



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Gestión por procesos para el Área de cobranzas de Pacificard Quito

**TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA**

AUTOR: Vinueza Campaña, Malena Sofía

DIRECTOR: Yunga Saraguro, Manuel Alcivar, Mgs

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2014

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA**

Magister.

Manuel Alcívar Yunga Saraguro

### **DOCENTE DE LA TITULACION**

De mi consideración:

Que el presente trabajo, de fin de maestría denominado: Gestión por procesos para el Área de cobranzas de Pacificard Quito realizado por Vinueza Campaña Malena Sofía; ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, 20 de noviembre de 2014

f) .....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Vinueza Campaña Malena Sofía declaro ser autor (a) del presente trabajo de fin de maestría: Gestión por procesos para el Área de cobranzas de Pacificard Quito de la titulación Magister en Gestión Empresarial, siendo Manuel Alcívar Yunga Saraguro director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f. ....

Autor: Vinueza Campaña Malena Sofía

Cédula: 1715427058

## DEDICATORIA

Este trabajo de tesis lo quiero dedicar a mi madre quien me acompañó siempre desde mis primeros pasos al jardín de infantes, hasta ahora que soy una mujer hecha y derecha, gracias a que me enseñó el camino de la lucha, la entrega, el cariño, el sacrificio, la lealtad, el amor incondicional, el ejemplo que he recibido de ella, me formó como una mujer valiente que empezó a crecer y a tener en la vida muchos sueños, que se fueron cumpliendo poco a poco y ahora uno de esos anhelos, el conseguir mi Maestría en gestión empresarial, se ve cumplido por la suerte de tener una madre como la que Dios me regaló. Y a mi padre quien siempre con un libro en la mano me enseñó que nunca se deja de aprender y que tenemos toda la vida para seguir estudiando, aprendiendo, conociendo acerca de la vida, por ese gran ejemplo aprendí a tener sed por conocer más, gracias a él, hasta hoy sigo estudiando.

## **AGRADECIMIENTO**

Tengo tanto agradecimiento con Dios el que me dio una nueva oportunidad de vida, porque me enseñó algo que no se aprende en las aulas, aprendí que nada en este mundo nos pertenece y que somos únicamente seres humanos frágiles que un día estamos y otro ya no, administradores temporales de cuanto se nos ha concedido y nada más que eso.

Agradezco a mis padres por haberme heredado la riqueza más grande que es la fe, porque solo con ella he podido dirigirme cada día con serenidad ante los altibajos de la vida cotidiana, sin dudar que todo lo vivido me engrandece cada vez más.

Agradezco a mi esposo ejemplo de perseverancia y coraje, ya que gracias a él me convertí en una mujer luchadora, que entendió que la vida es una competencia en la cual nunca hay que reprimir lo que se siente, lo que se piense, lo que se anhele. Me enseñó que el amor es capaz de forjar a dos personas convirtiéndolas en una sola, potenciada, libre y apta para lograr cuanto se proponga.

Gracias hermanas queridas por regalarme la confianza de ser parte de su vida, porque cada una de sus vivencias me ha motivado a abrir mi corazón para ser más amiga y consejera, para aprender de ustedes y que ustedes aprendan algo de mí.

## INDICE

CARÁTULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
INDICE .....	vi
.....	vi
Índice de figuras.....	viii
Índice de tablas .....	.ix
RESUMEN.....	1
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	5
1.1 Planteamiento del problema.....	6
1.2 La cartera en mora de Pacificard Quito .....	6
1.3 Justificación.....	7
1.4 Objetivos .....	7
1.5 Hipótesis .....	7
1.6 Alcance .....	8
1.7 Limitaciones .....	8
CAPÍTULO II.....	9
2.1 La identificación y secuencia de los procesos. ....	10
2.2 Descripción del proceso: .....	10
2.3 Seguimiento y medición de procesos: .....	11

2.4 Mejora de los procesos: .....	12
CAPITULO III.....	14
3.1 Antecedentes Tarjetas de Crédito .....	15
3.1.1Historia de las Tarjetas de Crédito .....	15
3.1.2 Las tarjetas de Crédito en el Ecuador .....	16
3.2 Teoría de las tarjetas de crédito .....	16
3.2.1Definición de Tarjeta de crédito.....	17
3.2.2Clasificación de las Tarjetas de Crédito .....	17
3.2.3 Usos de las Tarjetas de Crédito .....	18
3.2.4 Beneficios de las Tarjetas de Crédito.....	18
3.2.5 Ventajas y Desventajas para el usuario de las Tarjetas de Crédito.....	19
3.3 Importancia de las Tarjetas de Crédito .....	21
3.4 La Gestiónpor procesos .....	21
3.4. Otros Conceptos Básicos .....	22
3.5 Requisitos básicos de un proceso .....	23
CAPITULO IV .....	26
4.1 La Empresa Pacificard S.A.....	27
4.2 Cuentas de Pacificard .....	33
4.3 Tarjetas Vigentes de Pacificard .....	33
4.4 Facturación de Pacificard .....	33
4.5 Cartera de Pacificard.....	34
4.5.1Cartera Vencida .....	38
4.5.2 Provisión Sobre la Cartera de Crédito.....	40
4.5.3 Castigos de Créditos Incobrables .....	40
4.6 Pacificard SA.....	41
4.6.1. La Misión .....	41
4.6.2. La Visión.....	41

4.6.3 Política.....	41
4.6.4 Responsabilidad social .....	42
4.7 Sistema de gestión de calidad.....	44
4.7.1 Resultado de las auditorías externas: .....	45
CAPÍTULO V .....	47
5.1 Situación actual de los procesos de cobranzas.....	48
5.1.2 Estructura del Departamento de Cobranzas Administrativa .....	49
CONCLUSIONES .....	55
RECOMENDACIONES.....	56
BIBLIOGRAFÍA.....	56
ANEXOS.....	59
ANEXO # 1 .....	59
ANEXO # 2 .....	60
ANEXO # 3.....	61
ANEXO # 4.....	57

#### Índice de Tablas

Tabla 1. Evolución de Pacificard.....	27
Tabla 3. Tasas De Interés De Pacificard S.A.....	31
Tabla 4. Tasas de Interés de depósitos a la Vista.....	31
Tabla 5. Tasa De Interés Operaciones Pasivas .....	32
Tabla 6. Cartera vencida Mastercard .....	34
Tabla 7. Cartera vencida Visa.....	35
Tabla 8. Resultados de Auditorías internas.....	45



## Índice de Figuras

Figura 1. Mapa de Procesos Pacificard .....	10
Figura 2. Formulario de Actividades inherentes a puesto de trabajo .....	11
Figura 3. Formulario de actividades personal de cobranzas .....	12
Figura 4. Gestión por procesos .....	22
Figura 5. Ciclos de un proceso .....	23
Figura 6. REDER .....	24
Figura 8. Cartera no devengada .....	36

## RESUMEN

La Empresa Pacificard encargada de la emisión y administración de tarjetas de crédito con las marcas de las franquicias Visa y Mastercard, opera de forma eficiente y efectiva a nivel nacional e internacional, sin embargo hay procesos que se pueden mejorar para cumplir con los objetivos estratégicos de la organización; este trabajo de tesis se enfocará en el área de cobranzas de Pacificard Quito en el proceso de emisión de notificaciones manuales para visitar a clientes con tarjetas que se encuentran vencidas o en mora de 60, 90, 120 días, con este estudio se busca implementar un sistema de gestión por procesos que mejore la calidad de servicio al cliente, se optimicen tiempos de solución, se utilice la tecnología adecuada para el beneficio de los empleados accionistas y la sociedad en general, con ello se lograra ir a la par con uno de los objetivos estratégicos de la organización que es, “ser líder en cartera total a nivel nacional”.

**PALABRAS CLAVES:** Tarjeta de crédito, franquicias, mora, visión, objetivos estratégicos, notificaciones de cobro, morosidad, vencimiento, tasas de interés, políticas de calidad

## ABSTRACT

Pacificard S.A. is in charge issuing and administrating credit cards for Visa and Mastercard; it operates efficiently and effectively at a national and international level, but there are still processes that can be improved to meet the company's goals for business strategies. This thesis project will focus primarily on the debt collection department for Pacificard S.A., Quito, and three processes that the company wants to focus on: payment restructuring and contracts for clients with credit cards that are either expired or behind on payments for periods of 60,90 and 120 days. Also, aside from notifications for payments, which at the moment are done manually, this study is looking for a way to implement a system with procedures that can improve the service a client receives, optimizes the time it takes to find solutions, and uses up to date technology and equipment that benefits employees and society in general. With this new implemented system, Pacificard S.A. will manage to reach one of its business strategy goals: "become number one in customer service at a national level."

**Key words:** Credit Card, visión, strategics objectives, notifications for payments, expired payments, market interest, quality assurance policies

## INTRODUCCIÓN

La gestión por procesos para el área de cobranzas de Pacificard Quito está enfocada en la mejora de los procesos actuales de los oficiales recaudadores, ya que es necesario que el departamento se alinee a los objetivos estratégicos de la organización.

En el capítulo I se encontrará una breve introducción de los objetivos estratégicos de Pacificard, adicional a los objetivos de este trabajo de tesis, alcance y limitaciones.

En el capítulo II se encuentra el mapa de procesos de la organización, con los procesos gobernantes, de soporte y cadena de valor, además de una descripción a groso modo de los mismos.

En el capítulo III se habla de la historia de las tarjetas de crédito, clasificación, ventajas, desventajas y el marco teórico de la gestión por procesos.

En el capítulo IV se encuentra información de la empresa Pacificard, sus productos, misión, visión, políticas, responsabilidad social y sistema de gestión de calidad.

Y por último en el capítulo V se profundiza en el proceso de notificaciones de cobro del área de cobranzas de Pacificard Quito para la recuperación de cartera en mora.

Pacificard es una empresa posicionada en el mercado de las tarjetas de Crédito, actualmente se encuentra en segundo lugar de aceptación a nivel nacional, por ello cada uno de los procesos de todos los departamentos deben ir encaminados en continuamente mejorar los productos y servicios que ofrecemos, de acuerdo a los requerimientos de los clientes y las fortalezas de los competidores, este trabajo de tesis propone un sistema de gestión de procesos que nos permita mejorar los procesos actuales, con ello lograremos cumplir con la política que es brindar un servicio que satisfaga a empleados accionistas y la sociedad en general.

Pacificard es una empresa abierta a la innovación y a la globalización, por lo tanto esta propuesta ayudará a automatizar algunos de los procesos que al momento se realizan

manualmente, sin embargo, cabe recalcar que los procesos son en cadena y al momento de proponer una mejora en el departamento de cobranzas también se debería hacerlo en el área de operaciones, servicios, negocios, crédito, ventas, etc., para que se obtenga resultados en macro, sin embargo, este trabajo de tesis solo se enfocará en los procesos más urgentes por gestionar en el área de cobranzas Quito, los objetivos propuestos son viables, y para ello es importante actualizar los manuales de funciones, añadiendo los procesos que se desean automatizar solicitando los permisos pertinentes al área de sistemas en conjunto con la gerencia de Cobranzas.

Este estudio se enfocó en la gestión por procesos, gracias a la recopilación de las actividades actuales de los oficiales recaudadores y las mejoras que se pueden dar a las mismas para que el proceso sea más ágil y menos burocrático, esto se logrará con la actualización del manual de procedimientos de cobranzas.

## CAPÍTULO I

## 1.1 Planteamiento del problema

Pacificard S.A. es una empresa financiera que se dedica a la emisión de tarjetas de crédito Mastercard y Visa desde hace 33 años, es reconocida por su calidad en el servicio y es considerada como la segunda empresa en colocación de tarjetas de crédito activamente a nivel nacional, sus objetivos estratégicos son:

- ✚ Duplicar la rentabilidad del negocio.
- ✚ Ser líder en el mercado de cartera total.
- ✚ Número uno en el Ecuador en calidad de servicio al cliente.
- ✚ Ser reconocido como uno de los 10 mejores lugares para trabajar.
- ✚ Mejorar continuamente el Sistema de Gestión de Calidad.

Después de este pequeño preámbulo, cabe recalcar uno de los factores externos que ha afectado en el proceso normal de cobranzas de Pacificard es el tema de la desinformación que perciben los clientes por el pronunciamiento del gobierno sobre la eliminación de la central de riesgo.

## 1.2 La cartera en mora de Pacificard Quito

Actualmente los procesos que se realizan en el área de Cobranzas de Pacificard Quito depende del sistema que maneja el departamento, actualmente las notificaciones de cobro se realizan de forma manual, los equipos, impresoras, no están en condiciones adecuadas, lo que genera la demora en la atención a clientes y negociación de cuentas de forma deficiente.

- ✚ La desactualización de la base de datos impide la comunicación directa con el cliente mediante llamada o visita a su domicilio y lugar de trabajo, esto resta compromisos de pago.
- ✚ Reducción del nivel de rendimiento debido a que no hay un control de los tiempos muertos.

- ✚ No existen canales de comunicación adecuados entre las diferentes áreas de trabajo generando quejas de los clientes por el tiempo de espera sin solución a sus requerimientos.
- ✚ No se cumplen los índices, estándares ni parámetros de servicio al cliente, que hacen que el cliente se sienta bien atendido.
- ✚ Políticas de crédito muy deficientes genera muchas cuentas por cobrar e incluso cuentas incobrables.

### **1.3 Justificación**

La implementación de un Modelo de Gestión por Procesos ayudara a cumplir con los objetivos estratégicos de la organización, contribuyendo de forma directa a la calidad de servicio.

### **1.4 Objetivos**

#### **Objetivo General**

Desarrollar un modelo de Gestión por Procesos que permita mejorar el servicio al cliente y la recuperación de cartera vencida del área de cobranzas de la empresa PACIFICARD S.A. Quito

#### **Objetivos Específicos**

- ✚ Diagnosticar la situación actual del área de cobranzas de la Empresa Pacificard Quito.
- ✚ Proponer un sistema de gestión por procesos alineado a los objetivos estratégicos de Pacificard.
- ✚ Actualizar el manual de cobranzas para mejorar los procesos actuales de notificaciones de cobro a clientes en mora de 60, 90 y 120 días.

### **1.5 Hipótesis**

¿La gestión por procesos permitirá realizar una actualización al manual de funciones del departamento de cobranzas que mejore procesos actuales para la realización notificaciones de cobro manuales del área de cobranzas de Pacificard Quito?



## **1.6 Alcance**

El presente trabajo analizará los procesos que se desarrollan en el área de Cobranzas de la Empresa Pacificard Quito y se enmarca en el Programa Nacional de Investigación “Diseño de un modelo de gestión por procesos para organizaciones públicas o privadas, año 2012”, propuesto por la Dirección de Postgrados de la Universidad Técnica Particular de Loja.

## **1.7 Limitaciones**

Este estudio va enfocado a los procesos actuales para la recuperación de valores del área de cobranzas de Pacificard Quito, que incluye la actualización del manual de funciones del oficial recaudador con cartera en mora de 60,90 y 120 días de las tarjetas de crédito marcas Mastercard y Visa.

## CAPÍTULO II

## 2.1 La identificación y secuencia de los procesos.

La gestión por procesos de esta tesis se basó en el área de cobranzas de la empresa Pacificard Quito. En el mapa de procesos de la empresa el área de cobranzas se ubica en la columna servicios.

Mapa de Procesos de Pacificard:

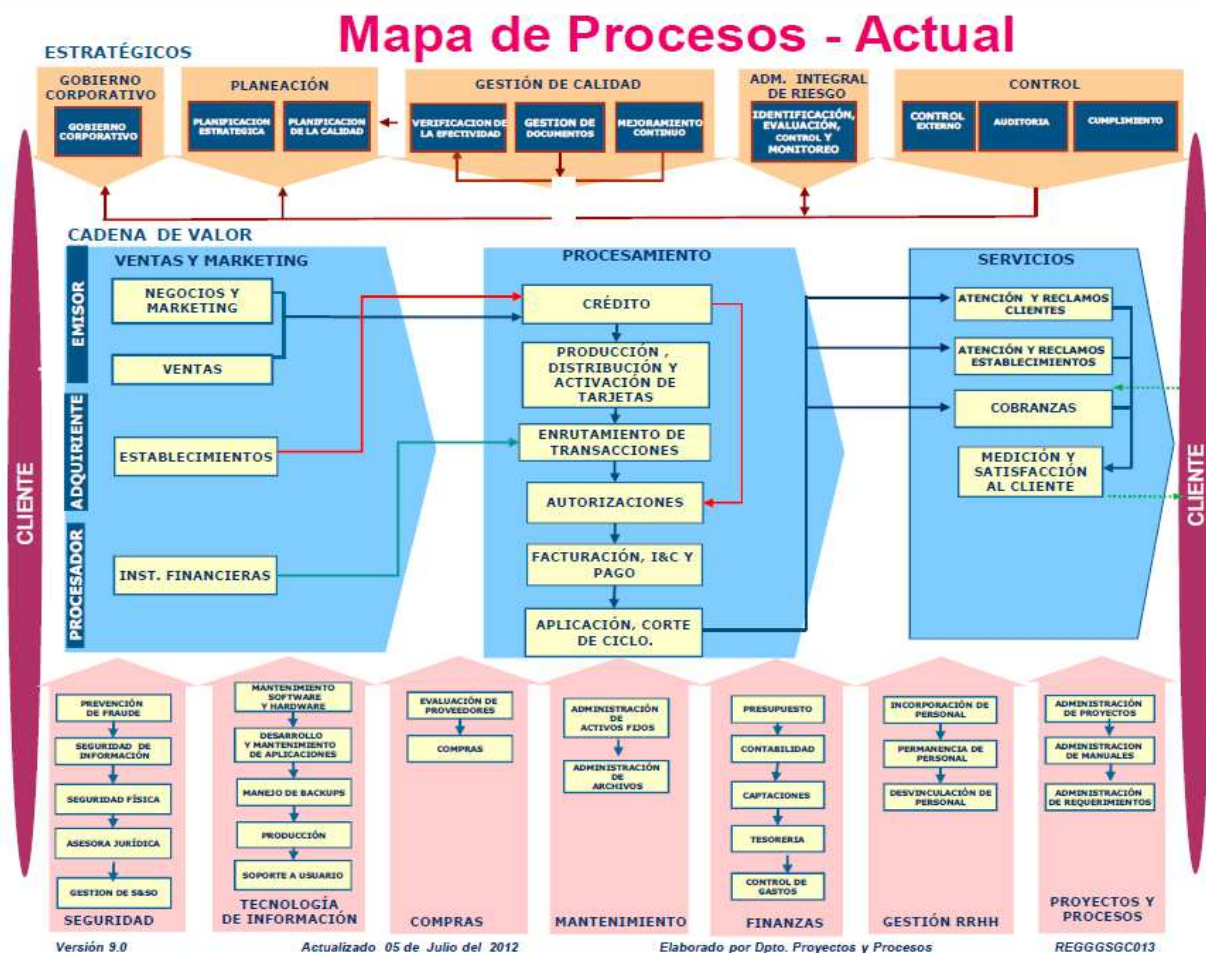


Figura 1. Mapa de Procesos Pacificard

Fuente: Pacificard Elaborado por: Malena Vinueza

## 2.2 Descripción del proceso:

En el área de cobranzas, el proceso de recaudación domiciliaria, debe mejorar para elevar los porcentajes de recuperación de cartera vencida, para lo cual mediante la siguiente matriz se recopiló la información necesaria requerida para la gestión por procesos.

Figura 2. Formulario de Actividades inherentes a puesto de trabajo

<b>INSTRUCCIONES</b>	
<b>El presente formulario es para conocer todas las actividades inherentes a su puesto de trabajo</b>	
<b>Instrucciones Generales</b>	
1. Ingresar todas las actividades y/o funciones asignada a su puesto de trabajo.	
2. La información requerida será ingresada en la hoja con el nombre <b>2.DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b> y las celdas habilitadas para el ingreso de datos son las identificadas con color <b>GRIS</b> .	
<b>Instrucciones Específicas</b>	
El FORMULARIO consta de 3 secciones:	
<b>1. Datos de identificación</b>	
En esta sección se ingresarán los datos personales del colaborador.	
<b>2. Identificación del Puesto</b>	
En esta sección se ingresarán los datos del puesto de trabajo del colaborador.	
<b>3. Actividades</b>	
<b>a. Actividades periódicas</b>	
Ingresar el nombre de la actividad (Enlistar todas las actividades que realiza).	
<b>b. Tipo de actividad</b>	
Seleccionar el tipo al pertenece la actividad en mención, para lo cual se presenta la siguiente clasificación	
<b>Actividades con Valor al cliente interno:</b> Son actividades necesarias para satisfacer un requerimiento de mi colaborador. Son actividades consideradas primordiales, que contribuyen a la estrategia del negocio.	
<b>Actividades con Valor al cliente externo:</b> Son actividades necesarias para satisfacer un requerimiento de mi cliente. Son actividades consideradas primordiales y es aquello que el cliente espera recibir.	
<b>Preparación:</b> actividad previa a la ejecución de un actividad principal.	
<b>Demora:</b> actividad que requiere esperar para su ejecución.	
<b>Transporte:</b> actividad donde se requiere trasladar algún objeto, documento, etc.	
<b>Control:</b> actividades que sirven para verificar el cumplimiento de actividades previas.	
<b>Archivo:</b> actividad de guardar, archivar, custodiar.	
<b>c. Plataforma/Sistema</b>	
Ingresar el nombre de la plataforma o sistema que utiliza para realizar la actividad siempre que la misma sea ejecutada en algún aplicativo	
<b>d. Periodicidad</b>	
Es la frecuencia con la que se realiza la actividad en mención, se debe ingresar una de las siguientes	
Diaria	
Semanal	
Mensual	
Bimensual	
Trimestral	
Semestral	
Anual	
<b>e. Volumen</b>	
Es el número de veces que realiza la actividad en la frecuencia que defina.	
<b>f. Tiempo Unitario</b>	
Es el tiempo (en minutos) que se tarda en realizar 1 vez la actividad en mención.	

Fuente: Pacificard Elaborado por: Malena Vinueza

### 2.3 Seguimiento y medición de procesos:

Actualmente la cartera vencida de Pacificard se mantiene en el nivel de mora que maneja el mercado de tarjetas de crédito en el Ecuador que es alrededor del 6.8%, sin embargo se deben

tomar medidas para mejorar la recuperación de forma eficiente y eficaz, a continuación las actividades actuales del departamento de cobranzas Pacificard Quito.

Figura 3. Formulario de actividades personal de cobranzas

FORMULARIO ACTIVIDADES PERSONAL						
Cargo						
Departamento						
Ciudad		Agencia				
Tiempo en el Puesto		Tiempo en la Empresa				
Si conoce este cargo con otro (s) nomb						
Nombre del Jefe inmedia						
Cargo del Jefe inmediato						
Actividades						
Actividades periódicas	Tipo de actividad	Plataforma/ Sistema utilizado (si el caso aplica)	Periodicidad	Volumen	Tiempo unitario (minutos)	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						

Fuente: Pacificard Elaborado por: Malena Vinueza

**2.4 Mejora de los procesos:**

Los procesos actuales en el área de cobranzas de Pacificard Quito no cuentan con la automatización adecuada, es por ello que la tesis se enfocará en mejorar procesos puntuales del oficial recaudador como la emisión de notificaciones de cobro, con ello se logrará brindar un

mejor servicio al cliente, que al momento se siente insatisfecho por el servicio, que son muy burocráticos y poco ágiles, en el capítulo IV se dará a conocer a profundidad cuales son los procesos a mejorar.

### **CAPITULO III**

## MARCO TEÓRICO

### 3.1 Antecedentes Tarjetas de Crédito

#### 3.1.1 Historia de las Tarjetas de Crédito

Según (Betania, 2009) antiguamente se realizaban intercambios o trueques, por la necesidad de crédito para las actividades agrícolas que eran el medio de trabajo, por ello la iglesia por lo general era quien otorgaba dichos préstamos, a esto le llamaríamos un caso clásico de intermediación financiera, que ilustra claramente el proceso de captación de recursos monetarios.

El florecimiento de la llamada intermediación financiera en varias regiones iba aumentando, gracias a las actividades agrícolas que fueron siendo parte del *modus vivendi*. Con el pasar de los años se le da un nuevo nombre a los créditos con la aparición de instituciones financieras. Encargadas de satisfacer la necesidad de préstamos solicitados por los clientes.

Otras industrias aparte de la netamente financiera, dio origen a nuevos sistemas de concesión de crédito de transferencia de fondos y de uso de medios de pago. Durante la época colonial, en los Estados Unidos surgió el crédito para compras al detalle como resultado de la escasez de circulante, pero no fue sino 200 años después que se introdujo el concepto de crédito (Betania, 2009).

Western Unión emitió la primera tarjeta de crédito al consumidor, estamos hablando que en 1914 apareció el dinero plástico que era entregado a clientes preferenciales de esta institución, esto dio paso a que las tarjetas de crédito sigan siendo un medio de pago de empresas hoteleras, tiendas de servicio, gasolineras, etc.

Tras la Segunda Guerra Mundial, las tarjetas de crédito surgieron con fuerza, es así que en 1950 nace Diners Club, tarjeta de gran aceptación por parte de los comercios nacionales.

En Nueva York año 1951 el Franklin National Bank de Long Island, emitió una tarjeta de crédito con mucha acogida en los comercios locales, esto dio la pauta a más de 100 bancos que



lanzaron cada uno su tarjeta de crédito, para sustituir los cheques, no así, dichas tarjetas no tenían una variada cobertura de compras en establecimientos de renombre " muy pocas podían generar suficientes ganancias para los bancos, por lo que muchos desaparecieron con la misma rapidez con que surgieron".

Las tarjetas de crédito ya en los años 60 extendieron los créditos a diferidos, con el fin de captar ingresos adicionales gracias al interés de financiamiento, aumentando la rentabilidad de las instituciones financieras los cuales unidos en asociaciones o mediante convenios en todo el territorio norteamericano pudieron expedir tarjetas de crédito en común, eso dio paso a la creación de un sistema nacional con dos grandes **Mastercard Internacional** y **Visa Internacional**, que hoy son las franquicias internacionales con aceptación a nivel mundial .

Se puede decir que la creación de la tarjeta de crédito, cumple con las tres funciones principales de una intermediación financiera, al transferir fondos, concesión de créditos, custodia y aseguramiento de los valores, ya que el dinero en mano desaparece.

### **3.1.2 Las tarjetas de Crédito en el Ecuador**

Con 44 años en el mercado la pionera en tarjetas de crédito a nivel nacional fue Diners Club con un gran posicionamiento en el mercado nacional, por la atractiva forma de llegar al cliente con promociones y diferidos a plazos extensos.

En negocio de las tarjetas de crédito se sustenta por lo intereses generados al prestar dinero por medio del plástico administrado como un medio de pago y por ese servicio cobrar un interés regulado por la superintendencia de bancos, en el giro del negocio la cobranza es una actividad crítica por lo que debe funcionar con una metodología estructurada y un excelente control de los documentos de cobros, esto indica que es una parte fundamental de una entidad donde se puede ganar o perder clientes.

### **3.2 Teoría de las tarjetas de crédito**

En este segmento de la presente tesis se proporcionara la información acerca de qué es una tarjeta de crédito, su clasificación, usos, beneficios y desventajas.

### 3.2.1 Definición de Tarjeta de crédito

Es un documento emitido por una institución financiera o de servicios financieros, que le apruebe a su tenedor/usuario, disponiendo de una línea de crédito otorgada por el emisor, obtener bienes o servicios en establecimientos que, mediante un contrato, se afilian a un sistema, comprometiéndose por ello a realizar tales ventas o servicios (Super Intendencia de Bancos y Seguros, 2012).

Las cuales son planes de ventas a crédito de mucho uso y trascendencia en la actualidad, ya que provee al consumidor de varios privilegios para obtener productos y servicios a crédito. (Betania, 2009).

### 3.2.2 Clasificación de las Tarjetas de Crédito

A las tarjetas de crédito las podemos clasificar según su forma de pago, según la cobertura y según el público

#### Según su forma de pago:

- ✚ **Tarjeta de debito:** es cuando la compra que se hace con la tarjeta se debita automáticamente de la cuenta, es decir la tarjeta funcionara en los establecimientos siempre y cuando tenga saldo en la cuenta de ahorros o corriente.
- ✚ **Tarjeta de crédito:** es la tarjeta que permite hacer compras con el crédito directo de la entidad financiera, con ello el cliente decide diferir su pago, en cuotas más pequeñas de acuerdo a la política del emisor.

#### **Según la cobertura:**

- ✚ **Tarjetas nacionales:** Sirven para consumos locales dentro de las fronteras del país que la emitió, con limitaciones de moneda.
- ✚ **Tarjetas Internacionales:** Son tarjetas que sirven para consumos internacionales, con convenios con comercios de todo el mundo gracias a las franquicias hablamos de Mastercard, Visa, American Express.

#### **Según el público**

Según el público tenemos una sub clasificación en personales y corporativas

**Personales:** Son tarjetas a nombre de una persona, sea dependiente o independiente.

**Corporativas:** son tarjetas a nombre de una empresa o institución, normalmente está a nombre del representante legal.

De estas dos tipos de tarjetas se pueden emitir tarjetas de acuerdo al nivel de ingresos, como son tarjetas internacionales, Gold, Platinum y Black, cuyos requisitos revisaremos más adelante.

### **3.2.3 Usos de las Tarjetas de Crédito**

Las tarjetas de crédito se utilizan en establecimientos afiliados, cajeros automáticos, hoy por hoy tienen mucha acogida en las compras por internet donde se tiene acceso a productos de cualquier parte del mundo.

### **3.2.4 Beneficios de las Tarjetas de Crédito**

#### **Beneficios Económicos:**

- ✚ Crédito de 30 días, automático y sin intereses.
- ✚ Crédito a mediano plazo sin intereses. 3 meses en promociones con comercios
- ✚ Aumento de crédito automático según historial de pago.

#### **Beneficios de Seguridad:**

- ✚ Sustituye el dinero en efectivo.
- ✚ Se puede adquirir bienes y servicios hasta los límites de crédito.
- ✚ Seguros con protección personal contra accidentes en viajes.

#### **Comodidad y Rapidez:**

- ✚ Permite dinero en efectivo de los cajeros automáticos.
- ✚ Facilidad de pagos recurrentes agua, luz, teléfono, cable, pensiones escolares.
- ✚ Compras por internet de productos de cualquier parte del mundo

**Flexibilidad:**

- ✚ Vouchers de garantía para reservación y alquiler de autos ,hoteles, salud.
- ✚ Financiamientos, pagos mínimos, meses de gracias .

**Prestigio y Status:**

- ✚ El tarjetahabiente es considerado como una persona moral y económicamente solvente.
- ✚ Le confiere al usuario prestigio y confiabilidad.
- ✚ Acceso a lugares Vip de acuerdo a la tarjeta.

**Control:**

- ✚ Permiten la verificación y el control del balance de los gastos realizados.
- ✚ Ayuda a dar seguimiento a consumos consecutivos.

**3.2.5 Ventajas y Desventajas para el usuario de las Tarjetas de Crédito.****3.2.5.1 Ventajas para el Usuario:**

- ✚ Crédito inmediato en numerosos establecimientos nacionales e internacionales, virtuales para la adquisición de bienes y servicios, como intermediarios entre el establecimiento afiliado y el tarjetahabiente.

La sustitución de manejo de efectivo y el uso de cheques mediante un plástico que consolida todos los pagos en uno solo en la fecha establecida por el emisor.

- ✚ El prestigio que aporta al usuario, ya que constituye un medio de identificación y confiabilidad, entendiéndose que todo poseedor de una tarjeta de crédito ha sido debidamente depurado y puede considerársele una persona económica y moralmente solvente.
- ✚ Para control presupuestario, ya que con una sola fuente de información o estado de cuenta se puede detectar con facilidad los excesos en algunos renglones y así facilitar el manejo racional del presupuesto familiar.

- ✚ El tarjetahabiente no necesita portar grandes sumas de dinero, eliminando así los riesgos innecesarios y evitando problemas ocasionados por la no aceptación de cheques.
- ✚ La tarjeta de crédito es de beneficio para atender situaciones inesperadas emergencias, enfermedades, visitas inesperadas, salidas improvisadas, regalos de aniversario o cumpleaños, así como el aprovisionamiento de productos comestibles y de todo género de necesidades en situaciones no previstas.

### **3.2.5.2 Desventajas para el Usuario:**

- ✚ La pérdida de tiempo en la transacción mientras autorizan el crédito.
- ✚ Extravío de productos traídos desde el exterior que ya fueron pagados con la tarjeta.
- ✚ La posibilidad de que se haga fraude en casos de mal uso intencional, robo o pérdida de la tarjeta.
- ✚ Descontrol en gastos del usuario.
- ✚ Uso excesivo del financiamiento, lo que obviamente va encareciendo en forma creciente el costo original de lo comprado.

En cuanto a las desventajas que podrían enfrentar los establecimientos afiliados se pueden mencionar:

- ✚ La principal desventaja que acarrea el establecimiento afiliado al aceptar el pago de facturas a través del uso de tarjetas de crédito es la de no poder convertir facturas en efectivo en un plazo menor de 48 horas, al menos que este posea una cuenta bancaria con el banco emisor de la tarjeta, a través de la cual podrá realizar un depósito del monto de las transacciones de tarjetas de crédito y girar sobre la misma casi inmediatamente.
- ✚ Otra desventaja es el tiempo incurrido en la confirmación y aprobación de un crédito solicitado por un potencial cliente.

### **3.3 Importancia de las Tarjetas de Crédito**

La tarjeta de crédito es el medio de pago más usado en la economía actual a nivel nacional, ya que facilita al consumidor a adquirir productos de alto valor que pueden ser diferidos en cómodas cuotas, así como productos de consumo.

Es así que todos los consumos que realiza el tarjetahabiente gracias a las facilidades ofrecidas, eventualmente pueden generar sobre endeudamiento, o en otros casos los niveles de ingreso se pueden ver afectados, por falta de trabajo, calamidades domesticas o a su vez factores externos gubernamentales, etc., situación que hace a los pagos menos frecuentes en las fechas establecidas haciendo que varios clientes ingresen a una cartera de mora. (Betania, 2009).

### **3.4 La Gestión por procesos**

Según (Velasco, SEP 2010) la Gestión por procesos, es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos que se llevan a cabo en la misma, cuyo resultado final es satisfacer los requerimientos del cliente.

La gestión por procesos se le conoce a la sucesión ordenada y lógica de acciones repetitivas que se efectúan en la organización por un individuo o un grupo de los mismos, con la habilidad de cambiar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (outputs) con un valor agregado, para un receptor, el cual es el cliente de cada proceso y que puede ser o no parte de la empresa (León, 2010).

Es decir que un proceso son las actividades sucesivas y cronológicas de las cuales se crean entradas y salidas para alcanzar un objetivo.

### Gestión por procesos:

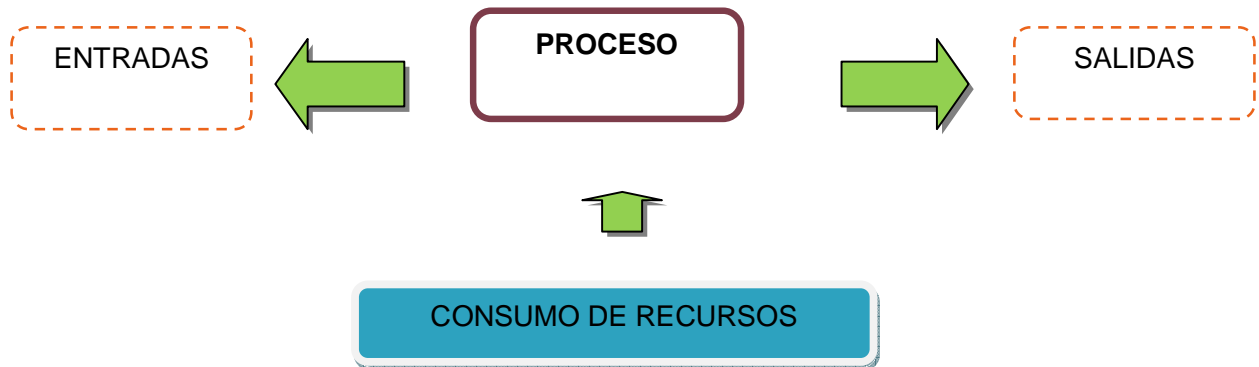


Figura 4. Gestión por procesos

Fuente: (Velasco, SEP 2010) Elaborado por: Malena Vinueza

### 3.4. Otros Conceptos Básicos

Según (Velasco, SEP 2010) los términos que se relacionan con la Gestión por Procesos, a tomar en cuenta son los siguientes:

#### Subprocesos

Se le llama así a los segmentos en los que se divide un proceso, sirven para identificar futuros problemas y tomar medidas preventivas.

#### Sistema

Un sistema es un conjunto de recursos, procedimientos y procesos que se requieren para establecer una gestión en particular, podríamos hablar de la gestión de calidad, gestión ambiental. Etc.

#### Procedimiento

Es la forma correcta de realizar una actividad en base a indicaciones puntuales. Es decir, el cómo, dónde, con quién, cuándo y con qué.

#### Actividad

Es la suma de tareas que reúne un procedimiento para la mejora o para subprocesos.

## Proyecto

Es la sucesión de actividades mandadas a la obtención de una objetivo, yendo desde un inicio hasta un final.

## Indicador

Es un dato o conjunto de ellos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

### 3.5 Requisitos básicos de un proceso

- ✚ Todos los procesos deben tener un responsable destinado que asegure el cumplimiento, eficacia y continuidad del mismo. Así mismo tienen que ser capaces de satisfacer los ciclos

**P (Plan):** prever, programar y planificarlas actividades q se van a emprender.

**D(Do):** implantar ejecutar las actividades propuestas.

**C(Check):** Comprobar y verificar si las actividades se han realizado bien

**A (Act):** aplicar los resultados obtenidos para estudiar nuevas mejoras.

<b>Plan</b>	Planificar que hacer y como.
<b>Do</b>	Hacer lo que fue planificado.
<b>Check</b>	Verificar si se logró el objetivo.
<b>Act</b>	Actuar en función de los resultados.

Figura 5. Ciclos de un proceso

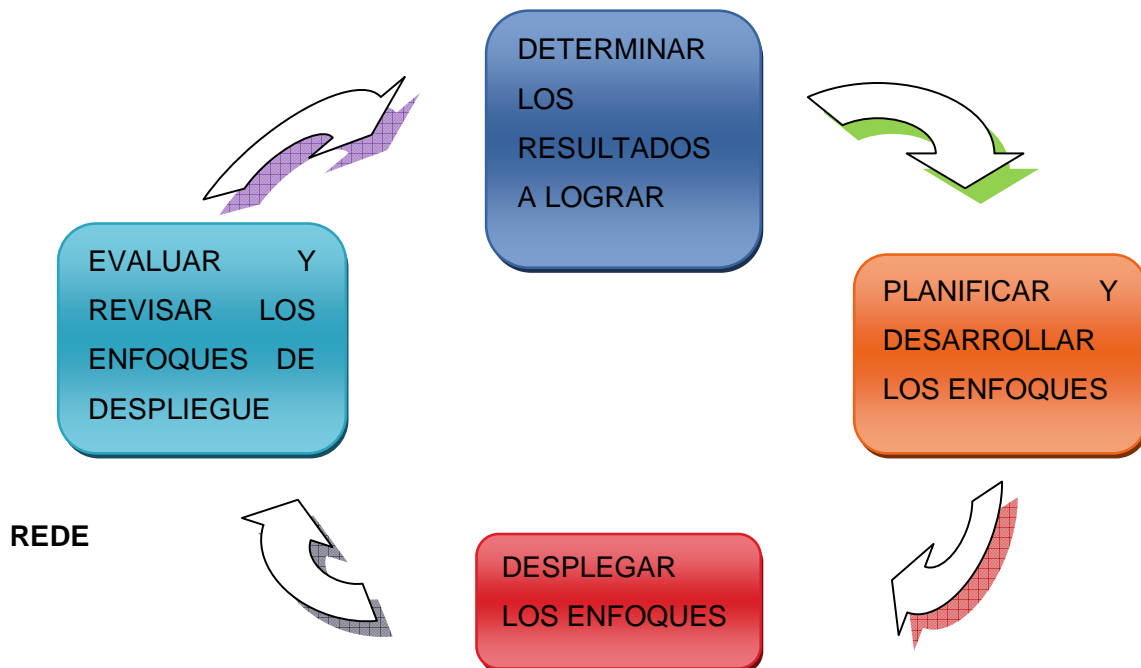
Fuente: (Iso, 2012)



Todos los procesos deben tener indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos.

Otra forma para revisar los procesos es la siguiente;

#### Evaluación de resultados



**REDE**

Figura 6. REDER

Fuente: (Sanz, 2004)

Elaborado por: Malena Vinueza

La figura determina las acciones necesarias de una organización:

- ✚ Determinación de los resultados a lograr, gracias a la creación de su estrategia y política. estos resultados incluyen el rendimiento económico, financiero y operativo de la organización.
- ✚ Planificación y desarrollo los enfoques con fuertes respaldados y complementos que lleven a la organización a la consecución de los objetivos actuales y los potenciales.

- ✚ Despliegue de los enfoques ordenados y consecutivos de tal manera que se realice una completa complementación.
  
- ✚ Evaluación y Revisión de los enfoques aplicados con el seguimiento de los resultados a los que se llegó y un sistema de ampliación del conocimiento, todo esto para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar las mejoras que sean necesarias.

Con todos los antecedentes expuestos en este capítulo se propone una gestión por procesos que mejore los resultados en recuperación de cartera en mora del área de cobranzas de Pacificard Quito.

## **CAPITULO IV**

## 4.1 La Empresa Pacificard S.A


Pacificard, es una empresa ecuatoriana, que forma parte del Grupo Financiero Banco del Pacifico, ubicándose actualmente como el segundo de los emisores y adquirientes de Tarjetas de Crédito en el Ecuador.

La empresa Pacificard está dedicada la emisión y administración de tarjetas de crédito con las franquicias de MASTERCARD y VISA, prestando a nuestros Tarjetahabientes un conjunto de servicios asociados que complementan la satisfacción de sus necesidades tanto personales como profesionales. Adicionalmente prestamos el servicio de procesamiento operativo a entidades del sector financiero que son emisoras de tarjetas de crédito.

En todos nuestros servicios y productos buscamos siempre la total satisfacción de nuestros clientes, garantizando la rentabilidad apropiada para nuestros accionistas, en Pacificard opera a nivel nacional con su oficina matriz en Guayaquil y oficinas regionales en Quito, Cuenca y Ambato.

A continuación una tabla específica con fechas de cómo ha ido evolucionando la empresa.

**Tabla 1. Evolución de Pacificard**

Año	
<b>2013</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Página web interactiva, diferidos en línea, estados de cuenta afiliación de establecimientos</li> <li>- Paso de las tarjetas cash a Visa y Mastercard internacionales.</li> </ul>
<b>2012</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pagos recurrentes servicios básicos</li> <li>- Diferidos internacionales</li> </ul>
<b>2011</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convenios con Colegio Intizana Los pinos</li> <li>- PacifiCard box</li> </ul>
<b>2010:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lanzamiento de la tarjeta Aldeas SOS</li> <li>- Premio Effie de Oro, por campaña Vacaciones que contar</li> </ul>
<b>2009:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lanzamiento de la nueva imagen de nuestra página web: <a href="http://www.pacificard.com.ec">www.pacificard.com.ec</a> Se lanza la tarjeta Mastercard para ti Plus.</li> </ul>

<b>2008:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lanzamiento de la tarjeta Visa Infinite, la primera tarjeta Visa con Chip en el Ecuador.- Lanzamiento de la tarjeta: MasterCard Eléctrica Emelec.</li> </ul>
<b>2007:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lanzamiento de la tarjeta Mastercard P-Smart, la primera tarjeta Mastercard con Chip en el Ecuador.</li> <li>- Se lanzan las tarjetas: Mastercard Black, Mastercard Colegio Los Pinos, Mastercard Colegio Antisana, Mastercard Colegio Rudolf Steiner y Mastercard Colegio Alemán Cuenca.</li> </ul>
<b>2006:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se lanza la tarjeta Visa Corporativa</li> </ul>
<b>2005:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lanzamiento de las tarjetas: Mastercard y Visa Cash, Mastercard</li> </ul>
<b>2004:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lanzamiento de las tarjetas: Pacificard Visa Platinum, MastercardTorremar y Mastercard Club Rotario.</li> </ul>
<b>2003:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toda la experiencia adquirida en estos 23 años como Mastercard del Ecuador, nos lleva a darle un nuevo sentido a nuestro servicio y evolucionar a una nueva etapa con más opciones para nuestros socios. Ahora nos convertimos en Pacificard, una compañía fuerte, capaz de ofrecer el mejor servicio y las mayores ventajas del mercado.</li> </ul>
<b>2001:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mastercard del Ecuador publica su sitio Web para brindar una mejor información y servicio a sus socios. Junto con esto, seguimos en el diseño de nuevos productos que satisfagan las necesidades de todos.</li> </ul>
<b>1999:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mastercard lanza su nuevo producto, la Tarjeta Mastercard Garantizada.</li> </ul>

<b>1996:</b>	- Se introduce Cirrus, la red de cajeros más grande en el mundo.
<b>1994:</b>	- La empresa Unicredit S.A. cambia su denominación a Mastercard Ecuador S.A. En este año también se introduce Maestro, el primer programa de debito en línea en el punto de venta para el mercado ecuatoriano.
<b>1992:</b>	- Se crea el Sistema “U” para comercios que desean el servicio de administración y financiamiento de su propia tarjeta.
<b>1990:</b>	- Aparece la tarjeta Mastercard Corporativa para cubrir las necesidades de la empresa.
<b>1984:</b>	- Mastercard introduce la segmentación del mercado de tarjetas bancarias mediante el lanzamiento de la tarjeta Mastercard Gold.
<b>1983:</b>	- Lanza la primera vez la tarjeta nacional.
<b>1980:</b>	- Se crea la empresa Unicredit S.A. que manejara la marca Mastercard en Ecuador con el lanzamiento de la tarjeta Mastercard Dual.
<b>1979:</b>	- ICA se convierte en Mastercard Internacional Inc. y su producto es denominado Mastercard.
<b>1966:</b>	Se establece InterbankCardAssociation (ICA), alianza de 17 bancos regionales de Estados Unidos para aceptar ente si sus tarjetas de crédito locales Ing. Fuente: Empresa Pacificard.

Fuente: Empresa Pacificard

Tabla 2. Productos de Pacificard

			
<p><b>MasterCardPlatinum</b></p>	<p><b>MasterCard Gold</b></p>	<p><b>MasterCard Internacional</b></p>	<p><b>Visa Cash ya no está en el mercado</b></p>
			
<p><b>MasterCard Corporativa</b></p>	<p><b>Visa Oro</b></p>	<p><b>Visa Internacional</b></p>	<p><b>MasterCard Cash ya no está en el mercado</b></p>
			
<p><b>Visa Corporativa</b></p>	<p><b>Visa Platinum</b></p>	<p><b>Visa Infinite</b></p>	<p><b>MasterCard Black</b></p>

Fuente: Empresa Pacificard

Tabla 3. Tasas De Interés De Pacificard S.A

Plazos	MONTOS \$1.000 USD. A 4.999.99	
	NOMINAL	EFFECTIVA
30 Días	2.00%	2.02%
60 Días	2.50%	2.53%
90 Días	2.75%	2.79%
120 Días	3.25%	3.28%
180 Días	3.50%	3.53%
270 Días	3.75%	3.78%
360 Días	4.50%	4.53%

Plazos	MONTOS \$5.000 USD. A 19.999.99	
	NOMINAL	EFFECTIVA
30 Días	2.75%	2.79%
60 Días	3.00%	3.02%
90 Días	3.15%	3.15%
120 Días	3.50%	3.53%
180 Días	3.75%	3.78%
270 Días	4.00%	4.06%
360 Días	4.50%	4.53%

Plazos	MONTOS \$20.000 USD. a 99.999.99	
	NOMINAL	EFFECTIVA
30 Días	2.85%	2.85%
60 Días	3.15%	3.15%
90 Días	3.50%	3.53%
120 Días	4.00%	4.06%
180 Días	4.25%	4.25%
270 Días	4.50%	4.53%
360 Días	4.75%	4.75%

Plazos	MONTOS \$100.000 USD. En Adelante	
	NOMINAL	EFFECTIVA
30 Días	3.00%	3.02%
60 Días	3.50%	2.53%
90 Días	4.00%	4.06%
120 Días	4.25%	4.25%
180 Días	4.50%	4.53%
270 Días	4.75%	4.75%
360 Días	5.00%	5.00%

Fuente: Empresa Pacificard

Tabla 4. Tasas de Interés de depósitos a Vista



Plazos	MONTOS \$10.000 USD. A 30.999.99		Plazos	MONTOS \$25.000 USD. A 99.999.99	
	NOMINAL	EFFECTIVA		NOMINAL	EFFECTIVA
1 a 3 Días	0.25%	0.25%	1 a 3 Días	1.00%	1.01%
4 a 7 Días	0.50%	0.50%	4 a 7 Días	1.35%	1.36%
8 a 15 Días	1.00%	1.01%	8 a 15 Días	1.50%	1.51%
16 a 29 Días	1.25%	1.26%	16 a 29 Días	1.75%	1.77%

Plazos	MONTOS \$100.000 USD. EN ADELANTE	
	NOMINAL	EFFECTIVA
1 a 3 Días	1.25%	1.26%
4 a 7 Días	1.75%	1.77%
8 a 15 Días	2.00%	2.02%
16 a 29 Días	2.25%	2.28%

Fuente: Empresa Pacificard

Tabla 4. Tasa De Interés Operaciones Pasivas

Plazo en Días	TASA MÁXIMA GARANTIZADA POR LA AGD
A la vista o Ahorros	Hasta 3.00%
30 a 60 Días	Hasta 5.60%
61 a 90 Días	Hasta 6.01%

91 a 120 Días	Hasta 6.78%
121 a 180 Días	Hasta 6.97%
181 a 360 Días	Hasta 7.53%
Más de 361 Días	Hasta 7.99%
Saldo a favor	0.25%

Fuente: Empresa Pacificard

Al vencimiento de estos plazos el cliente puede renovar parcial o totalmente sin costo alguno, o elegir la forma de pago de intereses mensuales.

#### **4.2 Cuentas de Pacificard**

Diciembre del 2012, comparado con el mismo periodo del año anterior, ubica el crecimiento de cuentas en 17%, crecimos 46.315 cuentas *netas* de las cuales 28.136 son marca Mastercard y 18.179 marca VISA, nuestra proporción total del parque de cuentas cerró en MC 66% Visa 36%.

#### **4.3 Tarjetas Vigentes de Pacificard**

El parque de tarjetas cerró con 379.797 tarjetas, durante el 2012 colocamos 56.731 tarjetas *netas*. Por otro lado el porcentaje de adición general se mantiene en niveles del 16%; visto por Marca 17% corresponde a Mastercard y 16% a Visa.

#### **4.4 Facturación de Pacificard**

Diciembre 2013 la mejor facturación mes, llegó a \$110.864.487, con lo cual el 2013 cerró en \$1.067.992.982 de facturación acumulada, que comparado con el mismo periodo del año anterior (\$884.466.973) corresponde a 21% de crecimiento, y nuestras transacciones

acumuladas ascienden a 12.952.522 que comparadas con el mismo periodo del anterior 11.286.594 representa 15% de crecimiento.

La facturación diaria muestra que en Diciembre los días con picos más altos fueron el 20 con \$8.5 millones, y 13 con \$7.8 millones.

#### 4.5 Cartera de Pacificard

Nuestros saldos de Cartera al cierre de Diciembre 2012 se sitúan en \$676.478.303, que comparados con el mismo periodo del año anterior representa 29.01% de incremento. El crecimiento neto 2012 de cartera es de \$152.118.672.

Los indicadores de cartera vencida por marca en diciembre del 2012 se ubicaron: Mastercard en 4.27% y VISA 4.76%, como se observa en las tablas 1 y 2 respectivamente:

Tabla 5. Cartera vencida Mastercard

<b>Cartera Vencida</b>	<b>TOTAL CARTERA</b>	<b>% CARTERA Vencida</b>	<b>CARTERA Vencida</b>
<b>ENERO</b>	\$ 529.400.000,00	5,61%	\$ 29.699.340,00
<b>FEBRERO</b>	\$ 533.800.000,00	6,22%	\$ 33.202.360,00
<b>MARZO</b>	\$ 531.600.000,00	5,23%	\$ 27.802.680,00
<b>ABRIL</b>	\$ 541.900.000,00	5,17%	\$ 28.016.230,00
<b>MAYO</b>	\$ 586.600.000,00	5,16%	\$ 30.268.560,00
<b>JUNIO</b>	\$ 581.100.000,00	4,48%	\$ 26.033.280,00
<b>JULIO</b>	\$ 596.000.000,00	5,05%	\$ 30.098.000,00
<b>AGOSTO</b>	\$ 613.300.000,00	4,66%	\$ 28.579.780,00
<b>SEPTIEMBRE</b>	\$ 630.500.000,00	4,64%	\$ 29.255.200,00
<b>OCTUBRE</b>	\$ 642.400.000,00	4,67%	\$ 30.000.080,00
<b>NOVIEMBRE</b>	\$ 664.100.000,00	5,20%	\$ 34.533.200,00
<b>DICIEMBRE</b>	\$ 676.478.303,00	4,27%	\$ 28.885.623,54

Fuente: Empresa Pacificard

Tabla 6. Cartera vencida Visa

<b>Cartera Vencida</b>	<b>TOTAL CARTERA</b>	<b>% CARTERA Vencida</b>	<b>CARTERA VENCIDA</b>
<b>ENERO</b>	\$ 529.400.000,00	6,56%	\$ 34.728.640,00
<b>FEBRERO</b>	\$ 533.800.000,00	6,99%	\$ 37.312620,00
<b>MARZO</b>	\$ 531.600.000,00	6,03%	\$ 32.055.480,00
<b>ABRIL</b>	\$ 541.900.000,00	5,78%	\$ 31.321.820,00
<b>MAYO</b>	\$ 586.600.000,00	5,66%	\$ 33.201.560,00
<b>JUNIO</b>	\$ 581.100.000,00	5,01%	\$ 29.113.110,00
<b>JULIO</b>	\$ 596.000.000,00	5,72%	\$ 34.091.200,00
<b>AGOSTO</b>	\$ 613.300.000,00	5,23%	\$ 32.075.590,00
<b>SEPTIEMBRE</b>	\$ 630.500.000,00	5,15%	\$ 32.470.750,00
<b>OCTUBRE</b>	\$ 642.400.000,00	5,36%	\$ 34.432.640,00
<b>NOVIEMBRE</b>	\$ 664.100.000,00	6,09%	\$ 40.443.690,00
<b>DICIEMBRE</b>	\$ 676.478.303,00	4,76%	\$ 32.200.36,19

Fuente: Empresa Pacificard

Las tablas anteriores comunican no solo de un porcentaje de mora en cada marca de tarjetas de crédito administradas por Pacificard, más bien nos da una visión de los miles de dólares que está perdiendo la empresa por cartera incobrable.

En el siguiente grafico podemos tener una idea visual de la morosidad en miles de dólares de cada marca, donde visa supera la morosidad de Mastercard con picos más altos en febrero y noviembre debido a que son fechas en las que la marca visa tiene más aceptación como son en diciembre las compras navideñas que arrastran el endeudamiento hasta febrero y en noviembre por el ingreso a clases.

## Cartera no devengada

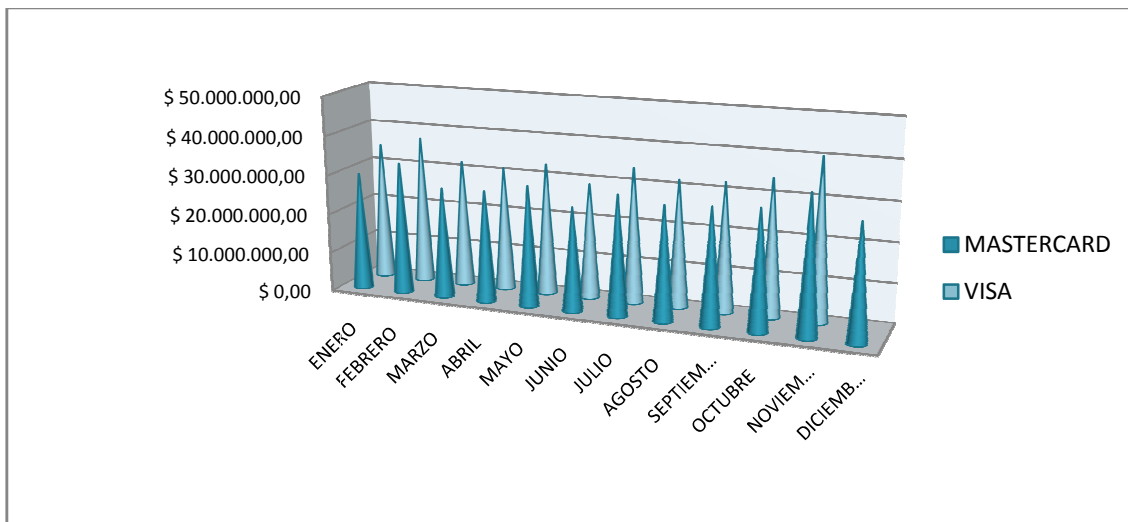


Figura 7. Cartera no devengada

Fuente: Empresa Pacificard

## Las 5 fuerzas de Porter aplicadas al crédito de consumo y tarjetas de crédito en Ecuador

### 1. Amenazas ya existentes (productos y servicios sustitutos)

En los últimos años la banca privada se ha encontrado limitada por los cambios gubernamentales: como consecuencia de ello han bajado la rentabilidad con menos recursos para capitalizarse, y como el crédito es parte del patrimonio también ha reducido la colocación.

En mayo de 2012, las autoridades alertaron sobre señales de sobreendeudamiento de la población y adoptaron medidas. En ese entonces, Correa declaró: “En total en el sistema consideramos que 41% de las familias tiene sobreendeudamiento, estamos hablando de unas 400 mil familias. Esto puede generar graves problemas para la economía en general”.

### 2. Poder de negociación de los proveedores ( emisores de tarjetas )

Las tarjetas de crédito tienen atractivos planes de financiamiento con compras que se pueden diferir hasta 5 años, dependiendo del monto, adicional hoy por hoy se promocionan incrementos de cupo , créditos pre aprobados, el crédito de consumo, esta en 31,3% según la publicación en el 2013 de (ABPE) Asociación de Bancos privados del Ecuador.

El crédito de consumo es un pilar del crecimiento económico, según las últimas cifras del Banco Central correspondientes al tercer trimestre de 2013, el consumo de los hogares contribuyó en

mayor proporción (2,6%) al crecimiento interanual del producto interno bruto (PIB) que fue de 4,9%. Las exportaciones aportaron 1,7%.

### **3. Poder de negociación de los clientes**

Los potenciales clientes no aplican a un crédito de consumo con tarjeta, por el hecho de que es un trámite largo en el que se solicitan varios documentos que por tiempo no se pueden reunir, las personas con negocios pequeños prefieren usar efectivo o acudir al chulco

En otros sectores sociales, los clientes están muy bien informados de plazos, tasas y cada vez la educación financiera va aumentando con ello, realizan sus pagos de contado disminuyendo el interés que es el negocio del banco.

### **4. Amenazas de ingreso de productos sustitutos**

En el mes de enero, el presidente Rafael Correa anunció la intención del Gobierno de proponer un Nuevo Código Monetario Financiero, que se envió a la asamblea para su revisión, con ello los bancos privados están con incertidumbre y preocupación de ya que no se encuentra claro el tema de igualar oportunidades como dice el presidente, la libertad de colocar créditos se ve afectada a la disposición del nuevo código que tiene matices sociales, que al final incrementara los niveles de mora por colocar créditos a personas que tienen alto nivel de riesgo en el sistema financiero, es decir la banca privada perdería la autonomía de otorgamiento de créditos, y más bien se convertiría en un institución que hace lo que se le indique.

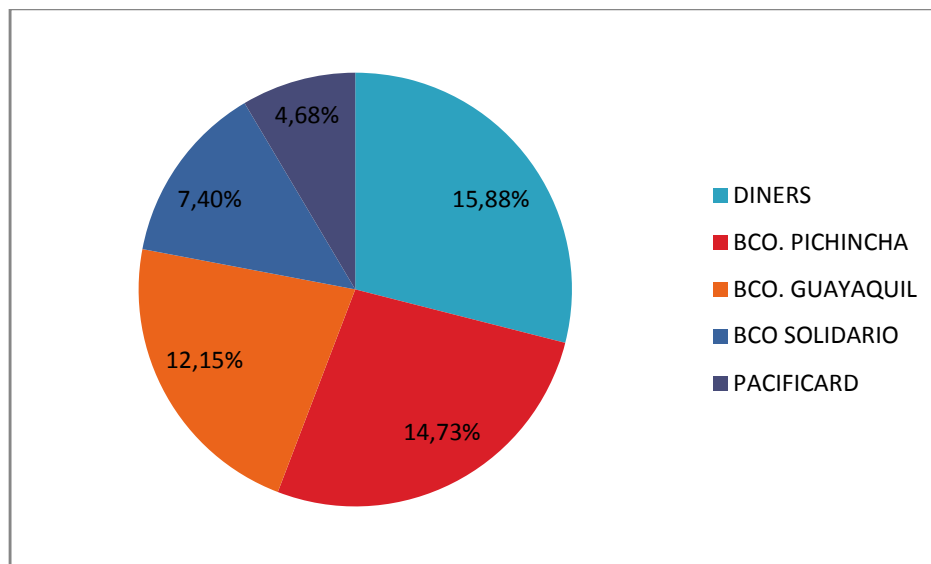
Con esta medida el crédito de consumo se verá desplazado por la nueva forma de concesión de créditos.

### **5. Rivalidad entre competidores:**

En el mes de junio de 2013 se registraron 3 151 887 tarjetas de crédito, entre principales y adicionales. Y de acuerdo con el BCE el crédito otorgado por esta vía durante el año pasado sumó \$ 260,5 millones, que corresponde al 1,29% del total entregado por el sistema financiero privado. En promedio, los tarjetahabientes deben pagar mensualmente \$ 789,91 mientras que en 2012 ese monto fue de \$ 718,68. Según la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Actualmente en el mercado de las tarjetas de crédito el volumen de consumo está en el 62% que se concentra en 5 Instituciones financieras según datos de BCE. (El Telegrafo, 2014)

Volumen de crédito de consumo tarjetas de crédito Ecuador:



#### 4.5.1 Cartera Vencida

Se conoce como cartera vencida a montos adeudados que no se recaudaron en las fechas acordadas, dando lugar a pérdida para la organización.

Podríamos categorizar la cartera vencida de la siguiente manera:

- ✚ Normal
- ✚ Con problemas potenciales
- ✚ Deficiente
- ✚ Dudoso
- ✚ Pérdida

### **Categoría Normal**

En base a un análisis se deduce que el cliente puede cancelar todas sus obligaciones de forma adecuada por las siguientes razones:

- ✚ Presenta una situación financiera estable con flujos de efectivo en las cuentas, con bajo nivel de endeudamiento.
- ✚ Es puntual con sus pagos.
- ✚ No extiende sus diferidos a plazos muy extensos
- ✚ Tiene una correcta educación financiera.

### **Categoría Con Problemas Potenciales**

- ✚ Clientes que tienen varios créditos y olvidan el pagos
- ✚ Cliente con calamidades esporádicas
- ✚ Clientes que viajan constantemente y no están al tanto de sus estados de cuenta.
- ✚ Clientes que llegan hasta 30 días de mora.

### **Categoría Deficiente**

- ✚ Clientes que no manejan un flujo de dinero que cubra sus obligaciones mensuales.
- ✚ Clientes con trabajos esporádicos o negociantes que dependen de pagos de otros
- ✚ Clientes que viajan constantemente.
- ✚ Clientes que no miden sus gastos.
- ✚ Clientes que llegan hasta 60 días de mora

### **Categoría Dudoso**

- ✚ Clientes que están sobre endeudados
- ✚ Clientes sin trabajo
- ✚ Clientes con problemas de enfermedades catastróficas
- ✚ Clientes que hacen jineteeo de fondos
- ✚ Clientes llegan hasta los 90 días de mora.



## Categoría Perdida

- ✚ Son clientes incobrables, que no midieron sus gastos
- ✚ Clientes sin cultura de pago
- ✚ Clientes con calificaciones bajas en el sistema financiero
- ✚ Clientes que llegan a mas de los 120 días de mora a los cuales se les hace cobranza extrajudicial.

### 4.5.2 Provisión Sobre la Cartera de Crédito

#### Provisiones:

La previsión de cartera es un valor que destina la institución financiera por el total del capital de los créditos incobrables, este es un valor es un fondo de para la protección de los activos en riesgo, con ello se prueba la solvencia de la empresa ante la superintendencia de bancos y seguros.

#### Cartera no devengada

La cartera no devengada, es aquella que no se ha podido cobrar, esta se calcula con el saldo total de la deuda incluido capital e interés. Y en base a esto se aprovisiona de acuerdo a los días de mora.

### 4.5.3 Castigos de Créditos Incobrables.

El directorio puede proceder al castigo de un crédito cuando dentro de 12 meses no ha recibido pagos, después de agotar todas las posibilidades de cobro, y cuando hubiera evidencias reales de irrecuperabilidad, o en el caso de que el monto no justifique la acción judicial.

CATEGORIAS	DIAS DE MORA
A-1	0
A-2	1 a 8
A-3	9 a 15
B-1	16 a 30
B-2	31 a 45
C-1	46 a 70
C-2	71 a 90
D	91 a 120
E	mayor 120

## 4.6 Pacificard S.A.

### 4.6.1. La Misión

Ofrecer los mejores servicios financieros de crédito y pago, gracias a la más alta tecnología que permite reducir costos, brindar un mejor servicio y obtener la mayor rentabilidad, beneficiando así, a empleados, accionistas y a la sociedad.

### 4.6.2. La Visión

“Todo ecuatoriano sujeto de crédito usando una Pacificard”

PACIFICARD es una entidad que respeta y mantiene las decisiones del Grupo Financiero Banco del Pacífico y siempre busca el beneficio general.

### 4.6.3 Política

En Pacificard estamos comprometidos en ofrecer los mejores servicios financieros de crédito y pago gracias a la más alta tecnología y al cumplimiento de estándares de calidad establecidos, los que permite brindar un mejor servicio a los clientes, reducir costos y obtener una adecuada rentabilidad.

Se toma como base el entrenamiento del talento humano y la preocupación por el mejoramiento continuo, todo esto en beneficio de los empleados, accionistas y de la sociedad

El mejoramiento continuo en los procesos de cada área, con la actualización de manuales de procedimientos que se manejan a diario en cada área, nos permite operar de forma eficiente y

efectiva siendo de gran satisfacción para el cliente externo e interno. (Unidad de Gestión de Calidad Pacificard, actualizado 2013)

#### **4.6.4 Responsabilidad social**

Pacificard consciente del compromiso que tiene con los Grupos de Interés, desde el año 2009 formalizó su programa de Responsabilidad Social Empresarial “**Futuro que contar**” Pacificard cree en la iniciativa con este nombre ya que estamos convencidos que si mantenemos como filosofía corporativa tomar decisiones que vayan en beneficio de nuestros accionistas, clientes, empleados, proveedores, la comunidad y el medio ambiente, aportaremos con un grano de arena para que todos ellos y su círculo de influencia, tengan un buen “Futuro que contar”.

##### **4.6.4.1 Consumo Responsable**

Pacificard como institución que otorga una línea de crédito, apoya a nuestros clientes en la adquisición de bienes y servicios, ofreciéndoles un medio de pago seguro y eficiente, con beneficios y servicios de excelencia. Pacificard ha decidido dar mucha mayor relevancia, en la comunicación a nuestros tarjetahabientes sobre consejos para un buen uso de esa línea de crédito. Así entonces, el principal pilar de nuestro programa de responsabilidad social empresarial, lo constituye una campaña de educación financiera.

En la página web encontrara tips para un consumo responsable, otros artículos publicados en la Revista Estilo Pacificard, eventos de capacitación que dan a sus grupos de interés sobre consumo responsable y lo que consideramos de mayor utilidad, enlaces con sitios donde podrán encontrar abundante y excelente información sobre manejo de finanzas personales, buenos hábitos de crédito, consejos de ahorro y en general, educación financiera en búsqueda de un futuro sin sobresaltos económicos

##### **4.6.4.2 Enseñando a vivir**

Mediante este programa, Pacificard y sus colaboradores han aportado con la educación de niños, niñas y jóvenes provenientes de hogares en situación de riesgo, mediante la entrega de

becas escolares y varias campañas internas a través de la fundación Acción Solidaria y su Centro Solidario Santiago Apóstol.

La Fundación Acción Solidaria es iniciativa de un grupo de profesionales católicos miembros del Movimiento de Vida Cristiana (MVC) que buscan responder a los desafíos que la sociedad actual presenta, promoviendo el desarrollo humano y fomentando la solidaridad con todo aquel que lo necesite. (Unidad de responsabilidad social Pacificard, actualizado 2013)

Sus programas de Desarrollo Social buscan mejorar la calidad de vida de las personas, respondiendo a sus necesidades bio-psico-espirituales, trabajando en conjunto con su familia y su comunidad; entre los cuales están Centro Solidario, Mi Pequeño Chef, Casa Betania, Microempresas, entre otros.

#### ***4.6.4.3 Pan para aprender***

Pacificard colabora con la Fundación Hogar de Cristo en el desarrollo del Proyecto Salud Escolar, que consiste en brindar alimentación y diagnóstico nutricional a niños de escuelas ubicadas en zonas marginales.

A través de éste proyecto, podemos brindar este beneficio a los niños de las escuelas de la zona noroeste de la vía Perimetral de Guayaquil, apadrinadas por esta Fundación.

Este proyecto consta de 3 etapas que buscan conseguir un mejoramiento nutricional integral a través de la evaluación, atención médica y asesoramiento a sus padres y escuela.

Pacificard conociendo la importancia que tiene para el desarrollo de un niño el sentirse seguro teniendo un Hogar, ha visto en Aldeas S.O.S el socio ideal para contribuir con los niños de escasos recursos económicos al entregarles un Hogar.

Pacificard durante el año 2009 colaboró cubriendo los costos anuales que genera darles un hogar a 9 niños en el Ecuador. Las Aldeas Infantiles S.O.S unen sus esfuerzos alrededor del mundo para dar un hogar a niños y niñas que han perdido a sus padres o a aquellos que no han podido vivir con sus progenitores en una casa permanente y en un ambiente estable.

La labor de Aldeas Infantiles S.O.S Ecuador se fundamenta en dos programas:

**Acogimiento Familiar.-** en las Aldeas infantiles S.O.S se crean familias para niños y niñas privados del cuidado de sus padres.

**Fortalecimiento Familiar y Desarrollo Comunitario.-** A través de los Centros Sociales S.O.S y los Centros Comunitarios se previene el abandono infantil fortaleciendo a los hogares más vulnerables. Actualmente cuenta con más de 31 programas y acoge y atiende a más de 4500 niños y niñas.

#### **4.6.4.4 Espacio verde**

Pacificard está consciente de su responsabilidad social, para ello busca un desarrollo sostenible, sano y equitativo; su compromiso es mejorar la eficiencia de la utilización de los recursos, reducir los riesgos y peligros, reducir al mínimo los desechos, reciclar constantemente el papel para cuidar el medio ambiente

Pacificard comprometida con el medio ambiente implementó procedimientos que le han permitido identificar los materiales más utilizados y con ello adoptar iniciativas que ayuden con el cuidado y protección del medio ambiente.(Unidad de responsabilidad social Pacificard, actualizado 2013)

La responsabilidad social de Pacificard se alinea al plan nacional del buen vivir 2009-2013 elaborado por la SENPLADES en su condición de Secretaría Técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, conforme el Decreto Ejecutivo 1577 de febrero de 2009 y presentado por el Presidente Rafael Correa Delgado, para conocimiento y aprobación en el Consejo Nacional de Planificación.

### **4.7 Sistema de gestión de calidad**

En cumplimiento con lo acordado, la empresa SGS desde el 09 al 11 de Enero del 2012 realizó la tercera auditoría de seguimiento de re-certificación a nuestro Sistema de Gestión de Calidad bajo los estándares de la Norma ISO 9001:2008 en las oficinas de Guayaquil, Quito y Cuenca.

En esta revisión tuvimos 0 no conformidades pero si observaciones, a continuación un detalle

#### 4.7.1 Resultado de las auditorías externas:

En vista de la extensión y amplio contenido que tienen varios de los manuales de procedimientos de la organización, considerar la posibilidad de mejorar la indexación de estos documentos, para facilitar el acceso al contenido de los mismos.

Considerar la posibilidad de detallar en el sistema BAT los reclamos, de tal forma que se pueda hacer trazabilidad en este sistema adicionalmente que en registro del control de reclamos, para tener información en línea.

Considerar cambiar en los banners internos de la oficina de Quito de Establecimientos, la versión de la norma de ISO 9001:2000 a ISO 9001:2008.

En la presente Auditoría Interna del Sistema de Gestión de Calidad efectuada a nivel nacional en nuestras 4 oficinas: Guayaquil, Quito, Cuenca y Ambato desde el 11 al 22 de Junio del 2012, se levantaron 3 solicitudes de acción correctivas en la oficina de Quito y 84 observaciones, a continuación su descomposición:

Tabla 7. Resultados de Auditorías internas

Áreas auditada	Acciones correctivas
Atención al cliente	1
Establecimientos	1
Custodia y Administración de Datos	1
<b>Total</b>	<b>3</b>

Fuente: Pacificard

Elaborado por: Malena Vinueza

Se evidenció que en los cuatro últimos meses (febrero-mayo) el indicador “tiempo de espera” del área de Servicios al Cliente en las cuatro ciudades, no se cumple con el porcentaje establecido.

Todas las actividades ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas, reglamentos y disposiciones de Pacificard.

En las ciudades de Cuenca y Ambato los Auxiliares de Cobranzas también desempeñan las funciones de Recaudador, que despiertan inconformidades por el cliente, por lo cual se levantan medidas preventivas y correctivas, para que se mantenga el sistema de gestión de calidad y se siga calificando a la ISO 9001:2008 (Unidad de Gestión de Calidad Pacificard, actualizado 2013)

La gestión por procesos puede mejorar varios aspectos de la organización en cada una de las áreas, los manuales de funciones son claras directrices de las actividades y procesos de cada departamento, hay varios procesos con los que se pueden trabajar mejoras para la organización, sin embargo este trabajo de tesis se enfocará únicamente a dos procesos puntuales del área de cobranzas de Pacificard

## **CAPÍTULO V**



Pacificard, es una empresa ecuatoriana constituida el 22 de Septiembre de 1980, que forma parte del Grupo Financiero Banco del Pacífico, ubicándose actualmente como uno de los principales Emisores y Adquirientes de Tarjetas de Crédito en el Ecuador.

La empresa Pacificard líder en el mercado de tarjetas de crédito, con 33 años de experiencia brinda servicios financieros de crédito y pago, con las franquicias Mastercard y Visa.

En todos sus servicios y productos buscan siempre la total satisfacción de sus clientes, garantizando la rentabilidad apropiada para sus accionistas. Todas sus operaciones de negocio se enmarcan dentro de su sistema de gestión de la calidad basada en la norma ISO 9001:2008. Pacificard opera a nivel nacional con su oficina matriz en Guayaquil y oficinas regionales en Quito, Cuenca y Ambato.

Calculo que indica el porcentaje de cartera recuperada

**Cálculo:** Porcentaje calculado entre el valor recuperado y cartera asignada.

**Meta:**

DIAS DE MORA	META
30	85
60	60
90	40
120	25

Las estrategias de cobro se basarán en:

**Vencimientos:** La cobranza se maneja en base a los días de vencimiento de la deuda (mora).

**Oportunidad de la Gestión:** Mayor número de contactos mientras menor sea la edad de mora, para determinar la situación económica del Cliente y proceder con el cobro respectivo.

**Prioridades en la Gestión:** Seleccionar cuentas de alto riesgo por montos o por altura de mora, con el fin de reforzar la gestión a través de contactos con los Clientes.

## 5.1 Situación actual de los procesos de cobranzas.

El área de cobranzas se encuentra dentro de la cadena de valor de la empresa que empieza con: el área de ventas encargado de promocionar, en redes sociales, revistas, televisión, radio a la tarjeta para luego ingresar solicitudes al sistema con el perfil requerido para la aprobación.

Una vez aprobada la tarjeta, el área de operaciones se encarga de la producción distribución y activación de tarjetas para que luego los clientes a través de los establecimientos afiliados se puedan realizar los consumos de una forma efectiva.

Todos los consumos realizados por los clientes llegan al área de facturación donde se los va a organizando de acuerdo a la fecha de consumo y se los ingresa al corte de cada ciclo de la tarjeta (30 días), actualmente se manejan 5 cortes en la tarjeta en diferentes fechas.

El área de cobranzas se encarga de recuperar los valores vencidos adeudados por los clientes que no alcanzaron a hacer su pago dentro de los 30 días que tiene cada socio para hacer el pago dentro de su corte, pudiendo alcanzar moras desde 30,60,90 días de mora, pre legal, legal, castigo.

Según (Proyectos y procesos Pacificard, actualizado 2013) tenemos:

### **5.1.2 Estructura del Departamento de Cobranzas Administrativa**

- ✚ Gerente de Cobranzas
- ✚ Jefe de Cobranzas
- ✚ Supervisor de Cobranzas
- ✚ Asistente Operativo
- ✚ Auxiliares de Cobranzas
- ✚ Auxiliares Recaudadores

En el proceso que me enfocare en este trabajo de tesis es en el proceso del oficial recaudador que es el soporte para las cobranzas telefónicas, las responsabilidades del oficial recaudador actualmente son:

ACTIVIDADES OFICIAL DOMICILIARIO	TIEMPO DIARIO	CONTROL
1. Revisar porcentajes de cartera asignada, con ello planificar que cartera en mora requiere más visitas en ese día. Ver anexo 1	5 minutos	supervisor
2. Revisar la gestión del oficial telefónico para coordinar en conjunto las visitas a clientes con compromisos de pago incumplidos, adicional si revisa si los clientes ya no viven o trabajan en la dirección que detalla el sistema, además verifica si el cliente ya dejó cheque posfechado.	15 minutos	supervisor
3. Realizar entre 28 y 30 notificaciones manuales y sectorizar el día, dando prioridad a montos altos ver anexo 2	45 minutos	supervisor
4. Realizar una hoja de ruta diaria.	15 minutos	supervisor
5. Realizar la visitas planificadas a los clientes y llegar a negociaciones que permitan la recuperación efectiva.	15 minutos	supervisor
6. Solicitar recibera para los cobros diarios y llenar correctamente recibos ver anexo 3	5 minutos	supervisor
7. Realizar cobros en efectivo o cheque, sin fueren montos mayores a \$500 depositarios el mismo día	25 minutos	supervisor
8. Llevar el control secuencial de los recibos entregados a los clientes ver anexo 4	20 minutos	supervisor
9. Realizar una hoja de respuestas de visitas diarias.	30 minutos	supervisor
<b>TOTAL DE TIEMPO EN LA ORCINA ANTES DE VISITAR</b>	<b>2 HORAS 55MIN</b>	<b>supervisor</b>

Fuente Pacificard

Elaborado por : Malena Vinueza

## 5.2 Nudos críticos

La emisión de cartas manuales proceso en el cual me enfocare, parte de la anticuada forma de realizar las notificaciones de cobro **ver anexo 2**, primero dice mucho del prestigio de la empresa, realizar una carta escrita con puño y letra de los gestores domiciliarios que tienen un nivel de educación básica, al implementar un nuevo sistema, queremos evitar errores ortográficos, errores en los montos y tiempo de vencimiento por un descuido del oficial recaudador.

El oficial recaudador realiza procesos que le toman más tiempo del que se necesita si tomamos en cuenta la hora de entrada es a las 08h30 y con el proceso que se mantiene actualmente a las 11h00 salen con sus 28 visitas para empezar la jornada en la ciudad de Quito, que hoy por hoy a cualquier hora del día maneja un tráfico pesado, con estos antecedentes la gestión de cobranzas en campo se convierte en un servicio de mensajería porque no hay tiempo para negociar y terminar el número de visitas diarias tomando en cuenta que la jornada debería acabar a las 17h30.

Con la implementación de la gestión por procesos lograremos disminuir el tiempo de emisión de cartas en la oficina para mejorar la negociación requerida por las jefaturas del departamento, además que aumentara las posibilidades de persuadir al cliente para el pago, la oportunidad de estar en contacto con el cliente se convierte en un compromiso de pago, plan de financiamiento, actualización de datos, soluciones oportunas

### **5.3 Soluciones.**

La solución que se propone es realizar un formato para la carta de clientes en mora de 30, 60, 90 y 120 días de mora, este formato debe ser sencillo y contener el mismo mensaje que tiene las cartas emitidas de forma automática que son enviadas por curier, para los clientes q se encuentran vencidos y en mora, tomando en cuenta que el valor agregado de la negociación es el ejecutivo de cobranzas a domicilio, con un mensaje que no saldrá de los parámetros que constantemente audita la Súper Intendencia de Bancos, las notificaciones serán informativas , con un saludo respetuoso y cordial para el cliente, no olvidando ser enérgicos en cuanto mas vencido este el crédito. Es así que se añadirá al sistema las plantillas para el cruce de información de acuerdo a los días de mora.

Cabe recordar que los procesos están entrelazados entre sí, es decir que la mejora de uno de ellos nos tiene solo un resultado positivo, sino varios en cadena las preguntas más importantes son:

- 🚦 **¿Qué hacemos?**
- 🚦 **¿Cómo se está gestionando?**
- 🚦 **¿Qué resultados tenemos?**

La gestión por procesos propone Implementar un sistema para la emisión de cartas automáticas con el fin de reducir tiempos en la gestión de campo, la base de datos que cada día se alimenta de las gestiones de los oficiales telefónicos será fundamental para que las notificaciones de cobro sean efectivas.

El primer paso es levantar una solicitud de acción en el área de cobranzas, con el requerimiento presentándolo a la gerencia del departamento, a su vez en el comité de crédito y cobranzas, se explicara la propuesta para la aprobación, posterior a ellos en conjunto con el proveedor del sistema se incluirán en el paquete los permisos para la emisión de notificaciones de cobro.

Todo esto con un presupuesto aprobado, tomando en cuenta que es una inversión para la mejor recuperación de valores pendientes y la imagen de la empresa.

El punto de partida es eliminar las notificaciones manuales, ver anexo 2, y generar las cartas automáticas.

La forma de filtrar será sencilla, en el sistema nuevo, únicamente se necesita seleccionar la cartera a gestionar de acuerdo al corte de la tarjeta, (día de impresión del estado de cuenta) donde aparecerán únicamente cuentas de clientes en mora de 30 a 120 días.

Cartas según el sector de la ruta diaria

Cartas con prioridad de monto

Cartas con compromisos de pago incumplidos

Cartas con ofrecimientos de pago.

Con ello conseguiremos disminuir los tiempos actuales en los siguientes:

ACTIVIDADES OFICIAL DOMICILIARIO	ANTES	GESTION PP
1. Revisar porcentajes de cartera asignada, con ello planificar que cartera en mora requiere más visitas en ese día. <b>Ver anexo 1</b>	5 minutos	2 minutos
2. Revisar la gestión del oficial telefónico para coordinar en conjunto las visitas a clientes con compromisos de pago incumplidos, adicional si revisa si los clientes ya no viven o trabajan en la dirección que detalla el sistema, además verifica si el cliente ya dejó cheque posfechado.	15 minutos	5 minutos
3. Realizar entre 28 y 30 notificaciones manuales y sectorizar el día, dando prioridad a montos altos <b>ver anexo 2</b>	45 minutos	20 minutos
4. Realizar una hoja de ruta diaria.	15 minutos	1 minutos
5. Realizar las visitas planificadas a los clientes y llegar a negociaciones que permitan la recuperación efectiva.	15 minutos	15 minutos
6. Solicitar recibos para los cobros diarios y llenar correctamente recibos <b>ver anexo 3</b>	5 minutos	5 minutos
7. Realizar cobros en efectivo o cheque, sin fueren montos mayores a \$500 depositarlos el mismo día	25 minutos	25 minutos
8. Llevar el control secuencial de los recibos entregados a los clientes <b>ver anexo 4</b>	20 minutos	20 minutos
9. Realizar una hoja de respuestas de visitas diarias.	30 minutos	15 minutos
<b>TOTAL DE TIEMPO EN LA OFICINA ANTES DE VISITAR</b>	<b>02H55</b>	<b>01H48</b>

Fuente Pacifcard

Elaborado por Malena Vinueza

De acuerdo al cuadro anterior revisemos los cambios en las actividades diarias del oficial recaudador

**Actividad 1.** Revisar porcentajes de cartera asignada, con ello planificar que cartera en mora requiere más visitas en ese día.

Con la implementación del sistema de gestión por procesos, esta actividad disminuirá a 3 minutos ya que al iniciar el sistema se activaran alarmas de la cartera con porcentajes más bajos, esto será de ayuda para la selección de cuentas con prioridad por monto.

**Actividad 2.** Revisar la gestión del oficial telefónico para coordinar en conjunto las visitas a clientes con compromisos de pago incumplidos, adicional si revisa si los clientes ya no viven o trabajan en la dirección que detalla el sistema, además verifica si el cliente ya dejó cheque posfechado.

Esta actividad no tomara más de 5 minutos, gracias a que los filtros del sistema, nos ayudan a seleccionar clientes, con compromisos de pagos incumplidos, ofrecimientos de pago para el día, direcciones para hacer la ruta de visita.

**Actividad 3.** Realizar entre 28 y 30 notificaciones manuales y sectorizar el día, dando prioridad a montos altos.

Las notificaciones cambiaran de manuales a automáticas, disminuyendo el tiempo para la impresión de las mismas, por lo que se necesita una única impresora para los oficiales recaudadores con ello se optimizara el tiempo de impresión.

**Actividad 4.** Realizar una hoja de ruta diaria.

Ya no será necesario el sistema arrojará la hoja de ruta después de seleccionar las visitas diarias a imprimir.

**Actividad 5.** Realizar las visitas planificadas a los clientes y llegar a negociaciones que permitan la recuperación efectiva.

Al salir más temprano de la oficina se ganara tiempo para visitar a los clientes y mejorar la gestión domiciliaria.

**Actividad 9.** Realizar una hoja de respuestas de visitas diarias.

Al día siguiente únicamente el oficial recaudador comentara las novedades a tomar en cuenta por el oficial telefónico que ingresara las respuestas de las visitas con ello se alimentara la información de la base para las nuevas visitas diarias.

La reducción de los tiempos será de 01h06 en los que se podría realizar 2 visitas efectivas, el sistema de gestión por procesos nos permitirá mejorar el servicio al cliente por lo que una carta automática cambia totalmente la presentación y por ende la percepción del cliente en cuanto a la empresa en la que han depositado su confianza para realizar créditos.

En cuanto al cliente interno es decir los oficiales telefónicos tendrán la confianza de confirmar con el cliente que le llego una carta automática con la información clara y correcta acerca de los valores a cancelar.

## CONCLUSIONES

La gestión por procesos para el área de cobranzas de Pacificard se enfoca en los cambios sugeridos, para el auxiliar recaudador, se propone además a la gerencia de Cobranzas levantar una solicitud de acción correctiva a implementar en el manual de funciones del oficial recaudador, la emisión de cartas automáticas, con ello se lograra ser más eficientes y efectivos para la empresa, ya que tenemos competidores en el mercado de las tarjetas de crédito y es importante trabajar en la satisfacción del cliente interno y externo para mantener nuestros porcentajes de recuperación sin que estos bajen de las metas establecidas , esto será un beneficio para los accionistas ya que no se sobrepasara los niveles de mora haciendo que el giro del negocio represente rentabilidad, es beneficioso para los clientes ya que tendrán alternativas de pago más flexibles y ágiles, haciendo que mantengan su confianza con la empresa, y finalmente para los empleados, ya que al llegar a las metas elevarán sus ingresos, siendo de beneficio personal y familiar.

La propuesta de una gestión de procesos en el área de cobranzas de Pacificard, considera una gran alternativa para mejorar el desempeño de los auxiliares recaudadores del departamento de cobranzas, gracias al uso herramientas tecnológicas, de fácil manejo y aprendizaje, orientadas a generar soluciones en búsqueda de la calidad del servicio, optimización y del tiempo.

Es importante resaltar que la empresa tiene la apertura necesaria para hacer este pequeño cambio que traerá grandes resultados de beneficio para la organización , sin embargo es muy importante la actitud del talento humano frente a los cambios que se realicen y las medidas de control incrementadas, la parte fundamental es el compromiso de todo el personal de cobranzas para que se pueda implementar el sistema de gestión por procesos , empezando por la participación activa de la gerencia de cobranzas en el proceso para la actualización del manual de funciones de cobranzas, para obtener resultados positivos, así como la supervisión para el constante control del uso de la nueva herramienta, los oficiales telefónicos son el canal directo para el correcto ingreso de las gestiones diarias, y actualización de datos, y del oficial recaudador para el uso correcto del sistema para la emisión de cartas de cobro.



## RECOMENDACIONES

- ✚ Implementar las sugerencias del estudio de este trabajo de tesis, para lograr cambios que mejoren el proceso actual de cobranzas.
- ✚ Actualizar el manual de funciones del oficial recaudador.
- ✚ Evaluar y realizar un seguimiento de los requerimientos de los clientes y adoptar en los procesos de implementación la propuesta de mejoramiento.
- ✚ Verificar los avances y dificultades en la implementación de la propuesta generada, a efectos de realizar las correctivas necesarias, acorde con la realidad empresarial y del entorno a efectos de ofrecer el mejor servicio al cliente.
- ✚ Crear un ambiente con la apertura necesaria para futuros cambios que requiere la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

Banco Central de la República de Argentina, B. (28 de 02 de 2014). *Banco Central de la República de Argentina*. Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/pdfs/texord/t-cladeu.pdf>

Betania, R. (2009). Tarjeta vs Dinero El plastico que revoluciona al mundo. *Revista Mercado* , 22-32.

EKOS. (2013). Pacificard Historias que contar. *EKOS* , 64.

El Telegrafo. (03 de marzo de 2014). Asi esta el Credito en Euador. *El telegrafo* , pág. 7.

Iso, N. (2012). *Asesoría Formacion y Sistemas de Gestion*. Recuperado el 10 de 10 de 2013, de Normas Iso Mejora continua: <http://www.normas-iso.com/iso-mejora-continua>

Juanpch. (30 de mayo de 2013). *Foros Ecuador.ec*. Recuperado el 2 de 10 de 2013, de Foros Ecuador.ec: <http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/econom%C3%ADa-y-finanzas/1827-central-de-riesgo-ecuador>

León, A. M. (02 de 2010). *UTE*. Obtenido de <http://www.ute.edu.ec/posgrados/revistaEIDOS/edicion2/art013.html>

Maldonado, P. (2013). El cliente es el eje de su proceso. *LIDERES* , 4.

Procesos, Proyectos . (7 de febrero de actualizado 2013). Manual de Pocedimientos de Cobranzas Pacificard. *Manual de Pocedimientos de Cobranzas Pacificard* . Ecuador: Intranet.

Proyectos y procesos Pacificard. (10 de 02 de actualizado 2013). Manual de funciones de Cobranzas. *Manual de funciones de Cobranzas* . Ecuador: Intranet.

Ramírez, M. (19 de 03 de 2010). Evolución histórica de las tarjetas de crédito. *El Sol de San Luis* , pág. 6.

Salinas, J. (1984). Zona economica El Caballo de Troya. *Diners Club* , 149.

Sanz, J. B. (2004). *Guia para una Gestion Basada en Pocesos*. Anadaluz.

Super Intendencia de Bancos y Seguros, S. (05 de 06 de 2012). *Superintendencia de Bancos y Seguros*. Obtenido de

[http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva\\_codificacion/todos/L1\\_I\\_cap\\_V.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva_codificacion/todos/L1_I_cap_V.pdf)

Telegrafo, E. (10 de 05 de 2012). La emisión de las tarjetas de crédito será gratuita. *TABLA DE COSTOS ENTRARÁ EN VIGENCIA AL PUBLICARSE REGISTRO OFICIAL* , pág. 7.

Torres, J. C. (2006). *Curso de formacion Bancaria Profesional*. Venezuela: CEC,SA.

Unidad de Gestion de Calidad Pacificard. (10 de febrero de actualizado 2013). Manual de Gestion de Calidad. *Manual de Gestion de Calidad* . Ecuador: Intranet.

Unidad de responsabilidad social Pacificard. (15 de 02 de actualizado 2013). Manual de Resposabilidad Social. *Manual de Resposabilidad Social* . Ecuador: Intranet.

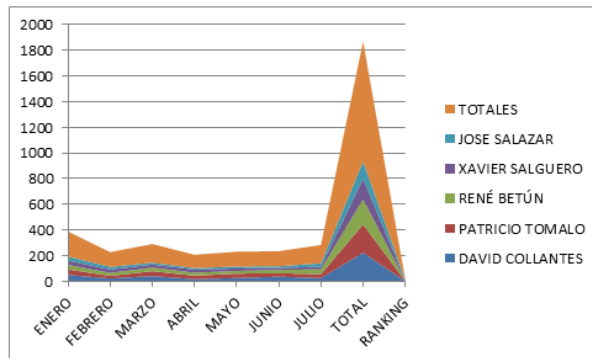
Velasco, J. A. ( SEP 2010). *GESTION POR PROCESOS*. ESPAÑA: ESIC.

## ANEXOS

### ANEXO # 1

#### RANKING DE RECAUDADORES POR PAGOS MENSUALES

VISITAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	TOTAL	RANKING
DAVID COLLANTES	51	23	42	18	27	37	26	224	1
PATRICIO TOMALO	43	20	38	27	34	27	31	220	2
RENÉ BETÚN	35	24	28	23	21	26	38	195	3
XAVIER SALGUERO	33	26	24	24	20	15	20	162	4
JOSE SALAZAR	32	21	14	12	14	13	27	133	5
<b>TOTALES</b>	<b>194</b>	<b>114</b>	<b>146</b>	<b>104</b>	<b>116</b>	<b>118</b>	<b>142</b>	<b>934</b>	



**ANEXO # 2**  
**NOTIFICACIONES DE COBRO MANUALES**



Fecha \_\_\_\_\_

Señor (a) (ita) \_\_\_\_\_

Dirección Domicilio: \_\_\_\_\_ REF \_\_\_\_\_

Dirección Oficina: \_\_\_\_\_

**NOTIFICACIÓN DE COBRO**

El día de hoy hemos visitado su domicilio ( ) oficina ( ) con la intención de informarle que su cuenta se encuentra en ( ) días de mora, por lo que debe realizar su pago a la brevedad posible, caso contrario tanto su calificación interna como en la Central de Riesgo se verán afectados. **“NO PIERDA SU CREDITO”**.

Para proporcionarle alternativas de pago, favor contactarse con el Dpto. de Cobranzas de su localidad. Ext. ( ).

SALDO DEUDOR

DOLARES

PAGO MÍNIMO

US\$ \_\_\_\_\_

DOCUMENTO

US\$ \_\_\_\_\_

DEUDA TOTAL

US\$ \_\_\_\_\_

ATENTAMENTE

RECIBI CONFORME

\_\_\_\_\_  
Oficial de Cobranzas  
Telf. Directo: \_\_\_\_\_  
E-Mail: \_\_\_\_\_

**OBSERVACIONES:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**ANEXO # 3**  
**RECIBO DE PAGO**

<b>RECIBO DE PAGO</b>																															
	Guayaquil: P. Icaza 200 entre Pedro Carbo y Pichincha, 6to. Piso Bco. Pacifico Tel.: (04) 2 2561730 – 2511500 Fax: (04) 2566033 Quito: NNUU E7-95 y Av. Los Shyftis Ed. Pacifico 2do. Piso Tel.: (02)2 262770 – 262762 Fax: (02) 2467312 Cuenca: Bolívar y Tomás Ortóñez esquina. Tel.: (07)2 845-666 Fax (07)2 626-880 ECUADOR																														
Ciudad y Fecha: _____																															
Valor US\$ _____	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;"><b>PAGO A CUENTA</b></td> </tr> <tr> <td style="width: 80%; text-align: center;"><b>US\$</b></td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> </table>	<b>PAGO A CUENTA</b>		<b>US\$</b>																											
<b>PAGO A CUENTA</b>																															
<b>US\$</b>																															
Forma de Pago:																															
<input type="checkbox"/> Ch: _____ <div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%;"> <span>Número de cheque</span> <span>Nombre del Banco</span> </div>																															
<input type="checkbox"/> Efectivo																															
NOTA. Favor girar cheque a nombre de Pacificard S.A.																															
<table border="1" style="width: 80%; margin: auto;"> <tr> <td colspan="15" style="text-align: center;"><b>NOMBRE DEL TARJETA - HABIENTE</b></td> </tr> <tr> <td colspan="15" style="height: 30px;"></td> </tr> </table>		<b>NOMBRE DEL TARJETA - HABIENTE</b>																													
<b>NOMBRE DEL TARJETA - HABIENTE</b>																															
<table border="1" style="width: 80%; margin: auto;"> <tr> <td colspan="15" style="text-align: center;"><b>NÚMERO DE TARJETA</b></td> </tr> <tr> <td style="width: 30px; height: 30px;"></td> <td style="width: 30px; height: 30px;"></td> <td style="width: 30px; height: 30px;"></td> <td style="width: 30px; height: 30px;"></td> <td style="width: 30px; height: 30px;"></td> <td style="width: 30px; height: 30px;"></td> <td style="width: 30px; height: 30px;"></td> <td style="width: 30px; height: 30px;"></td> <td style="width: 30px; height: 30px;"></td> <td style="width: 30px; height: 30px;"></td> <td style="width: 30px; height: 30px;"></td> <td style="width: 30px; height: 30px;"></td> <td style="width: 30px; height: 30px;"></td> <td style="width: 30px; height: 30px;"></td> <td style="width: 30px; height: 30px;"></td> </tr> </table>		<b>NÚMERO DE TARJETA</b>																													
<b>NÚMERO DE TARJETA</b>																															
NOTA: Favor utilizar un cuadro para cada número																															
_____ <b>Firma del Recaudador</b>																															

Anexo 4

REPORTE DIARIO DE RECIBOS DE PAGO POR RECAUDADOR

		REPORTE DIARIO DE RECIBOS DE PAGOS POR RECAUDADOR			 
RECAUDADOR:					
FECHA:					
REFERENCIA	CLIENTE	VALOR	FECHA	RECIBO No	
RECAUDADOR:					
FECHA:					
REFERENCIA	CLIENTE	VALOR	FECHA	RECIBO No	
RECAUDADOR:					
FECHA:					
REFERENCIA	CLIENTE	VALOR	FECHA	RECIBO No	
RECAUDADOR:					
FECHA:					
REFERENCIA	CLIENTE	VALOR	FECHA	RECIBO No	
RECAUDADOR:					
FECHA:					
REFERENCIA	CLIENTE	VALOR	FECHA	RECIBO No	