



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MBA

Tesis previa la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas MBA.

TEMA:

GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE TARJETAS DE CRÉDITO Y SUS EFECTOS EN LA CARTERA VENCIDA DE LOS CLIENTES DEL BANCO PICHINCHA CANTÓN CALUMA, PERIODO 2013-2014. SISTEMA DE COLOCACIÓN DE TARJETAS DE CRÉDITO.

AUTOR:

ING. JENNY LUCIA RIVADENEIRA ILVES

DIRECTOR:

ECON.LUIS ZAMBRANO MEDRANDA, M.Sc.

QUEVEDO - ECUADOR

2015



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MBA

Tesis previa la obtención del Grado
Académico de Magíster en
Administración de Empresas MBA.

TEMA:

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE TARJETAS DE CRÉDITO Y SUS
EFECTOS EN LA CARTERA VENCIDA DE LOS CLIENTES DEL
BANCO PICHINCHA CANTÓN CALUMA, PERIODO 2013-2014.
SISTEMA DE COLOCACIÓN DE TARJETAS DE CRÉDITO.**

AUTOR:

ING. JENNY LUCIA RIVADENEIRA ILVES

DIRECTOR:

ECON. LUIS ZAMBRANO MEDRANDA, M.Sc.

QUEVEDO - ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN

Econ. Luis Zambrano Medranda M.Sc. Director de Tesis, previo a la obtención del Título Académico de Magister en Administración de Empresas.

CERTIFICA

Que la ING. JENNY LUCIA RIVADENEIRA ILVES, ha cumplido con la elaboración de su Tesis titulada: “GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE TARJETAS DE CRÉDITO Y SUS EFECTOS EN LA CARTERA VENCIDA DE LOS CLIENTES DEL BANCO PICHINCHA CANTÓN CALUMA, PERIODO 2013-2014. SISTEMA DE COLOCACIÓN DE TARJETAS DE CRÉDITO”. El mismo que se encuentra apto para la presentación y sustentación respectiva.

Quevedo, 11 de marzo del 2015.

Econ. Luis Zambrano Medranda M.Sc.
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de la autora.

ING. JENNY LUCIA RIVADENEIRA ILVES
0201680279

DEDICATORIA

A Dios todopoderoso, por la oportunidad de mostrarme día a día con humildad paciencia, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortificar mi corazón e iluminar mi mente y mi espíritu, gracias por haberme permitido alcanzar un objetivo más en mi vida.

A mis padres Luz María y Oswaldo, gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación, perseverancia y el anhelo de triunfo en la vida; mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles.

A mis amigos por haberme apoyado en todo momento, por la motivación constante y por el gran apoyo emocional durante toda mi vida.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme salud y conocimiento para alcanzar mi meta propuesta, por haberme bendecido situando en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía en la trayectoria de mi vida.

A la Unidad de Posgrado de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por la oportunidad que brinda a las personas a prepararse a nivel superior.

Ing. M.Sc Mariela Andrade Coordinadora de la maestría en MBA, por su apoyo y comprensión durante el trayecto de la Maestría.

Econ. M.Sc. Luis Zambrano Medranda, Director de Tesis, por su tiempo y guía en el desarrollo de esta tesis.

A los catedráticos Ing. Evelyn Cires, Econ. Carlos Zambrano, PhD., por haber compartido sus conocimientos y por impulsar el desarrollo de mi formación profesional.

A todas aquellas personas que de una manera u otra contribuyeron para la elaboración de la presente investigación.

PRÓLOGO

El uso y consumo por medio de las tarjetas de crédito que se ofertan en el país por diversos medios, ha llamado la atención de quienes observan el desarrollo económico del país. Las cifras que se manejan llegan a valores superiores a los cinco mil millones de dólares. Se pensaría que esto revela una economía estable, pero a su vez, la competencia en el mercado se vuelve más voraz; llegando incluso a crear excesivas facilidades para ofertar este producto, con el fin de acaparar el mercado.

El trabajo de investigación realizado por Jenny Rivadeneira, considera el riesgo de ofertar a la población tarjeta de crédito, sin analizar la situación de los candidatos; especialmente aquellos ubicados en zonas rurales como lo es el Cantón Caluma. Resulta interesante que en su estudio considere no solo el aspecto económico, sino también el hecho de que la recuperación de esta cartera puede generar sentimientos encontrados en los clientes a los que se ejerce el cobro, perjudicando la relación personal con el banco.

A más de demostrar una profunda recopilación de datos, el bosquejo general del estudio constituye un referente a tomarse en cuenta para estudios similares que tanta falta hacen en el sector. La claridad de la investigación revela el esfuerzo y la dedicación entregada por la autora en su deseo de aportar al desarrollo del sector bancario y a las investigaciones económicas que se requieren.

Ing. MBA Hugo Javier Muñoz Loor

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tuvo por objetivo evaluar la gestión administrativa de tarjetas de crédito y sus efectos en la cartera vencida del Banco Pichincha agencia Caluma, porque parte de la problemática identificada: ¿cómo afecta la gestión administrativa de tarjetas de crédito a la cartera vencida de los clientes del Banco Pichincha Cantón Caluma?, motivo por el cual se realizó el estudio buscando demostrar la siguiente hipótesis: la gestión administrativa aplicada por el Banco Pichincha incrementa la cartera vencida de tarjetas de crédito de los clientes de la agencia Caluma.

En el proyecto se utilizó diferentes fuentes primarias como secundarias, entrevistando al personal de crédito como administrativo del Banco Pichincha, agencia Caluma, también se realizó encuestas a los clientes de la institución que cuentan con tarjetas de crédito. Se indagará en fuentes como: libros, manuales, políticas de la Institución, leyes e internet.

La propuesta consistió en desarrollar un plan de reestructuración de políticas de tarjetas de créditos, mediante la implementación de un programa de instrucción y asesoría dirigida a los clientes sobre el uso de las tarjetas de crédito, aquello permitirá disminuir la cartera vencida de TDC.

Como cambios esperados con la implementación de la propuesta tenemos: clientes de tarjetas de créditos con calificación crediticia adecuada, cartera de tarjetas de crédito de la agencia Caluma con bajos niveles de morosidad, mejor cultura de pago de los clientes.

El trabajo investigativo se orientó a conocer las causas principales que generan un incremento en la cartera vencida de los clientes con tarjetas de crédito del Banco Pichincha, agencia Caluma, por aquellas razones este estudio se consideró de vital importancia para la Institución al permitir conocer la cultura de pago del medio, en especial de los clientes con tarjetas de crédito.

ÍNDICE

| | Págs. |
|---|-------|
| PORTADA..... | I |
| CONTRAPORTADA..... | III |
| CERTIFICACIÓN | iv |
| AUTORÍA | v |
| DEDICATORIA..... | vi |
| AGRADECIMIENTO..... | vii |
| PRÓLOGO | viii |
| RESUMEN EJECUTIVO | ix |
| ÍNDICE x | |
| ÍNDICE DE CUADROS | xiv |
| INTRODUCCIÓN | xvi |
| CAPÍTULO I MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN..... | 1 |
| 1.1. Ubicación y contextualización de la problemática | 2 |
| 1.2. Situación actual de la problemática..... | 3 |
| 1.3. Problema de investigación | 4 |
| 1.3.1. Problema general | 4 |
| 1.3.2. Problemas derivados..... | 4 |
| 1.4. Delimitación del problema..... | 5 |
| 1.5. Justificación..... | 5 |
| 1.6. Cambios esperados con la investigación | 6 |
| 1.7. Objetivos | 7 |
| 1.7.1. Objetivo general | 7 |
| 1.7.2. Objetivos específicos..... | 7 |
| CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN..... | 8 |

| | | |
|----------|---|----|
| 2.1. | Fundamentación conceptualL | 9 |
| 2.2. | Fundamentación teórica..... | 12 |
| 2.2.1. | Gestión administrativa. | 12 |
| 2.2.1.1. | Principios de la gestión administrativa..... | 12 |
| 2.2.1.2. | Gestión administrativa moderna. | 13 |
| 2.2.2. | Proceso de la administración..... | 13 |
| 2.2.2.1. | Planeación..... | 14 |
| 2.2.2.2. | Organización. | 14 |
| 2.2.2.3. | Ejecución..... | 15 |
| 2.2.2.4. | Control..... | 15 |
| 2.2.3. | Interrelación entre las funciones del proceso administrativo. | 15 |
| 2.2.4. | La importancia de la planeación. | 16 |
| 2.2.5. | Tarjetas de crédito..... | 16 |
| 2.2.5.1. | Regulación al uso de tarjetas de crédito en ecuador..... | 17 |
| 2.2.5.2. | Situación de las tarjetas de crédito en el ecuador | 17 |
| 2.2.5.3. | Proporción de endeudamiento..... | 19 |
| 2.2.5.4. | Preferencia de pago diferido..... | 19 |
| 2.2.5.5. | Tarjetas de créditos emitidas..... | 19 |
| 2.2.6. | Tarjetas de crédito que ofrece banco pichincha. | 20 |
| 2.2.6.1. | Visa | 20 |
| 2.2.6.2. | MasterCard..... | 21 |
| 2.3. | Fundamentación legal | 22 |
| 2.3.1. | La constitución del ecuador, sección octava, sobre el sistema financiero en los siguientes articulados (2008) | 22 |
| 2.3.2. | Ley general de instituciones del sistema financiero..... | 23 |
| | CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | 26 |

| | | |
|--|---|----|
| 3.1. | Métodos utilizados en la investigación | 27 |
| 3.2. | Construcción metodológica del objeto de investigación..... | 28 |
| 3.3. | Elaboración del marco teórico..... | 29 |
| 3.4. | Recolección de la información empírica..... | 30 |
| 3.4.1. | Fuentes de Información..... | 30 |
| 3.4.2. | Instrumentos de investigación | 31 |
| 3.5. | Descripción de la información obtenida..... | 31 |
| 3.6. | Análisis e interpretación de los resultados | 32 |
| 3.7. | Construcción del informe de la investigación | 33 |
| CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS EN RELACION CON LA HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN..... | | 35 |
| 4.1. | Enunciado de la hipótesis | 36 |
| 4.2. | Descripción de la información empírica pertinente a la hipótesis..... | 37 |
| 4.2.1. | Análisis de encuestas..... | 37 |
| 4.2.2. | Análisis de la entrevista..... | 72 |
| 4.2.3. | Recopilación documental | 73 |
| 4.2.3.1. | Indicadores financieros..... | 73 |
| 4.2.3.2. | Indicadores de morosidad | 74 |
| 4.2.3.3. | Rendimiento financiero del banco del pichincha agencia caluma..... | 76 |
| 4.2.3.4. | Perfil del tarjeta habiente | 76 |
| 4.3. | Discusión de la información obtenida en relación a la naturaleza de la hipótesis. | 85 |
| 4.3.1. | Análisis de la Variable: Gestión administrativa del Banco Pichincha..... | 85 |
| 4.3.2. | Análisis de la Variable: Cartera Vencida de Tarjeta de Crédito..... | 88 |
| 4.4. | Conclusión Parcial..... | 89 |
| CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | | 91 |

| | | |
|----------------------------|--|------|
| 5.1. | Conclusiones..... | 92 |
| 5.2. | Recomendaciones..... | 94 |
| CAPÍTULO VI PROPUESTA..... | | 96 |
| 6.1. | Titulo de la propuesta..... | 97 |
| 6.2. | Justificación..... | 97 |
| 6.3. | Fundamentación teórica..... | 98 |
| 6.3.1. | Sustento teórico..... | 98 |
| 6.3.2. | Sustento legal..... | 99 |
| 6.4. | Objetivos | 1011 |
| 6.4.1. | Objetivo general | 1011 |
| 6.4.2. | Objetivos específicos..... | 101 |
| 6.5. | Ubicación sectorial y física | 101 |
| 6.6. | Factibilidad | 101 |
| 6.7. | Plan de trabajo | 102 |
| 6.7.1. | Definición del Perfil del Cliente TDC..... | 102 |
| 6.7.2. | Contenidos de folletos informativos..... | 103 |
| 6.8. | Recursos..... | 116 |
| 6.9. | Impacto | 117 |
| 6.10. | Evaluación | 118 |
| 6.11. | Instructivo de funcionamiento | 118 |
| 7.1.1. | Otorgamiento..... | 119 |
| 7.1.2. | Calificación de créditos..... | 119 |
| BIBLIOGRAFÍA | | 121 |
| ANEXOS..... | | 124 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | Págs. |
|---|-------|
| 1. Muestra de la población a investigar | 31 |
| 2. Operacionalización de la hipótesis | 36 |
| 3. Colocación de tarjetas | 37 |
| 4. Análisis de colocación masiva de tarjetas | 38 |
| 5. Capacitación a los asesores en políticas y análisis para otorgar tarjetas de crédito | 39 |
| 6. Segmentación del mercado según el departamento de tarjetas de crédito | 40 |
| 7. Segmentación de clientes según empleados | 41 |
| 8. Nivel de conocimiento de los empleados sobre el producto de tarjetas de crédito | 42 |
| 9. Formas efectivas de vender tarjetas de crédito | 43 |
| 10. Formas de obtención de las tdc | 44 |
| 11. Nivel asesoramiento entregado a los clientes | 45 |
| 12. Pedido de acciones al banco para mantener informado al cliente | 46 |
| 13. Recibimiento de asesoramiento sobre manejo de tarjeta de crédito | 47 |
| 14. Momento de recibir asesoramiento sobre manejo de tarjeta de crédito | 48 |
| 15. Método usado para asesoramiento sobre manejo de tarjeta de crédito | 49 |
| 16. Temas difundidos en el asesoramiento sobre manejo de tarjeta de crédito ... | 50 |
| 17. Aceptación para recibir asesoramiento adicional sobre manejo de tarjeta de crédito | 51 |
| 18. Preferencias de asesoramiento adicional sobre manejo de tarjeta de crédito | 52 |
| 19. Apoyo del banco en la solución de la mora | 53 |
| 20. Conocimiento del cliente para refinanciar | 54 |
| 21. Motivos de retraso en pago, según asesores | 55 |
| 22. Antigüedad del tarjeta habiente | 56 |
| 23. Principal uso de los clientes a la tarjeta de crédito | 57 |
| 24. Cobertura de expectativas financieras al cliente | 58 |
| 25. Ingresos mensuales de los tdc | 59 |
| 26. Actividad económica | 60 |
| 27. Antigüedad del tarjeta habiente | 61 |

| | |
|--|-----|
| 28. Género del tarjeta habiente | 62 |
| 29. Rango de edad del tarjeta habiente | 63 |
| 30. Conocimiento de efecto de la mora o vencimiento en las tdc..... | 64 |
| 31. Porcentaje de uso de cupo..... | 65 |
| 32. Días atraso en pago de tdc | 66 |
| 33. Principal causa de atrasos en los pagos | 67 |
| 34. Tipo de clientes impuntuales | 68 |
| 35. Formas de pago utilizadas por los clientes tdc..... | 69 |
| 36. Conocimiento de fecha de corte | 70 |
| 37. Necesidad de reestructuración de políticas de otorgamiento de tdc | 71 |
| 38. Reporte financiero del banco del pichincha agencia caluma. periodo 2013... | 77 |
| 39. Reporte financiero del banco del pichincha agencia caluma. periodo 2014... | 78 |
| 40. Perfiles de afiliación de tarjeta habientes según políticas del banco..... | 79 |
| 42. Estrategias y actividades internas | 102 |
| 41. Análisis foda en banco del pichincha agencia caluma | 130 |

INTRODUCCIÓN

La tarjeta de crédito se reconoce como un material de identificación, normalmente formado por una tarjeta plástica con una banda magnética, un microchip y un número identificador. Es emitida por un Banco o entidad financiera que autoriza a la persona propietaria de la misma, utilizarla como medio de pago en los negocios adheridos al sistema. Basta con obtener los datos que posee grabados y la firma de conformidad del portador se accede a una modalidad de financiación, que obliga al emisor el pago a la empresa vendedora y exige del tarjetahabiente devolver el importe dispuesto y de pagar los intereses, comisiones bancarias y gastos pactados. Esto proporciona una gran flexibilidad al usuario, quien puede pagar sus saldos o parte de ellos en su fecha límite mensual.

El líder del mercado ecuatoriano de tarjetas de crédito es Diners Club, a pesar que ha disminuido su participación de mercado al pasar del 47% en 2002 al 33% en 2012, mientras que Pacificard (Visa y MasterCard) ha ganado mercado a raíz de su fusión con Banco del Pacífico, pasando del 8% en 2002 al 22%. American Express Banco de Guayaquil también ha subido su participación, pasando del 8% al 13%. (Diario Hoy, 2012).

En el Banco Pichincha se ofrecen tarjetas de crédito Visa y MasterCard que le permite al usuario tener una mayor eficiencia en los procesos de compras y un mejor control en la administración de los gastos de viajes y representación. Con este medio de pago el cliente obtiene condiciones de seguridad que ni el efectivo ni el cheque le pueden otorgar, además de otros seguros.

En la provincia de Bolívar, específicamente en el cantón Caluma, existe una agencia del Banco Pichincha que gestiona el servicio de tarjetas de crédito, las cuales que cada vez son más aceptadas en la población. Este crecimiento de la demanda y el uso de ella se describen en esta investigación, la cual se encuentra organizada como indican los párrafos siguientes.

En el **Primer Capítulo** consta el Marco Contextual, donde se hace referencia a la ubicación del área a investigar, se describe la situación actual de la problemática en estudio, se plantea el problema general y sus derivados, así como también la delimitación. Con los datos se realiza un análisis macro, meso y micro del problema y sus derivaciones. Se presenta la justificación del proyecto, seguido por los objetivos, general y específicos.

El **Segundo Capítulo** comprende el Marco Teórico que está compuesto en 3 puntos, el primero la fundamentación conceptual donde se aclarará algunos términos que sean desconocidos para el lector, el segundo punto es la fundamentación teórica allí se expondrá las diferentes teorías del tema de investigación y finalmente como tercer punto se hablará de la fundamentación legal, parte importante que respaldará el presente proyecto investigativo dando a conocer el marco jurídico en que se desenvuelve.

En el **Tercer Capítulo** se detalla la metodología, describiendo el tipo de investigación y el diseño de la misma, además población, muestra, variables; para luego plantear la hipótesis del trabajo investigativo

El **Cuarto Capítulo** se refiere al esquema de la Propuesta Alternativa que se presenta dar solución al problema.

El **Quinto Capítulo** describe el cronograma de actividades y el presupuesto de elaboración de la investigación.

El **Sexto Capítulo** presenta la Propuesta Alternativa, para ayudar a la solución del problema principal, además de mostrar su respectiva bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

Solo los que pueden ver lo invisible,
pueden hacer lo imposible.

Alfredo Ríos

1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

El presente estudio de investigación se llevó a cabo en el Banco Pichincha C.A. Agencia Caluma. La oficina se encuentra ubicada en el centro de la ciudad del mismo nombre en la Av. La Naranja y Héroes del Cenepa. El fin es conocer la administración de tarjetas de crédito otorgados al sector comercial y de servicios del Cantón de la cual un gran porcentaje de clientes mantienen deudas vencidas en el Banco Pichincha Agencia Caluma.

El Cantón Caluma sitio donde se encuentra la institución objeto de nuestro estudio, se ubica al occidente de la Provincia De Bolívar al terminar las estribaciones de la Cordillera de los Andes, en la hoya del Rio Chimbo, a una altitud de 350 metros sobre el nivel del mar, con una temperatura promedio de 22 grados centígrados, lo cual hace que su clima sea tropical. Su hidrografía está determinada por el rio Caluma que divide al sector poblado en 2 partes lo que se suele llamar Caluma viejo y Caluma nuevo, pero esto no significa que exista división territorial o cultural entre sus habitantes.

El cantón tiene definidos sus límites al Norte por el Cantón Echeandía, al Sur la Parroquia Telimbela (Cantón Chimbo); al Este Julio Moreno (Cantón Guaranda); y al Oeste el Cantón Urdaneta (Provincia de los Ríos). Tienen una población de 13.129 habitantes, que habitan en los Recintos: Tablas Parnazo, Tablas Florida, Charquiyacu, Pita, Samama, Samama Oriental, La Alsacia, Pueblo Nuevo, El Mirador, San Antonio, Yatuvi, El Triunfo, Pisagua, Plomobado.

Su ubicación geográfica genera un clima variado desde la parte media baja hasta la parte media alta, favoreciendo su economía agropecuaria, basada en el cultivo de naranja y cacao en la parte media baja y ganadería en la parte media alta; sin embargo esto no excluye el cultivo de otros productos en menor cantidad como papa, maíz, frejol, habas, naranjilla, yuca, arroz, aguacate, cacao, caña de azúcar, y demás frutas tropicales. La producción pesquera es: artesanal de agua dulce.

En el Banco Pichincha, Agencia Caluma se ha notado un gran crecimiento por emisión de tarjetas de crédito pero así también se ha observado que la cartera vencida ha aumentado considerablemente, por aquello es necesario investigar la gestión administrativa de tarjetas de crédito y sus efectos en la cartera vencida de los clientes Banco Pichincha, Cantón Caluma.

1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA

A nivel mundial la emisión de tarjetas de crédito se ha mantenido en una tasa creciente por motivo de que ha resultado un buen negocio para las instituciones financieras, por ejemplo Visa es una de las marcas de pago líderes del mundo. Las tarjetas Visa generan un volumen de ventas de casi 3 billones de dólares anuales. En Europa hay más de 282 millones de tarjetas de crédito, débito y de empresas Visa.

En Ecuador, el volumen de financiamiento de las Tarjetas de Crédito en el mercado ascendió a USD 5,982 millones; monto, que demuestra que el endeudamiento de los tarjetahabientes se incrementó en 20.6%, si se lo compara con el mismo período del 2010. (El Financiero, 2012).

El Banco Pichincha es una entidad financiera de desarrollo, autónomo, de derecho privado, con finalidad de lucro, con personería jurídica y capacidad para ejercer derechos y contraer obligaciones. Es la institución financiera más grande del país, con matriz en la ciudad de Quito. Tiene jurisdicción nacional e internacional. Cuenta con la infraestructura financiera privada más grande a nivel nacional. Dispone de una red de sucursales, agencias, puntos pago, cajeros automáticos, en las cuatro regiones del País, todas con capacidad para realizar actividades bancarias, dentro de su jurisdicción territorial, adicionalmente tiene presencia física en los países de Estados Unidos, España, Panamá, Perú y Colombia.

La Agencia del Banco Pichincha en Caluma, creada el 28 de Diciembre de 1998 integrada como parte de la Regional Costa Norte, cuenta con un edificio de una planta, en los que funciona las áreas de Front Operativo (Cajas, Balcón de Servicios), Negocios (Ejecutivo y Gerente de Negocios), Credife (Ejecutivos de ventas y Administrador).

El problema que se presenta en esta agencia es que existe un porcentaje considerable de cartera vencida en tarjetas de crédito que es motivo de preocupación para la administración de la Institución.

Es necesario indicar que esta negativa situación de la cartera se da por:

- Actividad del cliente no definida
- Cultura del no pago
- Escasa asesoría al momento de colocar una tarjeta de crédito
- Campañas de colocación masiva sin mayor análisis. (Reporte Financiero Banco Pichincha, 2012).

1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1. Problema general

¿Cómo afecta la gestión administrativa de tarjetas de crédito a la cartera vencida de los clientes del Banco Pichincha Cantón Caluma?

1.3.2. Problemas Derivados

- ¿Cómo el Banco Pichincha realiza la gestión administrativa de tarjetas de crédito por segmentos de clientes?
- ¿De qué manera incide las campañas de colocación masiva de tarjetas de crédito en el cumplimiento del perfil idóneo de clientes TDC del Banco Pichincha, agencia Caluma?

- ¿Cómo influye la orientación de los asesores de tarjetas de crédito en la cultura de pago de los clientes del Banco Pichincha, agencia Caluma?
- ¿Cuáles serían las políticas apropiadas de manejo que permita controlar la cartera vencida de tarjetas de crédito del Banco Pichincha Agencia Caluma?

1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El presente trabajo de investigación se la realizó en el cantón Caluma a los clientes – deudores de tarjeta de crédito del Banco Pichincha, mediante un análisis de las deudas vencidas que mantienen con la Institución.

Campo: Ciencias Administrativas

Área: Finanzas-Economía

Aspecto: Cartera vencida en tarjeta de crédito Banco Pichincha.

Sector: Tarjetas de crédito

Tiempo: 2013 – 2014.

Espacio: Provincia de Bolívar – Cantón Caluma

1.5. JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de la presente investigación es de mucha relevancia porque va dirigida a conocer las causas que generan el elevado índice de cartera vencida en TDC, y encontrar las alternativas de solución que contribuyan a disminuir la mora en este producto del activo.

La realización de este estudio es necesario porque permitirá al Banco Pichincha que siendo una institución líder en su mercado le dé mayor importancia al momento de colocar TDC a sus clientes mediante un análisis minucioso referente a capacidad de pago, actividad económica, entre otros; solo de esta manera servirá como un instrumento que realmente beneficia con agilidad y liquidez para

necesidades de consumo, logrando de esta manera que los clientes tengan una calificación crediticia adecuada.

Este trabajo investigativo tiene novedad científica, por motivo de que pretenderá demostrar que las actuales campañas de colocación masiva de tarjetas de crédito disminuye el cumplimiento del perfil idóneo de clientes TDC del Banco Pichincha, agencia Caluma. Así como también la poca orientación de los asesores de tarjetas de crédito influye negativamente en la cultura de pago de los clientes del Banco Pichincha, agencia Caluma.

Los beneficiarios en primera instancia será el Banco Pichincha Agencia Caluma, los clientes de la Institución, también servirá como fuente de información para otros investigadores interesados en el área de TDC y así como también a la autora de este proyecto.

Con base en lo anteriormente expuesto, este trabajo de investigación se justifica ya que es de vital importancia para el Banco Pichincha conocer la cultura crediticia del medio.

1.6. CAMBIOS ESPERADOS CON LA INVESTIGACIÓN

La finalidad de la investigación es contribuir a disminuir el índice de cartera vencida en el producto Tarjeta de Crédito de la Agencia Caluma Banco Pichincha, además mitigar el riesgo en la concesión de las mismas, por lo que se espera conseguir los siguientes cambios:

- Departamento de riesgos del Banco Pichincha con procedimientos adecuados en análisis de concesión de TDC.
- Consumos en TDC del Banco Pichincha que garanticen el retorno del capital y los intereses respectivos.
- Clientes del Banco Pichincha con calificación crediticia adecuada.

- Cartera de tarjetas de crédito del Banco Pichincha Agencia Caluma con bajos niveles de morosidad.
- Banco Pichincha cuenta con un programa capacitación y asesoría desde la venta del producto TDC.

1.7. OBJETIVOS

1.7.1. Objetivo General

Evaluar la Gestión Administrativa de tarjetas de crédito para determinar sus efectos en la cartera vencida del Banco Pichincha agencia Caluma.

1.7.2. Objetivos Específicos

- Determinar la gestión administrativa de tarjetas de crédito del Banco Pichincha por segmentos de clientes.
- Determinar la incidencia de las campañas de colocación masiva de tarjetas de crédito en el cumplimiento del perfil idóneo de clientes TDC del Banco Pichincha, agencia Caluma.
- Establecer la influencia de la orientación de los asesores de tarjetas de crédito en la cultura de pago de los clientes del Banco Pichincha, agencia Caluma.
- Diseñar un plan de reestructuración de políticas de tarjetas de crédito para optimizar la cartera vencida del Banco Pichincha Agencia Caluma.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

Cada crisis es una invitación a ingresar
en el maravilloso mundo de las infinitas
posibilidades

Renny Yagosesky

2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

Banca Privada: Son las instituciones financieras de propiedad particular que realizan funciones de captación y financiamiento de recursos, persiguiendo con ello una utilidad o beneficio como resultado del diferencial entre las tasas de interés activo y pasivo (Galindo, 2010).

Cartera de Crédito: Es el conjunto de documentos que amparan los activos financieros o las operaciones de financiamiento hacia un tercero y que el tenedor de dicho (s) documento (s) o cartera se reserva el derecho de hacer valer las obligaciones estipuladas en su texto (Vidales, 2006).

Cartera Vencida: Es la parte del activo constituida por los documentos y en general por todos los créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento (Hernández, 2007).

Clientes: Persona que accede a un determinado producto o servicio tras concretar un pago. Pese a que existen los clientes ocasionales, el término suele aplicarse a aquellos que acceden al producto o servicio con asiduidad (Briceño, 2011).

Consumo: Es la acción de coger y efecto de consumir o gastar, bien sean productos, y otros géneros de vida efímera, o bienes y servicios, como la energía, entendiéndose por consumir como el hecho de utilizar estos productos o servicios para satisfacer necesidades primarias y secundarias (Besley & Brigham, 2008).

Control: Significa comprobación, inspección, fiscalización o intervención. También puede hacer referencia al dominio, mando y preponderancia, o a la regulación sobre un sistema (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Crédito: Es una cantidad de dinero que se le debe a una entidad (por ejemplo, un banco) o a una persona (Daft & Marcic, 2010).

Deuda: Es la obligación que contrae quien pide algo de reintegrar lo pedido con acuerdo a unas condiciones pactadas previamente. El que ha pedido es el deudor, el que ha entregado o prestado es el acreedor; lo entregado puede ser cualquier tipo de bien, tangible o intangible (Sapag, 2011).

Eficiencia: está vinculada a utilizar los medios disponibles de manera racional para llegar a una meta. Se trata de la capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anterioridad en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos, lo que supone una optimización (Daft & Marcic, 2010).

Empresa: Es una organización, institución, o industria, dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes y/o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo comercial así como sus necesarias inversiones (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Financiar: Aportar dinero para una empresa o proyecto, sufragar los gastos de una obra o actividad (Sapag, 2011).

Garante. El deudor solidario es la persona que responderá en caso de que el principal incumpla el pago. El deudor solidario, el que avala o garantiza su pago. El deudor solidario es el aval o garante que solidariamente tendrá que hacerse cargo en caso de que el deudor principal no pague las cuotas (Dávalos, 2006).

Garantía. Es el aval que se crea para proteger el cobro de algún derecho o la recuperación de un capital dado en préstamo (Marcuse, 2009).

Gestión Administrativa: Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar (Briceño, 2011).

Gestión: Es la acción y la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen

posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera (Briceño, 2011).

Interés. Precio pagado por el uso del dinero. Retribución de un capital monetario, tanto por ciento que se cobra en concepto de ganancia, rédito o venta por prestar un capital básico (Marcuse, 2009).

Mora. Retraso en el cumplimiento de una obligación (Marcuse, 2009).

Pago Diferido: Se dice del dinero que se refiere a su utilización en las operaciones de crédito en las cuales se promete pagar una cantidad de dinero en fecha futura, a cambio de una entrega de bienes o dinero en la actualidad (Sapag, 2011).

Plan: Es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra (Rue & Byars, 2006).

Política: Es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos. También puede definirse como una manera de ejercer el poder con la intención de resolver o minimizar el choque entre los intereses encontrados que se producen dentro de una sociedad (Editorial Cultural, 2006).

Préstamo Bancario: Obligación contractual en que un prestamista entrega dinero a un prestatario a cambio de un interés y/o comisiones (estas últimas regularmente para préstamos de mediano y largo plazo), al cabo de un tiempo determinado. La diferencia entre préstamo y crédito estriba en que, en un préstamo, el prestatario recibe una cantidad de dinero determinada, mientras que en un crédito, el prestamista pone el dinero a disposición del cliente hasta un límite. Los intereses de un préstamo se fijan al principio, mientras que en un crédito se van calculando en función de su utilización. La última diferencia

notable es que un crédito puede renovarse a su vencimiento, sin necesidad de que sea liquidado, pero un préstamo, en cualquier caso, ha de devolverse, aunque puede realizarse un nuevo contrato (Superintendencia de Bancos, 2014).

Rentabilidad. Corriente de bienes y servicios generados por las actividades productivas. Cantidad a que una persona, denominada rentista, tiene derecho a percibir periódicamente, durante un tiempo limitado (Superintendencia de Bancos, 2014).

Tarjeta de Crédito: Es un documento que permite a su titular - o beneficiario de la tarjeta - adquirir bienes o servicios en establecimientos afiliados al sistema, difiriendo su pago o a crédito. Estos créditos pueden o no incluir intereses. Su uso incluye algunas tarifas, costos de emisión, costo de estado de cuenta, intereses y comisiones. Las tarjetas de crédito son intransferibles y deben emitirse a nombre de su titular. El pago mensual puede efectuarse del monto total de la obligación o del monto mínimo; sin embargo, el realizar solo un abono mínimo implica el pago de intereses (Superintendencia de Bancos, 2014).

Tasa de Interés: Es la tasa que paga un prestatario por el uso del dinero que toma prestado de un prestamista. (Sapag, 2002). Es el porcentaje que se aplica al capital, para obtener el interés. Generalmente hace referencia a un lapso de tiempo. Es precio del dinero, se percibe como un costo para el deudor los recursos y como un beneficio para el acreedor (Superintendencia de Bancos, 2014).

Usuarios: Individuo que utiliza o trabaja con algún objeto o dispositivo o que usa algún servicio en particular (Dávalos, 2006).

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. Gestión administrativa.

2.2.1.1. Principios de la Gestión Administrativa.

La gestión administrativa es un proceso que consiste básicamente en organizar, coordinar y controlar además de que es considerada un arte en el mundo de las finanzas. De todas formas, desde finales del siglo XIX se ha tomado la costumbre de definir a la gestión administrativa en términos de cuatro funciones que deben llevar a cabo los respectivos gerentes de una empresa: el planeamiento, la organización, la dirección y el control (Robbins & Coulter, 2010).

La gestión administrativa en una empresa se encarga de realizar estos procesos recién mencionados utilizando todos los recursos que se presenten en una empresa con el fin de alcanzar aquellas metas que fueron planteadas al comienzo de la misma. Es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas (Robbins & Coulter, 2010)

2.2.1.2. Gestión Administrativa Moderna.

La gestión administrativa de una empresa funciona en base a la determinación y cumplimiento de muchos objetivos en los aspectos políticos, sociales y económicos que reposan en la competencia que posea el administrador. En los casos donde se presentan situaciones algo más complejas para las que se necesitara la acumulación de los recursos materiales en una empresa, la gestión administrativa ocupa un lugar importantísimo para el cumplimiento de los objetivos (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Para que se produzca el correcto desarrollo de la gestión administrativa es necesario que la misma contribuya en una mejora para la eficiencia en el seno de la organización (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

2.2.2. Proceso de la Administración.

La administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso administrativo formado

por 4 funciones fundamentales, planeación, organización, ejecución y control; constituyen el proceso de la administración (Robbins & Coulter, 2010). Una expresión sumaria de estas funciones fundamentales de la administración es:

- **La Planeación** para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse.
- **La Organización** para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias.
- **La Ejecución** por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo.
- **El Control** de las actividades para que se conformen con los planes (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

2.2.2.1. Planeación.

Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina las preguntas de que trabajo necesita hacerse. ¿Cuándo y cómo se hará? Cuáles serán los necesarios componentes del trabajo, las contribuciones y cómo lograrlos. En esencia, se formula un plan o un patrón integrando predeterminando de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante (Rue & Byars, 2006).

2.2.2.2. Organización.

Después de que la dirección y formato de las acciones futuras que ya hayan sido determinadas, el paso siguiente para cumplir con el trabajo, será distribuir o señalar las necesarias actividades de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro del grupo. Esta distribución del trabajo esta guiado por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles (Robbins & Coulter, 2010).

Estas actividades componentes están agrupadas y asignadas de manera que un mínimo de gastos o un máximo de satisfacción de los empleados se logre o que se alcance algún objetivo similar, si el grupo es deficiente ya sea en él número o en la calidad de los miembros administrativos se procuraran tales miembros. Cada uno de los miembros asignados a una actividad componente se enfrenta a su propia relación con el grupo y la del grupo con otros grupos de la empresa (Robbins & Coulter, 2010).

2.2.2.3. Ejecución.

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción está dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución (Amaru, 2009).

2.2.2.4. Control.

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas (Derkra College, 2014). Es la fase que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. El control es un proceso esencialmente regulador (Chiavenato, 2009).

2.2.3. Interrelación entre las Funciones del Proceso Administrativo.

Las 4 funciones fundamentales de la administración están de modo entrelazadas e interrelacionadas, el desempeño de una función no cesa por completo (termina) antes que se inicie la siguiente, y por lo general no se ejecuta en una secuencia en particular, sino como parece exigirlo la situación. Al establecer una nueva

empresa el orden de las funciones será quizás como se indica en el proceso pero en una empresa en marcha, el gerente puede encargarse del control en un momento dado y a continuación de esto ejecutar y luego planear(Briceño, 2011).

Típicamente el gerente se halla involucrado en muchos objetivos y estará en diferentes etapas en cada uno. Para el no gerente esto puede dar la impresión de deficiencia o falta de orden. En tanto que en realidad el gerente tal vez está actuando con todo propósito y fuerza. A la larga por lo general se coloca mayor énfasis en ciertas funciones más que en otras, dependiendo de la situación individual. Así como algunas funciones necesitan apoyo y ejecutarse antes que otras puedan ponerse en acción(Briceño, 2011).

2.2.4. La Importancia de la Planeación.

La planeación es la función principal de la administración. Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar. Sin un plano, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio fútil. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización(Garza, 2007).

2.2.5. Tarjetas de Crédito

Es una credencial de identificación (normalmente una tarjeta plástica) que es emitida por un Banco o Entidad Financiera con la que se autoriza a la persona a cuyo favor es emitida, utilizarla como medio de pago en los negocios con los que se estableció un convenio. La presentación de la tarjeta y la firma de conformidad autorizan la realización de una transacción.

Es un documento que permite a su titular - o beneficiario de la tarjeta - adquirir bienes o servicios en establecimientos afiliados al sistema, difiriendo su pago o a crédito. Estos créditos pueden o no incluir intereses. Su uso incluye algunas tarifas, costos de emisión, costo de estado de cuenta, intereses y comisiones. Las tarjetas de crédito son intransferibles y deben emitirse a nombre de su titular. El pago mensual puede efectuarse del monto total de la obligación o del monto mínimo; sin embargo; el realizar solo un abono mínimo implica el pago de intereses(Superintendencia de Bancos, 2014).

En el Ecuador, las más conocidas del mercado son: Visa, American Express, MasterCard y Diners Club. Normalmente, los usuarios tienen límites con respecto a la cantidad que pueden utilizar, de acuerdo a la políticas definidas por el banco cada mes y a las condiciones personales de solvencia económica de cada usuario(Superintendencia de Bancos, 2014).

2.2.5.1. Regulación al uso de Tarjetas de Crédito en Ecuador.

La disposición de la Junta Bancaria de que el valor de las compras con tarjetas de crédito sea el mismo que al contado generaría un reajuste en el coste de los productos de venta al público. Administradores de comercios evalúan alternativas frente a la medida que consumidores consideran justa.(EcuadorInmediato.com, 2012)

En la mayoría de los comercios el uso de las tarjetas de crédito se vuelve una herramienta casi obligatoria al momento de adquirir un producto. En este marco la Junta Bancaria hace nuevas regulaciones para las transacciones a través de tarjetas. En una resolución dispuso que el precio a crédito y al contado deba ser el mismo para el consumidor final(EcuadorInmediato.com, 2012).

2.2.5.2. Situación de las tarjetas de crédito en el Ecuador

Ante el déficit de ingresos familiares que mantiene un hogar ecuatoriano, el uso de las Tarjetas de Crédito se ha generalizado actualmente en nuestro país; de

ahí, que ha cobrado gran importancia como medio de pago y surge como una solución frente a estas circunstancias. Comportamiento que corroboran las cifras, ya que según el Informe de Coyuntura Económica de la Facultad de Economía de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil(UCSG), el volumen de financiamiento de las Tarjetas de Crédito, desde enero hasta octubre del 2011, ascendió a US\$5,982 millones.(El Financiero, 2012)

Número de Tarjetas emitidas de enero a octubre del 2011, donde es Visa quien encabeza la lista con 8.6 millones de Tarjetas, seguida de MasterCard con 5.04 millones; Cuota Fácil-Unibanco con 2.9 millones; American Express con 2.7 millones; Diners con 1.99 millones; no se quedan atrás, Crédito Si-Banco Territorial, con 0.8 millones de Tarjetas, y Rose-Banco Internacional, con 0.01 millones(El Financiero, 2012).

El 65.4% de las Tarjetas de Crédito, registradas en octubre del 2011, son Internacionales y reflejan un crecimiento de 23% con respecto a octubre del 2010. En lo que se refiere a las Tarjetas Nacionales, éstas se han incrementado en 3.6% en términos anuales y representan actualmente el 34.6% del total de Tarjetas emitidas(El Financiero, 2012).

A nivel de región, añade que las dos provincias que poseen el mayor número de habitantes en el País, es decir, Guayas y Pichincha, concentran el 78.2% del total de usuarios de tarjetas de crédito. En el caso de Pichincha, la cantidad de Tarjetas emitidas entre enero y octubre del 2011 fue de 10'290.071, lo que representa el 46.5% del total nacional y refleja un crecimiento anual de 13.17%(El Financiero, 2012).

En Guayas, por su parte, de enero a octubre del 2011 se emitieron 7'005.878 tarjetas de crédito, correspondientes al 31.7% del total nacional; Provincia en la que el número de Tarjetas se incrementó en 8.43%, frente a su similar período en el 2010. En las dos Provincias en mención, la tarjeta Visa es la que mantiene mayor participación, recalca el Informe de Coyuntura(El Financiero, 2012).

2.2.5.3. Proporción de endeudamiento

De enero a octubre del 2011, el volumen de financiamiento de las Tarjetas de Crédito en el mercado ecuatoriano ascendió a \$5,982 millones; monto, que demuestra que el endeudamiento de los Tarjetahabientes se incrementó en 20.6%, si se lo compara con el mismo período del 2010(El Financiero, 2012).

A la hora de diferenciar el Nivel de Endeudamiento, según tarjeta de crédito, se observa que la mayor proporción de endeudamiento en octubre del 2011 es financiado con Diners (36.5%), esto, a pesar de ser una tarjeta de crédito con una cantidad inferior de usuarios dentro del Mercado.

Le siguen en importancia los Titulares de la tarjeta de crédito Visa, que cuenta con la mayor cantidad de usuarios, ya que mantienen un nivel de endeudamiento que sobrepasa el 30% del Crédito. MasterCard y American Express, financian más del 25% de las compras realizadas (El Financiero, 2012).

2.2.5.4. Preferencia de Pago Diferido

Poco más del 80% del endeudamiento financiado con tarjeta de crédito, de enero a octubre del 2011, corresponde a pagos diferidos; proporción que se repite al analizar el mismo período en el 2010; los pagos corrientes, por su parte, representan el 19.27% del total de endeudamiento, en los primeros 10 meses del año anterior(El Financiero, 2012).

2.2.5.5. Tarjetas de Créditos Emitidas.

De acuerdo con las cifras de la Superintendencia de Bancos y Seguros, la cantidad de Tarjetas de Crédito durante el 2011, hasta octubre, fue de 22.13 millones; número que refleja un incremento del 12.7% en relación al mismo periodo del año inmediato anterior (2010); variación que presenta un crecimiento sostenido, ya que su tendencia ratifica que el año pasado, hasta el décimo mes, supera en promedio el 10% mensual(El Financiero, 2012).

De enero a octubre del 2011, Visa encabeza la lista con 8.6 millones de Tarjetas, seguida de MasterCard con 5.04 millones; Cuota Fácil-Unibanco con 2.9 millones; American Express con 2.7 millones; Diners con 1.99 millones; no se quedan atrás, Crédito Si-Banco Territorial, con 0.8 millones de Tarjetas, y Rose-Banco Internacional, con 0.01 millones. Dentro de esto, el Informe de Coyuntura señala que en los últimos tres años, Visa es la Tarjeta que mantiene la principal participación en el mercado (de Tarjetas de Crédito); tendencia que también se observa a nivel mensual ya que en octubre del 2011, Visa contaba con 927.639 tarjetas emitidas a nivel nacional, lo cual representa una participación del 39.6% en el mercado de Tarjetas de Crédito ecuatoriano; número de usuarios que se incrementó en promedio mensual de 1.5%, desde enero del 2009(El Financiero, 2012).

En segunda posición, con una emisión de 552.249 tarjetas durante octubre del año anterior, se ubica MasterCard que tiene una proporción de 23.6% dentro del Mercado de tarjetas de crédito con un incremento promedio 1.4% mensual. Diners, es innegablemente la tarjeta de crédito que ha perdido participación dentro del mercado, en la consecución de nuevos tarjetahabientes ya que desde enero del 2009 ha decrecido a una tasa promedio de 0.35%, llegando a 204.557 tarjetas emitidas a octubre del 2011(El Financiero, 2012).

2.2.6. Tarjetas de Crédito que ofrece Banco Pichincha.

Banco Pichincha ofrece tarjetas de crédito de alta aceptación a nivel nacional e internacional, con distintas modalidades de financiamiento y flexibilidad de pago.

2.2.6.1. Visa

La tarjeta de crédito Visa Banco Pichincha permite compras, tanto en Ecuador como en el extranjero. Existen diferentes alternativas de selección según el uso que desee darle el cliente. Algunas de ellas son(Banco de Pichincha, 2014):

- Credifácil

- Visa Práctica
- Visa Internacional / Clásica o Premium
- Visa Signature / Lan Pass y Supermaxi Lan Pass
- Visa Prestige / Lan Pass y Supermaxi Lan Pass
- Visa Platinum / Lan Pass y Supermaxi Lan Pass

2.2.6.2. MasterCard

MasterCard Banco Pichincha, es otra de las opciones que ofrece el Banco de Pichincha. Ofrece menos variedad que la tarjeta Visa, las cuales se presentan a continuación.

- Black LANPASS
- Platinum LANPASS
- Prestige LANPASS
- Internacional
- Práctica

GRÁFICO 1. PROMOCIONAL DE TARJETAS VISA - BANCO PICHINCHA

Tarjetas Visa / Personas.

Infinite LANPASS
Considerada la tarjeta más prestigiosa del mundo, dirigida exclusivamente para viajeros frecuentes que buscan expandir sus relaciones alrededor del mundo.

Signature Supermaxi LANPASS
Disfruta de los mismos beneficios de una Visa Signature LANPASS y adicionalmente forma parte de la Red de beneficios Supermaxi.

Signature LANPASS
Es una tarjeta creada para cubrir sus más altas y exigentes expectativas en Ecuador y alrededor del mundo, con la cual usted acumulará Kms LANPASS por todas las compras que realice.

Platinum Supermaxi LANPASS
Esta tarjeta ha sido específicamente concebida para superar sus más altas expectativas: dándole a usted un mayor poder de compra y la máxima flexibilidad para efectuar sus pagos.

Platinum LANPASS
Acumule Kilómetros por cada dólar de consumo con los cuales podrá canjear pasajes en vuelos nacionales e internacionales en LAN o en las aerolíneas asociadas a OneWorld.

Prestige Supermaxi LANPASS
La tarjeta preferida por quienes exigen un poco más de sus tarjetas de crédito, por su mayor poder de compra y beneficios superiores.

Acumule km.
Con sus tarjetas de crédito Banco Pichincha y LANPASS, su próximo viaje más cerca. *Aplica para tarjetas personales.

Efectivo express
Con sus tarjetas Visa MasterCard Banco Pichincha obtenga dinero en efectivo de manera rápida y segura.

Castellón virtual

GRÁFICO 2. PROMOCIONAL DE TARJETAS MASTERCARD - BANCO PICHINCHA

Tarjetas MasterCard / Personas.

Black LANPASS
Creada para cubrir sus más altas y exigentes expectativas en Ecuador y alrededor del mundo. Realice todas las compras que no caen y páguelas de acuerdo a su comodidad.

Platinum LANPASS
Acumule Kilómetros por cada dólar de consumo con los cuales podrá canjear pasajes en vuelos nacionales e Internacionales en LAN o en las aerolíneas asociadas a OnWorld.

Prestige LANPASS
Aceptada en más de 13.000 establecimientos a nivel nacional y más de 1.000.000 de establecimientos alrededor del mundo.

Internacional
Aumenta su poder de compra al disfrutar sus consumos y acceder a la más amplia y diversa red de aceptación en hoteles, centros comerciales, supermercados, estaciones de servicio, entre otros.

Práctica
Tenga en sus manos el más confiable instrumento de crédito que le ayudará a cubrir sus necesidades a través de la más amplia oferta de establecimientos afiliados a MasterCard Banco Pichincha.

Acumule km.
Con sus tarjetas de crédito Banco Pichincha y LANPASS, su próximo viaje más cerca.
* Aplica para tarjetas personales

Efectivo express
Con sus tarjetas Visa/MasterCard Banco Pichincha obtenga dinero en efectivo de manera rápida y segura.

Catálogo virtual

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

A continuación se presentan las normas, leyes y regulaciones pertinentes a la investigación.

2.3.1. La Constitución del Ecuador, Sección Octava, sobre el Sistema Financiero en los siguientes articulados (2008)

Art. 308.- Las actividades financieras son un servicio de orden público, y podrán ejercerse, previa autorización del Estado, de acuerdo con la ley; tendrán la finalidad fundamental de preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. Las actividades financieras intermediarán de forma eficiente los recursos captados para fortalecer la inversión productiva nacional, y el consumo social y ambientalmente responsable. El Estado fomentará el acceso a los servicios financieros y a la democratización del crédito. Se prohíben las prácticas

colusorias, el anatocismo y la usura. La regulación y el control del sector financiero privado no trasladarán la responsabilidad de la solvencia bancaria ni supondrán garantía alguna del Estado. Las administradoras y administradores de las instituciones financieras y quienes controlen su capital serán responsables de su solvencia. Se prohíbe el congelamiento o la retención arbitraria o generalizada de los fondos o depósitos en las instituciones financieras públicas o privadas(Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Art. 309.- El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones(Constitución de la República del Ecuador, 2008).

2.3.2. Ley General de Instituciones del Sistema Financiero

El Título I del ámbito de la Ley señala (2008):

Art. 1.- Esta Ley regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado, así como la organización y funciones de la Superintendencia de Bancos, entidad encargada de la supervisión y control del sistema financiero, en todo lo cual se tiene presente la protección de los intereses del público. En el texto de esta Ley la Superintendencia de Bancos se llamará abreviadamente "la Superintendencia" (Superintendencia de Bancos, 2014).

Las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda, las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público, así como las instituciones de servicios financieros, entendiéndose por éstas a los almacenes generales de depósito, compañías de arrendamiento

mercantil, compañías emisoras o administradoras de tarjetas de crédito, casas de cambio, corporaciones de garantía y retro garantía, corporaciones de desarrollo de mercado secundario de hipotecas, que deberán tener como objeto social exclusivo la realización de esas actividades, quedarán sometidas a la aplicación de normas de solvencia y prudencia financiera y al control que realizará la Superintendencia dentro del marco legal que regula a dichas instituciones, en base a las normas que expida para el efecto(Superintendencia de Banca y Seguros, 2001).

Título V de las Operaciones y Funcionamiento Capítulo I Operaciones menciona:

Art. 51.- Los bancos podrán efectuar las siguientes operaciones en moneda nacional o extranjera, o en unidades de cuenta establecidas en la Ley:

p) Actuar como emisor u operador de tarjetas de crédito, de débito o tarjetas de pago(Superintendencia de Bancos, 2014).

Art. 199.- Las instituciones de servicios financieros no podrán captar recursos del público, excepto cuando se trate de la emisión de obligaciones en los términos de la Ley de Mercado de Valores y se someterán a las normas que prevé esta Ley sobre creación, organización, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado(Superintendencia de Bancos, 2014).

Esta disposición no comprende a las empresas de arrendamiento mercantil ni a las empresas de emisión o administración de tarjetas de crédito.

Art. 200.- Todas las instituciones financieras mantendrán los controles internos que permitan prevenir aquellas operaciones que de acuerdo a la legislación ecuatoriana y a las recomendaciones internacionales, se consideren provenientes de actos ilícitos. La Superintendencia vigilará la existencia de dichos controles(Superintendencia de Bancos, 2014).

En el Capítulo V.- Constitución, funcionamiento y las operaciones de las Compañías emisoras administradoras de tarjetas de crédito. Sección I describe:

ARTICULO 1.- Solamente las instituciones financieras y las compañías emisoras o administradoras de tarjetas de crédito pueden actuar como emisor u operador de tarjetas de crédito. Quienes infrinjan esta disposición serán sancionadas conforme a lo previsto en el artículo 121 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero. (Incluido con resolución No. JB-2012-2225 de 5 de julio del 2012)(Superintendencia de Bancos, 2014).

Se entenderá como "tarjeta de crédito" el documento emitido por una institución financiera o de servicios financieros autorizada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, que le permita a su titular o usuario, disponiendo de una línea de crédito concedida por el emisor, adquirir bienes o servicios en establecimientos que, mediante un contrato, se afilian a un sistema, comprometiéndose por ello a realizar tales ventas o servicios(Superintendencia de Banca y Seguros, 2001).

Es "crédito rotativo" la línea de crédito con condiciones predeterminadas que ofrece la compañía emisora o administradora de tarjetas de crédito o la institución financiera, al tarjetahabiente. Los desembolsos a los establecimientos afiliados se hacen contra la presentación de notas de cargo y constituyen utilización de la línea de crédito(Superintendencia de Banca y Seguros, 2001).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Un emprendedor ve
oportunidades allá donde otros
solo ven problemas.

Michael Gerber.

3.1. MÉTODOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN

Por tratarse de una investigación no experimental se aplicó diseño transversal ya que la obtención de los datos se efectuó una sola vez en cada unidad de análisis. Aunque se usaron dos instrumentos de recolección de información, solo tuvo una aplicación única a cada sujeto de investigación.

Los métodos a utilizar en la Investigación son:

Método Inductivo.- Este método ayudó a entender la incidencia de las campañas de colocación masiva de tarjetas de crédito en la cartera vencida del Banco Pichincha, agencia Caluma. Con este método se pudo realizar la identificación de las variables de estudio, su análisis respetivo, para llegar a la síntesis y establecimiento de conclusiones y propuesta de solución al problema.

Método Estadístico.- Permitió realizar el análisis de la información recabada en la encuesta lo cual contribuye a tomar decisiones acertadas y fiables.

Método Analítico.- Haciendo uso de este método se determina el objeto de estudio, es decir la gestión administrativa del Banco Pichincha, agencia Caluma y su efecto en la cartera vencida de tarjetas de crédito, con lo cual se logró: explicar, hacer analogías, comprender el comportamiento de la cartera vencida de tarjetas de crédito y establecer nuevas teorías.

Investigación Explicativa.- Mediante el presente trabajo se utilizó este tipo de investigación pues permite dar razones del porqué del fenómeno en estudio, explicando los factores que influyen en la cartera vencida de tarjetas de crédito del Banco Pichincha, agencia Caluma.

Investigación de Campo.- La presente investigación se realizó en el cantón Caluma, obteniendo información directamente de los clientes del Banco Pichincha quienes constituyen la demanda, con la finalidad de conocer sus criterios. La

información recolectada en dicho sector poblacional fue recolectada mediante contacto directo con la población objetivo determinada, garantizando veracidad y confiabilidad en los datos obtenidos.

Investigación Documental.- La revisión de fuentes impresas, bibliográficas, hemerográficas y archivísticas fueron fundamentales para la realización de esta investigación, ya que dieron el sustento teórico y contextual de la situación de las tarjetas de crédito en el país y sobre las políticas del Banco Pichincha.

Para el desarrollo de la investigación se ejecutaron los siguientes procedimientos:

- Elaboración de tablas y gráficos estadísticos para la presentación y comparación de datos.
- Análisis e interpretación de los resultados que se obtendrán a través de las encuestas.
- Comprobación de las hipótesis de acuerdo a los resultados y al planteamiento de los objetivos.
- Determinación de las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los resultados de la investigación.
- Diseño de la propuesta alternativa relacionada con los problemas detectados.
- Revisión de la redacción y presentación del documento previo a la entrega final.

3.2. CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN.

El otorgamiento de tipos y cupos de tarjetas de crédito se suele realizar mediante las especificaciones de un perfil del cliente, este criterio puede adolecer de inconsistencias que pueden causar la asignación inapropiada de cupos, lo que ocasionaría un problema a quienes se endeudan más de lo que pueden pagar.

Si bien es necesario difundir los servicios del banco y lograr la mayor captación de clientes, es necesario considerar que las campañas de colocación buscan

incrementar el número de tarjetahabientes, pero sin el análisis respectivo, el endeudamiento de los mismos puede convertirse en impagable.

Con esta investigación se busca determinar la efectividad de la gestión administrativa del banco. Dentro de gestión administrativa se contempla el proceso de otorgamiento como de gestión de cobranza y su incidencia en los montos de cartera vencida.

3.3. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO.

El marco teórico constituye la fuente de información científica sobre la que se sustenta la investigación. Tanto el conceptual como el referencial, permiten orientar el proceso y las metodologías a aplicarse.

Se desarrolló un grupo de contenidos que permitieron describir y reforzar significativamente la investigación, orientando el trabajo de campo la propuesta final; y creando un enlace entre la teoría y aplicación práctica de la misma.

El esquema del marco teórico se orientó según las definiciones requeridas por los objetivos y la hipótesis:

Fundamentación Conceptual

Fundamentación Teórica

- Gestión Administrativa
- Proceso de la Administración
- Interrelación entre las funciones del proceso administrativo
- Importancia de la planificación
- Tarjetas de crédito

Fundamentación Legal

- Constitución del Ecuador
- Ley General de Instituciones del Sistema Financiero

3.4. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN EMPÍRICA.

3.4.1. Fuentes de Información.

Información Primaria.- Se obtuvo aplicando entrevistas al personal del área de negocios del Banco Pichincha, agencia Caluma, también se realizó encuestas a los clientes con TDC del cantón Caluma quienes son clientes de la Institución.

Información Secundaria.- Se utilizaron folletos, escritos, libros, memorias, tesis, reglamentos, instructivos, leyes, internet.

Población.- En la presente investigación estuvo formada por los clientes con tarjetas de crédito del Banco Pichincha, agencia Caluma.

Muestra.- Es la parte de la población que se selecciona para la aplicación de los instrumentos de investigación. Son los clientes que tengan una tarjeta de crédito con Banco Pichincha, agencia Caluma. Para calcularla se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{E^2 (N - 1) + 1}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población o universo (1216 clientes)

E = Error de muestreo 0.05 (5%)

$$n = \frac{1216}{0.05^2 (1216 - 1) + 1}$$

$$n = 301$$

Para la población de clientes con tarjetas de crédito del Banco Pichincha agencia Caluma, aplicando un grado de certeza del 95%, se obtiene una muestra de 301 clientes con TDC.

CUADRO 1. MUESTRA DE LA POBLACIÓN A INVESTIGAR

| PERSONAS | MUESTRA | TÉCNICA |
|------------------------------|---------|----------|
| Clientes TDC | 301 | Encuesta |
| Empleados de Banco Pichincha | 3 | Encuesta |
| TOTAL | 304 | |

3.4.2. Instrumentos de investigación

Entre las diferentes técnicas e instrumentos para la recolección de información en el trabajo de campo se aplicó:

Encuesta.- Esta técnica nos sirvió para obtener datos de varios clientes con TDC del Banco Pichincha agencia Caluma cuyas opiniones impersonales fueron de mucha utilidad para este proceso investigativo. Se elaboró un listado de preguntas escritas que se entregaron a los clientes con TDC a fin de que la contesten igualmente por escrito. Este listado se denomina cuestionario o formulario y es un instrumento en este proceso. El cuestionario que se diseñó no solicitaba nombre ni otra identificación de la persona que lo responda, ya que no interesan esos datos, por ser una encuesta impersonal.

La entrevista.- La entrevista al personal responsable del área de negocio incluido la Gerente del Banco Pichincha, agencia Caluma, para conocer la influencia de la orientación de los asesores de tarjetas de crédito en la cultura de pago de los clientes del Banco Pichincha, agencia Caluma.

3.5. DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA

Para la investigación se aplicaron diferentes técnicas, según el tipo de informante. A los empleados del Banco Pichincha Agencia Caluma se les realizó una entrevista, con la cual se pudo conocer el proceso de otorgamiento de TDC y sobre la gestión de cobranza.

Por otro lado, las encuestas a los clientes Tarjeta habientes permitió conocer la versión de quienes utilizan este servicio, su nivel de satisfacción y necesidades adicionales. La recolección y análisis de informes del banco y de datos estadísticos sobre la las TDC en el sistema financiero resultó de mucha importancia. También sirvieron de referencia los datos obtenidos del INEC, que describen a la población de estudio.

El marco teórico se fundamento en diferentes fuentes bibliográficas relacionadas con el problema de investigación como: libros, folletos, revistas y disposiciones legales vigentes, publicaciones de internet.

3.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los datos obtenidos pasaron al proceso de análisis e interpretación de resultados, orientados a la comprobación de las hipótesis. Con base a la aplicación de la inducción, deducción y síntesis se emitieron las conclusiones y recomendaciones, los cuales permitieron enfocar la elaboración de una propuesta, la cual consiste en un plan de restructuración de políticas de tarjetas de créditos, mediante la implementación de un programa de capacitación y asesoría dirigida a los clientes sobre el uso de las tarjetas de crédito, aquello permitirá disminuir la cartera vencida de TDC.

Para el procesamiento de la información obtenida de las encuestas, se utilizó una hoja electrónica (Excel) que permitió la tabulación y generación de gráficos, que sirvieron de base para el análisis de cada pregunta.

Los pasos seguidos para efectuar el procesamiento de datos fueron:

- Obtención de la información de la población o muestra objeto de la investigación, clientes que posean una tarjeta de crédito vigente en el Banco Pichincha agencia Caluma.

- Variables o los criterios para ordenar los datos contenidos del trabajo de campo.
- Herramientas estadísticas. Se utilizará hoja electrónica (Excel).
- Ingreso de datos al computador y activar el programa para que procese la información.
- Impresión de los resultados.

3.7. CONSTRUCCIÓN DEL INFORME DE LA INVESTIGACIÓN

El informe de investigación, se redactó según el esquema aprobado para la tesis de grado, cuyo formato indica los siguientes componentes:

Sección preliminar o de presentación.

Marco Contextual de la Investigación.- Primero se redactó la fundamentación del problema de investigación, se establecieron los objetivos y se plantearon los cambios esperados.

Marco Teórico de la Investigación.- Comprende la información bibliográfica recopilada con la cual se sustenta la investigación. Se utilizan las definiciones de varios autores tomadas principalmente de libros disponibles físicamente en la biblioteca y de Internet. También se utilizan las normas legales sobre las que se basan las entidades facultadas para otorgar tarjetas de crédito como Banco Pichincha Agencia Caluma.

Metodología de la Investigación.- Se realiza una explicación de los métodos y técnicas con las cuales se llevó a efecto el desarrollo de la investigación.

Análisis e Interpretación de los Resultados en Relación con las Hipótesis de Investigación.- Se aprovechó la disponibilidad de herramientas informáticas para elaborar cuadros y gráficos sobre los resultados de las encuestas. Para cada

pregunta se redacta un análisis y al final se determina la relación de los resultados con la hipótesis de investigación.

Conclusiones Generales y Recomendaciones.- En este capítulo se exponen criterios objetivos, basados en los resultados expuestos en el capítulo anterior expuso sus criterios, emitiendo posteriormente las mejoras propuestas.

Propuesta Alternativa.- Se presenta una propuesta restructuración de políticas de tarjetas de créditos, mediante la implementación de un programa de capacitación y asesoría dirigida a los clientes sobre el uso de las tarjetas de crédito, aquello permitirá disminuir la cartera vencida de TDC.

Sección de Referencias.- Consiste en el listado de las referencias bibliográficas consultadas y los anexos.

CAPÍTULO IV

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS
RESULTADOS EN RELACION CON LA HIPÓTESIS
DE LA INVESTIGACIÓN**

Casi todo lo que realice será insignificante, pero es muy importante que lo haga.

Mahatma Gandhi.

4.1. ENUNCIADO DE LA HIPÓTESIS

A continuación se enuncia la hipótesis general sobre la que se sustenta la investigación.

HG: La Gestión Administrativa aplicada por el Banco Pichincha incrementa la cartera vencida de tarjetas de crédito de los clientes de la agencia Caluma.

CUADRO 2. OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS

| VARIABLES | CONCEPTO | DIMENSIÓN | INDICADORES |
|--|---|---------------------------------|-------------------------------|
| Variable Independiente Gestión administrativa del Banco Pichincha. | Gestión Administrativa se denomina al “conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir y controlar”. (Grupo Cultural, 2012) | Planeación | Metas Estratégicas |
| | | Organización | Segmentación de mercado |
| | | | Recursos Humanos |
| | | Dirección | Comportamiento Organizacional |
| | | Control | Supervisión |
| | | | Acciones preventivas |
| Acciones correctivas | | | |
| Variable Dependiente Cartera vencida de tarjetas de crédito | Es la porción del total de sus clientes (deudores) que reporta atraso en el cumplimiento de sus obligaciones de pago. Son clientes que por alguna razón no han pagado. | Características del vencimiento | Perfil del deudor |
| | | | Monto promedio de mora |
| | | | Días promedio de mora |
| | | Efectos Financieros | Índices financieros |

4.2. DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN EMPÍRICA PERTINENTE A LA HIPÓTESIS

4.2.1. ANÁLISIS DE ENCUESTAS

Pregunta 1: ¿Cuántas tarjetas aproximadamente se coloca por mes en la Agencia?

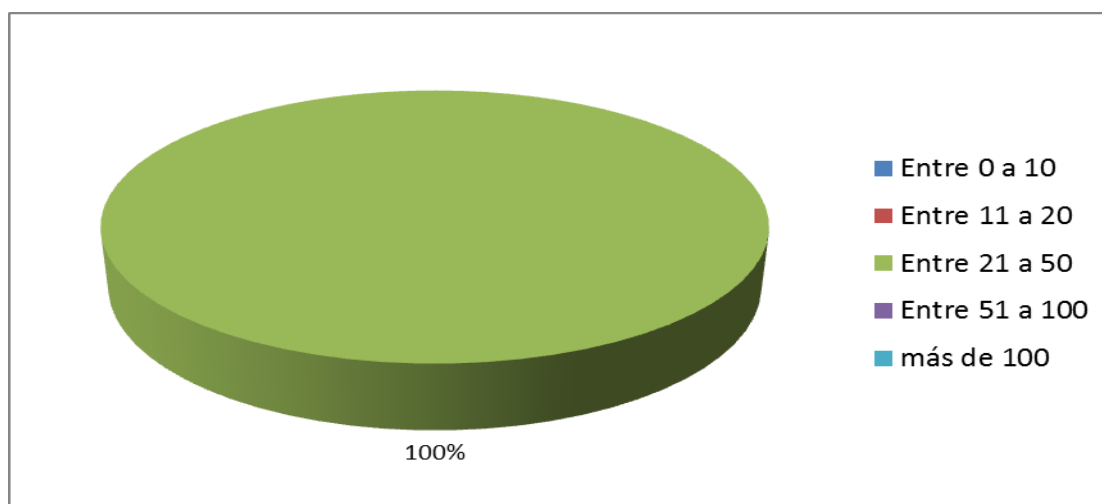
CUADRO 3. COLOCACIÓN DE TARJETAS

| RESPUESTA | CANTIDAD | % |
|----------------|----------|-----------|
| Entre 0 a 10 | 0 | 0% |
| Entre 11 a 20 | 0 | 0% |
| Entre 21 a 50 | 3 | 100% |
| Entre 51 a 100 | 0 | 0% |
| más de 100 | 0 | 0% |
| TOTAL | 3 | 0% |

Fuente: Encuesta a Empleados del Banco Pichincha

Elaboración: Autora

GRÁFICO 3. COLOCACIÓN DE TARJETAS



Análisis: Claramente se nota la aceptación y facilidad de obtener tarjetas de créditos que tienen los clientes, pues se reporta una colocación que se encuentra entre las 21 a 50 tarjetas mensuales. Bajo esta tendencia, se puede calcular una saturación del mercado en 5 años.

Pregunta 2: Según su criterio ¿Las campañas de colocación masiva de tarjetas de crédito por segmentos de clientes tienen un análisis adecuado?

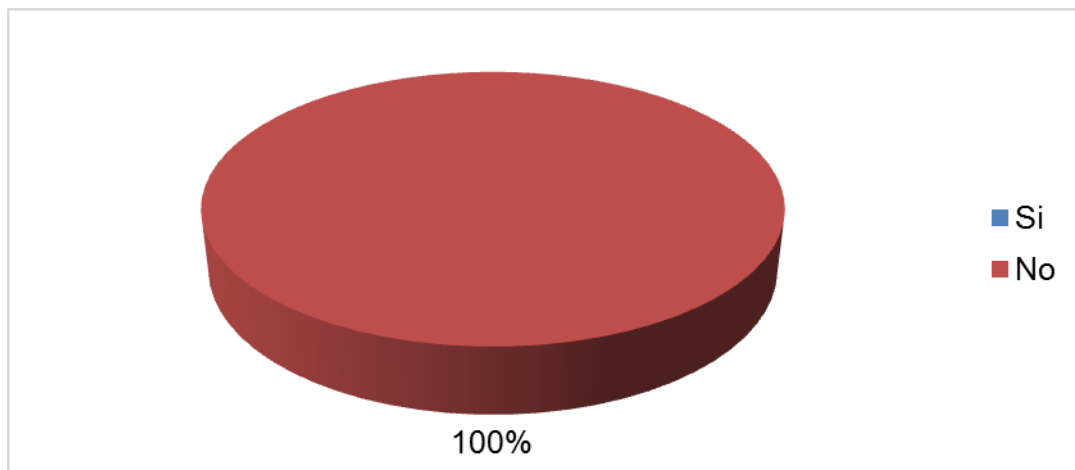
CUADRO 4. ANÁLISIS DE COLOCACIÓN MASIVA DE TARJETAS

| RESPUESTA | CANTIDAD | % |
|--------------|----------|-------------|
| Si | 0 | 0% |
| No | 3 | 100% |
| TOTAL | 3 | 100% |

Fuente: Encuesta a Empleados del Banco Pichincha

Elaboración: Autora

GRÁFICO 4. ANÁLISIS DE COLOCACIÓN MASIVA DE TARJETAS



Análisis: El criterio unánime de los empleados es que las campañas de colocación masiva de tarjetas de crédito por segmentos de clientes no tienen un análisis adecuado. Esto preocupa a los asesores pues luego se ven en la necesidad de aplicar medidas de recuperación para el pago de las mismas.

Pregunta 3: ¿Se capacita a los asesores en políticas y análisis para otorgar tarjetas de crédito?

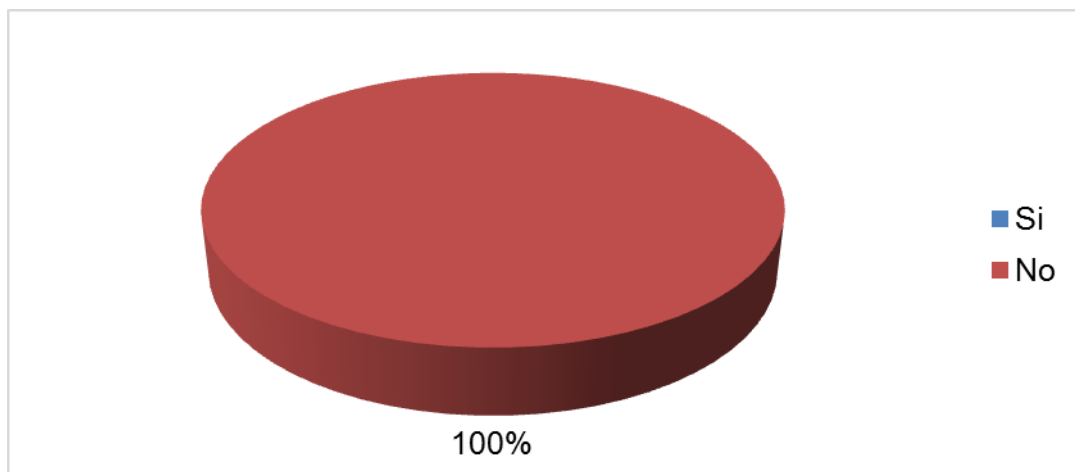
CUADRO 5. CAPACITACIÓN A LOS ASESORES EN POLÍTICAS Y ANÁLISIS PARA OTORGAR TARJETAS DE CRÉDITO

| RESPUESTA | CANTIDAD | % |
|--------------|----------|-------------|
| Si | 0 | 0% |
| No | 3 | 100% |
| TOTAL | 3 | 100% |

Fuente: Encuesta a Empleados del Banco Pichincha

Elaboración: Autora

GRÁFICO 5. CAPACITACIÓN A LOS ASESORES EN POLÍTICAS Y ANÁLISIS PARA OTORGAR TARJETAS DE CRÉDITO



Análisis: Los empleados del Banco Pichincha, Agencia Caluma adolecen de una falta de capacitación en políticas y análisis para otorgar tarjetas de crédito. Esto les impide aplicar técnicas modernas para determinar la idoneidad del cliente a quien se le asigna una tarjeta.

Pregunta 4: ¿Cómo segmenta el mercado el departamento de tarjetas de crédito?

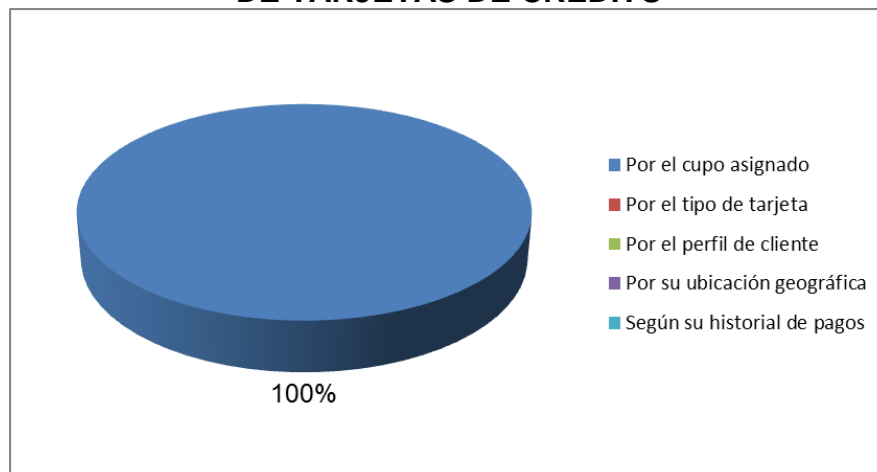
CUADRO 6. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO SEGÚN EL DEPARTAMENTO DE TARJETAS DE CRÉDITO

| RESPUESTA | CANTIDAD | % |
|-----------------------------|----------|-------------|
| Por el cupo asignado | 3 | 100% |
| Por el tipo de tarjeta | 0 | 0% |
| Por el perfil de cliente | 0 | 0% |
| Por su ubicación geográfica | 0 | 0% |
| Según su historial de pagos | 0 | 0% |
| TOTAL | 3 | 100% |

Fuente: Encuesta a empleados del Banco Pichincha

Elaboración: Autora

GRÁFICO 6. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO SEGÚN EL DEPARTAMENTO DE TARJETAS DE CRÉDITO



Análisis: Como indican los empleados del Banco Pichincha, el mercado lo tienen segmentado principalmente en función del cupo otorgado en la tarjeta, clasificado también por el tipo de tarjeta.

Pregunta 5: ¿Cómo segmentaría a los clientes el Banco para identificarlos y ofrecer productos?

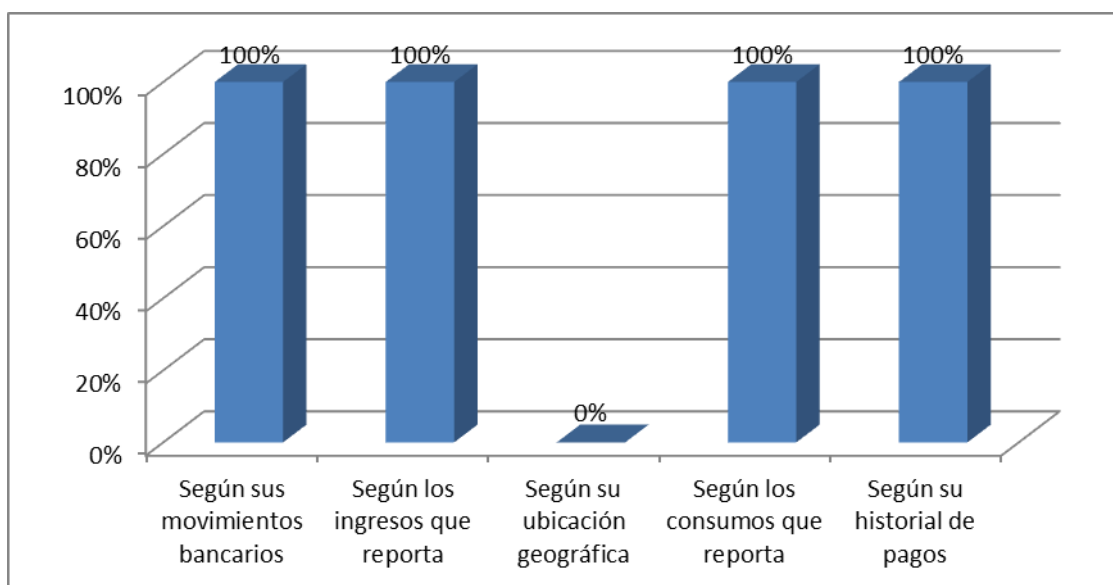
CUADRO 7. SEGMENTACIÓN DE CLIENTES SEGÚN EMPLEADOS

| RESPUESTA | CANTIDAD | % |
|---------------------------------|----------|------|
| Según sus movimientos bancarios | 3 | 100% |
| Según los ingresos que reporta | 3 | 100% |
| Según su ubicación geográfica | 0 | 0% |
| Según los consumos que reporta | 3 | 100% |
| Según su historial de pagos | 3 | 100% |

Fuente: Encuesta a Empleados del Banco Pichincha

Elaboración: Autora

GRÁFICO 7. SEGMENTACIÓN DE CLIENTES SEGÚN EMPLEADOS



Análisis: En el Banco Pichincha se usan varios criterios para segmentar a los clientes, todos ellos se basan en la información financiera del cliente. Así, el criterio unánime de los empleados indica que se clasifican según sus movimientos bancarios, los ingresos que ha reportado en sus operaciones con el banco, los consumos que se observan en la tarjeta y el historial de pagos. Se descarta una segmentación geográfica.

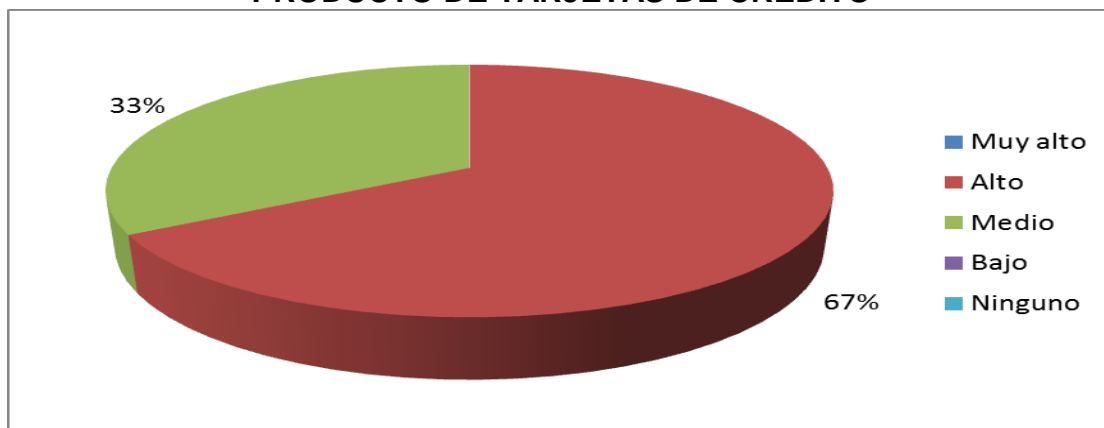
Pregunta 6: ¿Cuál considera que es su conocimiento de producto de las tarjetas de crédito que ofrece el Banco Pichincha?

CUADRO 8. NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS EMPLEADOS SOBRE EL PRODUCTO DE TARJETAS DE CRÉDITO

| RESPUESTA | CANTIDAD | % |
|--------------|----------|-------------|
| Muy alto | 0 | 0% |
| Alto | 2 | 67% |
| Medio | 1 | 33% |
| Bajo | 0 | 0% |
| Ninguno | 0 | 0% |
| TOTAL | 3 | 100% |

Fuente: Encuesta a Empleados del Banco Pichincha
Elaboración: Autora

GRÁFICO 8. NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS EMPLEADOS SOBRE EL PRODUCTO DE TARJETAS DE CRÉDITO



Análisis: El 67% de los empleados se siente con los conocimientos suficientes sobre el producto de tarjetas de crédito. Un 33% considera que sus conocimientos llegan a un nivel medio. No existen empleados que se consideren poco aptos en cuanto al conocimiento del producto.

Pregunta 7: ¿Cuál considera usted que es la forma más efectiva de vender Tarjetas de crédito?

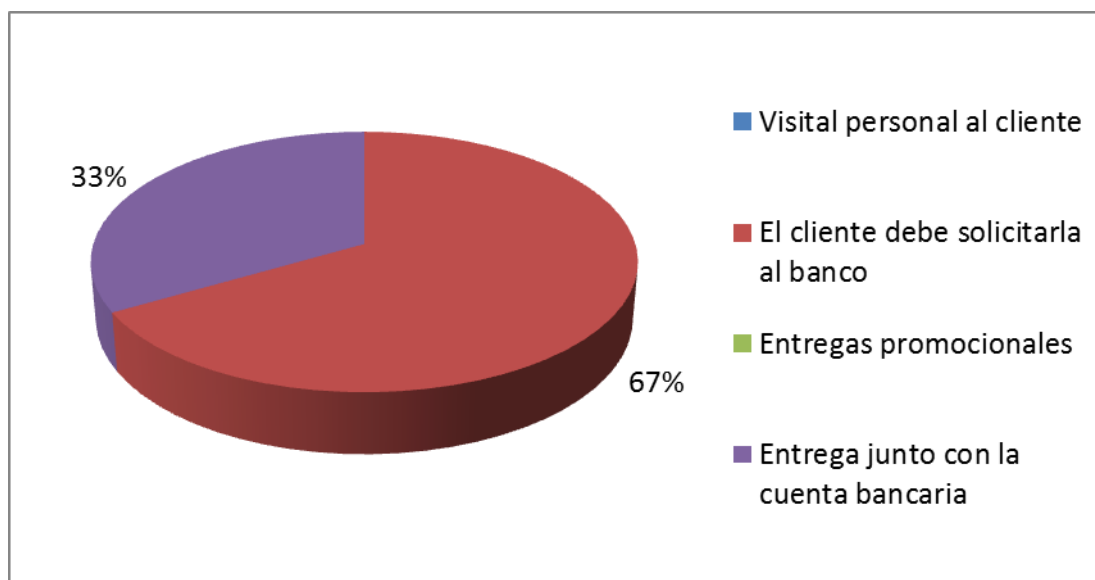
CUADRO 9. FORMAS EFECTIVAS DE VENDER TARJETAS DE CRÉDITO

| RESPUESTA | CANTIDAD | % |
|--------------------------------------|----------|-------------|
| Visita personal al cliente | 0 | 0,0% |
| El cliente debe solicitarla al banco | 2 | 67% |
| Entregas promocionales | 0 | 0,0% |
| Entrega junto con la cuenta bancaria | 1 | 33% |
| TOTAL | 3 | 100% |

Fuente: Encuesta a Empleados del Banco Pichincha

Elaboración: Autora

GRÁFICO 9. FORMAS EFECTIVAS DE VENDER TARJETAS DE CRÉDITO



Análisis: Para los empleados, las visitas personales y las entregas promocionales de tarjetas de crédito son formas poco efectivas de vender, no por la cantidad que se entregue, sino porque esta forma de colocación trae consecuencias en las cobranzas; por ello el 67% opina que el cliente debe solicitarla al banco para poder realizar el análisis del mismo. También se puede aprovechar la entrega al momento de aperturar una cuenta, donde se tienen documentación e información básica.

Pregunta 8: ¿Cómo obtuvo su tarjeta de crédito?

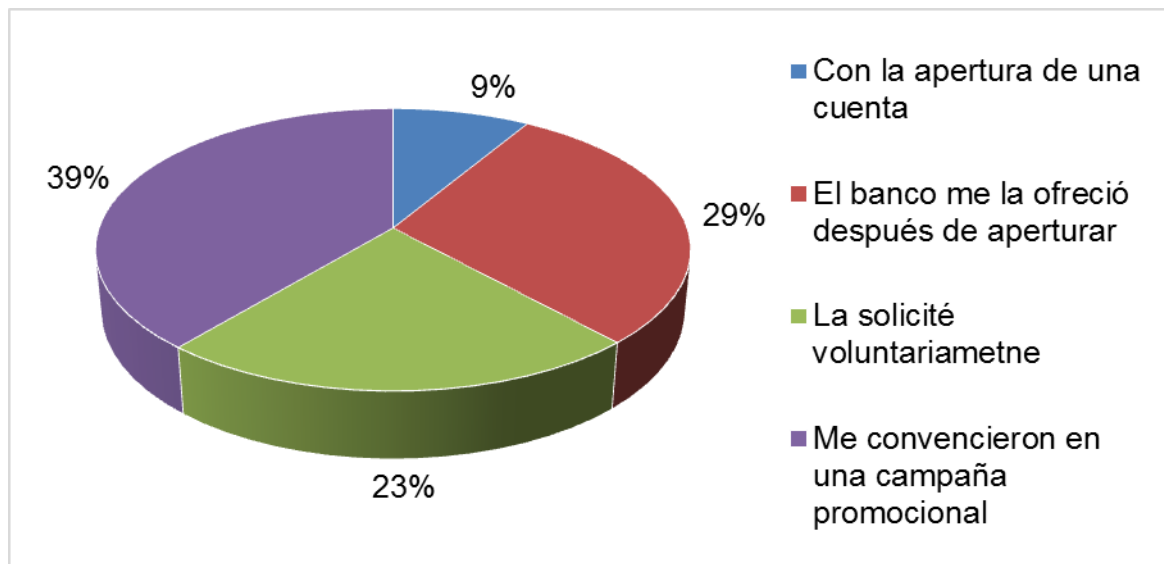
CUADRO 10. FORMAS DE OBTENCIÓN DE LAS TDC

| RESPUESTA | CANTIDAD | % |
|---|------------|-------------|
| Con la apertura de una cuenta | 26 | 9% |
| El banco me la ofreció después de aperturar | 89 | 30% |
| La solicité voluntariamente | 69 | 23% |
| Me convencieron en una campaña promocional | 117 | 39% |
| TOTAL | 301 | 100% |

Fuente: Encuesta a Clientes del Banco Pichincha

Elaboración: Autora

GRÁFICO 10. FORMAS DE OBTENCIÓN DE LAS TDC



Análisis: El porcentaje más alto (39%) entre las formas de obtener una tarjeta de crédito se encuentra en el uso de campañas promocionales, seguido de un ofrecimiento del banco (29%). Se observa que el 9% de las veces el banco la otorgó al momento de aperturar una cuenta. Solo el 23% de los clientes la solicitaron; es decir el banco la ofreció en el 77% de los casos.

Pregunta 9: ¿Qué nivel de asesoramiento brinda al cliente cuando entrega una tarjeta de crédito?

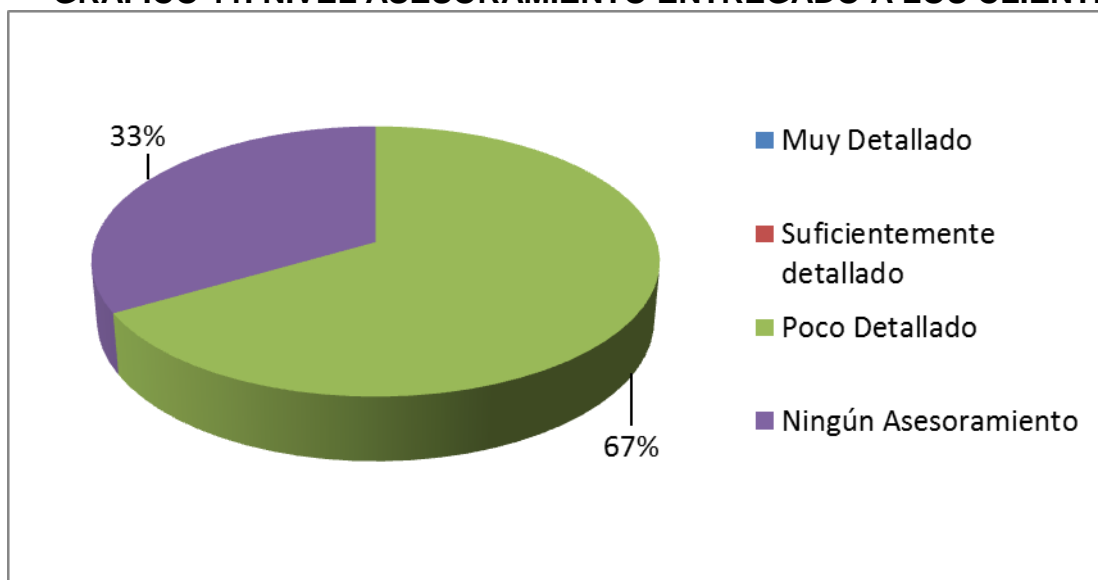
CUADRO 11. NIVEL ASESORAMIENTO ENTREGADO A LOS CLIENTES

| RESPUESTA | CANTIDAD | % |
|---------------------------|----------|-------------|
| Muy Detallado | 0 | 0% |
| Suficientemente detallado | 0 | 0% |
| Poco Detallado | 2 | 67% |
| Ningún Asesoramiento | 1 | 33% |
| TOTAL | 3 | 100% |

Fuente: Encuesta a Empleados del Banco Pichincha

Elaboración: Autora

GRÁFICO 11. NIVEL ASESORAMIENTO ENTREGADO A LOS CLIENTES



Análisis: El 67% de los empleados indica que el nivel de asesoramiento es escaso; mientras que el 33% señala que generalmente no lo proporciona. Ante esta realidad se inquirió sobre la razón de esto y supieron manifestar que los clientes normalmente toman sus tarjetas, son pocos los que realizan alguna pregunta sobre su uso, condiciones, fechas de vencimientos, costos, etc. Se aclara que no es por falta de conocimientos (capacitación), sino por cultura de los clientes.

Pregunta 10: ¿De qué manera le gustaría que el Banco le informe acerca de la fecha de pago de su tarjeta? (Responda una sola la más importante)

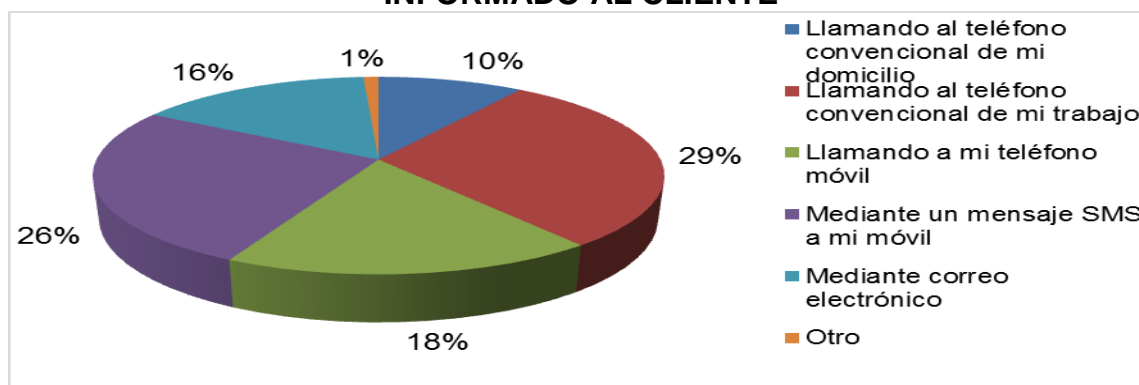
CUADRO 12. PEDIDO DE ACCIONES AL BANCO PARA MANTENER INFORMADO AL CLIENTE

| RESPUESTA | CANTIDAD | % |
|---|------------|-------------|
| Llamando al teléfono convencional de mi domicilio | 29 | 10% |
| Llamando al teléfono convencional de mi trabajo | 89 | 29% |
| Llamando a mi teléfono móvil | 55 | 18% |
| Mediante un mensaje SMS a mi móvil | 78 | 26% |
| Mediante correo electrónico | 47 | 16% |
| Otro | 3 | 1% |
| TOTAL | 301 | 100% |

Fuente: Encuesta a clientes del Banco Pichincha

Elaboración: Autora

GRÁFICO 12. PEDIDO DE ACCIONES AL BANCO PARA MANTENER INFORMADO AL CLIENTE



Análisis: La mayor preferencia de notificación, según los clientes encuestados, se observa en las llamadas al teléfono convencional del trabajo, con el 29% de preferencia. Un 10% preferiría ser llamado al teléfono de su domicilio. Solo el 18% prefiere una llamada a su teléfono móvil. El 16% considera al correo electrónico como el más adecuado y el 26% opina que un mensaje a su celular (SMS) sería lo más cómodo.

Pregunta 11: ¿Recibió asesoramiento acerca del manejo de la tarjeta de crédito?

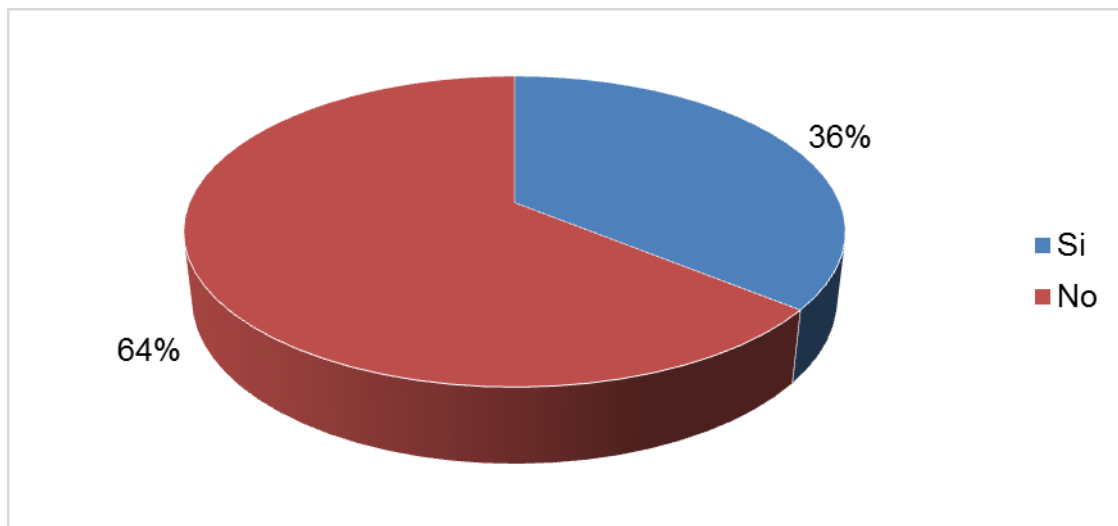
CUADRO 13. RECIBIMIENTO DE ASESORAMIENTO SOBRE MANEJO DE TARJETA DE CRÉDITO

| RESPUESTA | CANTIDAD | % |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 108 | 36% |
| No | 193 | 64% |
| TOTAL | 301 | 100% |

Fuente: Encuesta a clientes del Banco Pichincha

Elaboración: Autora

GRÁFICO 13. RECIBIMIENTO DE ASESORAMIENTO SOBRE MANEJO DE TARJETA DE CRÉDITO



Análisis: El 64% de los clientes encuestados indicaron falencias en el asesoramiento recibido para el manejo de sus tarjetas de crédito. El 36% manifestó que si recibieron instrucciones. Aunque la mayoría hacen referencia a el uso de ellas para el consumo, escasamente para las formas de pago.

Pregunta 12: ¿En qué momento le asesoraron?

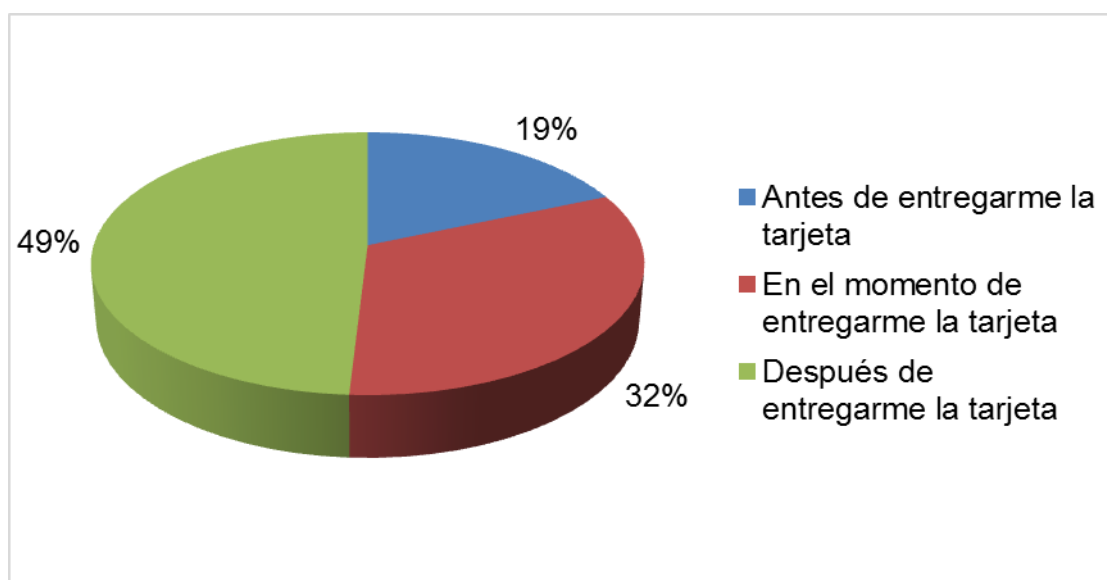
CUADRO 14. MOMENTO DE RECIBIR ASESORAMIENTO SOBRE MANEJO DE TARJETA DE CRÉDITO

| RESPUESTA | CANTIDAD | % |
|--|------------|-------------|
| Antes de entregarme la tarjeta | 20 | 19% |
| En el momento de entregarme la tarjeta | 35 | 32% |
| Después de entregarme la tarjeta | 53 | 49% |
| TOTAL | 108 | 100% |

Fuente: Encuesta a clientes del Banco Pichincha

Elaboración: Autora

GRÁFICO 14. MOMENTO DE RECIBIR ASESORAMIENTO SOBRE MANEJO DE TARJETA DE CRÉDITO



Análisis: Como se puede observar, el 49% de los encuestados ha recibido asesoramiento después de haber recibido la tarjeta. Este asesoramiento no siempre ha provenido del Banco, sino también de personas con más experiencia en su manejo. El 32% recibió una explicación en el momento que recibió la tarjeta, muchas veces iniciada por el cliente, quien pidió la explicación. El 19% de los clientes se enteró de cómo administrar su tarjeta antes de recibirla.

Pregunta 13: ¿Que método usaron para brindarle asesoría?

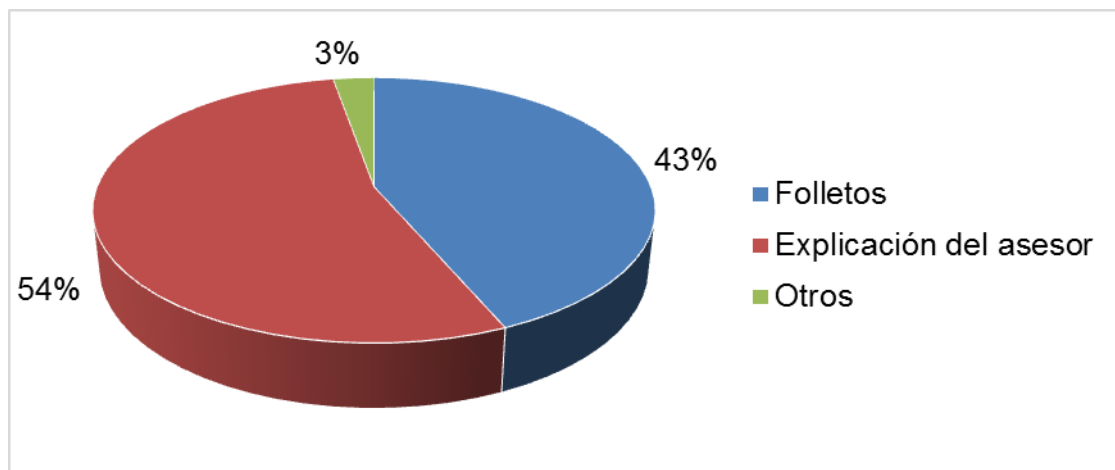
CUADRO 15. MÉTODO USADO PARA ASESORAMIENTO SOBRE MANEJO DE TARJETA DE CRÉDITO

| RESPUESTA | CANTIDAD | % |
|------------------------|------------|-------------|
| Folletos | 47 | 43% |
| Explicación del asesor | 58 | 54% |
| Otros | 3 | 3% |
| TOTAL | 108 | 100% |

Fuente: Encuesta a clientes del Banco Pichincha

Elaboración: Autora

GRÁFICO 15. MÉTODO USADO PARA ASESORAMIENTO SOBRE MANEJO DE TARJETA DE CRÉDITO



Análisis: La mayoría de los asesoramientos brindados a los clientes se realizaron mediante una explicación del asesor comercial (54%), el 43% de las ocasiones se usaron folletos disponibles en el banco. Un 3% indicó que la asesoría fue recibida por otros métodos.

Pregunta 14: ¿Sobre qué aspectos recibió asesoramiento?

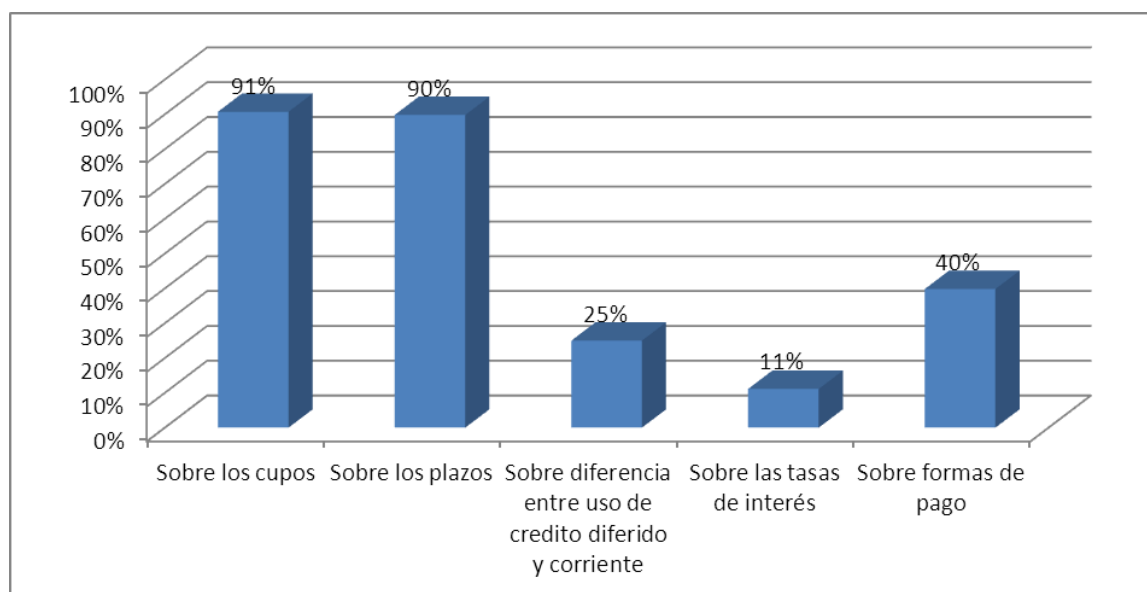
CUADRO 16. TEMAS DIFUNDIDOS EN EL ASESORAMIENTO SOBRE MANEJO DE TARJETA DE CRÉDITO

| RESPUESTA | CANTIDAD | % |
|--|----------|-----|
| Sobre los cupos | 98 | 91% |
| Sobre los plazos | 97 | 90% |
| Sobre diferencia entre uso de crédito diferido y corriente | 27 | 25% |
| Sobre las tasas de interés | 12 | 11% |
| Sobre formas de pago | 43 | 40% |

Fuente: Encuesta a clientes del Banco Pichincha

Elaboración: Autora

GRÁFICO 16. TEMAS DIFUNDIDOS EN EL ASESORAMIENTO SOBRE MANEJO DE TARJETA DE CRÉDITO



Análisis: Para esta pregunta se consideró a los 108 encuestados que contestaron haber recibido asesoría; dentro de ellos, los temas de mayor difusión fueron el asesoramiento sobre manejo de tarjetas de crédito se basó en los cupos disponibles (91%) y los plazos de vencimiento (90%). El 25% de los clientes informa que se le explicó la diferencia entre uso de crédito diferido y corriente; el 11% fue informado sobre las tasas de interés que se les aplica en cada consumo y el 40% fue enterado de las formas de pago que pueden realizarse.

Pregunta 15: ¿Aceptaría recibir asesoramiento adicional sobre cómo utilizar su tarjeta de crédito?

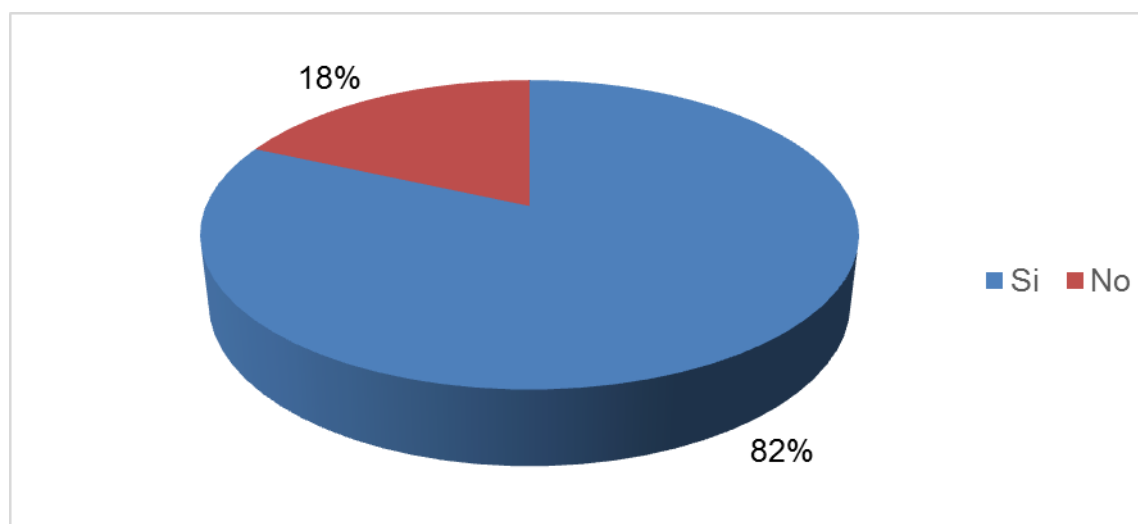
CUADRO 17. ACEPTACIÓN PARA RECIBIR ASESORAMIENTO ADICIONAL SOBRE MANEJO DE TARJETA DE CRÉDITO

| RESPUESTA | CANTIDAD | % |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 246 | 82% |
| No | 55 | 18% |
| TOTAL | 301 | 100% |

Fuente: Encuesta a clientes del Banco Pichincha

Elaboración: Autora

GRÁFICO 17. ACEPTACIÓN PARA RECIBIR ASESORAMIENTO ADICIONAL SOBRE MANEJO DE TARJETA DE CRÉDITO



Análisis: El 82% de los clientes aceptan recibir asesoramiento adicional sobre manejo de la tarjeta de crédito. El 18% siente que está capacitado para manejarla.

Pregunta 16: ¿En qué le gustaría que el banco le asesore como tarjetahabiente?

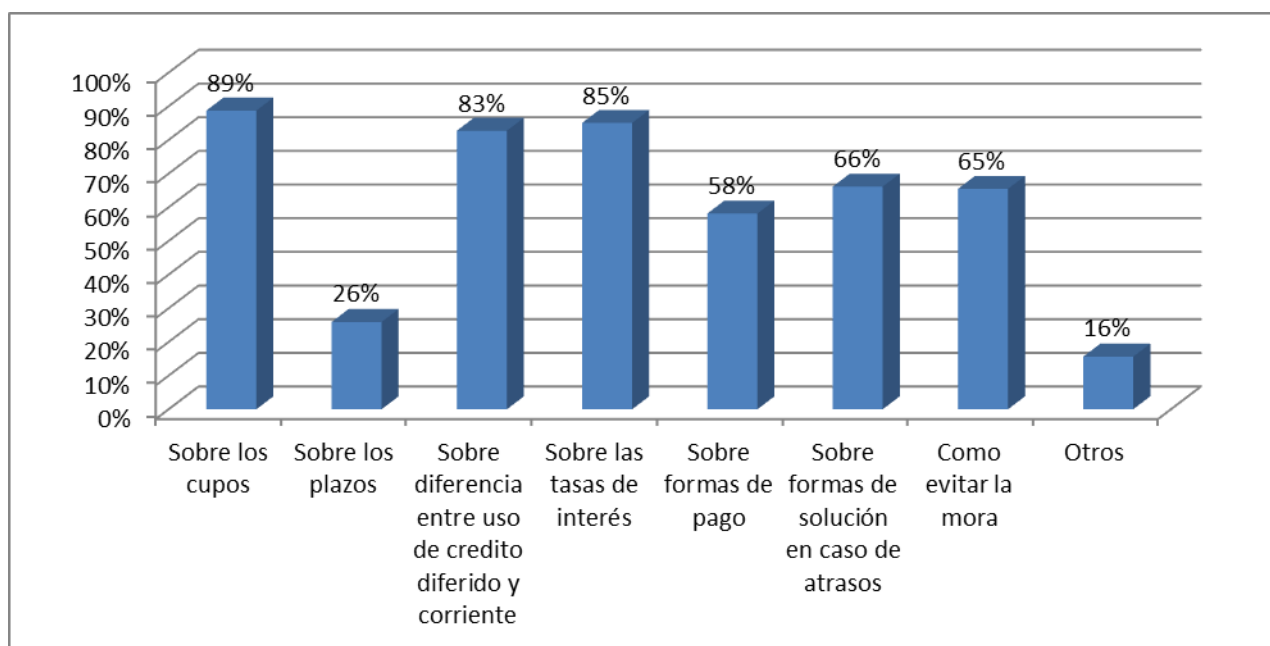
CUADRO 18. PREFERENCIAS DE ASESORAMIENTO ADICIONAL SOBRE MANEJO DE TARJETA DE CRÉDITO

| RESPUESTA | CANTIDAD | % |
|--|----------|-----|
| Sobre los cupos | 267 | 89% |
| Sobre los plazos | 78 | 26% |
| Sobre diferencia entre uso de crédito diferido y corriente | 249 | 83% |
| Sobre las tasas de interés | 256 | 85% |
| Sobre formas de pago | 175 | 58% |
| Sobre formas de solución en caso de atrasos | 199 | 66% |
| Como evitar la mora | 197 | 65% |
| Otros | 47 | 16% |

Fuente: Encuesta a clientes del Banco Pichincha

Elaboración: Autora

GRÁFICO 18. PREFERENCIAS DE ASESORAMIENTO ADICIONAL SOBRE MANEJO DE TARJETA DE CRÉDITO



Análisis: Los temas más relevantes para los clientes para capacitarse tratan sobre los cupos (89%), diferencias entre crédito diferido y corriente (83%) y sobre cómo evitar la mora (65%). El tema de menor interés es el conocimiento de los plazos (26%), quizás porque las notificaciones suelen ser efectivas.

Pregunta 17: ¿En las veces que se ha retrasado en los pagos ha tenido apoyo del Banco en buscar una solución?

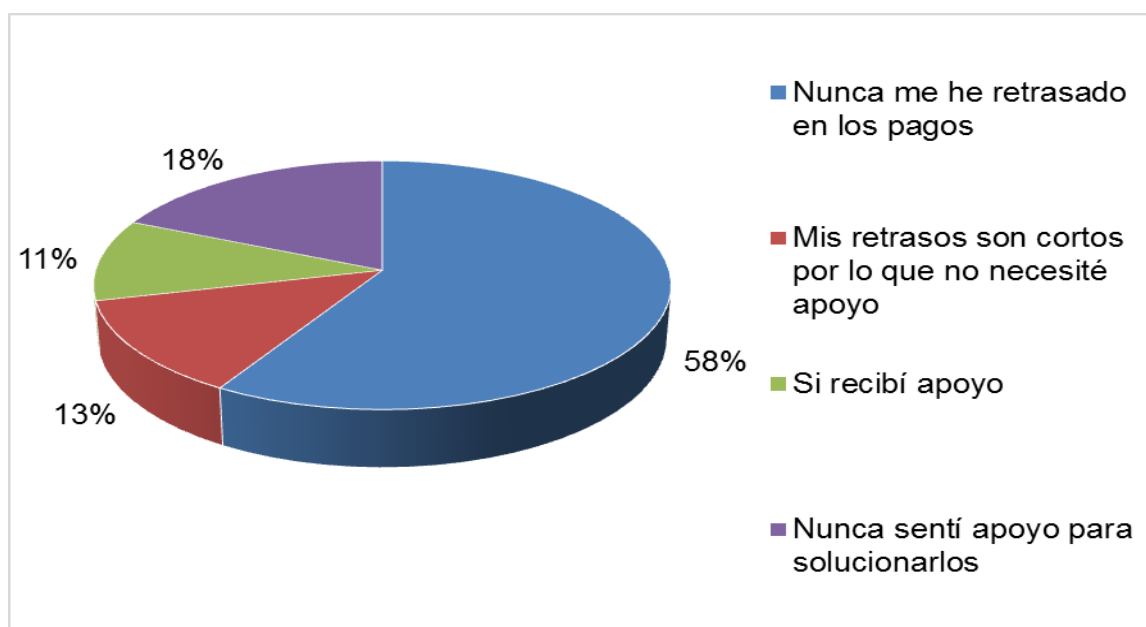
CUADRO 19. APOYO DEL BANCO EN LA SOLUCIÓN DE LA MORA

| RESPUESTA | CANTIDAD | % |
|--|------------|-------------|
| Nunca me he retrasado en los pagos | 176 | 58% |
| Mis retrasos son cortos por lo que no necesité apoyo | 38 | 13% |
| Si recibí apoyo | 32 | 11% |
| Nunca sentí apoyo para solucionarlos | 55 | 18% |
| TOTAL | 301 | 100% |

Fuente: Encuesta a Clientes del Banco Pichincha

Elaboración: Autora

GRÁFICO 19. APOYO DEL BANCO EN LA SOLUCIÓN DE LA MORA



Análisis: El 58.5% de los clientes indica que nunca ha tenido un atraso en los pagos. Del 41% restante, el 13% indica que sus retrasos son de pocos días así que no contacta al banco. El 11% de quienes se atrasan expresan que el banco los ha apoyado hasta salir de su mora. El 18% siente que el banco solo ejerció acciones de cobranza, pero no de apoyo a su situación financiera.

Pregunta 18: Según su criterio, ¿Tiene conocimiento el cliente como puede refinanciar las cuotas de su tarjeta de crédito?

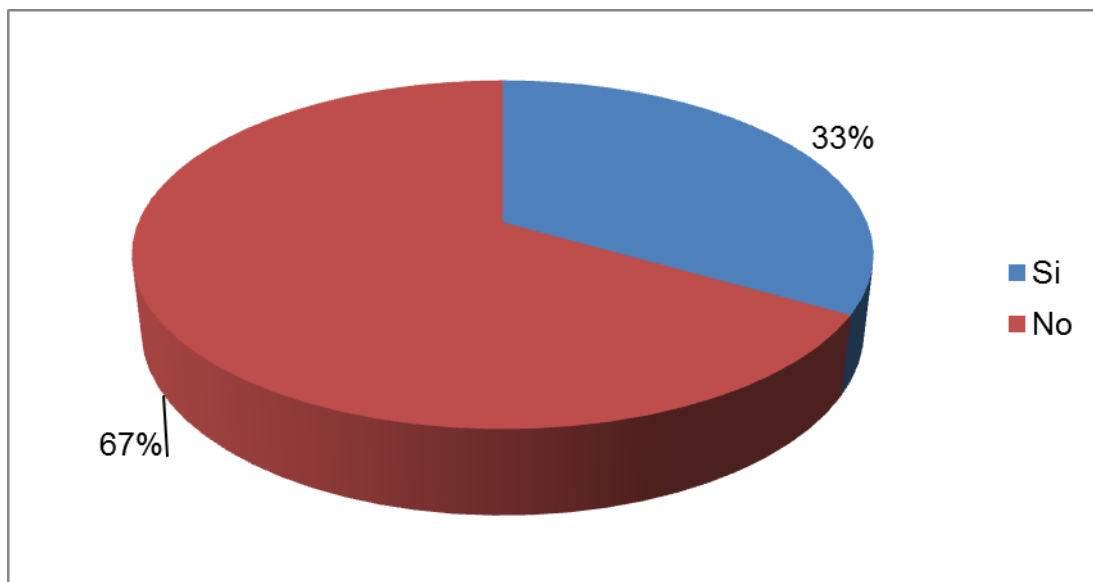
CUADRO 20. CONOCIMIENTO DEL CLIENTE PARA REFINANCIAR

| RESPUESTA | CANTIDAD | % |
|--------------|----------|---------------|
| Si | 1 | 33% |
| No | 2 | 67% |
| TOTAL | 3 | 100,0% |

Fuente: Encuesta a Empleados del Banco Pichincha

Elaboración: Autora

GRÁFICO 20. CONOCIMIENTO DEL CLIENTE PARA REFINANCIAR



Análisis: Según el criterio de los empleados, los clientes si conocen las formas de refinanciamiento, pero no todos. El 33% de los empleados opinan que los tarjetahabientes sí conocen las alternativas de financiamiento de las deudas o cuotas. El 67% en cambio considera que los clientes no utilizan las oportunidades de saneamiento o financiamiento de su morosidad.

Pregunta 19: ¿Cuáles cree usted que son los motivos por los que un cliente no paga a tiempo el consumo en su tarjeta de crédito?

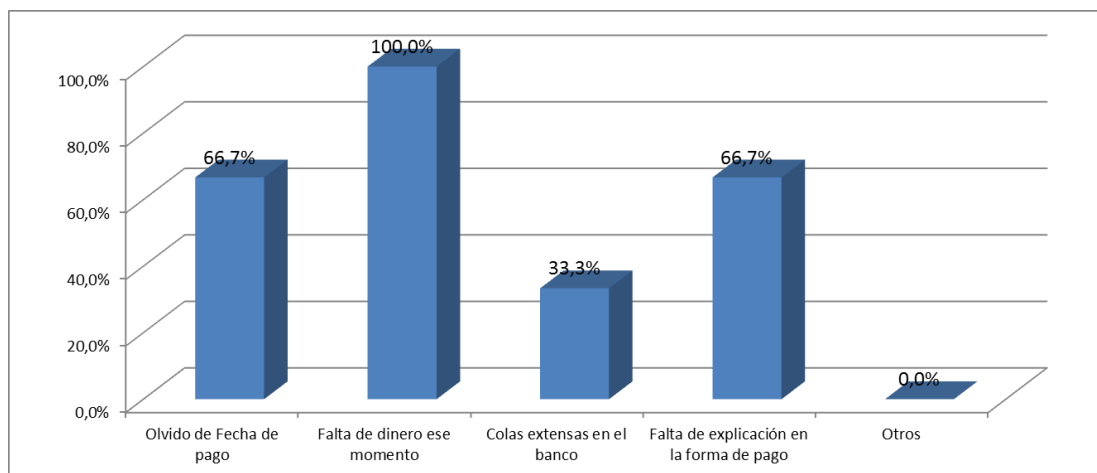
CUADRO 21. MOTIVOS DE RETRASO EN PAGO, SEGÚN ASESORES

| RESPUESTA | CANTIDAD | % |
|--|----------|--------|
| Olvido de Fecha de pago | 2 | 66,7% |
| Falta de dinero ese momento | 3 | 100,0% |
| Colas extensas en el banco | 1 | 33,3% |
| Falta de explicación en la forma de pago | 2 | 66,7% |
| Otros | | 0,0% |

Fuente: Encuesta a Empleados del Banco Pichincha

Elaboración: Autora

GRÁFICO 21. MOTIVOS DE RETRASO EN PAGO, SEGÚN ASESORES



Análisis: Los asesores coinciden en gran manera con la encuesta a los clientes descrita anteriormente. Define como principal causa de retraso la falta de dinero (100%). La segunda razón está en el olvido de la fecha de pago (67%), la cual se supera con las llamadas y correos. Sin embargo, hay que recordar que esto implica un gasto administrativo para el banco. De igual manera, en caso de los que caen en mora, la falta de conocimiento sobre las formas de pago mantiene a los clientes dentro de la morosidad. El 33% de los empleados opina también que la aglomeración de clientes en las fechas de pago causa desánimo en los tarjetahabientes.

Pregunta 20: ¿Cuántos años tiene como Tarjetahabiente Banco Pichincha?

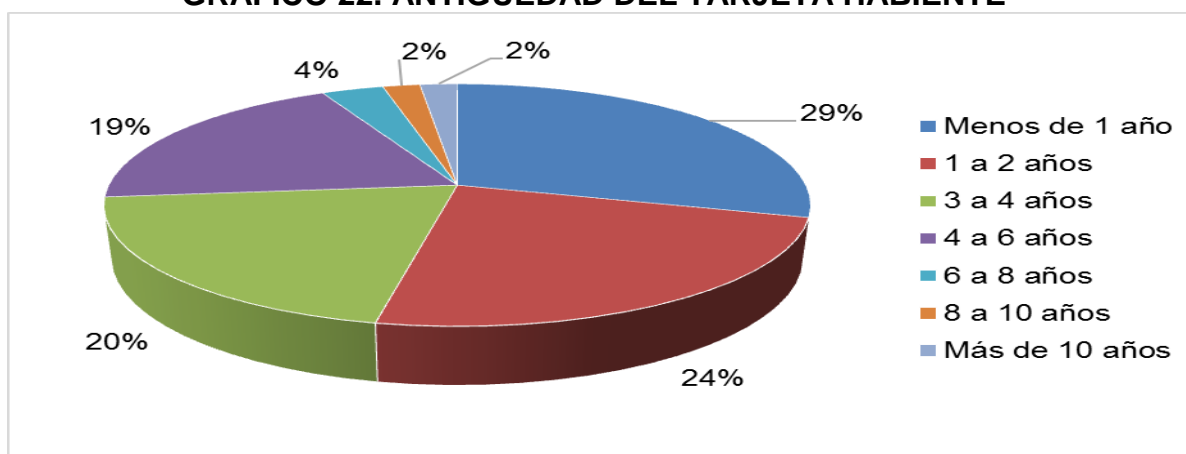
CUADRO 22. ANTIGÜEDAD DEL TARJETA HABIENTE

| RESPUESTA | CANTIDAD | % |
|----------------|------------|-------------|
| Menos de 1 año | 88 | 29% |
| 1 a 2 años | 72 | 24% |
| 3 a 4 años | 61 | 20% |
| 4 a 6 años | 58 | 19% |
| 6 a 8 años | 10 | 4% |
| 8 a 10 años | 6 | 2% |
| Más de 10 años | 6 | 2% |
| TOTAL | 301 | 100% |

Fuente: Encuesta a Clientes del Banco Pichincha

Elaboración: Autora

GRÁFICO 22. ANTIGÜEDAD DEL TARJETA HABIENTE



Análisis: Se observa que el 47% de los tarjetahabientes del cantón caluma tiene más de tres años manejando tarjetas de crédito. El 24% tiene entre 1 a 2 años y el 29% menos de un año. Esto revela que la mayoría de los clientes han adquirido tarjetas de crédito recientemente.

Pregunta 21: ¿Cuál es el principal uso que le da a su tarjeta de crédito?

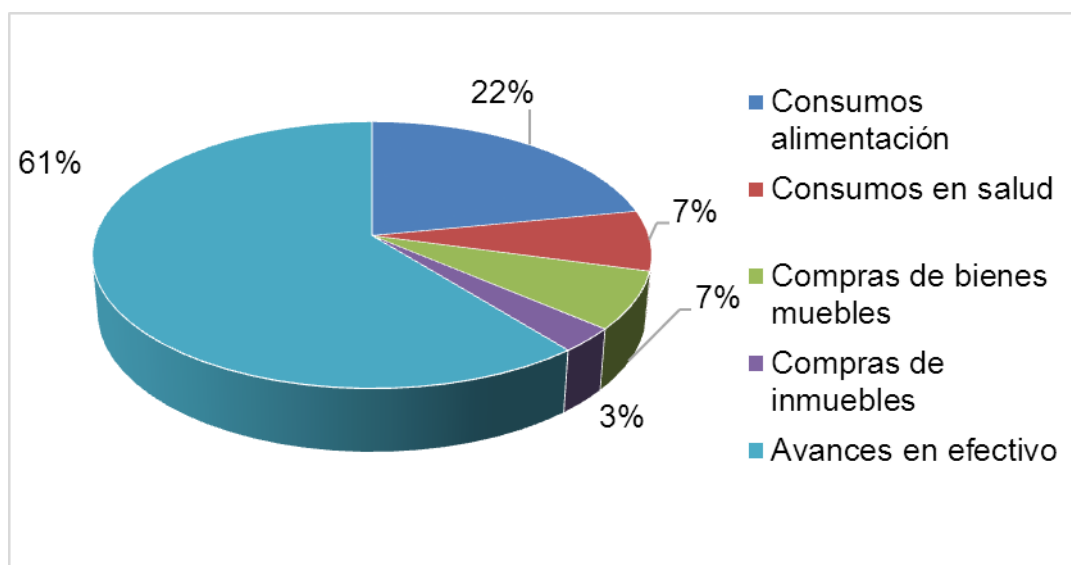
CUADRO 23. PRINCIPAL USO DE LOS CLIENTES A LA TARJETA DE CRÉDITO

| RESPUESTA | CANTIDAD | % |
|---------------------------|------------|-------------|
| Consumos alimentación | 66 | 22% |
| Consumos en salud | 22 | 7% |
| Compras de bienes muebles | 21 | 7% |
| Compras de inmuebles | 9 | 3% |
| Avances en efectivo | 183 | 61% |
| TOTAL | 301 | 100% |

Fuente: Encuesta a Clientes del Banco Pichincha

Elaboración: Autora

GRÁFICO 23. PRINCIPAL USO DE LOS CLIENTES A LA TARJETA DE CRÉDITO



Análisis: Según los encuestados, el 61% de ellos aplica avances en efectivo. Además, el 22% del uso de la tarjeta se orientan principalmente a consumo de alimentos, el 7% lo usa en consumos de salud como en farmacias y hospitales, el 7% utiliza su tarjeta para compras de bienes muebles (artículos del hogar) y el 3% para adquirir bienes inmuebles (terrenos, adecuaciones de domicilio, etc.).

Pregunta 22: ¿Su tarjeta de crédito cubre sus expectativas financieras?

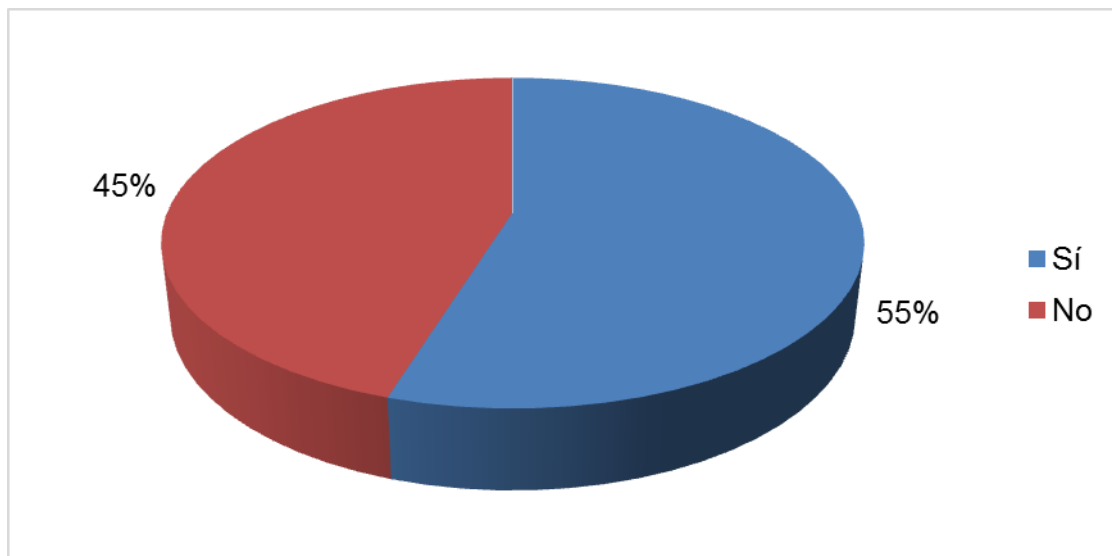
CUADRO 24. COBERTURA DE EXPECTATIVAS FINANCIERAS AL CLIENTE

| RESPUESTA | CANTIDAD | % |
|--------------|------------|-------------|
| Sí | 165 | 55% |
| No | 136 | 45% |
| TOTAL | 301 | 100% |

Fuente: Encuesta a Clientes del Banco Pichincha

Elaboración: Autora

GRÁFICO 24. COBERTURA DE EXPECTATIVAS FINANCIERAS AL CLIENTE



Análisis: Las expectativas financieras de los clientes son satisfechas en un 55%. Sin embargo un 45% indican que la tarjeta no cubre sus necesidades. Entre las que mencionan los clientes están los bajos cupos, las limitaciones en meses y en ocasiones la falta de cobertura en ciertos locales, aunque esto depende más del local que del banco.

Pregunta 23: ¿En qué rango ubica sus ingresos mensuales?

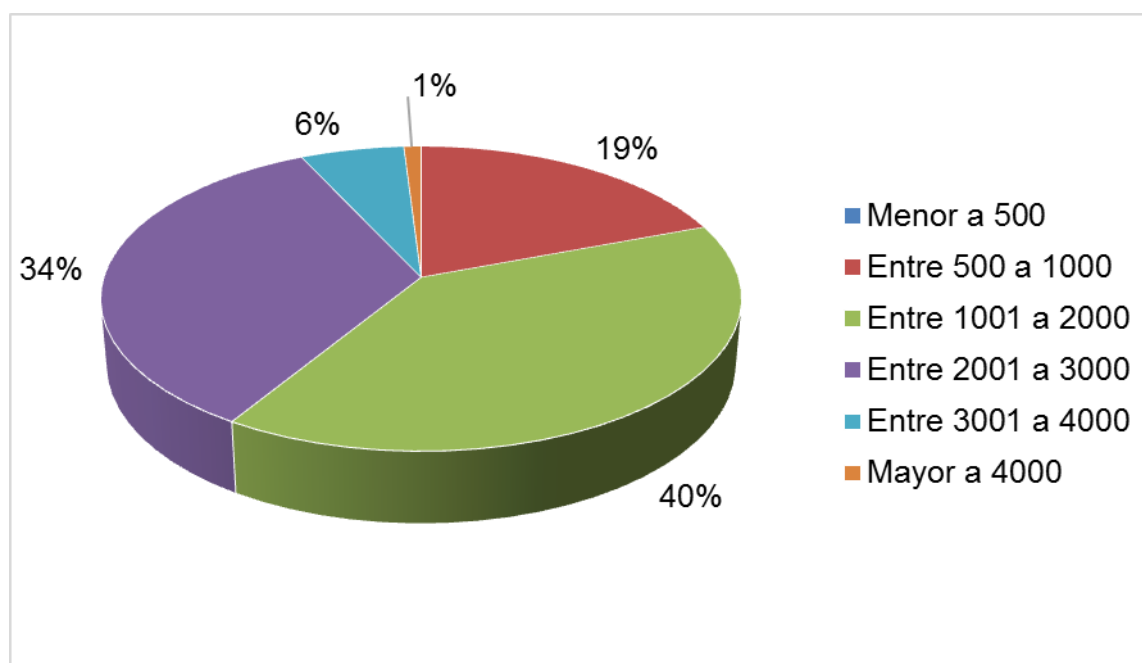
CUADRO 25. INGRESOS MENSUALES DE LOS TDC

| RESPUESTA | CANTIDAD | % |
|-------------------|------------|-------------|
| Menor a 500 | 0 | 0% |
| Entre 500 a 1000 | 58 | 19% |
| Entre 1001 a 2000 | 119 | 40% |
| Entre 2001 a 3000 | 103 | 34% |
| Entre 3001 a 4000 | 18 | 6% |
| Mayor a 4000 | 3 | 1% |
| TOTAL | 301 | 100% |

Fuente: Encuesta a Clientes del Banco Pichincha

Elaboración: Autora

GRÁFICO 25. INGRESOS MENSUALES DE LOS TDC



Análisis: Los ingresos mensuales de mayor ocurrencia entre los clientes van desde los \$1000 a \$2000, ya que el 40% de los encuestados indicaron tener estos ingresos. El 34% señalan que tienen ingresos entre los \$2001 a \$3000. El 19% reconocen tener ingresos entre \$500 y \$1000. Ingresos mayores a \$3000 suman el 7% de los encuestados.

Pregunta 24: ¿A qué actividad económica se dedica usted?

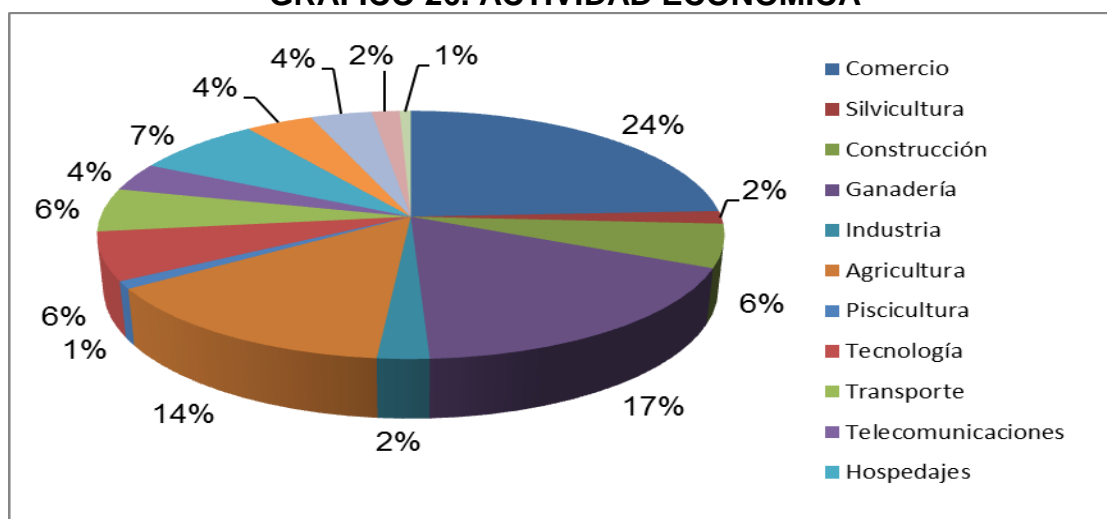
CUADRO 26. ACTIVIDAD ECONÓMICA

| RESPUESTA | CANTIDAD | % |
|-------------------------|------------|-------------|
| Comercio | 73 | 24% |
| Silvicultura | 5 | 2% |
| Construcción | 17 | 6% |
| Ganadería | 53 | 18% |
| Industria | 7 | 2% |
| Agricultura | 43 | 14% |
| Piscicultura | 3 | 1% |
| Tecnología | 19 | 6% |
| Transporte | 17 | 6% |
| Telecomunicaciones | 11 | 4% |
| Hospedajes | 23 | 8% |
| Turismo | 12 | 4% |
| Restaurantes | 11 | 4% |
| Servicios Profesionales | 5 | 2% |
| Otros | 2 | 1% |
| TOTAL | 301 | 100% |

Fuente: Encuesta a Clientes del Banco Pichincha

Elaboración: Autora

GRÁFICO 26. ACTIVIDAD ECONÓMICA



Análisis: La mayor proporción de clientes del Cantón Caluma se dedica al comercio (24%). Otra de las actividades de alto porcentaje es la ganadería, la cual ocupa el 18% de los clientes, seguido del 14% que se dedica a la agricultura. Las

otras actividades se puede observar arriba, las cuales tienen una incidencia menor al 10%.

Pregunta 25: ¿Cuántos años tiene como Tarjetahabiente Banco Pichincha?

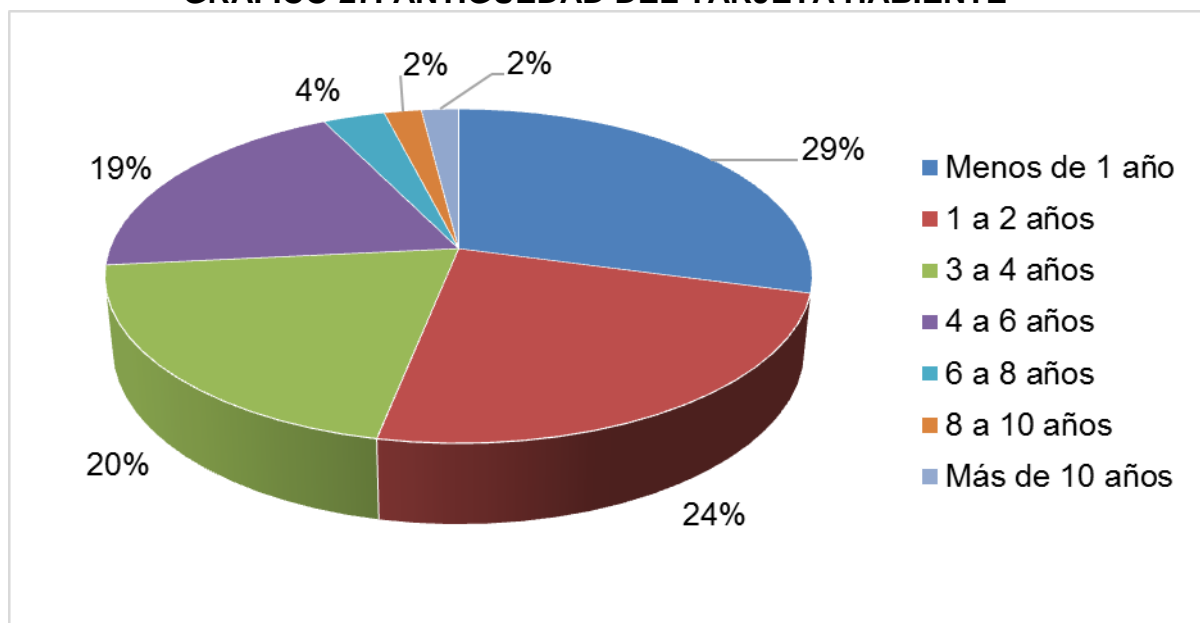
CUADRO 27. ANTIGÜEDAD DEL TARJETA HABIENTE

| RESPUESTA | CANTIDAD | % |
|----------------|------------|-------------|
| Menos de 1 año | 88 | 29% |
| 1 a 2 años | 72 | 24% |
| 3 a 4 años | 61 | 20% |
| 4 a 6 años | 58 | 19% |
| 6 a 8 años | 10 | 4% |
| 8 a 10 años | 6 | 2% |
| Más de 10 años | 6 | 2% |
| TOTAL | 301 | 100% |

Fuente: Encuesta a Clientes del Banco Pichincha

Elaboración: Autora

GRÁFICO 27. ANTIGÜEDAD DEL TARJETA HABIENTE



Análisis: Se observa que el 47% de los tarjetahabientes del cantón caluma tiene más de tres años manejando tarjetas de crédito. El 24% tiene entre 1 a 2 años y

el 29% menos de un año. Esto revela que la mayoría de los clientes han adquirido tarjetas de crédito recientemente.

Pregunta 26: Indique su género

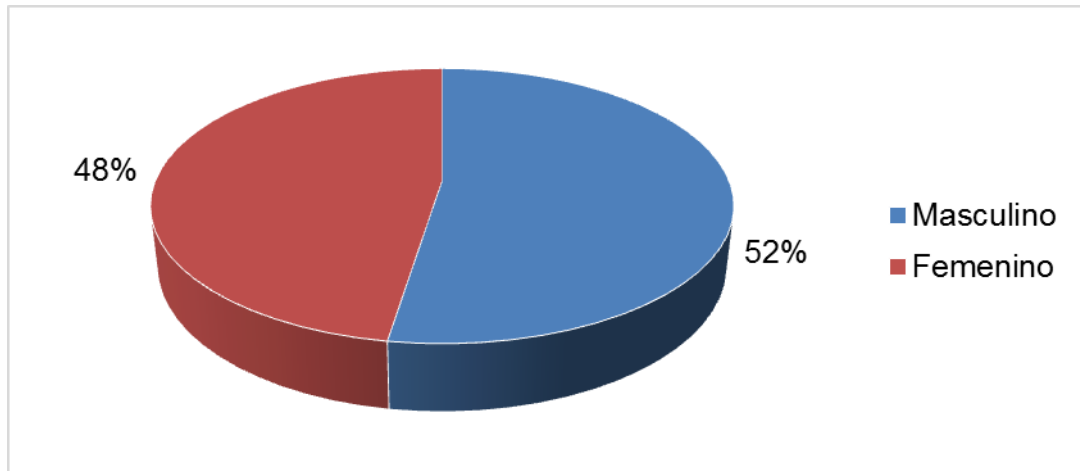
CUADRO 28. GÉNERO DEL TARJETA HABIENTE

| RESPUESTA | CANTIDAD | % |
|--------------|------------|---------------|
| Masculino | 158 | 52% |
| Femenino | 143 | 48% |
| TOTAL | 301 | 100,0% |

Fuente: Encuesta a Clientes del Banco Pichincha

Elaboración: Autora

GRÁFICO 28. GÉNERO DEL TARJETA HABIENTE



Análisis: El 52% de los tarjetahabientes corresponden al género masculino; mientras que el 48% pertenecen al femenino. Las tendencias actuales muestran que las mujeres han incrementado su participación como usuarias de las tarjetas de crédito.

Pregunta 27: ¿En qué rango de edad se encuentra?

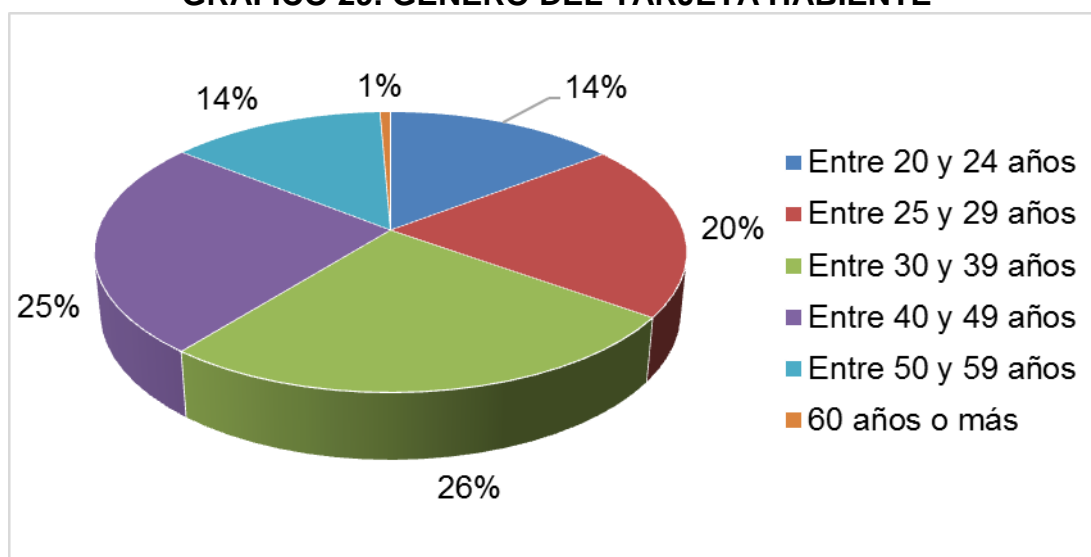
CUADRO 29. RANGO DE EDAD DEL TARJETA HABIENTE

| RESPUESTA | CANTIDAD | % |
|--------------------|------------|-------------|
| Entre 20 y 24 años | 44 | 14% |
| Entre 25 y 29 años | 61 | 20% |
| Entre 30 y 39 años | 78 | 26% |
| Entre 40 y 49 años | 75 | 25% |
| Entre 50 y 59 años | 41 | 14% |
| 60 años o más | 2 | 1% |
| TOTAL | 301 | 100% |

Fuente: Encuesta a Clientes del Banco Pichincha

Elaboración: Autora

GRÁFICO 29. GÉNERO DEL TARJETA HABIENTE



Análisis: La edad más representativa de los usuarios de tarjetas de crédito se encuentra en el rango entre 30 y 39 años de edad, correspondiente al 26% de los encuestados. Muy de cerca se encuentran los tarjetahabientes con edades entre 40 y 49 años, con un 25%, también destacan los que se encuentran entre 25 y 29 años con un 20%. En mucho menor grado constan los habitantes entre 20 y 24 años (14%) y los que tienen entre 50 y 59 años (14%). Los menos representativos son los clientes de más de 60 años con un 1%.

Pregunta 28: ¿Sabe usted cómo afecta su calificación crediticia al quedarse en mora o vencido en el pago de su tarjeta de crédito?

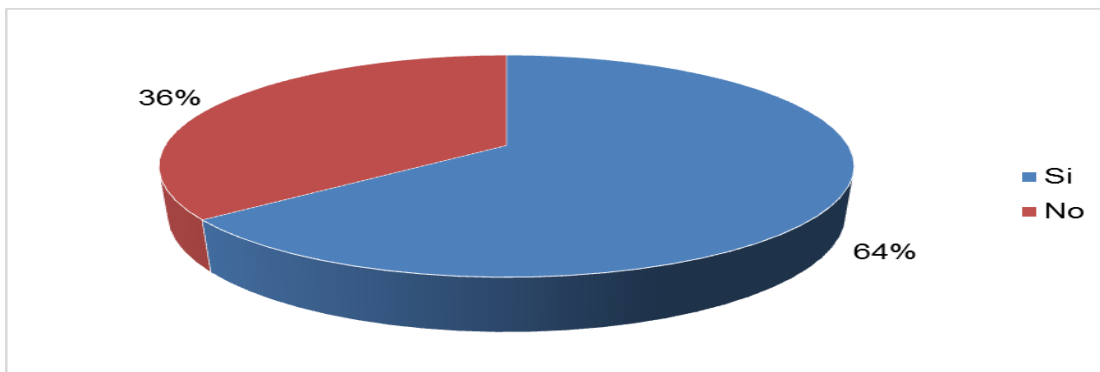
CUADRO 30. CONOCIMIENTO DE EFECTO DE LA MORA O VENCIMIENTO EN LAS TDC

| RESPUESTA | CANTIDAD | % |
|--------------|------------|---------------|
| Si | 194 | 64% |
| No | 107 | 36% |
| TOTAL | 301 | 100,0% |

Fuente: Encuesta a Clientes del Banco Pichincha

Elaboración: Autora

GRÁFICO 30. CONOCIMIENTO DE EFECTO DE LA MORA O VENCIMIENTO EN LAS TDC



Análisis: El 64% de los clientes tiene conocimiento del efecto de un retraso o mora en los pagos de su tarjeta con respecto a su credibilidad financiera, así como de los aspectos legales que ello implica. El 36% desconoce las acciones legales de recuperación que puede ejercer el banco si un cliente cayere en mora.

Pregunta 29: ¿Qué porcentaje del cupo de su tarjeta de crédito utiliza?

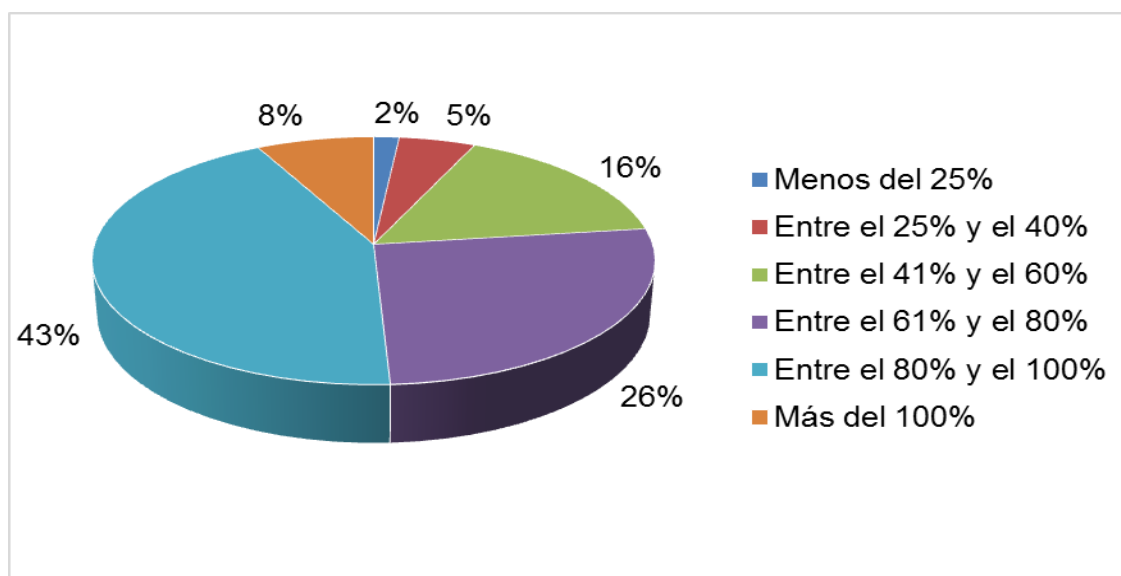
CUADRO 31. PORCENTAJE DE USO DE CUPO

| RESPUESTA | CANTIDAD | % |
|------------------------|------------|-------------|
| Menos del 25% | 5 | 2% |
| Entre el 25% y el 40% | 15 | 5% |
| Entre el 41% y el 60% | 49 | 16% |
| Entre el 61% y el 80% | 79 | 26% |
| Entre el 80% y el 100% | 130 | 43% |
| más del 100% | 23 | 8% |
| TOTAL | 301 | 100% |

Fuente: Encuesta a Clientes del Banco Pichincha

Elaboración: Autora

GRÁFICO 31. PORCENTAJE DE USO DE CUPO



Análisis: El 43% de clientes suelen ocupar entre el 80% y el 100% de su cupo en la tarjeta de crédito. Entre el 61% y 80% del cupo es utilizado por el 26% de los clientes. El 16% de los tarjetahabientes usa entre el 41% y 60%. El 5% de los encuestados ocupa ente el 25% y el 40% del cupo. El 2% de las personas no llegan al 25% de su cupo. De igual manera hay personas (el 8%) que sobrepasan su cupo.

Pregunta 30: ¿Los pagos de su tarjeta los realiza a los cuantos días a partir de la fecha tope?

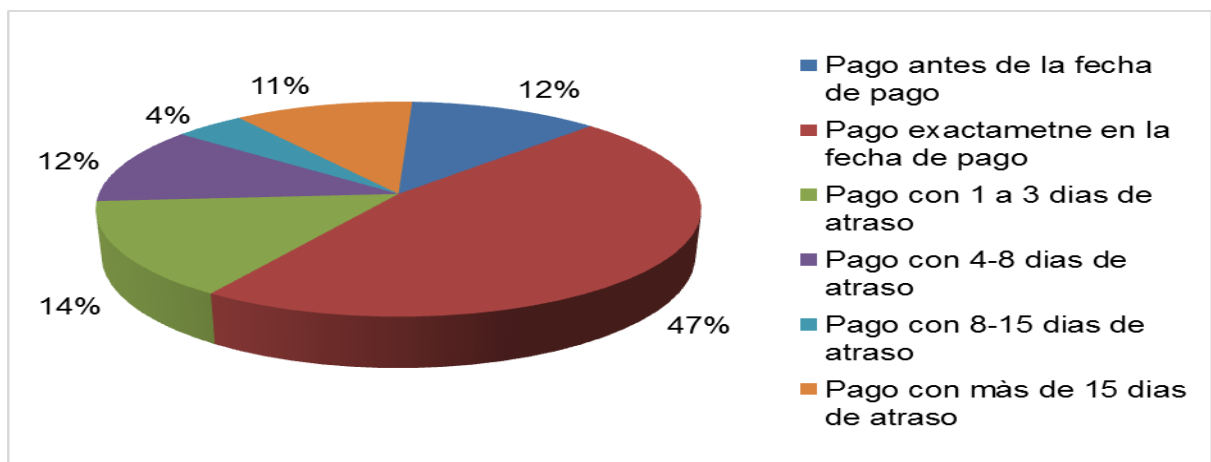
CUADRO 32. DÍAS ATRASO EN PAGO DE TDC

| RESPUESTA | CANTIDAD | % |
|--------------------------------------|------------|-------------|
| Pago antes de la fecha de pago | 35 | 12% |
| Pago exactamente en la fecha de pago | 141 | 47% |
| Pago con 1 a 3 días de atraso | 44 | 15% |
| Pago con 4-8 días de atraso | 35 | 12% |
| Pago con 8-15 días de atraso | 13 | 4% |
| Pago con más de 15 días de atraso | 33 | 11% |
| TOTAL | 301 | 100% |

Fuente: Encuesta a Clientes del Banco Pichincha

Elaboración: Autora

GRÁFICO 32. DÍAS ATRASO EN PAGO DE TDC



Análisis: El 12% de los clientes indica que tiene por costumbre pagar antes de la fecha de vencimiento. Así como el 47% indica que pagan exactamente el día de la fecha. Sumando los restantes casos, el 41% de los encuestados admiten que pagan con retraso, de los cuales destacan aquellos que tardan más de 15 días, que constituyen el 11%.

Pregunta 31: ¿Cuál es la principal causa de sus atrasos en los pagos?

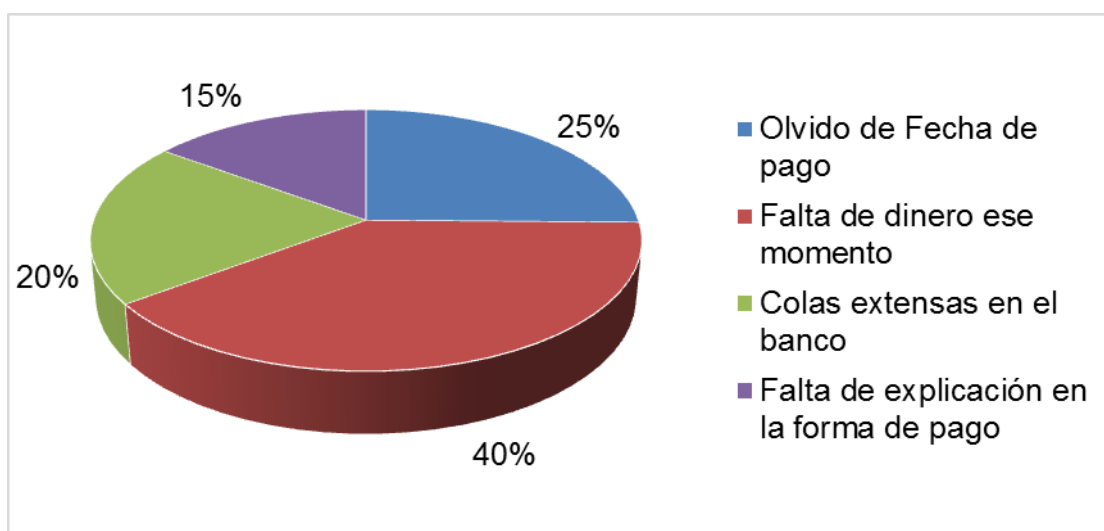
CUADRO 33. PRINCIPAL CAUSA DE ATRASOS EN LOS PAGOS

| RESPUESTA | CANTIDAD | % |
|--|------------|-------------|
| Olvido de Fecha de pago | 76 | 25% |
| Falta de dinero ese momento | 119 | 40% |
| Colas extensas en el banco | 61 | 20% |
| Falta de explicación en la forma de pago | 45 | 15% |
| TOTAL | 301 | 100% |

Fuente: Encuesta a Clientes del Banco Pichincha

Elaboración: Autora

GRÁFICO 33. PRINCIPAL CAUSA DE ATRASOS EN LOS PAGOS



Análisis: El principal factor para el retraso en los pagos, según el 40% de los encuestados, constituye la falta de dinero en la fecha correspondiente. El 25% indica que es por olvido de dicha fecha. El 20% postergan sus pagos debido a la aglomeración en los bancos y un 15% dice que su retraso se debe a que desconocen el uso de tecnologías adicionales para pagar a tiempo.

Pregunta 32: Según su experiencia ¿Qué tipo de clientes son los más impuntuales en los pagos de las tarjetas de crédito?

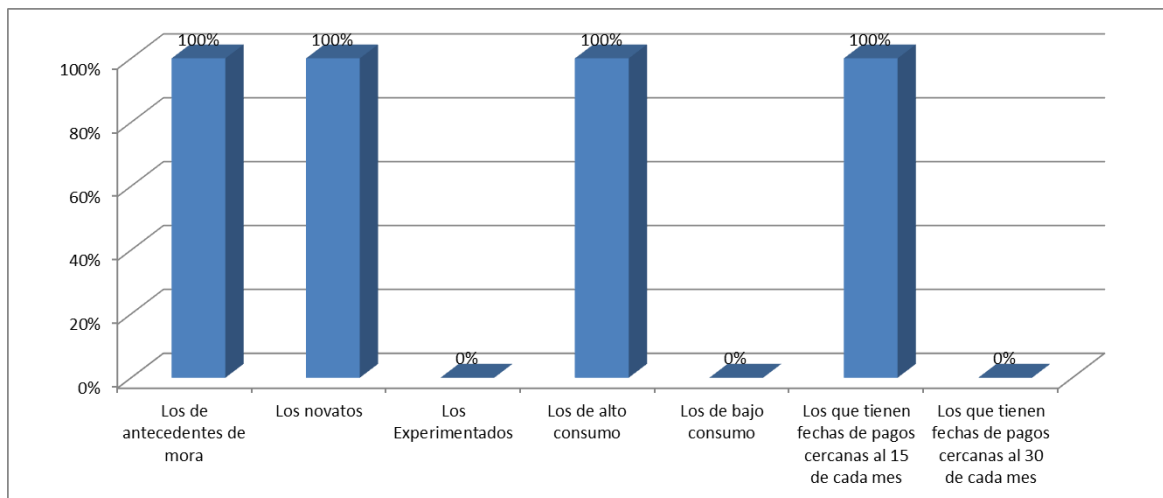
CUADRO 34. TIPO DE CLIENTES IMPUNTUALES

| RESPUESTA | CANTIDAD | % |
|---|----------|------|
| Los de antecedentes de mora | 3 | 100% |
| Los novatos | 3 | 100% |
| Los Experimentados | 0 | 0% |
| Los de alto consumo | 3 | 100% |
| Los de bajo consumo | 0 | 0% |
| Los que tienen fechas de pagos cercanas al 15 de cada mes | 3 | 100% |
| Los que tienen fechas de pagos cercanas al 30 de cada mes | 0 | 0% |

Fuente: Encuesta a Empleados del Banco Pichincha

Elaboración: Autora

GRÁFICO 34. TIPO DE CLIENTES IMPUNTUALES



Análisis: Se observa que quienes tienen antecedentes de mora normalmente recaen en la misma. Los novatos y los de alto consumo. De igual manera, los clientes con fechas cercanas al 15 son los que más se retrasan. Tal vez por cuanto el sueldo de cada fin de mes no es suficiente y el 15 ya no tienen la fuente.

Pregunta 33: ¿Cómo realiza los pagos de su tarjeta de crédito?

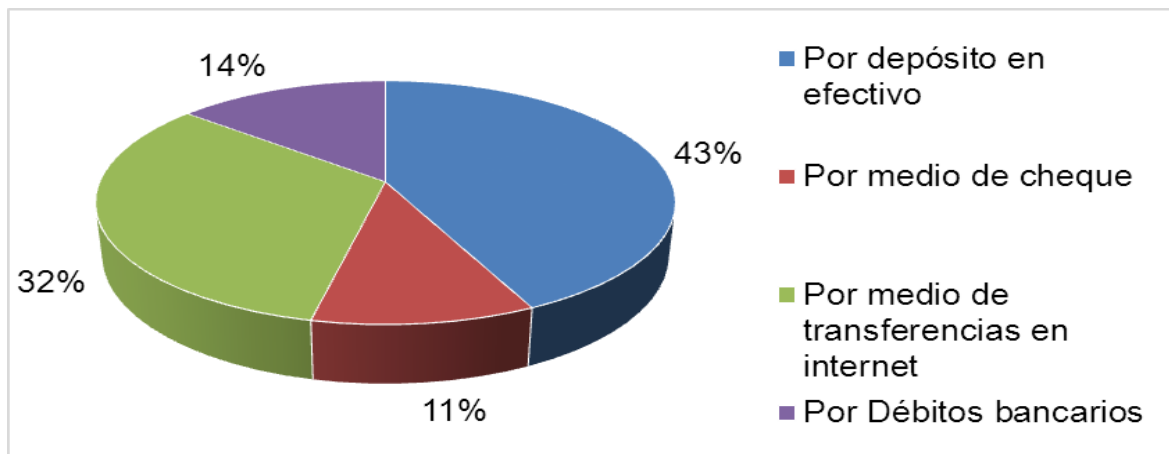
CUADRO 35. FORMAS DE PAGO UTILIZADAS POR LOS CLIENTES TDC

| RESPUESTA | CANTIDAD | % |
|---|------------|-------------|
| Por depósito en efectivo | 129 | 43% |
| Por medio de cheque | 32 | 11% |
| Por medio de transferencias en internet | 98 | 33% |
| Por débitos bancarios | 42 | 14% |
| TOTAL | 301 | 100% |

Fuente: Encuesta a Clientes del Banco Pichincha

Elaboración: Autora

GRÁFICO 35. FORMAS DE PAGO UTILIZADAS POR LOS CLIENTES TDC



Análisis: El 43% de los clientes prefiere pagar en efectivo los consumos de sus tarjetas. El 33% prefiere utilizar internet, lo cual es un número cada vez más creciente. El 14% usa débitos bancarios y un porcentaje del 11% utiliza cheques.

Pregunta 34: ¿Conoce la fecha de corte de su tarjeta de crédito?

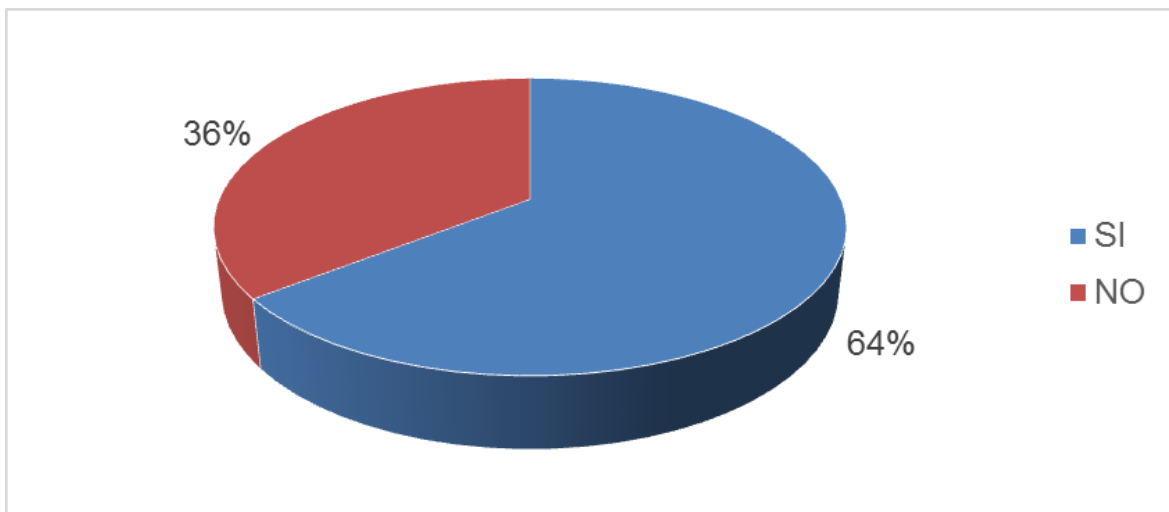
CUADRO 36. CONOCIMIENTO DE FECHA DE CORTE

| RESPUESTA | CANTIDAD | % |
|--------------|------------|-------------|
| SI | 194 | 64% |
| NO | 107 | 36% |
| TOTAL | 301 | 100% |

Fuente: Encuesta a Clientes del Banco Pichincha

Elaboración: Autora

GRÁFICO 36. CONOCIMIENTO DE FECHA DE CORTE



Análisis: El 36% de los clientes encuestados aceptan que no recuerdan la fecha de corte de su tarjeta de crédito. Por el contrario, el 64% tienen presente cuando les toca cancelar. Al parecer, las personas se están acostumbrando a ser notificadas sobre las fechas, especialmente por medio de los mensajes SMS.

Pregunta 35: ¿Considera usted que hace falta una reestructuración de políticas de otorgamiento de tarjetas de crédito?

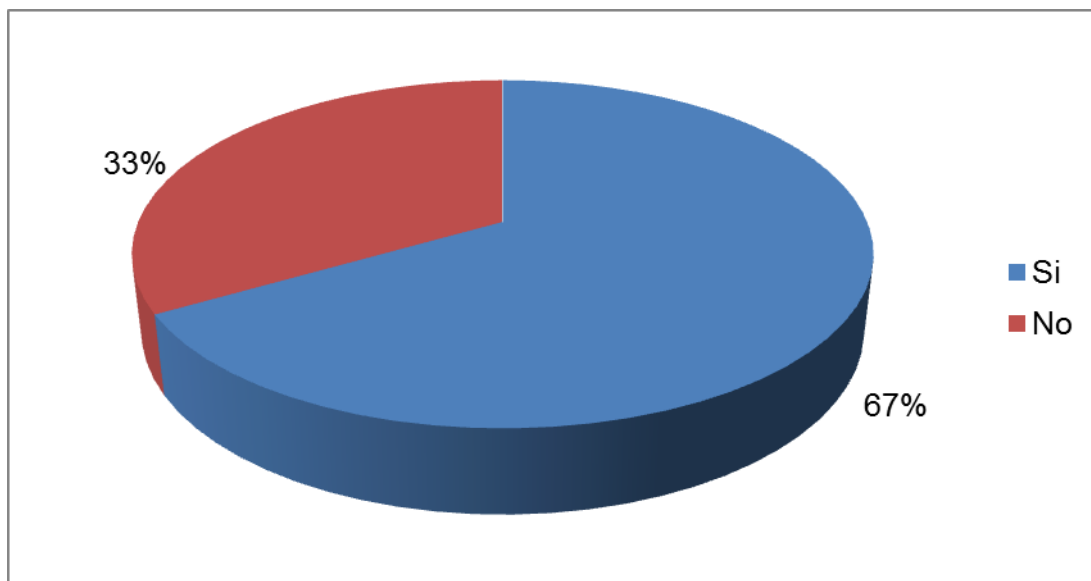
CUADRO 37. NECESIDAD DE REESTRUCTURACIÓN DE POLÍTICAS DE OTORGAMIENTO DE TDC

| RESPUESTA | CANTIDAD | % |
|--------------|----------|---------------|
| Si | 2 | 67% |
| No | 1 | 33% |
| TOTAL | 3 | 100,0% |

Fuente: Encuesta a Empleados del Banco Pichincha

Elaboración: Autora

GRÁFICO 37. NECESIDAD DE REESTRUCTURACIÓN DE POLÍTICAS DE OTORGAMIENTO DE TDC



Análisis: La experiencia de los empleados del Banco Pichincha, Agencia Caluma los lleva a plantear la necesidad de una reestructuración de las políticas de otorgamiento de las Tarjetas de Crédito, según el 67% de ellos. Solo el 33% considera que pueden permanecer como están.

4.2.2. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA

A continuación se presentan las respuestas a la entrevista efectuada:

Pregunta 1: ¿Cuáles son las metas de cumplimiento del Departamento?

Las metas son variables cada mes, vienen establecidas desde la matriz del Banco en Quito y se relacionan a varios factores, por ejemplo, tenemos metas de ventas de tarjetas, metas de llamadas para recuperación, metas de promoción, así como metas de evaluación de calidad de servicio.

Pregunta 2: ¿Cuántas personas se dedican a la gestión administrativa de las tarjetas de crédito en el Banco? ¿Son suficientes para la demanda de trabajo?

En esta sección trabajamos 3 asesores, de los cuales uno desempeña el rol de coordinador. Considero que nos encontramos precisamente en el límite de la carga de trabajo actual, es decir, sería necesario un incremento de personal si aumenta sustancialmente la demanda, pero por ahora es suficiente.

Pregunta 3: ¿Cómo vigila el desempeño de las actividades diarias de los empleados del banco?

Para cada actividad se llevan registros. La mayoría de ellos son manuales, es decir, se llevan en formularios de papel. Algunos de ellos se registran en el sistema. Tenemos registros de llamadas, registros de atención al cliente, registros de acciones de cobranza, etc. Todas se reportan al Jefe de Sección, quien a su vez las consolida y las remite a la principal.

Pregunta 4: ¿Quién evalúa el desempeño de los empleados del banco?

Existen evaluaciones a nivel de Agencia, que la efectúa el Gerente de la misma. Otra evaluación proviene de la matriz, quienes utilizan el sistema y envían auditores para comprobar las actividades que realizamos. Por eso los registros son importantes y mantenerlos debidamente archivados.

Pregunta 5: ¿Cada qué tiempo el Banco actualiza la información de sus clientes?

La mayoría de la información se actualiza diariamente, es decir, en tiempo real, pues los sistemas del banco son muy buenos. Alguna información depende de fuentes externas, como la que se obtiene de los Buro de crédito externos. Esta si tiene un lapso de tiempo mayor que puede llegar a un mes de retraso.

Pregunta 6: ¿Cuál es el promedio de días de mora?

Descartando los créditos irrecuperables y los que se encuentran en coactivas se tiene un promedio de 38 días de mora.

Pregunta 7: ¿Qué tipo de acciones aplica para recuperar cartera vencida?

Las políticas del banco están establecidas para ello, y se cumple el procedimiento legal. Lo primero es realizar una llamada telefónica al cliente, con quien se acuerda una fecha de pago. Si esta no se cumple, se insiste nuevamente y se informa al garante (si lo hubiere), aunque en el caso de tarjetas de crédito esta medida no suele aplicarse. Si en un mes no se ha reportado un pago se informa a la Superintendencia de Bancos y se reporta al buró de crédito, lo que incide en todo trámite que realice en el sistema financiero. Finalmente, si no se ha llegado a un acuerdo se inicia el juicio de coactiva.

4.2.3. RECOPIACIÓN DOCUMENTAL

4.2.3.1. Indicadores Financieros

La Superintendencia de Banco informó que, a junio de 2013, el Sistema de Bancos privados registró un desempeño financiero menos eficiente que el reflejado en junio de 2012. Esa apreciación se la emite al evaluar el incremento de sus activos improductivos (11,64% a 12,74%), y el crecimiento de la tasa de morosidad (2,98% a 3,12%). Los indicadores financieros también bajaron, tanto el ROE (15,24% a 9,20%) como el ROA (1,50% a 0,90%).

Se reporta que también decreció el rendimiento de la cartera de reestructura (15,01% a 10,17%) y de la cartera por vencer (12,55% a 12,25%). En cuanto a los niveles de liquidez disminuyeron del 27,31% al 24,96%. Solo se observaron ligeras mejoras en el uso de los gastos operativos (5,29% a 5,20%) y de personal (1,79% a 1,75%)(Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2013).

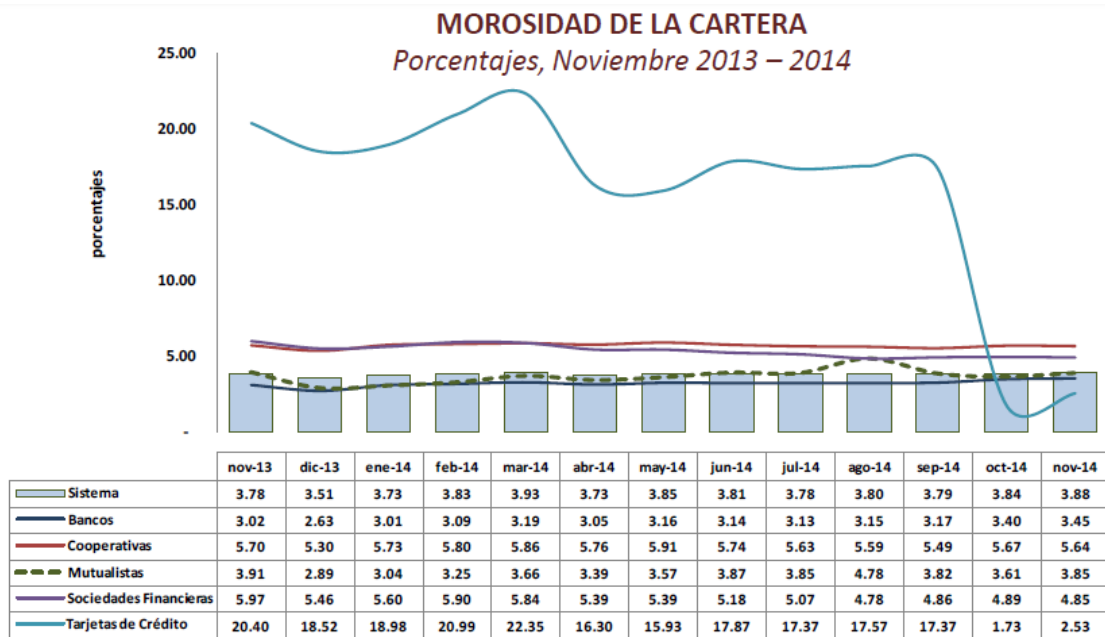
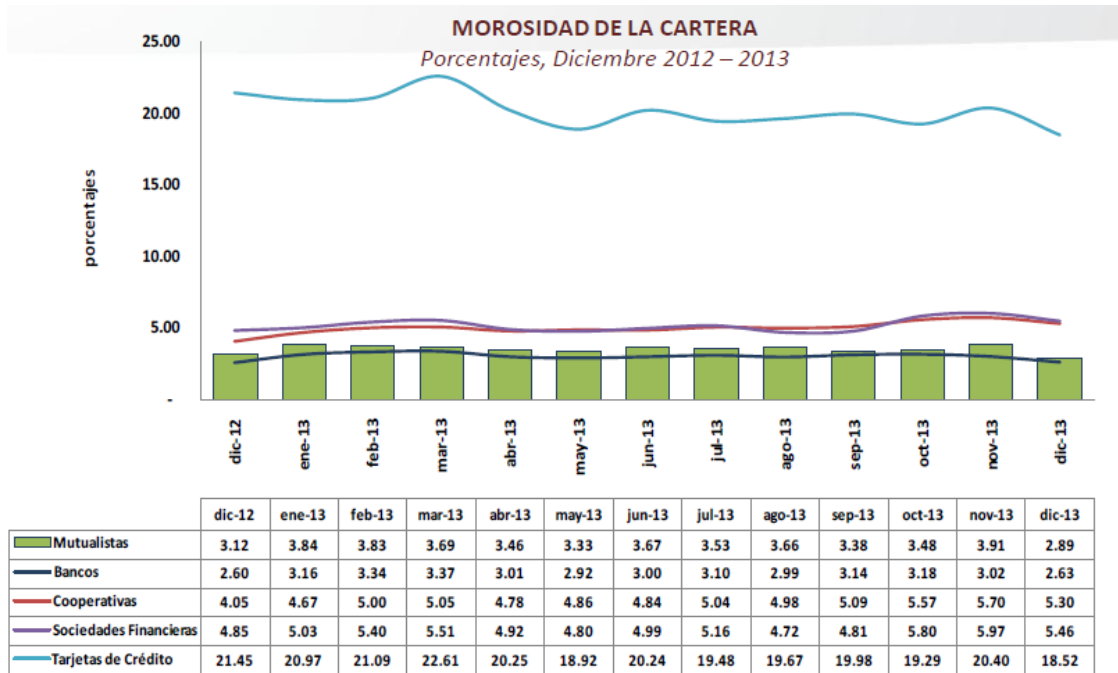
El sistema financiero ecuatoriano tuvo dificultades en el año 2013, las cuales también se reflejan en la rentabilidad de Banco Pichincha C.A., la cual se vio reducida por los menores niveles de utilidad, dadas las regulaciones estatales en el último año. A pesar de esto, la entidad presentó un crecimiento de sus ingresos financieros atados a la expansión de su cartera de crédito, manteniendo eficiencia de costos financieros y operacionales. El ROE alcanzó 7,44%, mientras que el ROA fue de 0,68%, niveles por debajo del promedio del sistema de bancos privados(Pacific Credit Ranking, 2013).

Banco Pichincha C.A., presenta un índice de eficiencia (Gastos de Operación / Margen Financiero Bruto) de 69,65% a septiembre de 2013. Dicho índice si bien creció, se encuentra similar al sistema de bancos privados (69,14%), lo cual indica que la Institución mantiene buenas posiciones de eficiencia, optimiza sus recursos y logra productividad. Luego sumando al gasto de operación las provisiones, la relación se desluce hasta llegar a 95,02%, dada su política conservadora de provisiones (88,77% sistema de bancos privados)(Pacific Credit Ranking, 2013).

4.2.3.2. Indicadores de Morosidad

El índice de morosidad de la cartera, comparando diciembre 2013 con diciembre de 2012 presentó reducciones anuales en los subsistemas financieros de las mutualistas y las tarjetas de crédito; en promedio este indicador tuvo una variación negativa de 0.26 puntos porcentuales. Comparando noviembre 2014 con noviembre de 2013 presentó reducciones anuales en todos los subsistemas a excepción de los bancos, lo que significa un mejoramiento de su cartera.

GRÁFICO 38. ÍNDICES DE MOROSIDAD NACIONAL



Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. EVOLUCIÓN DEL VOLUMEN DE CRÉDITO Y TASA DE INTERÉS. Dirección de Estadística Económica. ISSN: 1319-1419. 2013.

Nota: La reducción del indicador de morosidad de tarjetas de crédito se explica por la fusión de Pacificard con Pacífico, quedando Interdin como única entidad clasificada en el subsistema de Tarjeta de Crédito.

Banco Pichincha C.A., administra una morosidad de cartera(4,38%) por encima del promedio del sistema de bancos privados (3,18%). El incremento de este indicador en septiembre de 2013, respecto a período similar del año anterior, se atribuye a condiciones del entorno, ya que el sistema financiero en general está presentando mayor morosidad. Al considerar la cartera en riesgo más la cartera reestructura y refinanciada por vencer, el indicador de morosidad pasa de 4,51% a 4,97% entre septiembre de 2012 y septiembre de 2013, debido al crecimiento de la cartera calificada como C.D.E., y a la presencia de cartera refinanciada. La presión en la morosidad de la Institución proviene de las tarjetas de crédito y los microcréditos(Pacific Credit Ranking, 2013).

Como se observa en los cuadros 38 y 39, los ratios de cartera vencida la agencia Caluma aumentó del 1.02% al 1.72% entre los periodos 2013 y 2014.

4.2.3.3. Rendimiento Financiero del Banco Pichincha Agencia Caluma

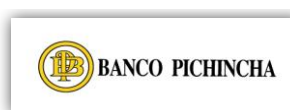
Los cuadros subsiguientes presentan los reportes financieros del Banco del Pichincha, Agencia Caluma, durante los periodos 2013 y 2014. De ellos se puede resaltar el desempeño financiero basado principalmente en el indicador ROE (antes de impuestos y participaciones), el cual resultó del 27.63 en el periodo 2013 y 28.60% en el periodo 2014.

4.2.3.4. Perfil del tarjetahabiente

El cuadro 39 muestra el perfil del cliente según las políticas establecidas por el Banco de Pichincha.

**CUADRO 38. REPORTE FINANCIERO DEL BANCO DEL PICHINCHA
AGENCIA CALUMA. PERIODO 2013**

AG REG' PICHINCHA C.A.
CONTROL FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO
BALANCE - PÉRDIDAS Y GANANCIAS
FUERZA DE VENTAS AGENCIAS
dic-13



| | REAL | |
|--|--------------|---------------|
| | BALANCE | PYG |
| CARERA VIGENTE | 5.913 | 403 |
| Cartera CA | 5.289 | 374 |
| Cartera Panamá | 331 | 19,01 |
| Cartera Miami | - | - |
| Titularizaciones + IESS | 293 | 8,99 |
| Fideicomiso (Microcrédito) | - | 1,12 |
| Liquidez Requerida | 1.341 | 0,35 |
| Encaje | 95 | - |
| Transferencia Activa | 104 | 0,47 |
| TOTAL ACTIVO PRODUCTIVO | 7.663 | 404 |
| CARTERA VENCIDA | 96 | |
| Cartera CA | 96 | |
| Cartera Panamá | - | |
| Cartera Miami | - | |
| Titularizaciones + IESS | - | |
| Activo Fijo | 12 | |
| Cuentas por Cobrar | 21 | |
| Bienes Realizables Adjudicado | 2 | |
| Otros Activos | 155 | |
| Provisión Específica | -214 | |
| Provisión Anticíclica | | |
| Provisión Genérica | -77 | |
| Cupo de Cajas | - | |
| TOTAL ACTIVO IMPRODUCTIVO | 6.652 | |
| Monetarios + Overnight | 1.410 | - |
| Ahorros | 3.954 | 29,42 |
| Plazo | 1.287 | 26,54 |
| Papel Comercial | - | - |
| Corto Plazo | - | - |
| Obligaciones Inmediatas | 14 | - |
| Cuentas por Pagar | 27 | - |
| Obligaciones Financieras | 1 | - |
| Obligaciones Convertibles en | - | - |
| Otros Pasivos | 5 | - |
| Transferencia Pasiva | - | 8,94 |
| TOTAL PASIVO | 6.698 | 64,91 |
| Patrimonio | 462 | |
| Contingente | - | |
| MARGEN FINANCIERO BRUTO | | 339 |
| Comex | | - |
| Cash Management | | 0,35 |
| Comisiones e Ingresos Tarjeta | | 5,81 |
| Ingresos por Servicio | | 17,81 |
| Ingresos por Cobranza | | 6,06 |
| Ingresos por Subsidiarias | | 1,57 |
| Otros Ingresos | | 1,19 |
| Ingresos Extraordinarios | | 1,38 |
| TOTAL INGRESOS Y COMISIONES | | 34 |
| Costos Directos | | 222 |
| TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN | | 222 |
| MARGEN ANTES DE PROVISIONES | | 151 |
| Gasto Provision | | 44,53 |
| Gasto Provision por Excepción | | - |
| TOTAL GASTO PROVISIÓN | | 44,53 |
| MARGEN ANTES DE IMPUESTOS Y P | | 106,49 |
| INDICADORES | | |
| ROE antes de impuestos y participaciones | | 27,63% |
| Margen Financiero / Activo Productivo | | 5,31% |
| Gastos de Operación / Activo Productivo | | 3,48% |
| Provisiones / Cartera Total | | 5,40% |
| Costos Directos / Margen Financiero + Otros Ingresos | | 59,55% |
| Ratio de cartera vencida | | 1,02% |
| Relación Pasivos / Cartera | | 111,47% |

**CUADRO 39. REPORTE FINANCIERO DEL BANCO DEL PICHINCHA
AGENCIA CALUMA. PERIODO 2014**

AG REG' PICHINCHA C.A.
CONTROL FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO
BALANCE - PÉRDIDAS Y GANANCIAS
FUERZA DE VENTAS AGENCIAS
dic-14



| | REAL | |
|--|--------------|--------------|
| | BALANCE | PYG |
| CARTERA VIGENTE | 6.869 | 866 |
| Cartera CA | 6.411 | 806 |
| Cartera Panamá | 237 | 43 |
| Cartera Miami | - | - |
| Titularizaciones + IESS | 220 | 16 |
| Fidelcomiso (Microcrédito) | 1 | 0 |
| Liquidez Requerida | 1.466 | 0 |
| Transferencia Activa | - | - |
| TOTAL ACTIVO PRODUCTIVO | 8.335 | 866 |
| CARTERA VENCIDA | 166 | |
| Cartera CA | 166 | |
| Cartera Panamá | - | |
| Cartera Miami | - | |
| Titularizaciones + IESS | - | |
| Activo Fijo | 10 | |
| Cuentas por Cobrar | 42 | |
| Bienes Realizables Adjudicado | 3 | |
| Otros Activos | 501 | |
| Provisión Específica | -269 | |
| Provisión Genérica | -85 | |
| Cupo de Cajas | - | |
| Encaje | 299 | |
| TOTAL ACTIVO IMPRODUCTIVO | 666 | |
| Monetarios + Overnight | 1.394 | - |
| Ahorros | 4.468 | 65,98 |
| Plazo | 1.616 | 63,15 |
| Papel Comercial | - | - |
| Corto Plazo | - | - |
| Obligaciones Inmediatas | 15 | - |
| Cuentas por Pagar | 42 | - |
| Obligaciones Financieras | 0 | - |
| Obligaciones Convertibles en | - | - |
| Otros Pasivos | 3 | - |
| Transferencia Pasiva | 613 | 28,36 |
| TOTAL PASIVO | 8.153 | 157 |
| Patrimonio | 629 | |
| Contingente | - | |
| MARGEN FINANCIERO BRUTO | | 709 |
| Comex | | - |
| Cash Management | | 0,66 |
| Comisiones e Ingresos Tarjeta | | 44,36 |
| Ingresos por Servicio | | 36,06 |
| Ingresos por Cobranza | | 8,47 |
| Ingresos por Subsidiarias | | 0,58 |
| Otros Ingresos | | 13,31 |
| Ingresos Extraordinarios | | 9,99 |
| TOTAL INGRESOS Y COMISIONES | | 113 |
| Costos Directos | | 579 |
| TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN | | 579 |
| MARGEN ANTES DE PROVISIONES | | 243 |
| Gasto Provision | | 67,48 |
| Gasto Provision por Excepción | | 0,28 |
| TOTAL GASTO PROVISIÓN | | 62,90 |
| MARGEN ANTES DE IMPUESTOS Y P | | 180 |
| INDICADORES | | |
| ROE antes de impuestos y participaciones | | 28,60% |
| Margen Financiero / Activo Productivo | | 8,50% |
| Gastos de Operación / Activo Productivo | | 6,95% |
| Costos Directos / Margen Financiero + Otros Ingresos | | 70,46% |
| Ratio de cartera vencida | | 1,72% |
| Relación Pasivos / Cartera | | 107,17% |

CUADRO 40. PERFILES DE AFILIACIÓN DE TARJETA HABIENTES SEGÚN POLÍTICAS DEL BANCO.

| PERFIL PARA QUITO Y GUAYAQUIL | | | PERFIL PARA SUCURSALES | | |
|---|---|------------------------------------|---|--|-------------------------------------|
| REQUISITOS | DINERS INTERNACIONAL | DINERS INTERNACIONAL POLITICA 130% | REQUISITOS | DINERS INTERNACIONAL | DIINERS INTERNACIONAL POLITICA 130% |
| Edad | De 25 a 65 años | De 25 a 65 años | Edad | De 25 a 65 años | De 25 a 65 años |
| Ingreso Mensual / Impuesto a la renta | Ing= \$1000 o IRenta= \$ 230 | Ing= \$1380 o IRenta= \$ 746 | Ingreso Mensual / Impuesto a la renta | Ing= \$740 o IRenta= \$ 110 | Ing= \$1242 o IRenta= \$ 540 |
| Ingreso Familiar / Impuesto a la renta | Ing= \$1200 o IRenta= \$ 480 | Ing= \$1840 o IRenta= \$ 1575 | Ingreso Familiar / Impuesto a la renta | Ing= \$920 o IRenta= \$ 130 | Ing= \$1656 o IRenta= \$ 1250 |
| Vivienda | Sector A,B,C | Sector A,B,C | Vivienda | Sector A,B,C | Sector A,B,C |
| Estado Civil | Indiferente | Indiferente | Estado Civil | Indiferente | Indiferente |
| Estabilidad Laboral | 1 año | 1 año | Estabilidad Laboral | 1 año | 1 año |
| Estudios | Mínimo Secundaria | Mínimo Secundaria | Estudios | Mínimo Secundaria | Mínimo Secundaria |
| Patrimonio | 25.000 | \$ 6.000 | Patrimonio | 22.500 | \$ 6.000 |
| Cta. Cte. /Ah | 3 cifras bajas | 3 cifras bajas | Cta. Cte. /Ah | 3 cifras bajas | 3 cifras bajas |
| Antigüedad Cta. | Mínimo 1 año | Mínimo 1 año | Antigüedad Cta. | Mínimo 1 año | Mínimo 1 año |
| Central de Riesgo | Calif. A,B | Calif. A,B | Central de Riesgo | Calif. A,B | Calif. A,B |
| Garante | Si el socio no cumple con uno de los parámetros: Patrimonio Promedio Bancario Antigüedad de cuenta | No aplica Garante | Garante | Si el socio no cumple con uno de los parámetros: Patrimonio Promedio Bancario Antigüedad de cuenta | No aplica Garante |
| Todo socio mayor a 50 años deberá registrar ingresos mayores a \$2000 usd | | | Todo socio mayor a 50 años deberá registrar ingresos mayores a \$2000 usd | | |

El valor mínimo permisible para el Impuesto a la Renta en los dos últimos años

| INGRESOS MÍNIMOS QUE DEBEN CUMPLIR LOS SOCIOS PARA COMPLETAR EL INGRESO FAMILIAR | | | | | |
|--|----------------------|-----------------------------|-------------------|---------------------------------|-----------------|
| PLAZA | INTERNACIONAL NORMAL | INTERNACIONAL POLITICA 130% | JOVEN PROFESIONAL | JOVEN PROFESIONAL POLITICA 130% | PROPIETARIO |
| QUITO - GUAYAQUIL | Mínimo usd 700 | Mínimo usd 1000 | Mínimo usd 400 | Mínimo usd 900 | Mínimo usd 1000 |
| SUCURSALES | Mínimo usd 600 | Mínimo usd 900 | Mínimo usd 300 | Mínimo usd 800 | Mínimo usd 900 |

| PERFIL JOVEN PROFESIONAL | | | | |
|---|---|---|--|---|
| REQUISITOS | PERFIL PARA QUITO - GUAYAQUIL | | PERFIL PARA SUCURSALES | |
| | PARAMETROS | DINERS JOVEN PROFESIONAL POLITICA 130% | PARAMETROS | DINERS JOVEN PROFESIONAL POLITICA 130% |
| Edad | Menor de 30 años | Menor de 30 años | Menor de 30 años | Menor de 30 años |
| Ingreso Mensual / Impuesto a la renta | Ing= \$500 o IRenta= \$ 110 | Ing= \$1150 o IRenta= \$ 410 | Ing= \$450 o IRenta= \$ 110 | Ing= \$1035 o IRenta= \$ 268 |
| Ingreso Familiar / Impuesto a la renta | Ing= \$700 o IRenta= \$ 110 | Ing= \$1640 o IRenta= \$ 1215 | Ing= \$630 o IRenta= \$ 110 | Ing= \$1449 o IRenta= \$ 870 |
| Vivienda | Sector A,B,C | Sector A,B,C | Sector A,B,C | Sector A,B,C |
| Estado Civil | Indiferente | Indiferente | Indiferente | Indiferente |
| Estabilidad Laboral | 1 año | 1 año | 1 año | 1 año |
| Estudios | Título Universitario | Título Universitario | Título Universitario | Título Universitario |
| Patrimonio | \$ 6.000 | No Requiere | \$ 6.000 | No Requiere |
| Cta. Cte. /Ah | 3 cifras bajas | 3 cifras bajas | 3 cifras bajas | 3 cifras bajas |
| Antigüedad Cta. | Mínimo 6 meses | Mínimo 6 meses | Mínimo 6 meses | Mínimo 6 meses |
| Central de Riesgo | Calif. A,B | Calif. A,B | Calif. A,B | Calif. A,B |
| Garante | Si el socio no cumple con uno de los parámetros: Patrimonio Promedio Bancario Antigüedad de cuenta | No aplica Garante | Si el socio no cumple con uno de los parámetros: Patrimonio Promedio Bancario Antigüedad de cuenta | No aplica Garante |
| El valor mínimo permisible para el Impuesto a la Renta en los dos últimos años | | | | |

| PERFIL PROPIETARIO | | | | |
|--|---|---|-----------------------------|---|
| REQUISITOS | PERFIL PARA QUITO - GUAYAQUIL | | PERFIL PARA SUCURSALES | |
| | PARAMETROS | DINERS PERFIL PROPIETARIO POLITICA 130% | PARAMETROS | DINERS PERFIL PROPIETARIO POLITICA 130% |
| Edad | De 27 a 65 años | NO APLICA | De 27 a 65 años | NO APLICA |
| Ingreso Mensual | \$ 1.000 | | \$ 900 | |
| Ingreso Familiar | \$ 1.500 | | \$ 1.350 | |
| Vivienda | * Todos los sectores que tengan cobertura de Urbano Express | | Sector A,B,C | |
| Estado Civil | Indiferente | | Indiferente | |
| Estudios | Mínimo Secundaria | | Mínimo Secundaria | |
| Patrimonio | \$ 30.000 | | \$ 27.000 | |
| Cta. Cte. /Ah | 4 cifras bajas | | 3 cifras altas | |
| Antigüedad Cta. | Mínimo 1 año | | Mínimo 1 año | |
| Central de Riesgo | Calif. A,B | | Calif. A,B | |
| Ventas Mensuales | Mayor o igual a \$5.000 usd | | Mayor o igual a \$4.000 usd | |
| Garante | No aplica | | No aplica | |
| NOTA.- NO se los considerará dentro del perfil propietario a los Medicos y Odontólogos pero para calificar deberán registrar un promedio bancario de 4B para Quito y Guayaquil mientras que para provncias el promedio debe ser de \$900 usd ademas de cumplir con los demas requisitos exigidos para cada perfil. | | | | |

| PERFIL PROFESIONALES LIBRE EJERCICIO | | |
|---|--|--|
| REQUISITOS | PERFIL PARA QUITO - GUAYAQUIL | PERFIL PARA SUCURSALES |
| | PARAMETROS | PARAMETROS |
| Edad | De 25 a 45 años | De 25 a 45 años |
| Vivienda | Sector A, B,C | Sector A, B,C |
| Estado Civil | Indiferente | Indiferente |
| Estudios | Título Universitario | Título Universitario |
| Central de Riesgo Actual | Calif. A | Calif. A |
| Central de Riesgo maximo ultimos 12 meses | Una Calif B | Una Calif B |
| Garante | No mandatorio | No mandatorio |
| Antigüedad de Cta. Bancaria | Mínimo 1 año | Mínimo 1 año |
| Patrimonio minimo requerido | \$ 50.000,00 | \$ 40.000,00 |
| Ingreso Declarado | \$ 2.600,00 | \$ 2.000,00 |
| Impuesto a la renta causado o Promedio bancario requerido | IRenta= \$ 2,900 o Prom Banc 4 Cifras medias | IRenta= \$ 1,860 o Prom Banc 4 Cifras medias |
| En caso de no cumplir con Impuesto a la Renta o Promedio bancario requerido se revisara si solicitante mantiene una tarjeta de crédito activa en la competencia con un riesgo minimo de usd 6,000 | | |

| PERFIL COMERCIANTES | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|
| Requisitos | PERFIL PARA QUITO - GUAYAQUIL | PERFIL PARA SUCURSALES |
| | PARAMETROS | PARAMETROS |
| Edad | De 27 a 45 años | De 27 a 45 años |
| Ingreso Declarado | \$ 2,600 | \$ 2,000 |
| Vivienda | A, B, C | A, B, C |
| Estado Civil | Indiferente | Indiferente |
| Estudios | Mínimo Secundaria | Mínimo Secundaria |
| Patrimonio | \$ 50.000 | \$ 40.000 |
| Pomedio bancario requerido | 4 cifras medias | 4 cifras bajas |
| Antigüedad Cta. | Mínimo 2 años | Mínimo 2 años |
| Central de Riesgo | Calif. A en los últimos 12 meses | Calif. A en los últimos 12 meses |
| Garante | No mandatorio | No mandatorio |

| PERFIL PROPUESTO COLACION DINERS Y VISA PLATINIUM | |
|---|------------------------------|
| CONDICION | PARAMETRO |
| Edad | De 23 a 65 años |
| Ingreso Mensual / Impuesto a la renta | >= a 2.000 usd y < 5.000 usd |
| Vivienda | Sector A,B,C |
| Estado Civil | Indiferente |
| Estabilidad Laboral | 1 año |
| Estudios | Mínimo Secundaria |
| Patrimonio | 30000 |
| Cta. Cte. /Ah | 3 cifras medias |
| Alto Riesgo | No CAR |
| Central de Riesgo | A |

. Aplica solamente para perfil normal, no existen excepciones.

. Aplica con cupo de usd 3.500 para el producto Visa.

| PERFIL PROPUESTO COLACION DINERS Y VISA TITANIUM | |
|--|-------------------|
| CONDICION | PARAMETRO |
| Edad | De 23 a 65 años |
| Ingreso Mensual / Impuesto a la renta | >= 5.000 usd |
| Vivienda | Sector A,B |
| Estado Civil | Indiferente |
| Estabilidad Laboral | 5 años |
| Estudios | Mínimo Secundaria |
| Patrimonio | 50.000 |
| Cta. Cte. /Ah | 4 cifras bajas |
| Alto Riesgo | No CAR |
| Central de Riesgo | A |

Aplica solamente para perfil normal, no existen excepciones

Aplica con cupo de usd 10.000 para el producto Visa.

| PERFIL PROPUESTO COLACION DINERS Y VISA WORLD CARD | |
|--|------------------------------|
| CONDICION | PARAMETRO |
| Edad | De 23 a 65 años |
| Ingreso Mensual / Impuesto a la renta | >= a 1.500 usd y < 2.000 usd |
| Vivienda | Sector A,B,C |
| Estado Civil | Indiferente |
| Estabilidad Laboral | 1 año |
| Estudios | Mínimo Secundaria |
| Patrimonio | 25.000 |
| Cta. Cte. /Ah | 3 cifras bajas |
| Alto Riesgo | No CAR |
| Central de Riesgo | A, B |

. Aplica solamente para perfil normal, no existen excepciones.

. Aplica con cupo de usd 1.500 para el producto Visa.

Fuente: Banco Pichincha

4.3. DISCUSIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN RELACIÓN A LA NATURALEZA DE LA HIPÓTESIS.

Como se mencionó anteriormente, la hipótesis general es la siguiente:

HG: La Gestión Administrativa aplicada por el Banco Pichincha incrementa la cartera vencida de tarjetas de crédito de los clientes de la agencia Caluma.

4.3.1. Análisis de la Variable: Gestión administrativa del Banco Pichincha.

Considerando que se denomina Gestión Administrativa al “conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir y controlar”(Pedro & Blas, 2014). Bajo esta definición se estudió esta variable según las siguientes dimensiones:

- **Planeación:** La entrevista revela que existe una planificación estructurada en el Banco Pichincha, se tienen totalmente definidas las metas estratégicas para cada una de las actividades. Además, estas metas se ajustan dinámicamente según las circunstancias propendiendo siempre a la mejora de la organización y sobre todo del control. Sin embargo se percibe ciertas falencias entre el área encargada de otorgar las tarjetas y el área de cobranza.

A pesar que el 67% de los empleados se siente con los conocimientos suficientes sobre el producto de tarjetas de crédito, el porcentaje más alto (39%) entre las formas de obtener una tarjeta de crédito se encuentra en el uso de campañas promocionales, seguido de un ofrecimiento del banco (30%). Para los empleados, porque la colocación masiva de tarjetas trae como consecuencias dificultades en las cobranzas; por ello el 67% opina que el cliente debe solicitarla al banco para poder realizar el análisis del

mismo y determinar si tiene disponibilidad económica para cumplir sus obligaciones.

- **Organización:** Aunque el número de personas que actualmente trabajan en el área de cobranzas satisface la demanda actual de actividades, se observa que el crecimiento del número tarjetahabientes pronto sobrepasará los límites de carga de trabajo que podrían afectar la atención a los clientes. Adicionalmente, la segmentación de clientes sigue un esquema tradicional basado en el cupo otorgado a la tarjeta y el tipo de tarjeta. Sería recomendable buscar alternativas de segmentación que consideren la situación económica real del cliente, tanto para conocer su capacidad de pago como para brindarle nuevos servicios.

El criterio mayoritario (67%) de los empleados del Banco es que se necesita reestructurar las políticas de otorgamiento de tarjetas de crédito. Aunque su capacitación se ha orientado hacia brindar calidad de servicio y ejecutar sus actividades con eficiencia y eficacia, se observa poca participación en la formación para realizar análisis y definir políticas para el otorgamiento de tarjetas de crédito. Esto hace que se pierda una experiencia acumulada de quienes precisamente son la fuente primaria de datos sobre la gestión de las tarjetas

- **Dirección:** El comportamiento de la organización se basa en procedimientos definidos por el banco. Se cuenta con suficiente documentación y tiempo de capacitación que garantice un trabajo coordinado y correctamente dirigido, pues la mayoría de los empleados indicaron conocer el procedimiento para otorgar la tarjeta de crédito, así como para vigilar el proceso de pagos y ejercer cobranzas.
- **Control:** El desarrollo del control se basa en métodos de registros manuales y automatizados los cuales son supervisados por el Jefe de sección y luego por reportes consolidados se remiten a gerencia, lo que revela una estructura

jerárquica vertical. Llama la atención que los asesores aún se utilicen registros escritos. Existen también dificultades en mantener actualizada la información de los clientes con respecto al buró de créditos, se han reportado atrasos de hasta 3 meses.

Los mismos asesores del banco reconocen que el asesoramiento a los clientes es escaso (67%) o nulo (33%). Pero se aclara que esto resulta así debido a la actitud de los clientes que normalmente se acercan a retirar sus tarjetas, las cuales son obtenidas de diferentes maneras, entre ellas, las campañas promocionales. En contraposición, el 82% de los clientes indican que aceptarían una capacitación. Esta aparente contradicción se explicaría considerando que la inexperiencia de los usuarios nuevos, luego se ve manifiesta con las dificultades de pagar sus consumos.

En cuanto a las acciones preventivas, se puede notar que la mayoría se basa en una acción automatizada que se realiza mediante recordatorios generados por el sistema informático, enviando correos y mensajes SMS, con los cuales se recuerda la fecha de pago y el valor pendiente. En caso de atrasos los clientes, manifestaron que prefieren llamadas a su teléfono convencional del trabajo. Son pocas las acciones preventivas adicionales, por ello los clientes sienten que no han recibido una capacitación adecuada sobre la gestión de sus pagos, así como medios para mantener un saldo adecuado en sus tarjetas. Su aprendizaje ha sido más un producto de su experiencia de que de una capacitación.

El 49% de los encuestados ha recibido asesoramiento después de haber recibido la tarjeta; un alto porcentaje de aquellos que fueron instruidos por el banco normalmente lo hicieron con folletos. Pocas ocasiones se les explicó sobre alternativas de negociación en caso de retrasos o sobre las ventajas de diferir sus pagos en lugar de usar el consumo corriente. Estos aspectos son justamente los que estarían dispuestos a aceptar como capacitación el 82% de los clientes.

Las acciones que se ejecutan para ejercer la cobranza de las tarjetas de crédito se basan en dos fases: la primera por medio de una acción personal, tratando de obtener una fecha de pago de parte del cliente, sin embargo en esta primera llamada no se averigua las causas de este retraso. Si la mora permanece se inicia un proceso que terminaría en emprender acciones legales y reportar en la central de riesgo a nivel nacional.

4.3.2. Análisis de la Variable: Cartera Vencida de Tarjeta de Crédito.

La cartera vencida es la porción del total de clientes (deudores) que reporta atraso en el cumplimiento de sus obligaciones de pago. Son clientes que por alguna razón no han pagado. Esta definición permite determinar cómo dimensiones de estudio:

- **Características de Vencimiento:** El indicador de morosidad de la cartera de crédito en el Banco Pichincha, al 30 de septiembre de 2013, se ubicó en 4,51%; superior al obtenido en período similar de 2012 (4,97%). Cabe mencionar que Banco Pichincha mantiene indicadores de morosidad del 3,18%, por encima del que se observa en los demás bancos privados (Pacific Credit Ranking, 2013). En la Agencia de Caluma, los empleados revelaron que el índice es un valor cercano al 5%, con un promedio de 38 días de atraso cuando se cae en morosidad.

Los tarjetahabientes del Banco Pichincha, según las encuestas, son personas de indistinto género. El 61% de ellas son menores de 40 años, que prefieren pagar en efectivo pero cada vez más aceptan hacerlo por internet. Generalmente recuerdan la fecha de corte de su tarjeta, pero al menos un 36% depende de recordatorios. Se observa que el obtener una tarjeta le resultó relativamente fácil. Sus ingresos se encuentren entre los \$1000.00 y \$3000.00, provenientes de diversas actividades entre las que destacan las concernientes al sector agropecuario.

Según los datos obtenidos, el 53% de los usuarios de tarjetas tienen menos de 3 años, lo que revela la intensidad de las colocaciones en los últimos tiempos.

A pesar que el 64% de los tarjetahabientes tiene conocimiento del efecto de un retraso o mora en los pagos de su tarjeta con respecto a su credibilidad financiera, solo el 58% paga oportunamente. A esto se suma que el 43% de clientes suelen ocupar entre el 80% y el 100% de su cupo en la tarjeta de crédito, incluso hay personas (el 8%) que lo sobrepasan; siendo una de las principales razones la falta de disponibilidad económica en la fecha de pago.

- **Finanzas:** El Banco Pichincha ha demostrado a lo largo de los años ser un banco solvente y su prestigio y manejo prudente de las finanzas lo ha convertido en uno de los más confiables del país, a pesar del panorama nacional, pues según se observa en los datos publicados por la Superintendencia de Bancos, el ROE bajó de 15,24% a 9,20%; al igual que el ROA del 1,50% al 0,90%. Además bajó los niveles de liquidez de 27,31% a 24,96%. Por su parte, el Banco Pichincha presenta un ROE del 9.5% y un ROA del 0.9%. En la Agencia Caluma el ROE del 2013 fue de 27.63% y en el 2014 del 28.60%, demostrando la capacidad de retorno de inversión de la zona.

4.4. Conclusión Parcial

La gestión administrativa se observa con ciertas falencias en cuanto al uso de medios manuales para el registro de actividades, algo que se considera poco aceptable para el banco, ya que esto limita la generación de estadísticas y análisis de la información. Las acciones de recuperación están sujetas a las disposiciones de la Superintendencia de Compañías y las leyes establecida en el país, por lo que lo más adecuado sería tomar acciones preventivas, las cuales actualmente están basadas en llamadas telefónicas, correos y mensajes SMS, los cuales tienen un innegable efecto positivo, especialmente para recordar las

fechas de pago y los valores. Sin embargo, poco se ha hecho para impedir un manejo adecuado de la tarjeta en los clientes.

La mayoría de los clientes utiliza la tarjeta de crédito para consumos que son pagados sin saber discernir entre la conveniencia de usar pagos diferidos o corrientes. Solo el 26% de los clientes informa que se le explicó la diferencia entre uso de crédito diferido y corriente; apenas el 18% fue informado sobre las tasas de interés que se les aplica en cada tipo de consumo.

El 81% de los clientes aceptarían recibir asesoramiento adicional sobre manejo de la tarjeta de crédito, de los cuales consideran que los temas más relevantes para capacitarse serían las formas de acceder a mayores cupos (89%), diferencias entre crédito diferido y corriente (82%) y sobre cómo evitar la mora (65%). El tema de menor interés es el conocimiento de los plazos (26%), quizás porque las notificaciones suelen ser efectivas

Con estos antecedentes se demuestra que las acciones administrativas del banco en cuanto al control de los clientes morosos debe mejorarse, orientándose preferentemente a las acciones preventivas cuidando con mayor detalle el otorgamiento de las Tarjetas de Crédito sin estudio del cliente. Además se debe mejorar los mecanismos de registro de datos mediante el desarrollo de una aplicación informática. En conclusión, se acepta la hipótesis general: “La Gestión Administrativa aplicada por el Banco Pichincha incrementa la cartera vencida de tarjetas de crédito de los clientes de la agencia Caluma”.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Si buscas resultados distintos, no
hagas siempre lo mismo.

Albert Einstein.

5.1. CONCLUSIONES

Concluida la investigación, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- La investigación realizada demuestra que la gestión administrativa del banco ha tenido algunas falencias que se reflejan con un ROE del 7.44% y un ROA del 0.68%; menor al promedio de los banco privados, como consecuencia de la disminución en su utilidad. En cuanto a la Agencia Caluma, el ROE del 2014 fue del 27.6% y la relación de Gastos de Operación / Activo Productivo fue del 3.48%. Adicionalmente, los ratios de cartera vencida de la agencia Caluma aumentó del 1.02% al 1.72%. Entre las causas de esto se puede enunciar que la calidad crediticia de los tarjetahabientes ha disminuido con la incorporación masiva de tarjetas en el mercado. Al inicio la afluencia de clientes nuevos conlleva a un crecimiento, pero los gastos de cobranza y pérdidas reflejan que era meritorio aplicar un mejor análisis de otorgamiento del servicio. Adicionalmente, Los clientes que tienen retrasos sienten complicada una renegociación así como un excesivo ejercicio de cobranza. Perciben que las tarjetas de crédito están estancadas en sus servicios sin que se realicen actividades adicionales para cubrir las expectativas financieras de sus clientes
- El perfil del tarjetahabiente está definido por el banco tanto para la afiliación como la colocación de tarjetas. Pero en ella solo se consideran pocos rasgos demográficos y psicográficos como el conocimiento de sus ingresos y edad. Ante este marco es difícil establecer comparativos de cumplimiento. Las tarjetas de crédito del Banco Pichincha tienen un alto nivel de aceptación en el mercado, por lo que su colocación es relativamente fácil. Sin embargo, la captación de mercado puede conllevar a un descuido del manejo de su calidad. Según la experiencia en el manejo de estas cuentas, por parte de los asesores del banco, el 67% sugiere que este otorgamiento debiera partir de una solicitud de cliente, lo que permitiría realizar el análisis del mismo.

- Los asesores del banco manifiestan que la mayoría de clientes que acuden a retirar sus tarjetas no solicitan información adicional. De hecho, la investigación revela que la colocación de tarjetas solo se enfoca en presentar los beneficios, pero rara vez se informa sobre los cuidados sobre su uso. A pesar que el 64% de los tarjetahabientes tiene conocimiento del efecto de un retraso o mora en los pagos de su tarjeta con respecto a su credibilidad financiera, las acciones de los clientes revelan una cultura de pago que requiere recordatorios (por teléfono, SMS, etc.) y de retrasos variables desde 1 a 15 días. Aparentemente, los clientes piensan que el banco les puede “esperar”. Cuando se llega a casos de morosidad alta, los clientes desconocen las posibles alternativas de solución que podrían darse antes de ser reportados a la Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos (antes se lo hacía a la Central de Riesgo).
- El hecho de que los tarjetahabientes sobrepasen el cupo de sus tarjetas (el 8%), tengan retrasos en sus pagos y que los datos reportados para la Agencia Caluma señalen un crecimiento de 0.7 puntos de la cartera vencida (de 1.02% al 1.72% entre el 2013 y 2014) revelan una necesidad de cambios. Además, basándose en la experiencia de los empleados del Banco Pichincha, a través de su contacto con los clientes, les ha permitido conocer el mercado financiero del cantón Caluma, se tiene una perspectiva más acertada de los riesgos de otorgamiento de tarjetas. Es por ello que el 67% de ellos consideran necesario reevaluar estas políticas a fin de controlar la cartera vencida del Banco Pichincha Agencia Caluma.
- Con estos antecedentes se demuestra que las acciones administrativas del banco en cuanto al control de los clientes morosos tiene algunas falencias, en cuanto a las acciones preventivas. Además los mecanismos de registro de datos con respecto a las acciones de recuperación de cartera y gestiones de cobranza carecen de registros informatizados lo que dificulta su análisis. En conclusión, se acepta la hipótesis general: “La Gestión Administrativa aplicada

por el Banco Pichincha incrementa la cartera vencida de tarjetas de crédito de los clientes de la agencia Caluma”.

5.2. RECOMENDACIONES

- Las acciones recordatorias y de cobranza son necesarias para disminuir la mora. Sin embargo, es recomendable que se realicen de manera pausada y solo en caso de ser necesarias, pues una intervención excesiva puede interpretarse como acoso, disminuyendo la preferencia del cliente por el Banco Pichincha. Por otra parte, la insatisfacción de las expectativas financieras de los tarjetahabientes requiere alguna acción del banco, tanto para mejorar los servicios como para brindar mejores oportunidades de pago, con el fin de revertir la percepción del 44% de los clientes que han caído en mora, los cuales sienten que el banco solo ejerció acciones de cobranza.
- Si bien el mercado ecuatoriano tiene gran aceptación por las tarjetas del Banco Pichincha, se requiere de un manejo cuidadoso. Aprovechar la demanda es beneficioso siempre y cuando los clientes no se vuelvan una cartera incobrable. Según la experiencia en el manejo de estas cuentas por parte de los empleados, el 67% sugiere que este otorgamiento debiera partir de una solicitud de cliente, lo que permitiría realizar el análisis del mismo a fin de que se tomen medidas para evitar que la morosidad se incremente. Es recomendable que para esto se defina un perfil de cliente más detallado que sirva de referencia para la toma de decisiones.
- Algunas de las actividades de control se manejan con registros manuales, lo cual afecta al seguimiento y disminuye la facilidad para generar estadísticas sobre estas acciones. Se sugiere el desarrollo de una aplicación informática para que se supere este aspecto.
- Los criterios de los empleados, que se encuentran a cargo del día a día de las operaciones son una fuente importante de la realidad financiera del sector. Por ello es necesaria su capacitación en el desarrollo de políticas de

otorgamiento de tarjetas de crédito así como de modelos de análisis de clientes que permita luego integrarlos a participar en la generación de nuevas estrategias y políticas incrementar el número de tarjetahabientes de calidad.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

Es mejor el uso de las riquezas
que la posesión de ellas.

Fernando de Rojas.

6.1. TITULO DE LA PROPUESTA

“Sistema de colocación de tarjetas de crédito del Banco Pichincha, Agencia Caluma”

6.2. JUSTIFICACIÓN

La propuesta que aquí consta, consiste en elaborar Plan de reestructuración de políticas de otorgamiento de tarjetas de crédito del Banco Pichincha, Agencia Caluma, que posibilite el crecimiento de la cobertura de mercado de tarjetahabientes, sin que esto afecte la calidad de las cuentas, especialmente disminuyendo el riesgo de morosidad que no solo afecta la imagen del Banco, sino al mismo usuario.

Esta propuesta parte de los resultados del estudio de la situación actual de las TDC manejadas en la oficina de Banco Pichincha Agencia Caluma, en el cual se diagnosticó ciertos aspectos que se deben mejorar en lo referente a los procesos, políticas crediticias internas e información al cliente sobre los productos. Los puntos más relevantes se presentaron en los siguientes aspectos:

- La población ecuatoriana recibe gran cantidad de promociones de crédito, especialmente para el otorgamiento de tarjetas de crédito, las cuales ofertan la posibilidad de endeudarse. Pero al mismo tiempo que dan oportunidad para adquirir financiamiento de manera rápida, también puede convertirse en un problema si el usuario no tiene control y desconoce el manejo apropiada de la misma.
- El sobre endeudamiento no solo crea un inconveniente para el tarjetahabiente, sino también para el banco que debe incurrir en procesos de recuperación que no solo implican mayores gastos, sino que también perjudica sus indicadores de gestión y financieros, decayendo su imagen.
- La madurez del uso de la tarjeta de crédito puede iniciarse con una correcta información, tanto al momento de promocionarla como al momento de

entregarla. Con esto no solo se evitan las dificultades antes indicadas, sino que se crea un mejor vínculo entre la entidad bancaria y sus clientes.

- La falta de información y el desconocimiento del cliente de las alternativas de uso de las TDC que tiene la institución ocasiona que los clientes desaprovechen alternativas financieras más apropiadas.
- El Banco debe potenciar su portafolio de productos TDC y los ejecutivos indicar las características de cada uno al momento de ofertarlo al cliente.
- El perfil del cliente debe someterse a un análisis adecuado, basado tanto en políticas generales del Banco como en algunos parámetros locales que con de dominio de los Asesores de la Agencia Caluma.

Lo enunciado anteriormente presenta algunos de los problemas que deben considerarse antes de plantear una alternativa de solución.

6.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

6.3.1. Sustento teórico

6.3.1.1. Política Organizacional

Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa (Medina, 2014).

6.3.1.2. Políticas de crédito

Son normas de conducta o de acción dictadas por la dirección y deben ser

observadas por todo el personal de la empresa, deben ser por escrito e indicar lo que se puede hacer y lo que no se debe hacer. (Pedro & Blas, 2014). Las políticas se establecen de acuerdo con el objetivo de la empresa y los departamentos, así como las direcciones que establezcan los miembros del consejo de administración, por eso no se puede generalizar, como ejemplos señalar algunas de ellas.

Tiempo:

Esta política indica el tiempo máximo concedido a los clientes.

Plazos:

Es la más importante y una de las primeras políticas que se debe fijar. La determinación de los plazos máximos y mínimos se deben analizar cuidadosamente, considerando lo siguiente:

- Plazos que den otras empresas.
- La inversión que se requiere en las cuentas por cobrar.
- Los recursos de financiamiento del porcentaje de crédito que podrán financiar los proveedores.
- Descuentos por pronto pago: Para establecer esta política se debe fijar un porcentaje que resulte atractivo a los clientes como un incentivo de compra, esta política debe ser uniforme y rígida.
- Descuentos por volumen: Esta política se establece para incrementar las ventas.
- Descuentos en determinados artículos: Estos descuentos se realizan para incrementar las ventas de artículos que tienen poca demanda, son de menor calidad, o son gancho para que el cliente consuma otros al mismo tiempo.

6.3.2. Sustento legal

La Superintendencia de Compañías establece que las operaciones con tarjetas de crédito son consideradas como créditos comerciales o créditos de consumo (Superintendencia de Banca y Seguros, 2001):

- Las operaciones de tarjetas de crédito corporativas, se considerarán créditos comerciales.
- Todas las operaciones efectuadas a través del sistema de tarjetas de crédito, se considerarán créditos de consumo

Son créditos de consumo los otorgados por las instituciones controladas a personas naturales que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios, que generalmente se amortizan en función de un sistema de cuotas periódicas.

En los créditos de consumo es importante que el banco seleccione adecuadamente los sujetos de crédito, así como la capacidad de pago del deudor; y la estabilidad de la fuente de sus recursos.

Para estimar la capacidad de pago como requisito previo para la aprobación, instrumentación y desembolso de las operaciones crediticias, las instituciones del sistema financiero podrán utilizar metodologías como la señalada en numeral 7.1 del artículo 7 del capítulo II “De la administración del riesgo de crédito” del título X. Normalmente se definen otros procedimientos que permitan la asignación apropiada de cupos y demás condiciones crediticias, en función del perfil de los clientes y la estrategia de negocio de la entidad.

Para ello deberán considerar como límite máximo para operaciones de financiamiento al consumo, que las cuotas no sobrepasen del 50% del ingreso neto mensual promedio del deudor, tomando como referencia también la modalidad de crédito rotativo y crédito diferido.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo General

- Diseñar un Sistema de colocación de tarjetas de crédito acordes a las necesidades del Banco Pichincha Agencia Caluma para reducir el índice de morosidad de clientes.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Desarrollar un perfil del cliente aceptable para el otorgamiento de tarjetas de crédito del Banco Pichincha Agencia Caluma.
- Definir el contenido de recomendaciones a utilizarse en campañas de concientización para clientes TDC.

6.5. UBICACIÓN SECTORIAL Y FÍSICA

La presente propuesta se establecerá en el Banco del Pichincha, Agencia Caluma, que se encuentra ubicado a 62 km al sur occidente de Guaranda, capital de la Provincia de Bolívar en el Ecuador.

Este documento propone la estructuración de mejoras en el aspecto administrativo y de gestión del banco, proporcionando la aplicación de políticas que sirvan de guía en la entrega y colocación de tarjetas de crédito.

6.6. FACTIBILIDAD

La presente propuesta se discutió mediante conversaciones con la gerencia del Banco Pichincha, Agencia Caluma; quien, al conocer los valores presupuestados y los beneficios que se describen en los puntos siguientes, sugirió se tome en consideración los resultados de la investigación, remitiendo el estudio a la matriz en Quito para que se analice la propuesta.

A continuación se presenta un diagnóstico prospectivo de la empresa:

6.7. PLAN DE TRABAJO

Con base en el análisis FODA (Ver Anexo 5) a continuación se presentan las estrategias y actividades orientadoras para el planteamiento de la propuesta:

CUADRO 41. ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES INTERNAS

| ESTRATEGIAS | ACTIVIDAD | INVERSIÓN |
|---|---|---------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> Identificación y maximización de valor de clientes actuales y potenciales de la TDC | <ul style="list-style-type: none"> Definir un perfil de cliente acorde a las restricciones legales y del mercado. | \$ 10.000,00 |
| <ul style="list-style-type: none"> Aplicar una publicidad proactiva permita tener informado al mercado objetivo sobre el manejo adecuado de las TDC. | <ul style="list-style-type: none"> Diseñar Folletos informativos y promocionales sobre el uso beneficioso de las TDC. | \$ 20.000,00 |
| <ul style="list-style-type: none"> Mantener un ciclo de mejora continua para el control de la TDC. | <ul style="list-style-type: none"> Permitir la participación de los Asesores en la definición de Políticas de Otorgamiento de Tarjetas de Crédito. | \$ 2.000,00 |
| TOTAL | | \$ 32.000,00 |

Nota: el detalle del costo en cada actividad se detalla posteriormente en la sección Recursos

6.7.1. Definición del Perfil del Cliente TDC.

Para definir este aspecto no sólo se contó con los resultados de la encuesta, también se sumó la información obtenida de publicaciones y sobre todo de la experiencia de los Asesores.

En el artículo “La mitad de los créditos de las tarjetas se cancelan en cuotas”¹, se obtienen datos como el mismo título, la mitad de las personas cancelan la cuota mínima, es decir se acogen al crédito rotativo. Este hecho generaba una duda y era que si la mitad cancela lo mínimo, por qué Diners Club maneja mayores volúmenes de endeudamiento y domina el crédito corriente en el país, y la razón tiene que ver con las preferencias distintas en Sierra y Costa. En el mismo artículo se destaca que el plazo preferido por las personas para diferir es el de tres meses.

Otra forma de conocer el perfil de los clientes fue revisar los requisitos. Para obtener una tarjeta de categoría Internacional:

- Edad mínima 23 y máxima 65
- Ingresos mensuales de \$1500 (categoría internacional)
- Estabilidad laboral de 2 años
- Antigüedad en cuenta 2 años
- Saldos promedios en cuenta 3 cifras altas
- Patrimonio equivalente a \$15000

Para una tarjeta Gold, los requisitos son similares, salvo los ingresos que deben ascender los \$3000 y el patrimonio debe ser equivalente a \$30000. En el caso de una Platinum, el ingreso asciende a los \$5000 y el patrimonio a los \$50000.

A este perfil se agregarán los que establezca el directorio matriz en Quito.

6.7.2. Contenidos de folletos informativos.

Según revelan las encuestas, una forma efectiva de lograr una formación a los clientes es una explicación sobre el uso de las tarjetas, pero esta acción no

¹ Diario El Comercio; martes 8 de marzo de 2005.

siempre es la más acogida por el cliente, pues a veces no dispone de tiempo suficiente o siente alguna cohibición por ser instruido. Sin embargo, las dudas y curiosidades pueden ser saciadas en gran parte si se le proporciona un folleto didáctico del manejo adecuado de su tarjeta. Así el cliente podrá leerlo sin sentir vergüenza de ser capacitado y podrá hacerlo en el momento que considere oportuno.

El diseño gráfico de este folleto se deberá acoger según las normas de imagen empresarial definida por el banco. A continuación se presenta el contenido del texto recomendado:

PRESENTACIÓN:

La tarjeta de crédito es una herramienta que le puede servir para un adecuado manejo de sus finanzas, al seguir los siguientes consejos puede hacer un uso adecuado del plástico.

Antes de contratar una Tarjeta de Crédito:

- Compare entre las diversas tarjetas. No todas cuestan ni ofrecen lo mismo. Elija la que se ajuste a su capacidad de pago y procure tener sólo las necesarias. No es recomendable contar con muchas tarjetas de crédito a la vez pues esto dificulta la administración de sus finanzas y hace que sea más vulnerable a caer en la tentación de los excesos.
- Infórmese sobre los costos anuales de renovación y mantenimiento, así como los valores de las tarjetas adicionales, las tasas de interés que en Ecuador son reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros y comisiones. Asesórese sobre los servicios y beneficios adicionales que ofrecen las entidades financieras.
- Antes de firmar la solicitud de su tarjeta, lea bien el contenido del contrato. Aclare cualquier duda con el asesor o con servicio al Cliente y recuerde evaluar las diferentes opciones que tiene en cuanto al tipo de tarjeta.

Aproveche si va a requerir una tarjeta adicional para un familiar y solicítela de una vez cuando firme su solicitud de Crédito.

Información básica:

El Asesor de crédito le solicitará una documentación básica que tienen que ver con sus ingresos y egresos mensuales como son:

Persona natural con relación de dependencia:

- Copia de la cédula de identidad o ciudadanía o del pasaporte, del Socio principal y su cónyuge.
- Copias de matrículas de vehículos actualizadas.
- Copias de Recibos de Pago de Impuestos Prediales actualizadas.
- Certificado de Ingresos que indique el cargo, tiempo e ingresos, del Socio principal y de su cónyuge. éstos deben haberse emitido hasta 30 días atrás.
- Certificados de Movimientos Bancarios.
- Fotografía de Socio principal y solicitantes adicionales.

Persona natural con negocio propio:

- Copia de RUC y Patente Municipal, en caso de actividades de libre ejercicio profesional o actividad particular.
- Copias de dos Certificados Comerciales en caso de actividades particulares.
- Declaración del Impuesto a la renta 3 meses anteriores.
- Certificados de Movimientos Bancarios.

Jóvenes Profesionales:

- Copia de la cédula de identidad o ciudadanía o del pasaporte, del Socio principal y su cónyuge.
- Copia del título universitario, en caso de que el Socio principal tenga menos de 30 años de edad.

- Copias de matrículas de vehículos actualizadas.
- Fotografía de Socio principal y solicitantes adicionales.

Costos:

Recuerde considerar que tanto las tarjetas principales como Adicionales tienen costo de renovación anual, los mismos que son aprobados por la Superintendencia de Bancos y Seguros, usted deberá considerar este valor dentro de su flujo anual de egresos.

Es también por este motivo que consolidar sus consumos en una sola tarjeta se traduce en un ahorro para usted en vista de que no tendrá que variar los costos de renovación y mantenimiento de varias tarjetas.

¿CÓMO FUNCIONAN LAS TARJETAS DE CRÉDITO?

Es importante resaltar que las tarjetas de crédito tienen una serie de beneficios para el socio por sobre otras modalidades de pago tales como: Con el crédito otorgado, el cliente puede utilizar su tarjeta para pagar los bienes y servicios que adquiere con solo presentarla y firmar el voucher electrónico emitido por el Punto de Venta Automático, también conocido como POS donde se establece el total de la compra. La entidad emisora de la tarjeta (banco) le proporcionará el estado de cuenta de las transacciones efectuadas en un período de tiempo.

1.- El Socio realiza su compra o transacción



Compra Física:

El socio realiza la compra y su pago se registra de manera automática a través de un POS, siempre bajo la política de que "el Socio solo paga lo que firma".



Pagos por Internet:

Pago de impuestos, líneas aéreas, colegios, universidades y Establecimientos Afiliados al Servicio de botón de pagos.



Cajero Automático:

Puede realizar avances de efectivo, consulta de saldo y retiro de saldos a favor.



Pago Automático de Servicios:

Puede realizar el pago de sus plantillas de telefonía, Internet, televisión pagada, de manera automática mes a mes.

2.- Selecciona el tipo de crédito de su preferencia

Crédito Corriente:

El Socio cancela sus consumos en la fecha de pago determinada sin ningún costo adicional.

Plan Pagos

Dependiendo del establecimiento, el Socio puede diferir sus consumos a 3 y 6 meses sin intereses.

Diferido con Intereses

El Socio difiere sus pagos a 3, 6, 9 o 12 meses.

Diferido Plus:

El Socio difiere la mitad de sus primeros pagos sin interés y la otra mitad con intereses.

3.- Operatividad Interna

El sistema Diners Club recibe el detalle de facturación de parte del establecimiento.

Diners Club realiza el pago al establecimiento. De este pago es descontado un porcentaje establecido en común acuerdo a manera de comisión por la gestión de cobranza.



4.- Recibe un reporte de sus consumos

Mediante este documento el Socio recibe una información detallada de sus consumos y por otro lado recibe un respaldo respecto de los costos que Diners Club factura al tarjetahabiente cumpliendo con las disposiciones tributarias.

El Socio recibe su estado de cuenta de la siguiente forma:



Físico: el cual es enviado a domicilio.



Internet: el Socio puede ingresar a la web y revisar su información.



Celular: se envía un mensaje con el saldo y la fecha a pagar.

5.- Realiza el pago de sus consumos

El Socio puede realizar el pago de sus consumos a través de:

- Transferencia bancaria o interbancaria.
- Por ventanilla
- Orden su cargo automático

VENTAJAS DE LAS TARJETAS DE CRÉDITO:

Es importante resaltar que las tarjetas de crédito tienen una serie de beneficios para el socio por sobre otras modalidades de pago tales como:

- La tarjeta es un medio de pago muy poderoso que le ayuda entre otras cosas a reducir el riesgo de portar dinero en efectivo y los inconvenientes que esto podría tener para su seguridad personal y la de sus finanzas.
- Las tarjetas de Crédito tienen la ventaja de permitirle un financiamiento automático a 30 días, mientras su dinero en efectivo puede estar ganando intereses en otra herramienta financiera hasta que lo necesite para realizar el pago de su tarjeta.
- Puede tener acceso a financiamientos a bajo costo o gratuitos a través de tarjeta de crédito (y sin garantías engorrosas), sí paga a tiempo el total de los montos adeudados.
- Las tarjetas de crédito a diferencia de otras formas de crédito le permiten acceder a una serie de beneficios de los establecimientos afiliados a la tarjeta, pues se realizan permanentemente promociones, descuentos u ofertas para los tarjetahabientes.
- Puede solventar emergencias económicas como: hospitalización, viajes no planeados, reparación de emergencia de su automóvil, etc, de una manera ágil e inmediata, es decir le ayuda en momentos en los que Usted necesita dinero y no lo dispone de inmediato.
- A través de la tarjeta de crédito también tiene acceso a la prestación de algunos servicios que le brindan mayor comodidad, tales como: reservaciones en hoteles, renta de vehículos, centros de espectáculos, etc.
- Puede hacer pagos de servicios como teléfono, televisión por cable, telefonía celular, pago de impuestos, o servicios básicos etc. de manera recurrente, sin tener que desplazarse de la comodidad de su hogar u oficina.
- Tiene la facilidad de disponer a través de los cajeros automáticos, de dinero en efectivo las 24 horas del día y los 365 días del año. En el caso de Diners Club también puede recibir productos financieros adicionales como: Cash Advance (avance de dinero en efectivo) o los Planes de Acumulación Diners, que son un tipo de ahorro inversión.
- Puede acceder a realizar compras por internet a nivel nacional o internacional.
- Si usted tiene un buen historial crediticio, puede obtener descuentos, promociones, participar en sorteos, obtener acceso a planes de recompensas,

tales como puntos o millas, canjeables por dinero en efectivo, bienes y servicios.

- Algunas tarjetas de crédito tienen aceptación internacional y también proporcionan diversos tipos de seguros, como por ejemplo el de pérdida de equipaje. En el caso de la tarjeta Diners Club, se obtiene como beneficios sin costo: Asistencia al Hogar, Asistencia en Viajes, Asistencia al Vehículo y Asistencia de Emergencia en Viajes.

Así pues, como pudo haberse dado cuenta, la tarjeta de crédito le puede ayudar a ahorrar, solventar gastos imprevistos y también le puede facilitar el manejo de sus finanzas personales y familiares y le brinda la tranquilidad de solventar sus necesidades de dinero sin tener que portar efectivo.

CONSEJOS PARA EL BUEN USO DE LA TARJETA DE CRÉDITO:

Cuando reciba su tarjeta recibirá un kit de bienvenida, el cual es importante que Usted lea pues se le aclararán algunas dudas y podrá aprovechar de mejor manera los beneficios de su tarjeta.

- En primer lugar, realice un presupuesto de sus ingresos y gastos mensuales evaluando cuanto podrá destinar a cada gran rubro de manera mensual tal como: alimentación, vivienda, vestimenta, gastos médicos, educación, diversión, restaurantes y varios.
- Si desea controlar si se ha mantenido en dichos rubros puede consultar el sistema de Spend Analyzer que le permite conocer como está manejando sus gastos mensuales por rubros de una manera fácil y ágil.
- Identifique los gastos fijos que puede solicitar que sean debitados de su tarjeta directamente, ya que esto le va a ahorrar tiempo de traslados y filas de espera (telefonía fija, televisión por cable, pago de impuestos o agua y luz).

- Aproveche para facilitar sus pagos, para cubrir urgencias o sucesos inesperados. La tarjeta de crédito es de gran ayuda, si la utiliza dentro de su presupuesto familiar.
- Recuerde que una tarjeta de crédito es dinero, que al fin y al cabo es prestado por la entidad financiera y que tendrá que pagar junto con intereses, por lo tanto gaste solamente lo que puede pagar.
- Controle los gastos con la tarjeta de crédito y no olvide guardar todos los comprobantes de lo que haya comprado, estos le servirán para compararlos con su estado de cuenta; de esta forma también podrá detectar a tiempo cualquier anomalía.
- No considere su tarjeta como dinero extra para gastar por arriba de sus posibilidades. Si comienza a utilizarla para su consumo diario sin control de su presupuesto puede acumular una deuda que después le resultará difícil pagar.
- Realice puntualmente sus pagos. Cada vez que deja de pagar a tiempo aumenta su deuda y puede derivar en un registro negativo en su historial crediticio que puede afectar a sus operaciones futuras. Es importante que usted se fije en su estado de cuenta y en sus fechas de pago.
- Revise siempre el estado de cuenta. Conserve sus comprobantes. En caso de errores u omisiones, tiene un plazo de 90 días a partir de la fecha de corte para presentar aclaraciones.
- Revise en su estado de cuenta que el saldo inicial concuerde con el estado de cuenta anterior, compare este saldo con sus comprobantes o vouchers. También revise en caso de haberlos, la procedencia de los cargos extras por cuota anual, reposiciones, tarjetas adicionales, etc.
- Es importante que usted lea y conserve sus estados de cuenta. En especial debe mirar la fecha de pago máximo, el monto total a pagar, y la fecha de corte. Recuerde que los estados de Cuenta son considerados facturas por el SRI por lo que si lo requiere, en la parte superior derecha, esté el número de la misma. Leyendo su Estado de Cuenta:



BANCO PICHINCHA
En confianza, siempre.



TARJETA MASTERCARD No.
518114000703706

PAG. 1

JADME PURCACHI

D. VIA A GUARANDA SN Y DIAGONAL A COMPLEJO WADEN ED. A PINA SC. HANRIO EL P

ANAI SN. SO

CALUMA

ZONA:

03 2975152 0985011976

VE08025181140000703706

06 FEB 2014

BANCO PICHINCHA C.A.
AMAZONAS 4540 Y SERRINA T. (02)2980-990
RUC . 1790010937001
Autorizacion SRI . 1133364408
Fecha Autorizaci n . 15-AGO-2013
Fecha caducidad . 15-AGO-2014
Factura N°. . 001-067-001108270

CONTRIBUYENTE ESPECIAL
Registro No 5348 de junio 2 de 1996
RUC/C.I./PAGAP. CLIENTE . 0200289023

| | AUTORIZADO | UTILIZADO | DISPONIBLE |
|------|------------|-----------|------------|
| CUPO | 2.000,00 | 1.303,97 | 696,03 |

| Saldo Anterior | Pagos CR | Consumo DEB | TOTAL A PAGAR |
|----------------|----------|-------------|---------------|
| 998,27 | - 101,00 | + 64,64 | = 961,91 |

| Fecha Maturity (a Pasa) |
|-------------------------|
| 21 FEB 2014 |
| Total a Pagar |
| 963,91 |
| Mínimo a Pagar |
| 98,87 |

ESTIMADO CLIENTE LE SOLICITAMOS QUE ANTES DE CADA VIAJE AL EXTERIOR NOS NOTIFIQUE EL O LOS PA S QUE VISITARA Y EL TIEMPO DE ESTADIA LLAMANDONOS A NUESTRO CALL CENTER 02 2 999 999 O LA LINEA VIP 1800 30 40 50 EXCLUSIVA PARA CLIENTES INFINITE/SIGNATURE/ PLATINUM Y BLACK O EN NUESTRAS OFICINAS A NIVEL NACIONAL ADJMAS EXCERER QUE TODOS SUS CONSUMOS REALIZADOS EN EL EXTERIOR LOS PUEDEN DIFERIR A TRAVES DE LOS CANALES ANTES MENCIONADOS

| FECHA REFERENCIA | DESCRIPCION | TIPO OPERACION | VALORES DOLARES | SALDO DEBITADO |
|--|---------------------|--|-----------------|-------------------|
| <p>VISA Y MASTERCARD PICHINCHA INFORMA QUE A PARTIR DEL 30 DE ENERO DEL 2014 UNICAMENTE PODR ESCRIBIR SUS ESTADOS DE CUENTA INGRESANDO A WWW.PICHINCHA.COM, EN LA OPCION ESTADOS DE CUENTA EN LINEA ESTIMADO CLIENTE, LE SOLICITAMOS VALIDAR SI EL NUMERO DE CHEQUA DE IDENTIDAD O RUC ES CORRECTO, CASO CONTRARIO POR FAVOR ACQUERIR A NUESTRAS AGENCIAS ESPECIALIZADAS A NIVEL NACIONAL PARA SOLICITAR LA REVISION INMEDIATA</p> | | | | |
| 21/01 | 614232 | SU PAGO "MUCHAS GRACIAS" | 998,27 | |
| 06/02 | | INT. FINANCIAMIENTO | 101,00 | - |
| | | | 12,74 | |
| JADME PURCACHI | 5181-xxxx-xxxx-3706 | * PRINCIPAL MASTERCARD INTERNACIONAL * | ID. 0200289023 | |
| 11/09 | 657506 | EP.XPREG/AVANCE VENT.AG.122 C | 48,58 | 340,06 |
| 24/01 | 6478658 | TASISTE ASISTE DESGRAVAMEN PLUS | 5,22 | |
| | | SUBTOTAL | 53,90 | |
| | | TOTAL CONSUMOS MES | 53,90 | |
| | | SALDO DIFERIDO A FACTURAR | | 340,06 |
| TOTAL A PAGAR USD | | | 963,91 | |
| Periodo Desde 20140107 Periodo Hasta 20140206 | | | | |
| | Inter * | Cantidad | Interes nominal | Tasa efectiva |
| Int. Financiam. | 12,74 | 979,85 | 15,20 % | 16,30 % |
| Inter * de Mora | 0,00 | 0,00 | 15,96 % | 17,18 % |
| Saldo Rotativo | 37,55 | Cuotas Diferido | Int. y Cuotas | Saldo Vencido |
| | | 48,58 | 12,74 | 0,00 |
| | | | | Sobregiro |
| | | | | 0,00 |
| | | | | Saldo a Pavo |
| | | | | 0,00 |
| Si paga todos los meses el mínimo del capital inicial 4,16 % terminar de pagar su deuda en un plazo de 2,0 y terminar pagando un total estimado de valor rotativo + inter * calculado 1.002,00 | | | | |
| | % de Abono | Valor del Abono | Pago mensual | Pago al Finalizar |
| | 10,00 % | 86,50 | 70,34 | 844,11 |
| | 20,00 % | 259,51 | 64,72 | 656,53 |
| | 50,00 % | 432,52 | 39,08 | 468,96 |
| 100 | INT. MORA | | 0,00 | |
| 101 | INT. FINANCIAMIENTO | | 12,74 | |
| INTDIF | INTERES DIFERIDO | | 4,65 | |

1.- Número de Cuenta

Es el número mediante el cual se identifica su tarjeta de crédito; este número está compuesto por varios dígitos y puede o no coincidir con su número de tarjeta.

2.- Saldo al Corte

Es el saldo anterior adeudado (si lo hubiera) más todas las transacciones realizadas mediante el uso de la tarjeta de crédito a la fecha de corte (compras y pagos efectuados).

Pago Mínimo

Cantidad o importe mínimo de dinero requerido como pago para conservar su línea de crédito.

| | |
|------------------------------|--|
| 3.- Cuotas Diferido | Monto total de dinero que está pendiente de pagar en las cuotas diferidas futuras para meses sucesivos. |
| 4.- Consumo Corriente | Es el importe de todos los consumos que se deberán cancelar en ese mes. |
| 5.- Pagos/Crédito | Monto cancelado por parte del cliente o socio abonado a su cuenta. |
| 6.- Saldo a Favor | Diferencia de monto a favor del cliente que se obtiene mediante la resta de los abonos realizados versus el saldo a pagar. |
| 7.- Fecha de Pago | Fecha máxima a pagar el monto mínimo de pago adeudado . |

- Si ha realizado consumos en el exterior que no tienen planes específicos de pago, puede acercarse a los emisores para solicitar la posibilidad de diferir el pago de estos consumos.
- En el caso de que en algún establecimiento comercial quieran realizarle algún recargo por utilización de la tarjeta por favor repórtelo inmediatamente al 02 2981 400 ya que esto no está permitido.
- En caso de robo o extravío de su tarjeta, repórtelo inmediatamente al 02 2981 400 las 24 horas los 365 días del año.
- Mantenga su tarjeta limpia y en un lugar seco evitando que se raye la banda magnética pues podría tener dificultades al momento de usarla.
- Solicite al emisor de la tarjeta su clave secreta para uso de cajeros automáticos, pues podría necesitarla de forma inesperada para realizar avances de efectivo.

- Usted podrá además realizar compras por internet solicitando una clave de compras que le permitirá realizar transacciones de manera ágil, fácil y segura.
- Recuerde usted puede revisar su estado de cuenta ingresando a la página Web.
- No entregue las claves de su tarjeta a nadie. Es recomendable que las cambie cada cierto tiempo para garantizar su confidencialidad.
- Cuando realice retiros de los cajeros automáticos no permita que nadie mire como realiza sus transacciones ni pida ayuda a desconocidos.
- Por su seguridad evite retirar grandes cantidades de efectivo de los cajeros.
- No descuide la fecha de vigencia de su tarjeta, así evitará que la rechacen en algún establecimiento de forma inesperada.
- Recuerde que si usted cae en mora al no pagar el monto mínimo adeudado, se le cargarán intereses calculados sobre el monto a pagar de acuerdo al cuadro de costos y tasas aprobadas por la Superintendencia de Bancos.
- Por motivos de seguridad, si usted va a viajar al exterior, es conveniente que comunique este particular al emisor de la tarjeta.

¿COMO AHORRAR CON LA TARJETA?

Cuando reciba su tarjeta recibirá un kit de bienvenida el cual es importante que Usted lea pues se le aclararán algunas dudas y podrá aprovechar de mejor manera los beneficios de su tarjeta.

- Abone una suma mayor a la del pago mínimo mensual señalado en el estado de cuenta para reducir el monto y plazo de su deuda, y mantener el control.
- Recuerde que puede consolidar sus deudas en la tarjeta que le ofrezca los menores costos por comisiones o por servicios. Si tiene problemas de pago, deje de usarla. No utilice tantas tarjetas de crédito, ya que puede perder el control de lo que se gasta con ellas. Es mejor si sólo controla una, así podrá llevar un nivel adecuado de consumo. Compare y analice si puede hacerlo.
- Es mucho mejor si hace los pagos de la tarjeta de crédito antes de la fecha límite, así el cálculo de los intereses que le cobrará el emisor serán sobre un

monto menor y evitará que le cobren intereses moratorios. Haga lo mismo para sus otros pagos.

- Si es posible, para disminuir su deuda de la tarjeta de crédito, cancele por lo menos el doble del pago mínimo requerido.
- Utilice la tarjeta a partir del día siguiente de la fecha de corte y durante los siguientes primeros días del periodo, ya que será mayor el período de tiempo entre la compra y la fecha de pago.
- Cancele las tarjetas que no utilice.
- Esté pendiente de las promociones exclusivas que tienen las tarjetas ya que con ellas podrá ahorrar dinero y obtener buenos beneficios en los establecimientos comerciales. Por lo general las tarjetas ofrecen costos preferenciales para seguros y otros servicios, por las alianzas y negociaciones que realizan con los establecimientos comerciales que más facturan.
- El secreto, es no firmar más de lo que podemos pagar, comprar después de la fecha de corte y liquidar el total de los consumos en la fecha indicada.
- Planifique sus compras grandes en el año, de manera que no se le acumulen en un solo mes y realice una pequeña investigación de mercado para conseguir sus mejores opciones.

Hoy en día existen diversas opciones de crédito y préstamo en el mercado, pero algunas de ellas son una alternativa costosa; por ejemplo, las Casas de Empeño en donde pueden llegar a cobrarnos hasta un 13.5% de interés mensual por el dinero prestado, mientras que si utilizamos inteligentemente nuestra tarjeta de crédito podemos financiarnos SIN COSTO hasta por 45 días, lo que sería ahorrar hasta un 20%.

¿CÓMO REFINANCIAR MI DEUDA?

- Si por alguna circunstancia inesperada usted no puede cumplir con su obligación de pago mínimo de su deuda de la tarjeta, lo recomendable es que se acerque a la entidad financiera con el fin de proceder a realizar un plan de refinanciamiento. En el caso de Diners Club estos planes convenidos con los

oficiales de crédito implican que su tarjeta quedará bloqueada por el periodo que tome refinanciar su deuda.

- De ninguna manera deje que la deuda se acumule pues al momento de calcular los intereses, esto se lo hace considerando la fecha en la cual se realizó la compra más no la fecha de corte de la deuda.
- A los 30 días de quedar impaga su deuda usted será boletinado lo que significa que no podrá realizar más consumos con su tarjeta. A partir de que un socio cae en mora, se inicia un proceso de cobranza que implica llamadas periódicas solicitando el pago o que se acerque a la entidad financiera para llegar a un arreglo de pago.
- A los 60 días de permanecer impaga su tarjeta, usted será reportado a la Central de Riesgos y esto perjudicará su historial crediticio dificultando que realice otras operaciones en el sistema financiero hasta que cancele su deuda. Cuando un cliente cae en mora también se van recargando los valores que corresponden a la gestión de cobranza a su deuda, por lo que mientras más pronto se ponga al día siempre es mejor incluso financieramente.
- Si una deuda no ha sido cancelada a los 90 días, usted ingresa al departamento judicial y la entidad financiera contactará a su garante (de tenerlo). Los costos judiciales también deberán ser asumidos por el titular de la tarjeta.
- Si usted entró en boletín o tuvo una mora por lo cual fue reportado a la Central de Riesgos, recuerde que al ponerse al día, tomará un mes hasta que esta información se actualice en la Central. Lo mejor siempre es evitar que esto le ocurra.

6.8. RECURSOS.

Para llegar a concretar con éxito las propuestas se requiere de un financiamiento de cada actividad, el cuadro siguiente detalla los valores que se deben presupuestar para realizar cada actividad, desglosando el ítem en el cual se invierte.

| ACTIVIDAD | Ítem | Valor |
|--|--|---------------------|
| Definir un perfil de cliente | Contratación de una consultora para establecimiento del perfil (considerando aspectos financieros y sociales del país) | \$ 10.000,00 |
| Diseñar Folletos informativos y promocionales sobre el uso beneficioso de las TDC | Contratación de una empresa de publicidad | \$ 10.000,00 |
| | Adecuación de página Web (para difusión del contenido) | \$ 10.000,00 |
| Permitir la participación de los Asesores en la definición de Políticas de Otorgamiento de Tarjetas de Crédito | Capacitación en gerencia estratégica (3 personas) | \$ 1.500,00 |
| | Suministros y materiales | \$ 500,00 |
| TOTAL | | \$ 32.000,00 |

6.9. IMPACTO

Al realizar un adecuado Plan de restructuración de políticas de otorgamiento de tarjetas de crédito para el Banco Pichincha Agencia Caluma, los beneficiarios serán:

- Banco Pichincha Agencia Caluma, porque con la elaboración del plan obtendrá mejores resultados de productividad y rentabilidad, disminuyendo la morosidad de la Institución.
- Los Asesores que laboran en el Banco Pichincha Agencia Caluma, porque obtendrán una herramienta de apoyo para poder cumplir las metas establecidas a cada uno de ellos, y poder demostrar un alto rendimiento en su trabajo diario.
- Los habitantes del cantón Caluma, y sus alrededores, porque realizarán un mejor uso de su tarjetas de crédito y mantendrán su nivel crediticio.

6.10. EVALUACIÓN

La evaluación de la correcta ejecución de la propuesta y sus actividades dependen del seguimiento que se realicen a las mismas. Lo que se detalla a continuación:

| ACTIVIDAD | Control |
|--|--|
| Definir un perfil de cliente | <ul style="list-style-type: none">• Reuniones de establecimiento del perfil• Contratación de la consultora• Verificación de trabajo• Recepción de informes |
| Diseñar Folletos informativos y promocionales sobre el uso beneficioso de las TDC | <ul style="list-style-type: none">• Definición de políticas y promociones• Contratación de la empresa de publicidad• Revisión de folletos <hr/> <ul style="list-style-type: none">• Contratación de empresa de desarrollo de software• Establecimiento de formatos de presentación• Creación de servicios de correo y mensajería |
| Permitir la participación de los Asesores en la definición de Políticas de Otorgamiento de Tarjetas de Crédito | <ul style="list-style-type: none">• Contratación de empresa de capacitación gerencial• Análisis de la realidad económica del cantón• Definición de políticas y planes piloto de funcionamiento. |

6.11. INSTRUCTIVO DE FUNCIONAMIENTO

Los programas se ejecutarán una vez aprobados por la Matriz del banco del Pichincha, en la ciudad de Quito. Esto significa la necesidad de realizar varias reuniones de coordinación, debidamente expuestas en un cronograma. Es recomendable que cada actividad tenga designados los responsables de su ejecución.

7.1.1. Otorgamiento.

En el LIBRO I, sobre las Normas Generales Para Las Instituciones Del Sistema Financiero Sección III, establece que las compañías emisoras o administradoras de tarjetas de crédito y las instituciones financieras, para la emisión de tarjetas de crédito, pago, afinidad, afinidad de sistema cerrado y sistema cerrado, de circulación general o restringida y para la concesión de la línea de crédito, receptorán la solicitud pertinente de parte del cliente y, en forma previa a la celebración del contrato, practicarán las investigaciones del caso, con el fin de establecer la solvencia del solicitante y la idoneidad de las garantías, en caso de que existan. (Inciso reformado con resolución No. JB-2014-3063 de 2 de septiembre del 2014).

El contrato a celebrarse entre las instituciones autorizadas para la emisión o administración de tarjetas de crédito, de pago, afinidad, afinidad de sistema cerrado y sistema cerrado y los tarjetahabientes, se hará en base al modelo de contrato que la Superintendencia de Bancos y Seguros determine (sustituido con resolución No. JB-2011-1872 de 10 de febrero del 2011 (inciso reformado con resolución No. JB-2014-3063 de 2 de septiembre del 2014)).

7.1.2. Calificación de créditos.

La Superintendencia de Bancos y Seguros reglamenta las formas como se pueden aplicar políticas de calificación de créditos. Para ello cada Institución financiera debe definir metodologías y/o sistemas internos (incluido con resolución No. JB-2011-1897 de 15 de marzo del 2011). En la evaluación crediticia de los deudores existentes y de los potenciales clientes, como requisito previo para la aprobación, instrumentación y desembolso de las operaciones crediticias, las instituciones del sistema financiero deberán utilizar metodologías o sistemas internos tales como los previstos en el numeral 7.1 del artículo 7, del capítulo II “De la administración del riesgo de crédito”, del título X “De la gestión y administración de riesgos”, de este libro; y, otros procedimientos que fueren

necesarios para la asignación de cupos y demás condiciones crediticias, en función del perfil de los clientes, naturaleza, tamaño y complejidad de las operaciones de la institución controlada y su estrategia de negocio.

Los sustentos de las metodologías o sistemas internos implementados por las entidades a los que hace referencia el inciso anterior, deberán ser evaluados por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Si las instituciones del sistema financiero no presentaren sus metodologías para ser evaluadas o si éstas no cumplieren con los requisitos que establezca la Superintendencia de Bancos y Seguros, deberán considerar como límite máximo de exposición en sus operaciones de financiamiento al consumo, que los dividendos o cuotas mensuales pactados por éstas, no sobrepasen del 50% del ingreso neto mensual promedio del deudor.

Para establecer el límite del 50% del ingreso neto mensual promedio del deudor en las operaciones efectuadas a través de tarjetas de crédito, se considerarán los consumos efectuados bajo la modalidad de crédito rotativo y crédito diferido.

La estimación del ingreso neto mensual promedio disponible se la realizará con las siguientes consideraciones: (incluido con resolución No. JB-2012-2217 de 22 de junio del 2012).

BIBLIOGRAFÍA

- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración. Teoría General y Proceso Administrativo*. México: Pearson Educación.
- Banco de Pichincha. (29 de Agosto de 2014). *Tarjeta Visa/Personas*. Obtenido de www.tarjetasbancopichincha.com:
<https://www.tarjetasbancopichincha.com/wps/portal/PortalPichincha/Home/Personas/TarjetasVisa>
- Bellido, P. (2005). *Administración Financiera*. Lima: Editorial Técnico Científico.
- Besley, S., & Brigham, E. (2008). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: McGraw-Hill.
- Briceño, A. (2011). *Gestión de Servicios, clave para el éxito empresarial*. Guayaquil: FLACSO.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: McGrawHill.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi: Asamblea Nacional.
- Daft, R., & Marcic, D. (2010). *Introducción a la Administración*. México: Cengage Learning.
- Dávalos, N. (2006). *Diccionario y Enciclopedia Básica de Administración y Auditoría*. Quito: Editorial Centrum.
- Derkra College. (agosto de 2014). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com>: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/control-administrativo.htm>
- EcuadorInmediato.com. (02 de julio de 2012). *Comerciantes evalúan alternativas sobre última regulación al uso de tarjetas de crédito*. Obtenido de <http://www.ecuadorinmediato.com>:
http://www.ecuadorinmediato.com:8080/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=176552&umt=comerciantes_evaluan_alternativas_sobre_ultima_regulacion_al_uso_tarjetas_credito
- Editorial Cultural. (2006). *Diccionario de Contabilidad y Finanzas*. Madrid: Cultural.
- El Financiero. (11 de enero de 2012). *Banca & Finanzas*. Obtenido de <http://www.elfinanciero.com>:

http://www.elfinanciero.com/banca_especiales/tema_12_2012/banca_01_2012.pdf

- Emery, D., Finnerty, J., & Stowe, J. (2000). *Fundamentos de administración financiera*. México: Pearson Educación.
- Galindo, M. (2010). *Diccionario de Teoría Económica*. Madrid: Ecobook.
- Garza, A. (julio de 2007). *Proceso de administración estratégica y creación de la estrategia*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com>: <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/proceso-de%20administracion-estrategica-y-la-creacion-de-la-estrategia.htm>
- Hernández, G. (2007). *Diccionario de Economía*. Medellín: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración Una perspectiva Global y empresarial*. Madrid: McGrawHill.
- Marcuse, R. (2009). *Diccionario de términos financieros y bancarios*. México: Ecoe Ediciones.
- Medina, M. (14 de mayo de 2014). *Política organizacional. Concepto y esquema en la empresa*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa.htm>
- Pacific Credit Ranking. (13 de diciembre de 2013). *Fortaleza Financiera del Banco de Pichincha*. Obtenido de <http://www.ratingspcr.com>: http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/fortaleza_financiera_bco_pichincha.pdf
- Pedro, M., & Blas, E. (2014). *Diccionario de Administración y Finanzas*. México: Palibrio.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Rue, L., & Byars, L. (2006). *Administración. Teoría y aplicaciones*. México: Alfaomega.
- Sapag, N. (2011). *Proyectos de Inversión*. México: Pearson Educación.
- Superintendencia de Banca y Seguros. (2001). *Ley General de Instituciones del Sistema Financiero*. Quito: Superintendencia de Banca y Seguros.

- Superintendencia de Bancos. (2014). *Glosarios de Términos Financieros*.
Obtenido de <http://www.sbs.gob.ec:>
http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=70&vp_tip=2
- Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. (2013). *Indicadores de eficiencia en el sistema financiero nacional. Periodo: Junio 2012 – Junio 2013*. Quito: Dirección Nacional de Estudios e Información. Subdirección de Estudios.
- Vidales, L. (2006). *Glosarios de Términos Financieros*. Mexicali: Universidad Autónoma de Baja California.

ANEXOS

ANEXO 1
POBLACIÓN DE CALUMA

Ecuador: Censo de Población y Vivienda 2010

Grupos quinquenales de edad por Sexo

| | Hombre | Mujer | Total |
|--|--------|-------|-------|
| Menor de 1 año | 112 | 98 | 210 |
| De 1 a 4 años | 556 | 514 | 1070 |
| De 5 a 9 años | 681 | 689 | 1370 |
| De 10 a 14 años | 732 | 769 | 1501 |
| De 15 a 19 años | 621 | 673 | 1294 |
| De 20 a 24 años | 546 | 502 | 1048 |
| De 25 a 29 años | 437 | 510 | 947 |
| De 30 a 34 años | 410 | 479 | 889 |
| De 35 a 39 años | 407 | 430 | 837 |
| De 40 a 44 años | 385 | 379 | 764 |
| De 45 a 49 años | 347 | 316 | 663 |
| De 50 a 54 años | 280 | 278 | 558 |
| De 55 a 59 años | 226 | 234 | 460 |
| De 60 a 64 años | 206 | 195 | 401 |
| De 65 a 69 años | 194 | 193 | 387 |
| De 70 a 74 años | 137 | 151 | 288 |
| De 75 a 79 años | 101 | 97 | 198 |
| De 80 a 84 años | 74 | 65 | 139 |
| De 85 a 89 años | 41 | 33 | 74 |
| De 90 a 94 años | 12 | 11 | 23 |
| De 95 a 99 años | 4 | 3 | 7 |
| De 100 años y más | - | 1 | 1 |
| Total | 6509 | 6620 | 13129 |
| Procesado con Redatam+SP | | | |
| CENSO DE POBLACIÓN Y VIVIENDA 2010 | | | |
| INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS - INEC, ECUADOR | | | |

ANEXO 2

INFORME DE INDICADORES 2013

| | BALANCE | PYG | | BALANCE | PYG | BALANCE | PYG |
|--|---------|---------------|--------|---------------|-----|----------------|-----|
| MARGEN FINANCIERO BRUTO | | 339 | | 319 | | 105,00% | |
| Comex | | - | | - | | 0,00% | |
| Cash Management | | 0,35 | | 0,26 | | 105,00% | |
| Comisiones e Ingresos Tarjeta | | 5,81 | | 23,27 | | 24,95% | |
| Ingresos por Servicio | | 17,81 | | 17,81 | | 100,00% | |
| Ingresos por Cobranza | | 6,06 | | 6,06 | | 100,00% | |
| Ingresos por Subsidiarias | | 1,57 | | 1,57 | | 100,00% | |
| Otros Ingresos | | 1,19 | | 1,19 | | 100,00% | |
| Ingresos Extraordinarios | | 1,38 | | 1,38 | | 100,00% | |
| TOTAL INGRESOS Y COMISIONES | | 34 | | 52 | | 66,29% | |
| Costos Directos | | 222 | | 222,37 | | 100,00% | |
| TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN | | 222 | | 222 | | 100,00% | |
| MARGEN ANTES DE PROVISIONES | | 151 | | 151,01 | | 100,00% | |
| Gasto Provision | | 44,53 | | 44,53 | | 100,00% | |
| Gasto Provision por Excepción | | - | | - | | 0,00% | |
| TOTAL GASTO PROVISIÓN | | 44,53 | | 44,53 | | 100,00% | |
| MARGEN ANTES DE IMPUESTOS Y P | | 106,49 | | 106,49 | | 100,00% | |
| INDICADORES | | | | | | | |
| ROE antes de impuestos y participaciones | | 27,63% | 1,590% | | | | |
| Margen Financiero / Activo Productivo | | 5,31% | | | | | |
| Gastos de Operación / Activo Productivo | | 3,48% | | | | | |
| Provisiones / Cartera Total | | 5,40% | | | | | |
| Costos Directos / Margen Financiero + Otros Ingresos | | 59,55% | | | | | |
| Ratio de cartera vencida | | 1,02% | | | | | |
| Relación Pasivos / Cartera | | 111,47% | | | | | |

Fuente: Banco del Pichincha

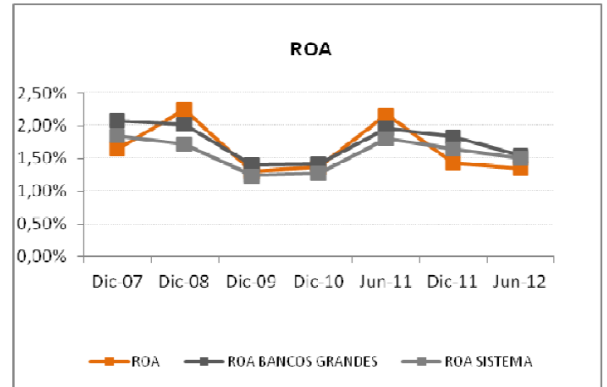
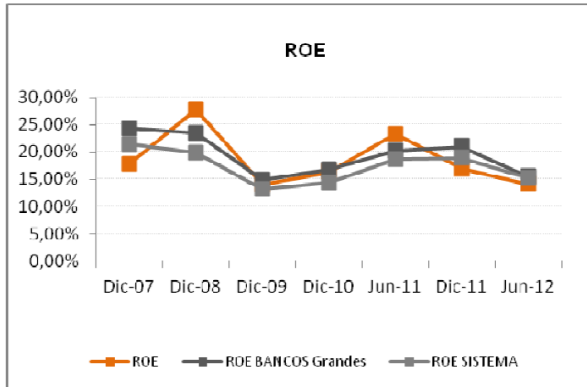
INFORME DE INDICADORES 2014

| | REAL | | PRESUPUESTO | | CUMPLIMIENTO | |
|---|---------|----------------|-------------|--------------|--------------|----------------|
| | BALANCE | PYG | BALANCE | PYG | BALANCE | PYG |
| Comex | | - | | - | | 0,00% |
| Cash Management | | 0,66 | | 0,65 | | 100,72% |
| Comisiones e Ingresos Tarjeta | | 44,36 | | 44,36 | | 100,00% |
| Ingresos por Servicio | | 36,06 | | 36,06 | | 100,00% |
| Ingresos por Cobranza | | 8,47 | | 8,47 | | 100,00% |
| Ingresos por Subsidiarias | | 0,58 | | 0,58 | | 100,00% |
| Otros Ingresos | | 13,31 | | 13,31 | | 100,00% |
| Ingresos Extraordinarios | | 9,99 | | 9,99 | | 100,00% |
| TOTAL INGRESOS Y COMISIONES | | 113 | | 113 | | 100,00% |
| Costos Directos | | 579 | | 603 | | 104,02% |
| TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN | | 579 | | 603 | | 104,02% |
| | | | | | | |
| Gasto Provision | | 67,48 | | 67,48 | | 100,00% |
| Gasto Provision por Excepción | | 0,28 | | 0,28 | | 100,00% |
| TOTAL GASTO PROVISIÓN | | 62,90 | | 62,90 | | 100,00% |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| ROE antes de impuestos y participaciones | | 28,60% | | | | |
| Margen Financiero / Activo Productivo | | 8,50% | | | | |
| Gastos de Operación / Activo Productivo | | 6,95% | | | | |
| Costos Directos / Margen Financiero + Otros Ingresos | | 70,46% | | | | |
| Ratio de cartera vencida | | 1,72% | | | | |
| Relación Pasivos / Cartera | | 107,17% | | | | |

Fuente: Banco del Pichincha

ANEXO 3

Índices de Rentabilidad del Banco Pichincha



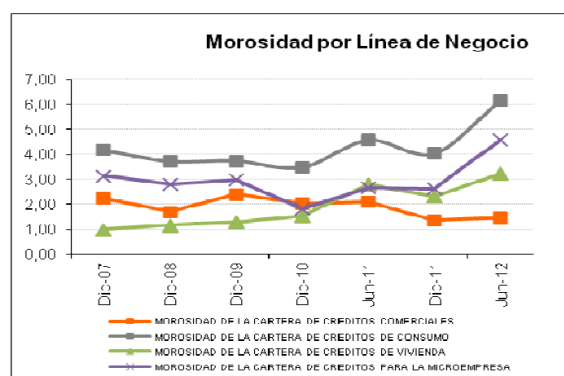
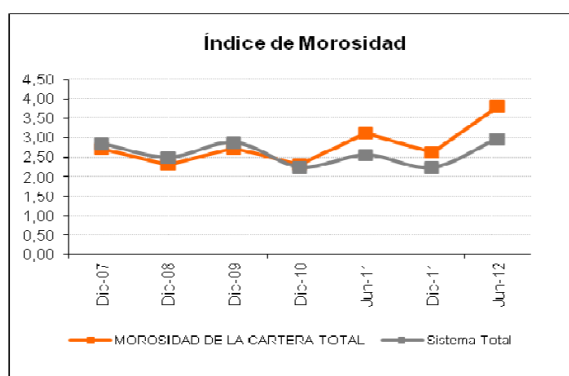
Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador / Elaboración: PCR – PACIFIC CREDIT RATING

ANEXO 4

Evolución de los indicadores de Morosidad del Banco Pichincha

| | Dic-07 | Dic-08 | Dic-09 | Dic-10 | Jun-11 | Dic-11 | Jun-12 |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Morosidad de Créditos Comerciales | 2.24 | 1.70 | 3.11 | 2.04 | 2,10 | 1,37 | 1,48 |
| Sistema comercial | 2.28 | 1.76 | 2.25 | 1.53 | 1,50 | 1,12 | 1,22 |
| Morosidad de Créditos de Consumo | 4.18 | 3.73 | 4.71 | 3.48 | 4,58 | 4,04 | 6,18 |
| Sistema Consumo | 4.11 | 3.79 | 4.18 | 3.44 | 3,77 | 3,49 | 4,93 |
| Morosidad de Créditos de Vivienda | 1.00 | 1.17 | 1.42 | 1.55 | 2,81 | 2,31 | 3,23 |
| Sistema Vivienda | 1.29 | 1.16 | 1.55 | 1.48 | 2,08 | 1,74 | 2,24 |
| Morosidad Cartera Microempresa | 3.15 | 2.82 | 2.96 | 1.83 | 2,68 | 2,63 | 4,57 |
| Sistema Microempresa | 4.28 | 4.42 | 3.82 | 2.63 | 3,54 | 3,23 | 4,68 |
| Morosidad Cartera Total | 2.72 | 2.30 | 3.15 | 2.30 | 3,13 | 2,62 | 3,81 |
| Sistema Total | 2.85 | 2.50 | 2.88 | 2.25 | 2,56 | 2,24 | 2,98 |

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador / Elaboración: PCR – PACIFIC CREDIT RATING



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador / Elaboración: PCR – PACIFIC CREDIT RATING

ANEXO 5

Análisis FODA

El siguiente cuadro presenta un análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene la empresa:

ANÁLISIS FODA EN BANCO DEL PICHINCHA AGENCIA CALUMA

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Respaldo y Cobertura del Banco Pichincha• Personal capacitado• Atención personalizada• Fidelidad de los clientes• Prestigio nacional e internacional | <ul style="list-style-type: none">• Políticas de otorgamiento de TDC orientadas a la captación masiva de clientes, sin considerar su capacidad.• Análisis de otorgamiento de TDC sin base en perfiles idóneos.• Morosidad elevada según el promedio nacional |

| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Capacidad de aceptación del Banco en la localidad• Atender sectores rurales del cantón Caluma.• Segmento microempresa y sectores desatendidos. | <ul style="list-style-type: none">• Presencia numerosa de la competencia• Sobreendeudamiento• Deserción de buenos clientes por la situación económica.• La crisis económica mundial.• El desempleo. |

ANEXO 6



BANCO PICHINCHA C.A.

Caluma 04 de Enero del 2015

Ing. Jenny Rivadeneira Ilves
POSGRADISTA DE LA UTQ
Presente

De mis consideraciones:

Luego de haber analizado el documento enviado con fecha 04 de enero del año en curso para que se conceda la autorización acerca de la elaboración de su tema de tesis de la Institución Banco Pichincha Ag. Caluma, le doy a conocer que su petición ha sido aprobada.

Tema de tesis: **"GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE TARJETAS DE CRÉDITO Y SUS EFECTOS EN LA CARTERA VENCIDA DE LOS CLIENTES DEL BANCO PICHINCHA CANTÓN CALUMA, PERIODO 2013-2014. SISTEMA DE COLOCACIÓN DE TARJETAS DE CRÉDITO"**.

Sin otro particular me es grato suscribir.

Atentos Saludos,



Diana Vera Veloz
Gerente de Agencia
Agencia Pichincha

Ing. Diana Vera
GERENTE AGENCIA
Banco Pichincha C.A.