

## EL SISTEMA FINANCIERO DE ANGOLA Y ESTRATEGIAS DE FUTURO

Casanovas Ramón, M.  
Jesus Fortes, A. de F.  
Universidad de Barcelona

**Recibido:** 1 de agosto de 2008

**Aceptado:** 27 de abril de 2009

**RESUMEN:** Los objetivos básicos de este artículo son presentar el actual Sistema Financiero de Angola tanto desde el punto de vista Institucional como de la Política Monetaria; realizar un análisis interno y externo del entorno competitivo del sistema financiero angoleño aplicando la Matriz DAFO o SWOT, con el objetivo de formular estrategias concretando, en una tabla resumen, la evaluación de los puntos fuertes y débiles del sistema financiero estudiado, con las amenazas y oportunidades externas en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre la capacidad interna y la posición competitiva externa. Se concluye presentando algunas recomendaciones de estrategias de futuro.

**PALABRAS CLAVE:** Sistema Financiero, Angola, Instituciones, Análisis DAFO.

### THE FINANCIAL SYSTEM OF ANGOLA AND FUTURE STRATEGIES

**ABSTRACT:** The basic objectives of this article are presenting the current financial system of Angola, taking into account the points of view Institutional and Monetary Policy; an analysis of internal and external competitive environment of the financial system by applying the Angolan DAFO or SWOT Matrix, with the aim of formulate concrete strategies, in a chart or a summary table, assessing the strengths and weaknesses of the financial system studied, with external threats and opportunities consistent with the logic that the strategy must achieve a proper adjustment between the internal capacity and the external competitive position. It concludes by presenting some recommendations for future strategies.

**KEY WORDS:** Financial System, Angola, Institutions, SWOT Analysis.

## 1. INTRODUCCIÓN

Los objetivos básicos de este artículo son:

Dar una visión del actual Sistema Financiero de Angola, teniendo en cuenta los siguientes puntos de vista:

- Institucional;
- Política Monetaria;

En el punto de vista institucional se analizan las autoridades monetarias y financieras del país así como los diferentes intermediarios y agentes financieros que actúan en el mismo.

En la parte relativa a la Política Monetaria se destaca la autoridad monetaria más importante que es el Banco Nacional de Angola (en adelante BNA) y se estudian, dentro de la función del Banco Central, la Instrumentación de la Política Monetaria y los principales elementos de las estrategias de dicha política utilizadas por el Banco Nacional de Angola, indicando los objetivos últimos e intermedios, variable operativa e instrumentos que utiliza, así como los mercados financieros en que operan.

Realizar un análisis interno y externo del entorno competitivo del sistema financiero angoleño aplicando la Matriz DAFO o SWOT. Esta herramienta tiene como objetivo formular estrategias concretando, en un gráfico o una tabla resumen, la evaluación de los puntos fuertes y débiles del sistema financiero estudiado, con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre la capacidad interna y la posición competitiva externa.

A modo de conclusión se presentan algunas recomendaciones de estrategias de futuro, así como la bibliografía correspondiente.

## **2. ESTRUCTURA DEL ACTUAL SISTEMA FINANCIERO DE ANGOLA**

De acuerdo con Parejo (2000), el Sistema Financiero de un país, en un sentido general, está formado por el conjunto de mediadores entre ahorradores e inversores, cuya finalidad es ofrecer a los ahorradores las satisfactorias condiciones de seguridad, liquidez y rendimiento para que el ahorro se canalice a través del sistema y pueda ser ofrecido a los demandantes de recursos en las adecuadas condiciones de cantidad, plazo y precio, para ser provechosamente aplicado al proceso de producción y distribución de bienes y servicios<sup>1</sup>.

Dentro del sistema financiero angoleño, se pueden diferenciar tres grandes niveles, no siempre claramente definidos, que son: las autoridades político-decisionales; las autoridades de carácter ejecutivo, consultivo, de control y de supervisión; y el conjunto de las instituciones financieras, como se puede ver en la figura 1.

La estructura del sistema financiero angoleño, está básicamente determinada por la normativa siguiente:

· Ley 13/05, de las Instituciones Financieras;

· Ley 1/00, de 8 de Febrero, Ley General de la Actividad Aseguradora;

· Decreto 25/98, de 7 de Agosto, que crea los Fondos de Pensiones y aprueba el reglamento de los mismos;

· Decreto-Ley 4/98, de 30 de Enero, que aprueba el Estatuto Orgánico del Ministerio de Finanzas. Diario de la República n.º 4, 1ª serie;

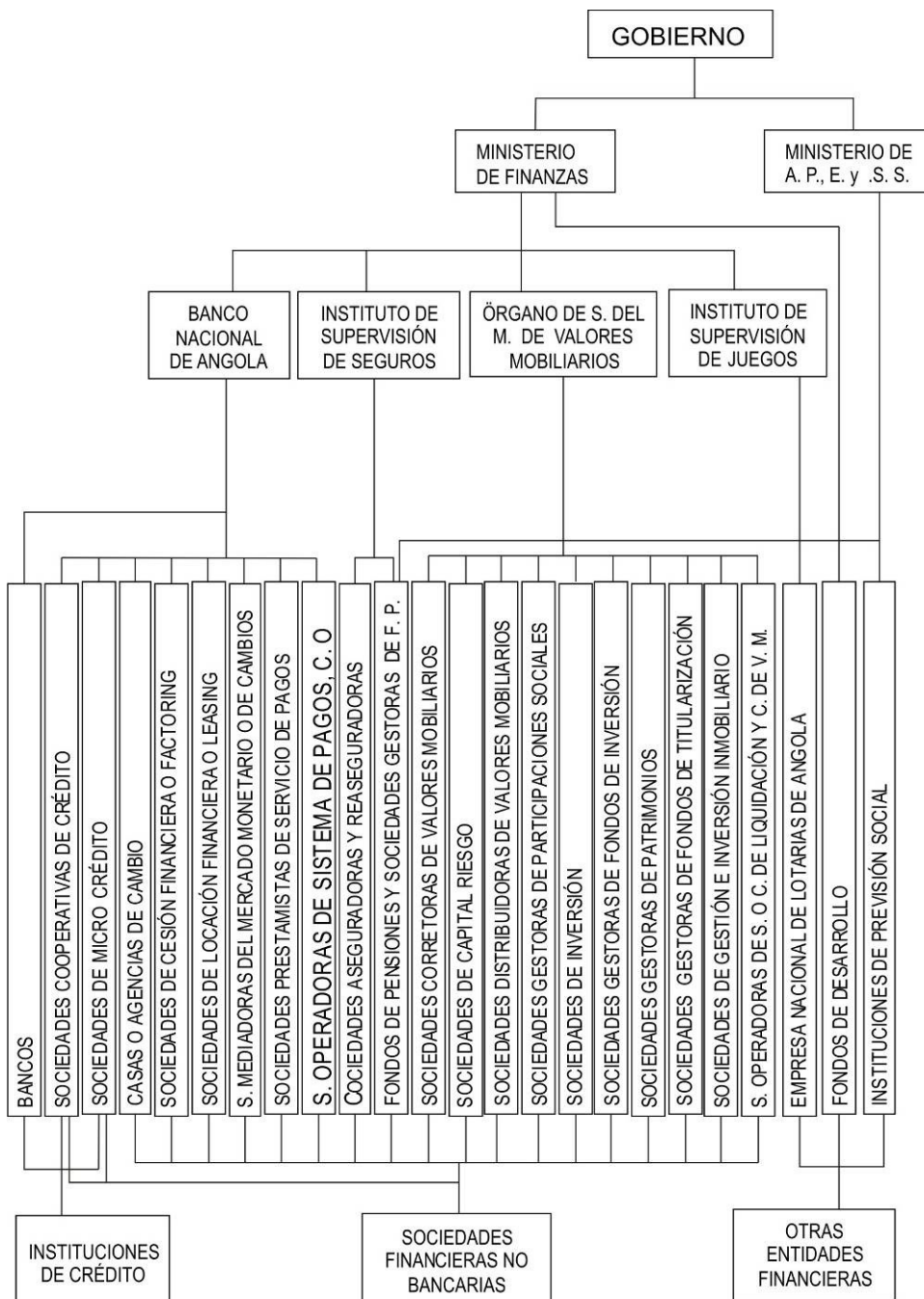
· Ley 6/97, Ley Orgánica del Banco Nacional de Angola;

· Aviso 8/95, de 8 de Agosto, del BNA, sobre la actividad de las Casas de Cambio;

· Decreto 50/80 que crea la Empresa Nacional de Loterías de Angola, UEE.

Las autoridades político-decisionales son el Gobierno, el Ministerio de Finanzas (MF) y el Ministerio de Administración Pública, Empleo y Seguridad Social (MAPESS).

**Figura 1. Estructura actual del sistema financiero angoleño**



Fuente: elaboración propia.

Del Ministerio de Administración Pública, Empleo y Seguridad Social (MAPESS) dependen las Instituciones de Previsión Social y los Fondos de Pensiones. Estos últimos, están especialmente subordinados al Ministerio de Finanzas que es lo que más interesa para este estudio.

La autoridad monetaria máxima dentro del Sistema Financiero de Angola es el Ministerio de Finanzas el cual ejerce sus funciones a través del órgano de carácter ejecutivo más importante que es el Banco Nacional de Angola el cual a su vez realiza las funciones de carácter consultivo, de control y supervisión.

Los Órganos Ejecutivos de Control y Supervisión son, además del BNA, el Instituto de Supervisión de Seguros, el Instituto de Supervisión de Juegos y el Organismo de Supervisión del Mercado de Valores Mobiliarios.

Las instituciones financieras bancarias y las instituciones financieras no bancarias ligadas a la moneda y al crédito están sujetas a la jurisdicción del BNA. Estas entidades, son: las casas de cambio; las sociedades cooperativas de crédito; las sociedades de cesión financiera (factoring); las sociedades de locación financiera (leasing); las sociedades mediadoras del mercado monetario o de cambios; las sociedades de micro crédito; las sociedades prestatarias de servicio de pagos; y las sociedades operadoras de sistema de pagos, compensación o cámara de compensación.

El Instituto de Supervisión de Seguros es una entidad de derecho público, dotado de personalidad y capacidad jurídica y de autonomía administrativa y financiera, a lo cual compete el control de la actividad de seguros, reaseguros, fondos de pensiones y mediación de seguros.

El Instituto de Supervisión de Juegos es una entidad de derecho público, dotada de personalidad y capacidad jurídica y de autonomía administrativa y financiera, a lo cual compete la supervisión y fiscalización de las actividades de juegos de fortuna o azar.

El Instituto de Supervisión del Mercado de Valores Mobiliarios es el órgano a quien compete supervisar la actividad de las instituciones financieras no bancarias siguientes: sociedades corretoras de valores mobiliarios; sociedades de capital riesgo; sociedades distribuidoras de valores mobiliarios; sociedades gestoras de participaciones sociales; sociedades de inversión; sociedades gestoras de patrimonios; sociedades gestoras de fondos de inversión; sociedades gestoras de fondos de titularización; sociedades de gestión e inversión inmobiliaria; y sociedades operadoras de sistema de cámara de liquidación y compensación de valores mobiliarios.

Estos Institutos son tutelados por el Ministerio de Finanzas.

Los mismos tendrán la organización, las atribuciones y el funcionamiento que constaren de los respectivos estatutos orgánicos, a aprobar por el Consejo de Ministros o por los órganos que tengan esa competencia, en los términos de la legislación en vigor.

Actualmente el Sistema Financiero de Angola está formado por:

- Banco Nacional de Angola (Banco Central);
- Entidades Financieras Bancarias;
- Entidades Financieras No Bancarias;
- Otras Entidades Financieras.

Como Entidades Financieras Bancarias se encuentran:

· Diecisiete Bancos (Banco de Poupança e Crédito; Banco de Comércio e Industria; Banco Comercial Angolano; Banco Africano de Investimentos; Banco Sol; Banco Regional do

Keve; Banco de Fomento Angola; Banco Millennium Angola; Banco Totta de Angola; Banco Espírito Santo Angola; O Novo Banco; Banco Internacional de Crédito; Banco de Desenvolvimento de Angola; Banco Privado Atlântico; Banco de Negócios Internacional; Banco Angolano de Negócios e Comercio; y Vneshtorgbank África); y

· Las Oficinas de Representación de tres bancos: Banque Paribas, Equator Bank y Citibank;

En relación a las Entidades Financieras No Bancarias existen:

· Once Casas de Cambio a funcionar (Açorango, Alvalade, Cambila, Carmorais, Falankachange en Cabinda, Futur Exchange, Jardim do Éden, Luanda, Lusocâmbios, Moneta, y Nev);

· Cinco Compañías de Seguros (Empresa Nacional de Seguros e Resseguros de Angola; Angola, Agora, Amanhã, Seguros & Pensões; A Mundial Seguros; Nossa Seguros; Global Alliance – Angola Seguros);

· Dos Entidades Gestoras de Fondos de Pensiones; (Angola, Agora, Amanhã Seguros & Pensões; Fénix – Sociedade Gestora de Fondos de Pensões);

· La Sociedad Operadora de Sistema de Pagos de Angola;

· Una Sociedad Gestora de Participaciones Sociales (Sociedade de Gestão e Participaciones Financieras SARL – el holding GEFI, SARL);

En relación a Otras Entidades Financieras existen:

· Empresa Nacional de Loterías de Angola;

· Once Fondos de Desarrollo (Fundo de Apoio al Desenvolvimento Agrário; Fundo de Desenvolvimento dos Desportos; Fundo de Fretes; Fundo de Desenvolvimento do Cinema; Fundo de Desemprego; Fundo de Desenvolvimento do Café de Angola; Fundo de Apoio e Desenvolvimento das Pescas; Fundo de Apoio Social; Fundo de Desenvolvimento Rodoviário; Fundo de Apoio ao Empresariado Nacional; Fundo de Desenvolvimento Económico e Social y el Fundo de Fomento Empresarial);

· Ocho Instituciones de Previsión Social (Montepio Geral de Angola; Caixa de Aposentações dos Funcionários do Comissariado Provincial de Luanda, antes Caixa de Aposentações dos Funcionários da Câmara Municipal de Luanda; Caixa de Auxílios dos Correios y Telégrafos de Angola, antes Caixa de Auxílios dos Empregados dos Correios, Telégrafos y Telefones de Angola; Caixa de Pensões e Aposentações do Pessoal das Alfândegas de Angola; Caixa de Previdência dos Caminhos de Ferro de Benguela, antes Caixa de Reformas, Pensões e Sociedade do Pessoal do Caminho de Ferro de Benguela; Cofre de Previdência dos Funcionários Públicos de Angola; Cofre de Previdência do Pessoal do Ministério do Interior, antes Caixa de Previdência do Pessoal da Polícia de Segurança Pública de Angola; y el Montepio Ferroviário de Angola).

### 3. FUNCIONES DEL BANCO NACIONAL DE ANGOLA

Las principales funciones del BNA se hallan reguladas en la Ley Orgánica del BNA de 1997, la cual, en su artículo 16<sup>o</sup> 2 establece que, como Banco Central, tiene como atribución principal asegurar la preservación del valor de la moneda nacional.

El BNA debe desempeñar también las siguientes funciones generales: conducir la política monetaria; actuar como banquero único del Estado; aconsejar el Estado en los dominios monetario, financiero y cambiario; colaborar en la definición y ejecutar la política cambiaria y el respectivo mercado; gestionar las disponibilidades externas (reservas de divisas) del país o las que le estén cometidas; actuar como intermediario, en las relaciones monetarias internacionales del Estado; velar por la estabilidad del sistema financiero interno, asegurando la función de prestamista en última instancia; garantizar y asegurar un sistema de información, compilación y tratamiento de las estadísticas monetaria, financiera y cambiaria y otros documentos, como instrumento eficiente de coordinación, gestión y control; elaborar y mantener actualizado el registro completo de la Deuda Externa del país y efectuar su gestión; elaborar la Balanza de Pagos externos del país; exigir a cualquier entidad, pública o privada, que le sean presentadas, directamente, las informaciones necesarias para el cumplimiento de sus funciones o, por motivos relacionados con sus atribuciones en materia de política monetaria y cambiaria y del funcionamiento de los sistemas de pagos, regulándoles, fiscalizándoles y promoviendo su eficacia.

Sin embargo, si consideramos la clasificación más comúnmente aceptada de las funciones de un Banco Central, se distinguen las siguientes:

- Definición y ejecución de la política monetaria.
- Responsable por la ejecución de la política de tipo de cambio y el control de cambios.
- Derecho exclusivo de emisión de billetes y puesta en circulación de moneda metálica.
- Banquero del Estado.
- Gestor de las reservas de divisas o de las disponibilidades externas del país.
- Banco del sistema bancario.
- Supervisor del sistema financiero.
- Garantizar y asegurar un sistema de información, compilación y tratamiento de las estadísticas.

Dentro de las funciones del BNA mencionadas anteriormente tiene especial interés la primera de ellas, es decir, la relativa a la definición y ejecución de la política monetaria, por ello nos vamos a centrar en ella, destacando los elementos de las estrategias de política monetaria de que se sirve el Banco Central para llevar a cabo su misión.

La política monetaria es la acción de las autoridades económicas, dirigida a controlar las variaciones en la cantidad o en el coste del dinero, con el fin de alcanzar ciertos objetivos de carácter macroeconómico. Estos objetivos se concretan, generalmente, en el control de la inflación, la reducción del desempleo, la consecución de una tasa de crecimiento de la renta real y la mejora en el saldo de la balanza de pagos (en el, a veces llamado “cuadro mágico”), aunque normalmente se ponga el énfasis en alguno de ellos, sobre todo en el control de la inflación.

Pero estos objetivos últimos no podrán ser logrados por la política monetaria en solitario, sino que deberá buscarse una actuación conjunta y coordinada con otras ramas de la política económica, tales como la política fiscal o la política de rentas, para intentar lograr una combinación adecuada de objetivos.

Así que, los principales elementos de las estrategias de política monetaria que utiliza el Banco Nacional de Angola, se resumen en la figura 2.

**Figura 2. Estrategias de Política Monetaria del Banco Central de Angola**

Instrumentos	Variable operativa	Objetivos intermedios	Objetivos últimos
Crédito al sistema bancario	Tipo de interés a corto plazo	Tipo de cambio Crédito bancario	Estabilidad de precios (objetivo básico general)  Nivel de empleo  Aumento en la producción  Equilibrio en la balanza de pagos
Tasas de reservas obligatorias y voluntarias	Depósitos en el BC (Archivos líquidos del sistema bancario)	Tipos de interés l/p	
Redescuento	Base monetaria	M2	
Compraventa de Títulos del Banco Central			
Compraventa de Billetes del Tesoro			
Compraventa de Obligaciones del Tesoro			
Títulos de Deuda Pública Directa			

Fuente: elaboración propia.

Las autoridades angoleñas tratan de alcanzar determinados objetivos últimos referentes a precios, producción, nivel de empleo, balanza de pagos, a través de la regulación de alguna variable monetaria que actúa como objetivo intermedio de política monetaria; el BNA utiliza como objetivo intermedio las siguientes variables monetarias: el tipo de cambio, la cantidad de dinero (M2 que es la oferta monetaria + los depósitos de ahorro), los tipos de interés a largo plazo y el crédito bancario.

Las autoridades de Angola tratan de regular la variable o variables elegida o elegidas como objetivo intermedio, a través del control de una variable operativa; el BNA utiliza las magnitudes monetarias base monetaria (efectivo en manos del público + activos de caja del sistema bancario), el tipo de interés del mercado bancario, y los depósitos en el Banco Central (liquidez bancaria). El BNA defiende que los tipos de interés del mercado monetario (de corto plazo) son una variable operativa importante, o tal vez, la variable clave, en la orientación diaria de la política monetaria. El control de la variable operativa se realiza por medio de varios instrumentos de política monetaria; el BNA utiliza los siguientes: redescuento, tasas de reservas obligatorias y voluntarias, crédito al sistema bancario, compraventa de Títulos del Banco Central, de Billetes del Tesoro y de Obligaciones del Tesoro, y Títulos de Deuda Pública Directa.

Los instrumentos de política monetaria que el BNA utiliza son: operar en los mercados monetario, cambiario, interbancario, etc. De una manera general, estos mercados están muy poco desarrollados.

#### 4. ANÁLISIS DAFO DEL SISTEMA FINANCIERO ANGOLEÑO

A continuación se presenta un análisis interno y externo del entorno competitivo del Sistema Financiero de Angola para poder tomar con un cierto grado de precisión las decisiones más importantes y, consecuentemente optar por la mejor estrategia a seguir. Para eso, vamos aplicar una de las herramientas más utilizadas en los últimos años que es el análisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Oportunities y Threats) en inglés o DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) en español.

El análisis DAFO ha alcanzado una gran importancia dentro de la dirección estratégica de la empresa.

El objetivo del análisis DAFO consiste en concretar, en un gráfico o una tabla resumen, la evaluación de los puntos fuertes y débiles de una organización, empresa, sector, país, etc. (competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas) con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición competitiva externa.

Es importante pensar en lo que es necesario buscar para identificar y medir los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y amenazas de la organización, cuestiones clave que son reunidas en una tabla.

Del estudio realizado en el Sistema Financiero de Angola se ha podido encontrar las fortalezas y debilidades internas y también las amenazas y oportunidades externas del actual sistema financiero.

A continuación se establece un gráfico para el sistema financiero que se lleva a cabo a partir de la elaboración de una matriz de 2x2 que recoge la formulación de las estrategias más convenientes.

En la matriz DAFO por columnas se establece el análisis del entorno (Oportunidades y Amenazas); y por filas el análisis interno (Fortalezas y Debilidades). Así aparecen cuatro cuadrantes que reflejan las posibles estrategias a adoptar, como muestra la figura 3:

**Figura 3. Matriz DAFO**

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<i>Estrategias ofensivas</i>	<i>Estrategias defensivas</i>
<b>DEBILIDADES</b>	<i>Estrategias de Reorientación</i>	<i>Estrategias de Supervivencia</i>

Fuente: elaboración propia.

Fortalezas y Oportunidades (F,O) – estrategias ofensivas: Es la posición en la que toda organización quisiera estar. Debe adoptar estrategias de crecimiento.

Fortalezas y Amenazas (F,A) – estrategias defensivas. La organización está preparada para afrontar a las amenazas.



Debilidades y Oportunidades (D,O) – estrategias de reorientación. A la organización se le plantean oportunidades que puede aprovechar pero sin embargo carece de la preparación adecuada. La organización debe establecer un programa de acciones específicas y reorientar sus anteriores estrategias.

Debilidades y Amenazas (D,A) – estrategias de supervivencia. La empresa se enfrenta a amenazas externas sin las fortalezas internas necesarias para luchar contra la competencia.

El desarrollo práctico de la matriz se completa analizando de forma aislada cada cuadrante. Es decir, si se elige el primero cuadrante (Fortalezas y Oportunidades) se tendrán que identificar cada uno de los puntos fuertes que tiene la organización en cuestión y cada una de las oportunidades que posee del exterior, de forma que cada intersección deberá ser analizada para estudiar las consecuencias y las acciones que de dicha situación puedan derivarse. Con esta información se podrá ir orientando la futura formulación de la estrategia.

#### **4.1. Puntos Fuertes**

Como puntos fuertes se han detectado los siguientes:

- F1.* Sistema Financiero Angoleño en proceso de reforma profundo y progresivo empezado en 1987 que le está permitiendo acercarse cada vez más a los sistemas financieros de los países desarrollados tales como los de la CE y USA.
- F2.* La liberalización progresiva del SFA como medio para mejorar la asignación de recursos financieros a través de mecanismos de mercado.
- F3.* Rápido aumento del número de instituciones bancarias.
- F4.* Mediana capacidad en los recursos humanos.
- F5.* Aumento del número de intermediarios financieros.
- F6.* Sistema de pagos de nivel mediano.
- F7.* Mediana capacidad directiva.
- F8.* Mediana flexibilidad organizativa.
- F9.* Aumento de nuevos productos financieros.
- F10.* Desarrollo de un conjunto de normas.
- F11.* Innovación Financiera.

#### **4.2. Puntos débiles**

Como puntos débiles se han detectado los siguientes:

- D1.* Poca importancia del sector de crédito en la economía.
- D2.* Baja participación de las instituciones financieras en el total de los activos financieros.
- D3.* Reducido coeficiente de intermediación bancaria.
- D4.* Exceso de problemas operativos internos (sistemas ineficientes).
- D5.* Pocos años de experiencia en el mercado.
- D6.* Preeminencia de la banca comercial sobre las demás entidades.
- D7.* Pequeño número y clases de instrumentos financieros.
- D8.* No hay una dirección estratégica clara.
- D9.* Atraso en I+D.
- D10.* Débil imagen en el mercado.
- D11.* Habilidades de marketing por debajo de la media.
- D12.* Poca experiencia y poco talento gerencial.

- D13.* Red de instituciones de crédito poco diversificada y pequeño número de entidades.
- D14.* Red de instituciones financieras en general poco diversificadas y en reducido número.
- D15.* Sistema bancario poco desarrollado.
- D16.* Efectos más negativos sobre el crédito al sistema bancario, a consecuencia de las necesidades de financiación de un sector público muy deficitario, coincidiendo con la aplicación de una restricción monetaria intensa.
- D17.* Baja calidad del servicio prestado.
- D18.* Débil sistema de información, compilación y tratamiento de estadísticas.
- D19.* Sistema financiero poco desarrollado.

### **4.3. Oportunidades**

En relación con las oportunidades cabe destacar:

- O1.* Los procesos de globalización, incluyendo las integraciones y convenios socio-económicos entre países.
- O2.* Acuerdos internacionales de libre comercio entre países africanos y una posible formación de un mercado común africano.
- O3.* El mundo observa Angola como país interesante, de inmensas posibilidades de desarrollo y de futuro prometedor.
- O4.* Revolución tecnológica, especialmente en el área de las telecomunicaciones, y el desarrollo explosivo de la informática a nivel mundial.
- O5.* Entidades financieras y no financieras internacionales deseosas de invertir en Angola.
- O6.* Entrar en nuevos mercados o segmentos.
- O7.* Ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes.
- O8.* Crecimiento rápido de los mercados.
- O9.* Eliminación de barreras legales y comerciales en mercados exteriores atractivos.
- O10.* Atender a grupos adicionales de clientes.
- O11.* Apertura de nuevas campañas publicitarias.
- O12.* Asistencia a convenciones, cumbres y eventos de interés cultural, político, social y económico a nivel internacional.
- O13.* Mercados de países emergentes en crecimiento.

### **4.4. Amenazas**

En cuanto a las amenazas cabe destacar:

- A1.* Riesgos de carácter político, social, etc.
- A2.* Poca capacidad de ahorro, evidenciada por la baja movilidad en el sistema financiero, siendo afectada principalmente por los bajos niveles de poder adquisitivo de la población y los altos costos de los principales productos alimenticios.
- A3.* Alto nivel de desempleo.
- A4.* Bajo nivel de confianza del público en las instituciones financieras.
- A5.* Poca credibilidad en el mercado financiero internacional.
- A6.* Cambios adversos en los tipos de cambio y en las políticas comerciales de otros países.
- A7.* Crecimiento lento de los mercados.
- A8.* Cambio en las necesidades y gustos de los clientes.
- A9.* Incremento de barreras y requisitos reglamentarios costosos.
- A10.* Cambios demográficos adversos.

#### 4.5. Confección de la matriz DAFO o SWOT

Para la elaboración de la matriz se han elegido los cinco puntos fuertes y los cinco puntos débiles más relevantes y las cinco oportunidades y las cinco amenazas más importantes, tal como puede verse en la tabla 1:

**Tabla 1. Elección de cinco ítems de cada grupo**

Puntos Fuertes		Oportunidades	
<b>F1</b>	Sistema Financiero Angoleño en proceso de reforma profundo y progresivo que empezó en 1987 y que le está a permitir acercarse a los de los demás países.	<b>01</b>	Los procesos de globalización, incluyendo las integraciones y convenios sócio-económicos entre países.
<b>F2</b>	La liberalización progresiva del SPFA como medio para mejorar la asignación de recursos financieros a través de mecanismos del mercado.	<b>02</b>	Acuerdos internacionales de libre comercio entre países africanos y una posible formación de un mercado común africano.
<b>F3</b>	Rápido aumento del número instituciones financieras.	<b>03</b>	El mundo observa Angola como país interesante, de inmensas posibilidades de desarrollo y de futuro prometedor.
<b>F4</b>	Mediana capacidad en los recursos humanos.	<b>04</b>	Revolución tecnológica, especialmente en el área de las telecomunicaciones, y el desarrollo explosivo de la informática a nivel mundial.
<b>F5</b>	Sistema de pagos de nivel mediano.	<b>05</b>	Entidades financieras y no financieras internacionales deseosas de invertir en Angola.
Puntos débiles		Amenazas	
<b>D1</b>	Poca importancia del sector de crédito en la economía	<b>A1</b>	Riesgos de carácter político, social, etc.
<b>D2</b>	Baja participación de las instituciones financieras en el total de los activos financieros.	<b>A2</b>	Poca capacidad de ahorro, evidenciada por la baja movilidad en el SF, siendo afectada principalmente por los bajos niveles de poder adquisitivo de la población y los altos costes de los principales productos alimentarios.
<b>D3</b>	Reducido coeficiente de intermediación bancaria.	<b>A3</b>	Alto nivel de desempleo.
<b>D4</b>	Exceso de problemas operativos internos (sistemas ineficientes).	<b>A4</b>	Bajo nivel de confianza en las instituciones financieras.
<b>D5</b>	Pocos años de experiencia en el mercado.	<b>A5</b>	Poca credibilidad en el mercado financiero internacional.

Fuente: elaboración propia.

A partir de esta matriz se ha procedido a un análisis vía expertos para evaluar de una parte, la correlación existente entre puntos fuertes, oportunidades y amenazas y de otra, la correlación entre puntos débiles, oportunidades y amenazas. De modo que en cada casilla se ha puntuado de la siguiente manera:

- 0 → ninguna correlación;
- 2 → baja correlación;
- 6 → media correlación;
- 10 → alta correlación.

El resultado de dichas evaluaciones se presenta en la tabla 2:

**Tabla 2. Elaboración de la matriz DAFO o SWOT**

<b>Matriz DAFO</b>	<b>01</b>	<b>02</b>	<b>03</b>	<b>04</b>	<b>05</b>		<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>A5</b>		
<b>F1</b>	2	2	10	6	10	30	10	6	2	6	6	30	60
<b>F2</b>	6	6	10	10	6	38	6	2	6	6	6	26	64
<b>F3</b>	0	2	0	6	10	18	6	2	2	2	2	14	32
<b>F4</b>	0	0	0	6	2	8	2	0	6	10	10	28	36
<b>F5</b>	2	6	6	2	2	18	6	6	6	6	6	30	48
	10	16	26	30	30	<b>112</b>	30	16	22	30	30	<b>128</b>	<b>240</b>
<b>D1</b>	2	2	6	2	6	18	6	2	0	0	0	8	26
<b>D2</b>	2	2	2	2	6	14	0	2	2	6	6	16	30
<b>D3</b>	0	0	0	2	6	8	6	2	2	6	6	22	30
<b>D4</b>	0	0	0	10	2	12	2	2	2	10	10	26	38
<b>D5</b>	2	0	6	10	6	24	6	6	2	10	10	34	58
	6	4	14	26	26	<b>76</b>	20	14	8	32	32	<b>106</b>	<b>182</b>
	16	20	40	56	56	<b>188</b>	50	30	30	62	62	<b>234</b>	

Fuente: elaboración propia.

#### 4.6. Conclusiones del análisis DAFO

-El cuadrante más valorado es el segundo, es decir, las fortalezas y las amenazas (F,A). Angola, en la actualidad, debe implementar una estrategia defensiva basada en elevar al máximo los puntos fuertes y minimizar las amenazas. Para esto hay que tener cuidado, pues en muchos casos las amenazas del entorno son bastante difíciles de vencer y las fortalezas deben ser empleadas con mucha discreción.

-Dado que la fortaleza F5 (sistema de pago de nivel mediano) es una de las fortalezas más importantes y las amenazas A5 (poca credibilidad en el mercado financiero internacional) y A4 (bajo nivel de confianza en las instituciones financieras) son dos de las tres amenazas más potentes del segundo cuadrante, las estrategias defensivas (F5,A5) y (F5,A4) pueden ser:

- (F5,A5) aumentar el nivel del sistema de pagos del SFA, o sea, pasar a sistema de pagos de nivel alto y así contribuir en el aumento de la credibilidad de Angola, como país, en el mercado financiero internacional, lo que, paulatinamente, haría que la amenaza pasara a ser otra oportunidad.

- (F5,A4) desarrollar el sistema de pagos para llegar al nivel alto y, como consecuencia, contribuir en el aumento del nivel de confianza en las instituciones financieras.

-El segundo cuadrante más valorado es el 1 (F,O) seguido del 4 (D,A), con una ligera diferencia y, por último el 3 (D,O).

Finalmente concluir que:

-El cruce de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas revela que las fortalezas superan a las debilidades (240 frente a 182).

-El punto interno más importante es el F2, es decir, la liberalización progresiva del SFA como medio para mejorar la asignación de recursos financieros a través de mecanismos de mercado.

-Los elementos externos más importantes son las amenazas A1, A4 y A5, es decir, riesgos de carácter político, social, etc; bajo nivel de confianza en las instituciones financieras; y poca credibilidad en el mercado financiero internacional. Habría que hacer lo posible por minimizarlas al punto de convertirlas en oportunidades.

-El elemento externo menos valorado es la O1, o sea, los procesos de globalización, incluyendo las integraciones y convenios socio-económicos entre países.

-El punto interno menos valorado es la D1, es decir, poca importancia del sector de crédito en la economía.

Otra manera de se elaborar y analizar la matriz es desarrollar simultáneamente acciones conjuntas enmarcadas dentro de una estrategia ofensiva (F,O), defensiva (F,A), de reorientación o adaptativa (D,O) y de supervivencia (D,A). Aquí se plantea la cuestión de cual será la más adecuada, y la respuesta es compleja ya que comprende un amplio número de variables. Es posible escoger una sola de ellas o combinar varias, esa decisión requiere de mucha atención y mesura. No se puede obviar que las circunstancias cambian y de tomarse una decisión adecuada el marco de esa organización puede entrar en el campo de los triunfadores y al minimizar debilidades y amenazas, las fortalezas y oportunidades permitirán nuevos retos.

-En relación con las estrategias ofensivas (F,O), tales como el resultado de la combinación (F1,O3) es decir, Sistema Financiero Angoleño en proceso de reforma profundo y progresivo empezado en 1987 que le está permitiendo acercarse cada vez más a los sistemas financieros de los países desarrollados tales como los de la CE y USA, y el mundo observa Angola como país interesante, etc., habrá que aprovechar la oportunidad de Angola como país de futuro prometedor para seguir la reforma profunda y progresiva con el mayor grado de transparencia posible.

-Además de las estrategias defensivas (F,A) enunciadas anteriormente se pueden formular otras tal como la resultante de la combinación (F1,A1), es decir, sistema financiero en proceso de reforma y riesgos de carácter político, social, que es la de hacer lo posible por disminuir estos riesgos para facilitar que la reforma llegue a todo el país.

-Por lo que respecta a las estrategias de reorientación (D,O) , si analizamos la combinación (D4,O5), o sea, exceso de problemas operativos internos y entidades financieras y no financieras internacionales deseadas de invertir en Angola, habrá que disminuir los problemas operativos internos que existen en el país, haciendo con que los sistemas se vuelvan eficientes y así aprovechar la O5 con el objetivo de aumentar el número de instituciones internacionales; y en cuanto a la posibilidad de combinación (D4, O4), es decir, exceso de problemas operativos internos y revolución tecnológica, habrá que reducir los problemas operativos internos para aprovechar mejor la revolución tecnológica tanto en el área de las telecomunicaciones como en el área de la informática.

-En relación a las estrategias de supervivencia (D,A) y referente a la combinación (D5,A4), es decir, pocos años de experiencia en el mercado y bajo nivel de confianza en las instituciones financieras, hay que aumentar la formación técnica, académica, y profesional del personal del sector financiero y contribuir así en el aumento de la confianza en las instituciones financieras.

Por consiguiente, se recomienda el llevar a cabo el conjunto de estrategias ofensivas, defensivas, de reorientación y de supervivencia comentadas, y siempre mirando a las prioridades, para alcanzar un mayor grado de desarrollo del Sistema Financiero de Angola y del país en general.

## NOTAS

<sup>1</sup> Parejo Gámir, et al. (2000) Manual de Sistema Financiero.

<sup>2</sup> Vid. artículo 16º de la Ley n.º 6/97, del BNA.

## BIBLIOGRAFÍA

- BANCO NACIONAL DE ANGOLA (1995): *Aviso 8/95*, de 8 de Agosto, del BNA, sobre la actividad de las Casas de Cambio;
- BANCO NACIONAL DE ANGOLA (2001): *Rede Bancária*. Departamento de Supervisão Bancária. BNA. Luanda.
- BUENO CAMPOS, E.; TORRE PRADOS, I. de la; AMUS EQUI, J. M. (2006): *Dirección estratégica: desarrollo de la estrategia y análisis de casos*. Pirámide. Madrid.
- CENTRO DE TECNOLOGÍA EDUCATIVA (1992): *El Sistema Financiero*. Centro de Tecnología Educativa. Madrid.
- CHANNON, D. F. (1990): *Marketing y dirección estratégica en la banca*. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid.
- CUERVO GARCÍA, A.; SAÍZ, L. R.; PAREJO GÁMIR, J. A.; y BERNARDINO, A. C. (2000): *Manual de Sistema Financiero Español*. 13ª ed. Editorial Ariel. Barcelona.
- DECRETO 25/98, de 7 de Agosto, que crea los Fondos de Pensiones y aprueba su reglamento;
- DECRETO 50/80 que crea la Empresa Nacional de Loterías de Angola, UEE.
- DECRETO-LEY 4/98, de 30 de Enero, que aprueba el Estatuto Orgánico del Ministerio de Finanzas. Diario de la República n.º 4, 1ª serie;
- GIL, G. (1986): *Sistema Financiero Español*. 4ª ed. Banco de España. Madrid.
- GRANT, R. M. (1996): *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Civitas. Madrid.
- JOHNSON, G. Y SCHOLLES, K. (2001): *Dirección estratégica*. Prentice Hall. 5ª ed. Madrid.
- JUCKER-FLEETWOOD, E. E. (1964): *Money and finance in Africa*. Allen & Unwin. London.
- KAUFMAN, G. G. (1973): *Money, the financial system, and the economy*. Edición IESE. Universidad de Navarra.
- KRAINER, R. E. (1985): *The financial system and coordination of economic activity*. Praeger. New York.
- LEY 13/05, de las Instituciones Financieras;
- LEY 1/00, de 8 de Febrero, Ley General de la Actividad Aseguradora;
- LEY 6/97, Ley Orgánica del Banco Nacional de Angola;
- LOMG, M. Y EVENHOUSE, E. (Septiembre 1989): "Reestructurando sistemas financeiros em crise". *Finanças e Desenvolvimento*, vol. 9, n.º 3, pp. 23-28.
- MAROTO ACÍN, J. A. (1994): "Estrategias competitivas de las entidades financieras ante el Mercado Único y la Unión Monetaria". *Perspectivas del Sistema Financiero*, n.º 45, pp. 12-18.
- MARQUES, W. (1991): *Moeda e Instituições Financeiras*. Publicações Dom Quixote. Instituto Superior de Gestão. Biblioteca de Economía e Gestão. 16. Lisboa.
- MONTEIRO, E. P. (1998): *Os Sistemas de Pagamento em CV*. BCV. 6º Encontro de Juristas Bancários dos países de língua oficial portuguesa. Luanda.
- NAVAS LÓPEZ, J. E. Y GUERRAS MARTÍN, L. A. (1998): *La Dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Civitas. 2ª ed. Madrid.
- NUNES, J. M. (1998): *O Sistema de pagamentos. Aspectos Jurídicos*. BNA. 6º Encontro de Juristas Bancários dos países de língua oficial portuguesa. Luanda.
- PAREJO GÁMIR, J. A.; CALVO BERNARDINO, A. y PAÚL GUTIÉRREZ, J. (1993): *El Sistema financiero en los países de la C.E*. Editorial AC. Madrid.
- UNIVERSIDAD DE LA RIOJA. (2007): *Plan Estratégico 2005-2007. Matriz DAFO*. Biblioteca Universitaria. Universidad de la Rioja.