amortizables				115.097.889
- al consumo	115.097.889		0	115.097.889
- a empresas				
- para vivienda				
Créditos de riesgo potencial				9.403.553
Deudores por utilización de tarjeta de crédito				
Deudores por órdenes de compra	3.614.125		0	3.614.125
Deudores por préstamos en efectivo				
- al consumo	5.789.428		0	5.789.428
- a empresas				
- para vivienda				
(Comisiones y productos percibidos no devengados)	0			0
(Comisiones y productos percibidos no devengados)	0			0
Deudores por productos financieros				14.137.669
Deudores por productos financieros devengados	14.137.669			14.137.669
- Productos financieros no documentados				
- Productos financieros documentados				
- (Productos financieros documentados y no devengados)				
(Previsiones)	(3.309.294)			(3.309.294)
(Previsión para deudores incobrables)	(3.309.294)		0	(3.309.294)
CRÉDITOS DIVERSOS				127.178
Créditos Diversos				127.178
Cuenta de Directores	0	0	0	0
Deudores por venta de créditos a plazo	0	0	0	0
- Créditos	0	0	0	0
- (Ganancias a realizar por créditos vendidos a plazo)	0	0	0	0
Anticipos por compras de bienes y servicios	0			0
Cargos pagados por anticipado	51.000	0	0	51.000
Anticipos de impuestos nacionales	83.961	0	0	83.961
Impuesto al Valor Agregado - a deducir				
Anticipos al personal	(7.784)	0	0	(7.784)
Gastos a recuperar	0	0	0	0

CRÉDITOS VENCIDOS				14.696.408
Colocación vencida				10.876.976
Deudores por utilización de tarjeta de crédito - vencidos				
Deudores por órdenes de compra - vencidos	4.081.302		0	4.081.302
Deudores por préstamos en efectivo - vencidos				
- al consumo	6.795.674		0	6.795.674
- a empresas				
- para vivienda				
Créditos Refinanciados				0
Deudores por utilización de tarjeta de crédito - Refinanciados				
Deudores por órdenes de compra - Refinanciados				
Deudores por préstamos en efectivo - Refinanciados				
- al consumo				
- a empresas				
- para vivienda				
Créditos en gestión				7.084.203
Deudores por utilización de tarjeta de crédito - Gestión				
Deudores por órdenes de compra - Gestión	3.092.525		0	3.092.525
Deudores por préstamos en efectivo - Gestión				
- al consumo	3.991.678		0	3.991.678
- a empresas				
- para vivienda				
Créditos morosos				28.118.983
Deudores por utilización de tarjeta de crédito - Morosos				
Deudores por órdenes de compra - Morosos	10.643.462		0	10.643.462
Deudores por préstamos en efectivo - Morosos				
- al consumo	17.475.521		0	17.475.521
- a empresas				
- para vivienda				
Deudores por productos financieros - Vencidos				9.728.654
Colocación vencida	2.611.376			2.611.376
Créditos refinanciados				
Créditos en gestión	2.466.658			2.466.658
Créditos morosos	4.650.620			4.650.620
(Previsiones)	(41.112.408)			(41.112.408)
(Previsión para deudores incobrables)				
- (Colocación vencida)	(3.467.409)		0	(3.467.409)
- (Créditos refinanciados)				
- (Créditos en gestión)	(4.875.395)		0	(4.875.395)
- (Créditos morosos)	(32.769.605)		0	(32.769.605)
BIENES DE USO				7.839.703
Inmuebles de uso propio				0
Valor de costo revaluado			0	0
(Amortizaciones acumuladas)			0	0
Muebles, útiles e instalaciones				2.783.130
Valor de costo revaluado	4.886.874		0	4.886.874
(Amortizaciones acumuladas)	(2.103.744)		0	(2.103.744)
Equipos de computación				3.572.464
Valor de costo revaluado	7.343.541		0	7.343.541
(Amortizaciones acumuladas)	(3.771.077)		0	(3.771.077)
Caja de Seguridad y Tesoro				0
Valor de costo revaluado			0	0
(Amortizaciones acumuladas)			0	0
Material de Transporte				1.484.109
Valor de costo revaluado	2.801.699		0	2.801.699
(Amortizaciones acumuladas)	(1.317.590)		0	(1.317.590)
OTRAS CUENTAS DE ACTIVO				13.224.586
Inversiones			0	0
Participación en otras empresas				
Sucursales en el exterior				
Otros bienes				
Cargos Diferidos				9.953.615
Gastos de organización				
- Valor de costo	0	0	0	0
- (Amortizaciones acumuladas)	0	0	0	0
Mejoras e instalaciones en inmuebles arrendados				
- Valor de costo	7.941.786			7.941.786
- (Amortizaciones acumuladas)	(5.855.161)			(5.855.161)
Software de aplicación				
- Valor de costo	9.538.438		0	9.538.438
- (Amortizaciones acumuladas)	(1.671.447)		0	(1.671.447)
Material de escritorio y otros				
Otras Cuentas	3.270.971		0	3.270.971

PASIVO				247.544.212
DEUDAS COMERCIALES				62.332.045
Obligacs. c/establecim. adheridos al sist.de tarjeta de crédito				0
Obligaciones c/establecim. adheridos al sist.de tarjeta de crédito				
Acreedores por órdenes de compra				5.746.812
Acreedores por órdenes de compra	5.746.812			5.746.812
Documentos a pagar				53.197.845
Documentos a pagar	52.791.759	18.914	406.086	53.197.845
Acreedores por compras				3.387.388
Acreedores por compras	2.974.774	19.218	412.614	3.387.388

DEUDAS FINANCIERAS				168.063.439
Obligaciones con el sector financiero				153.693.905
Préstamos				
- del país	153.693.905	0	0	153.693.905
- del exterior				
Sobregiros bancarios				
Obligaciones con el sector no financiero				14.369.535
Obligaciones con el sector no financiero				
- del país	13.279.009	50.793	1.090.526	14.369.535
- del exterior				

OBLIGACIONES DIVERSAS				12.762.756
Obligaciones Diversas				12.762.756
Entregas a cuenta			0	0
Sueldos a pagar	2.137.048		0	2.137.048
Acreedores fiscales				
- IVA a pagar	1.138.112		0	1.138.112
- otros impuestos a cargo de la empresa	603.358		0	603.358
- retenciones a terceros	2.254.284		0	2.254.284
Acreedores sociales				
- a cargo de la empresa	431.493		0	431.493
- retenciones a terceros	607.646		0	607.646
Dividendos a pagar	0		0	0
Obligaciones por distribución de utilidades				
Cuentas a pagar	5.575.269	724	15.546	5.590.816
Otras obligaciones diversas			0	0

PROVISIONES				4.385.779
Provisiones				4.385.779
Provisiones para impuestos nacionales	0		0	0
Otras provisiones	4.385.779		0	4.385.779

PREVISIONES				193
Previsiones				193
Previsiones para cuentas de contingencia				
Previsiones genéricas				
Otras provisiones	193			193

OTRAS CUENTAS DE PASIVO				0
Otras cuentas				

PATRIMONIO	45.476.510
-------------------	-------------------

Capital social				7.296.876
Capital Integrado	7.296.876		0	7.296.876
Aportes no capitalizados				0
Primas de emisión				
Adelantos irrevocables a cuenta de integraciones de capital			0	0
Adelantos irrevocables a cuenta de primas de emisión				
Ajustes al patrimonio				1.682.694
Ajuste por revaluación de bienes de uso	4.516.567		0	4.516.567
Ajuste de los resultados por pérdidas por inflación	(2.833.873)		0	(2.833.873)
(Ajuste de los resultados por ganancias por inflación)				
Reservas				2.824.356
Reserva legal	1.459.376		0	1.459.376
Reservas estatutarias				
Reservas voluntarias	1.364.980		0	1.364.980
Resultados acumulados	33.672.584			33.672.584
Utilidades acumuladas	13.817.317		0	13.817.317
Utilidades del ejercicio	24.056.551		0	24.056.551
(Adelanto de resultados)	(4.201.284)			(4.201.284)
(Pérdidas acumuladas)				0
(Pérdidas del ejercicio)	0			0

CUENTAS DE CONTINGENCIA DEUDORAS				
Cuentas de contingencia deudoras				
Documentos descontados en instituciones financieras				
Créditos a utilizar mediante tarjeta de crédito				
Líneas de crédito acordadas				
Deudores por garantías otorgadas				
Otras cuentas				

CUENTAS DE CONTINGENCIA ACREEDORAS				
Cuentas de contingencia acreedoras				
Instituciones financieras - documentos descontados				
- del país				
- del exterior				
Beneficiarios por préstamos a utilizar mediante tarjeta de crédito				
Beneficiarios por líneas de crédito acordadas				
Garantías otorgadas				
Otras cuentas				

CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS				
Cuentas de orden deudoras				
Garantías recibidas				
- garantías computables				
- otras garantías				
Valores al cobro				
Deudores por créditos castigados				
- capital de créditos castigados por atraso	80.254.560			80.254.560
- capital de créditos castigados por quitas y desistimientos				
- capital de créditos castigados por prescripciones				
- intereses de mora				
Otras cuentas				

CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS				
Cuentas de orden acreedoras				
Otorgantes de garantías				
- computables				
- otras				
Otorgantes de valores al cobro				
- Sector financiero				
- Sector no financiero				
Castigos de cartera	80.254.560			80.254.560
Otras cuentas				

EMPRESA: RETOP S.A.

Empresa Administradora de Créditos

EST.DE RESULTADOS del 1/10/07 al 30/09/08

	m/nal	m/ext	equiv.m/n	Total
	(1)	(2)	(3)	(1+3)
GANANCIAS FINANCIERAS	156.804.584	0	0	156.804.584
Ganancias financieras - créditos vigentes	78.338.900	0	0	78.338.900
Productos por deudores por utilización de tarjeta de crédito				
- Tarjeta de crédito				
- Retiros de efectivo				
Productos por deudores por órdenes de compra	7.969.137	0	0	7.969.137
Productos por deudores por préstamos en efectivo				
- al consumo	70.369.763	0	0	70.369.763
- a empresas				
- para vivienda				
Productos por venta de cartera				
- Tarjeta de crédito				
- Ordenes de compra				
- Préstamos en efectivo				
Ganancias financieras - créditos vencidos	74.959.711	0	0	74.959.711
Productos por deudores por utilización de tarjeta de crédito				
Productos por deudores por órdenes de compra	19.569.107	0	0	19.569.107
Productos por deudores por préstamos en efectivo				
- al consumo	55.390.604	0	0	55.390.604
- a empresas				
- para vivienda				
Ganancias financieras - inversiones temporarias	48.712	0	0	48.712
Productos y reajustes por valores				0
Productos y reajustes por depósitos	48.712	0	0	48.712
Ganancias por valuación	3.457.261			3.457.261
Ganancias por valuación de activos en moneda extranjera				
Ganancias por valuación de pasivos en moneda extranjera	3.457.261			3.457.261
PERDIDAS FINANCIERAS	37.118.285	29.128	609.274	37.727.560
Pérdidas por obligaciones financieras	35.430.963	29.128	609.274	36.040.237
Cargos por obligaciones con el sector financiero				
- Intereses sobre descuentos de documentos				
- Intereses por créditos obtenidos	34.217.986		0	34.217.986
Cargos por obligaciones con el sector no financiero	509.819	29.128	609.274	1.119.093
Bonificación de productos financieros	703.159	0	0	703.159
Pérdidas por valuación	1.687.322	0	0	1.687.322
extranjera	1.687.322	0	0	1.687.322
extranjera				
RESULTADO FINANCIERO ANTES DE PREVIS.	119.686.299	(29.128)	(609.274)	119.077.025
RESULTADO POR PREV. DE DEUD.INCOBRAB.	46.616.301	0	0	46.616.301
Constitución de provisiones	46.616.301	0	0	46.616.301
incobrables	46.616.301	0	0	46.616.301
Desafectación de provisiones	0	0	0	0
incobrables				
RESULTADO FINANCIERO DESPUES DE PREV.	73.069.997	(29.128)	(609.274)	72.460.723
RESULTADOS POR SERVICIOS	31.946.744	(15.718)	(331.298)	31.615.446
Ganancias por servicios	39.008.894	0	0	39.008.894
Comisiones cobradas a los usuarios de tarjetas de crédito				
Comisiones cobradas a los usuarios de órdenes compra efectivo				
Comisiones cobradas a los comercios adheridos	39.008.894	0	0	39.008.894
Comisión por administración de valores				
Comisión por garantías otorgadas				
Pérdidas por utilización de servicios	(7.062.150)	(15.718)	(331.298)	(7.393.448)
Comisiones	(7.062.150)	(15.718)	(331.298)	(7.393.448)
RESULTADO BRUTO	105.016.741	(44.846)	(940.572)	104.076.169

OTRAS GANANCIAS OPERATIVAS	10.550.487	0	0	10.550.487
Otras ganancias operativas				0
- Ganancias por créditos diversos				
- Ganancias por operaciones de cambio				
- Ingresos de oficina jurídica				
Otras cuentas	10.550.487	0	0	10.550.487

OTRAS PERDIDAS OPERATIVAS	(80.786.765)	(129.909)	(2.697.073)	(83.483.838)
Otras pérdidas operativas				
- Retribuciones personales y cargas sociales	41.724.482	0	0	41.724.482
- Seguros	457.529	9.424	185.471	643.000
- Amortizaciones	5.582.649	0	0	5.582.649
- de bienes de uso	2.254.434	0	0	2.254.434
- de cargos diferidos	3.328.214	0	0	3.328.214
- Impuestos, tasas y contribuciones	1.128.043	0	0	1.128.043
- Otros gastos operativos	30.647.222	120.485	2.511.601	33.158.824
- Alquileres	3.315.670	0	0	3.315.670
- Conservación y reparación de bienes	1.742.671	8.180	167.751	1.910.422
- Servicio de procesamiento de datos	435.039	46.532	970.038	1.405.077
- Comunicaciones	4.578.819	8.243	175.582	4.754.401
- Vigilancia y custodia	524.011	0	0	524.011
- Propaganda, publicidad y promociones	1.639.904	0	0	1.639.904
- Gastos de oficina jurídica	2.251.689	0	0	2.251.689
- Multas aplicadas por el Banco Central del Uruguay	1.127			1.127
- Auditoría externa	312.780		0	312.780
- Multas y recargos	0	0	0	0
- Otras	15.845.512	57.530	1.198.231	17.043.743
- Pérdidas por operaciones de cambios	0	0		0
- Pérdidas por créditos diversos		0		0
Otras cuentas	1.246.839		0	1.246.839

RESULTADO OPERATIVO NETO	34.780.463	(174.755)	(3.637.645)	31.142.818
---------------------------------	-------------------	------------------	--------------------	-------------------

RESULTADOS EXTRAORDINARIOS	0	0	0	0
Ganancias extraordinarias	0	0	0	0
Pérdidas extraordinarias	0			0

RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	0	0	0	0
Ajustes de resultados de ejercicios anteriores - ganancias		0	0	0
Ajustes de resultados de ejercicios anteriores - pérdidas			0	0

RESULT. DEL EJERCICIO ANTES DE IRAE	34.780.463	(174.755)	(3.637.645)	31.142.818
--	-------------------	------------------	--------------------	-------------------

Impuesto a la Renta de Actividades Empresariales	7.086.267	0	0	7.086.267
--	-----------	---	---	-----------

RESULT. DEL EJERCICIO DESPUES DE IRAE	27.694.196	(174.755)	(3.637.645)	24.056.551
--	-------------------	------------------	--------------------	-------------------

RESULTADOS DEL AJUSTE POR INFLACIÓN	0	0	0	0
Ganancias por ajuste por inflación		0	0	0
Pérdidas por ajuste por inflación	0	0	0	0

RESULT. DEL EJERC. AJUST. POR INFLACIÓN	27.694.196	(174.755)	(3.637.645)	24.056.551
--	-------------------	------------------	--------------------	-------------------

**BANCO CENTRAL DEL URUGUAY
SUPERINTENDENCIA DE INSTITUCIONES
DE INTERMEDIACION FINANCIERA**

**EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CREDITOS
COMUNICACIÓN N° 2001/17
Art. 491.1 de la Recopilación de Normas de
Regulación y Control del Sistema Financiero**

EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CREDITO - PLAN DE CUENTAS

EMPRESA: VERENDY SA.

ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL DEL 01/10/2007 AL 30/09/2008

	m/nal	m/ext.	equiv. en m/nal	total
	(1)	(2)	(3)	(1+3)
ACTIVO				178.992.313
Disponible				3.674.226
Caja				
Monedas y billetes	595.896			595.896
Cheques				
Instituciones Financieras				
Cuenta Corriente	2.582.678	23.089	495.652	3.078.330
Caja de Ahorros				
Metales Preciosos				
Metales Preciosos				
Inversiones Temporarias				1.660.482
Valores Negociables				
Valores Públicos Nacionales		75.088	1.611.924	1.611.924
Otros Valores		2.262	48.558	48.558
Depósitos a plazo fijo en instituciones financieras				
Depósitos a plazo fijo en instituciones financieras				
- en el país				
- en el exterior				
Creditos Vigentes				74.347.509
Deudores por cheques diferidos				
Deudores por cheques diferidos				
Deudores por utilización de tarjeta				
Tarjeta de Compra				
Tarjeta de Crédito	50.753.278			50.753.278
Retiros de efectivo	16.027.351			16.027.351
Deudores por órdenes de compra				
A plazo fijo				
Amortizables				
Deudores por préstamos en efectivo				
Préstamos a plazo fijo				
- al consumo				
- a empresas				
Prestamos amortizables				
- al consumo				
- a empresas				
- para vivienda				
Créditos de riesgo potencial				
Deudores por utilización de tarjeta de crédito	8.902.363			8.902.363
Deudores por órdenes de compra				
Deudores por préstamos en efectivo				
- al consumo				
- a empresas				
- para vivienda				
(Comisiones y productos percibidos y no devengados)				
(Comisiones y productos percibidos no devengados)				
Deudores por productos financieros				
Deudores por productos financieros devengados				
- Productos financieros no documentados				
- Productos financieros documentados				
- (Productos financieros documentados y no devengados)				
Previsiones				
(Previsión para deudores incobrables)	-1.335.484			-1.335.484

**BANCO CENTRAL DEL URUGUAY
SUPERINTENDENCIA DE INSTITUCIONES
DE INTERMEDIACION FINANCIERA**

**EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CREDITOS
COMUNICACIÓN N° 2001/17
Art. 491.1 de la Recopilación de Normas de
Regulación y Control del Sistema Financiero**

EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CREDITO - PLAN DE CUENTAS

EMPRESA: VERENDY SA.

ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL DEL 01/10/2007 AL 30/09/2008

	m/nal	m/ext.	equiv. en m/nal	total
	(1)	(2)	(3)	(1+3)
Creditos Diversos				6.310.551
Creditos Diversos				
Cuenta de Directores				
Deudores por venta de creditos a plazo				
- Creditos	4.569.088			4.569.088
- (Ganancias a realizar por creditos vendidos a plazo)				
Anticipos por compras de bienes y servicios	294.386			294.386
Cargos pagados por anticipado	108.241			108.241
Anticipos de impuestos nacionales	1.338.836			1.338.836
Impuesto al valor agregado - a deducir				
Anticipos al personal				
Gastos a recuperar				
Creditos Vencidos				8.141.800
Colocación vencida				
Deudores por utilización de tarjetas de crédito - vencidos	7.712.601			7.712.601
Deudores por órdenes de compra - vencida				
Deudores por préstamos en efectivo - vencida				
- al consumo				
- a empresas				
- para vivienda				
Créditos Refinanciados				
Deudores por utilización de tarjeta de crédito-Refinanciados				
Deudores por órdenes de compra - Refinanciados				
Deudores por préstamos en efectivo - Refinanciados				
- al consumo				
- a empresas				
- para vivienda				
Créditos en gestión				
Deudores por utilización de tarjeta de crédito - Gestión	4.714.698			4.714.698
Deudores por órdenes de compra - Gestión				
Deudores por préstamos en efectivo - Gestión				
- al consumo				
- a empresas				
- para vivienda				
Créditos Morosos				
Deudores por utilización de tarjeta de crédito - Morosos	45.776.080			45.776.080
Deudores por órdenes de compra - Morosos				
Deudores por préstamos en efectivo - Morosos				
- al consumo				
- a empresas				
- para vivienda				
Deudores por productos financieros - Vencidos				
Colocación vencida				
créditos refinanciados				
Créditos en gestión				
Créditos morosos				
(Previsiones)				
(Previsión para deudores incobrables)				
- (Colocación Vencida)	-1.928.150			-1.928.150
- (Créditos refinanciados)				
- (Créditos en gestión)	-2.357.349			-2.357.349
- (Créditos Morosos)	-45.776.080			-45.776.080

BANCO CENTRAL DEL URUGUAY
 SUPERINTENDENCIA DE INSTITUCIONES
 DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA

EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CREDITO
 Art. 491.1 de la Recopilación de Normas de
 Regulación y Control del Sistema Financiero

EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CREDITO - PLAN DE CUENTAS

EMPRESA: VERENDY S.A.

ESTADO DE RESULTADOS DEL 01/10/07 AL 30/09/08

	m/nal	m/ext.	equiv. en m/nal	Total
	(1)	(2)	(3)	(1+3)
Ganancias Financieras				36.848.088
- Tarjeta de credito	29.774.415			29.774.415
- Retiros de efectivo				
Productos por deudores por órdenes de compra				
Productos por venta de cartera				
- Tarjeta de crédito	2.067.117			2.067.117
- Órdenes de compra				
- Préstamos en efectivo				
Ganancias financieras - créditos vencidos				
Productos por deudores por utilización de tarjetas de crédito				
Productos por deudores por órdenes de compra				
Ganancias Financieras - inversiones temporarias				
Productos y reajustes por valores	2.752.485			2.752.485
Productos y reajustes por depósitos				
Ganancias por valuación				
Ganancias por valuación de activos en moneda extranjera	2.254.072			2.254.072
Ganancia por valuación de pasivos en moneda extranjera				
PERDIDAS FINANCIERAS				7.705.670
Pérdidas por obligaciones financieras	3.929.944			3.929.944
Cargos por obligaciones con el sector financiero				
- Intereses sobre descuentos de documentos				
- Intereses por créditos obtenidos				
Cargos por obligaciones con el sector no financiero				
Bonificación de productos financieros a usuarios de tarjetas de crédito				
Pérdidas por valuación				
Pérdidas por valuación de activos en moneda extranjera				0
Pérdidas por valuación de pasivos en moneda extranjera	3.775.726			3.775.726
RESULTADO FINANCIERO ANTES DE PREVISIONES				29.142.419
Resultado por Provisiones de Deudores Incobrables				17.531.785
Constitución de Provisiones				
Pérdidas por constitución de provisión para deudores incobrables	17.531.785			17.531.785
Desafectación de provisiones				
Desafectación de provisiones para deudores incobrables				
RESULTADO FINANCIERO DESPUES DE PREVISIONES				11.610.634
Resultados por Servicios				13.705.905
Ganancias por servicios				
Comisiones cobradas a los usuarios de tarjetas de crédito	6.693.211			6.693.211
Comisiones cobradas a los usuarios de órdenes de compra				
Comisiones cobradas a deudores por préstamos en efectivo				
Comisiones cobradas a los comercios adheridos	7.012.694			7.012.694
Comisión por Administración de valores				
Comisión por Garantías otorgadas				
Pérdidas por utilización de servicios				1.201.257
Comisiones	1.201.257			1.201.257
RESULTADO BRUTO				24.115.282

BANCO CENTRAL DEL URUGUAY
 SUPERINTENDENCIA DE INSTITUCIONES
 DE INTERMEDIACION FINANCIERA

EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CREDITO
 Art. 491.1 de la Recopilación de Normas de
 Regulación y Control del Sistema Financiero

EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CREDITO - PLAN DE CUENTAS

EMPRESA: VERENDY S.A.

ESTADO DE RESULTADOS DEL 01/10/07 AL 30/09/08

m/nal	m/ext.	equiv. en m/nal	Total
(1)	(2)	(3)	(1+3)

Otras Ganancias Operativas				30.890.107
Otras ganancias operativas				
Ganancias por créditos diversos	30.890.107			30.890.107
Ganancias por operaciones de cambio				
Ingresos de oficina jurídica				
Otras Cuentas				

Otras Perdidas Operativas				43.865.565
Otras pérdidas operativas				
Retribuciones personales y cargas sociales	16.930.001			16.930.001
Seguros	101.142			101.142
Amortizaciones				
- de bienes de uso	540.882			540.882
- de cargos diferidos	1.038.173			1.038.173
Impuestos, tasas y contribuciones	1.139.752			1.139.752
Otros gastos operativos				
- Alquileres	1.749.077			1.749.077
- Conservacion y reparacion de bienes	713.559			713.559
- Servicio de procesamiento de datos				
- Comunicaciones	813.646			813.646
- Vigilancia y custodia	294.285			294.285
- Propaganda, publicidad y promociones	3.033.726			3.033.726
- Gastos de oficina jurídica	16.521			16.521
- Multas aplicadas por el Banco Central del Uruguay	13.770			13.770
- Auditoria externa	102.240			102.240
- Multas y recargos				
- Otras				
Pérdidas por operaciones de cambio				
Pérdidas por créditos diversos				
Otras Cuentas	17.378.792			17.378.792

RESULTADO OPERATIVO NETO				11.139.823
---------------------------------	--	--	--	-------------------

Resultados Extraordinarios				0
Ganancias extraordinarias				0
Pérdidas extraordinarias				0

Resultados de Ejercicios Anteriores				0
Ajustes de resultados de ejercicios anteriores - ganancias				0
Ajustes de resultados de ejercicios anteriores - pérdidas				0

RESULTADO DEL EJERCICIO ANTES DE I.R.I.C.				11.139.823
--	--	--	--	-------------------

Impuesto a la Renta de Industria y Comercio				0
---	--	--	--	---

RESULTADO DEL EJERCICIO DESPUES DE I.R.I.C.				11.139.823
--	--	--	--	-------------------

Resultados del Ajuste por Inflación				
Ganancias por ajuste por inflación				
Pérdidas por ajuste por inflación				

RESULTADO DEL EJERCICIO AJUSTADO POR INFLACION				11.139.823
---	--	--	--	-------------------