



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración
Escuela De Contabilidad Superior

**Tesis previo a la obtención del título de
Ingeniero en Contabilidad y Auditoría**

**“ADMINISTRACION DE RIESGOS EN EL NEGOCIO DE TARJETAS
DE CREDITO, APLICACIÓN DEL METODO RISICAR EN
MASTERCARD - PACIFICARD S.A.”**

**Autor:
Mauro Oswaldo Ulloa Bravo**

**Director:
Eco. Bladimir Proaño Rivera**

Cuenca, Ecuador – 2013

Dedicatoria

 Mi sueño fue su sueño.
Íntegramente a Papito Alfredo.

El Autor.

Agradecimiento

A la fuerza Divina en mi vida y a mis padres & hermanos. Paralelamente a los profesores de mi querida Universidad y al director de esta tesis, Eco. Bladimir Proaño Rivera.

El Autor.

Agradecimiento especial

Extiendo mi agradecimiento a la Ing. Ruth Barrera y en su nombre a Pacificard S. A. por la ayuda y oportunidad brindada en la elaboración de mi tesis.

El Autor.

Los conceptos vertidos en la presente tesis, son de
responsabilidad del autor.

Mauro Oswaldo Ulloa Bravo.

INDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	II
Agradecimiento.....	III
Agradecimiento Especial.....	IV
Declaratoria de Responsabilidad.....	V
Índice de Contenidos.....	VI
Índice de Cuadros y Gráficas.....	IX
Índice de Tablas.....	X
Índice de Anexos.....	XI
Resumen.....	XII
Abstract.....	XIII
Introducción.....	XIV

CAPITULO I

1. La Administración de Riesgos.....	1
1.1. Antecedentes del Riesgo.....	1
1.2. Definición de Riesgo.....	3
1.3. Tipos de Riesgos.....	4
1.4. Riesgo Operativo.....	7
1.4.1. Riesgo Operativo: Basilea II.....	7
1.4.2. ¿Qué es el Riesgo Operativo?.....	7
1.4.3. Principios del Riesgo Operativo.....	8
1.4.4. Marco Regulatorio en el Ecuador. Resolución JB-2012-2148.....	10
1.5. Definición de Administración de Riesgos.....	12
1.6. Etapas de la Administración de Riesgos.....	12
1.6.1. Identificación de riesgos.....	14
1.6.1.1 Herramientas.....	14
1.6.1.2 Métodos.....	18
1.6.2. Calificación de riesgos.....	20
1.6.3. Evaluación de los riesgos.....	21
1.6.4. Diseño de medidas de tratamiento.....	22
1.6.5. Implementación de las medidas.....	22
1.6.6. Monitoreo y evaluación.....	23
1.7. Método Risicar.....	24
1.7.1. Descripción del Método Risicar.....	24
1.7.2. Características.....	24
1.7.3. Mapa de Riesgos.....	27
1.8. Conclusión.....	29

CAPITULO II

2. Tarjetas de Crédito en el Ecuador.....	30
2.1. Historia de las Tarjetas de Crédito.....	30
2.2. Situación actual de las Tarjetas de Crédito.....	30
2.2.1. La injerencia de la Superintendencia de Bancos en las empresas emisoras y administradoras de tarjetas de crédito.....	32
2.2.2. Análisis del volumen de crédito en el Ecuador.....	33
2.3. Instituciones financieras en el Ecuador	34
2.3.1. Análisis de la situación financiera.....	35
2.3.2. Análisis de sus Activos.....	38
2.3.3. Análisis de su Liquidez.....	39
2.3.4. Análisis de su Patrimonio técnico	39
2.3.5. Análisis de su Cartera	40
2.4. Principales tarjetas de Crédito en el Ecuador.....	42
2.4.1. Requisitos de afiliación.....	44
2.4.2. Costos Financieros y tasas de interés.....	44
2.5. Administración de Riesgos en las empresas emisoras de tarjetas de crédito.....	44
2.6. Conclusión.....	46

CAPITULO III

3. Estructura Organizacional de PacifiCard S.A.....	47
3.1. Historia de PacifiCard S.A.	47
3.2. Análisis Económico y de Eficiencia de PacifiCard S.A.	51
3.3. Estructura y Organización de PacifiCard S.A.....	59
3.3.1. Misión.....	59
3.3.2. Visión.....	60
3.3.3. Valores.....	60
3.3.4. FODA.....	63
3.3.5. Organigrama.....	64
3.4. Análisis de la división de tarjetas de crédito	72
3.5. Conclusión.....	78

CAPITULO IV

4. Aplicación del Método Risicar en MasterCard - PacifiCard S.A.....	79
4.1. Introducción	79
4.2. Identificación de Riesgos. Etapa I.....	80
4.2.1. Contexto de Análisis.....	80
4.2.2. Informe de Contexto de Análisis.....	90
4.2.3. Identificación de Riesgos.....	91
4.3. Calificación de Riesgos. Etapa II.....	102
4.4. Evaluación de Riesgos. Etapa III.....	106
4.5. Tratamiento de Riesgos. Etapa IV.....	109
4.6. Medidas de Tratamiento. Etapa V.....	114
4.7. Indicadores de Riesgo. Etapa VI.....	120
4.8. Monitoreo y Evaluación de Riesgos. Etapa VII.....	120
4.9. Conclusión	121

CAPITULO V

5. Conclusiones y Recomendaciones.....	122
5.1. Conclusiones	122
5.2. Recomendaciones	123

BIBLIOGRAFIA.....	125
--------------------------	------------

ANEXOS.....	128
--------------------	------------

INDICE DE CUADROS Y GRAFICAS

Cuadro 1	Etapas de la Administración de Riesgos.....	13
Cuadro 2	Ejemplo de Cuestionario de Análisis de Riesgo.....	15
Cuadro 3	Simbología ANSI para Flujogramas	17
Cuadro 4	Matriz de Control.....	19
Cuadro 5	Probabilidad de Ocurrencia.....	20
Cuadro 6	Escenario de Riesgos.....	20
Cuadro 7	Clasificación de las Medidas de Tratamiento.....	22
Cuadro 8	Matriz de calificación, evaluación y respuesta al riesgo.....	27
Cuadro 9	Vol. de Crédito Operaciones Directas/Tarjetas de Crédito: CONSUMO.....	33
Cuadro 10	Volumen de Crédito concedido por Instituciones Financieras.....	35
Cuadro 11	Volumen de Crédito y Comparación anual de Vol. De Crédito.....	36
Cuadro 12	Volumen de Crédito por Subsistemas.....	36
Cuadro 13	Nómina de Operaciones y monto promedio de Crédito.....	37
Cuadro 14	Rentabilidad sobre el Activo.....	38
Cuadro 15	Liquidez de las Instituciones Financieras.....	39
Cuadro 16	Rentabilidad sobre Patrimonio.....	40
Cuadro 17	Cartera por vencer del Sistema Financiero del Ecuador.....	41
Cuadro 18	Tasa de Crecimiento anual de cartera del Sistema Financiero.....	41
Cuadro 19	Facturación Total de PacifiCard S.A. años 2011 y 2012.....	52
Cuadro 20	Cobertura Nacional de PacifiCard S.A. años 2011 y 2012.....	53
Cuadro 21	Indicadores detallado por Grupos de Interés.....	53
Cuadro 22	Valor Económico Creado - PacifiCard S.A. años 2011 y 2012.....	54
Cuadro 23	Valor Económico Distribuido - PacifiCard S.A. años 2011 y 2012.....	54
Cuadro 24	Valor Económico Retenido - PacifiCard S.A. años 2011 y 2012.....	55
Cuadro 25	Cuadro de Pérdida vs. Facturación de Pacificard S.A.....	56
Cuadro 26	Servicios atendidos por Contact Center años 2011 y 2012.....	57
Cuadro 27	Indicadores de eficiencia de Servicios Prestados.....	57
Cuadro 28	Cuadro de Atención Personal Prestados.....	58
Cuadro 29	Indicadores de Calidad y Tiempo de Servicios nivel Nacional.....	59
Cuadro 30	Organigrama de Pacificard S.A.....	64
Cuadro 31	Comités de Pacificard S.A.....	65
Cuadro 32	Organigrama de Pacificard S.A.....	81
Cuadro 33	Participación de Pacificard en el Sistema Financiero.....	103
Cuadro 34	Datos económicos comparativos.....	104
Grafica 1	Mapa de Procesos y Cadena de Valor de PacifiCard S.A.	82

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Descripción del Macroproceso Ventas y Marketing.....	92
Tabla 2	Descripción del Macroproceso Procesamiento.....	94
Tabla 3	Descripción del Macroproceso Servicios.....	94
Tabla 4	Identificación de Riesgos en los Macroprocesos: Servicios.....	96
Tabla 5	Identificación de Riesgos en los Procesos: Atención al Cliente.....	97
Tabla 6	Identificación de Riesgos en los Procesos: Reclamos Socios.....	98
Tabla 7	Identificación de Riesgos en los Procesos: Cobranzas y Legal.....	99
Tabla 8	Identificación de Riesgos en los Procesos: Reclamos Establecimientos.....	100
Tabla 9	Identificación de Riesgos en los Procesos: Medición y Satisfacción al Cliente....	101
Tabla 10	Calificación de Frecuencia.....	102
Tabla 11	Calificación del Impacto.....	103
Tabla 12	Matriz de la Evaluación del Riesgo. Ejemplo Método Risicar.....	107
Tabla 13	Matriz de la Evaluación del Riesgo en los Procesos: Atención al Cliente.....	108
Tabla 14	Matriz de la Evaluación del Riesgo en los Procesos: Reclamos Socios.....	108
Tabla 15	Matriz de la Evaluación del Riesgo en los Procesos: Cobranzas y Legal.....	108
Tabla 16	Matriz de Evaluación del Riesgo en los Procesos: Reclamos Establecimientos...	109
Tabla 17	Matriz de Evaluación del Riesgo en los Procesos: Medición y Satisfacción.....	109
Tabla 18	Matriz de Respuesta a los Riesgos. Ejemplo Método Risicar.....	110
Tabla 19	Matriz de Medidas de Tratamiento a Riesgos: Atención al Cliente.....	111
Tabla 20	Matriz de Medidas de Tratamiento a Riesgos: Reclamos Socios.....	111
Tabla 21	Matriz de Medidas de Tratamiento a Riesgos: Cobranzas y Legal.....	112
Tabla 22	Matriz de Medidas de Tratamiento a Riesgos: Reclamos Establecimientos.....	112
Tabla 23	Matriz de Medidas de Tratamiento a Riesgos: Medición y Satisfacción.....	113
Tabla 24	Ponderación de Riesgos y Procesos.....	114
Tabla 25	Priorización de Riesgos y Procesos.....	115
Tabla 26	Controles Propuestos en Procesos: Atención al Cliente.....	117
Tabla 27	Controles Propuestos en Procesos: Reclamos Socios.....	117
Tabla 28	Controles Propuestos en Procesos: Cobranzas y Legal.....	118
Tabla 29	Controles Propuestos en Procesos: Reclamos Establecimientos.....	118
Tabla 30	Controles Propuestos en Procesos: Medición y Satisfacción al Cliente.....	119
Tabla 31	Ejemplo de Indicadores de Riesgo: Proceso: Atención al Cliente.....	120

INDICE DE ANEXOS

CAPITULO II

Anexo 1 Formulario de Solicitud de Tarjeta de Crédito: Diners Club del Ecuador.....	128
Anexo 2 Costos Financieros. Tomado de Banco de Guayaquil.....	129

CAPITULO III

Anexo 3 Estados Financieros de PacifiCard S.A.....	130
Anexo 4 Tarifas de Tasas Activas y Servicios Financieros de PacifiCard S.A.....	133

CAPITULO V

Anexo 5 Diseño de Tesis.....	136
------------------------------	-----

RESUMEN

La presente tesis, constituye la aplicación práctica del método Risicar, marco teórico respaldado en la obra “Administración de Riesgos, Un Enfoque Empresarial” (2006) de la autora colombiana Consuelo Mejía Quijano.

El desarrollo de dicho método, se lo realizó en PacifiCard S.A. - Cuenca, con el fin de identificar, calificar, evaluar y tratar los riesgos que se presentan en sus operaciones, aportando de esta manera, directrices que apoyen en la correcta gestión para la administración de riesgos empresariales.

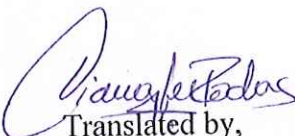
Esta propuesta se lo ha ejecutado en pro de la cooperación al mejoramiento continuo que PacifiCard S.A. mantiene para con sus procesos y clientes, formando parte del crecimiento económico del país.

ABSTRACT

The present thesis is the practical application of the RISICAR method. The theoretical framework is based on the work "Risk Administration, an Entrepreneur Focus" (2006), written by the Colombian author Consuelo Mejia Quijano.

This method was applied in *PacifiCard S.A.* – Cuenca in order to identify, characterize, evaluate, and deal with the risks that are present during their operations. The purpose is to contribute with guidelines in order to provide support for a proper management of company risks.

This proposal is presented so as to cooperate with the continuous improvement of *Pacificard S.A.* regarding processes and clients and in this manner contribute with the country's economic development.

A handwritten signature in blue ink, which appears to read "Diana Lee Rodas".

Translated by,
Diana Lee Rodas

INTRODUCCION

La administración de riesgos incluidos en los modelos de operación de las empresas, permite gestionar integralmente los eventos adversos internos o externos que se presentan en el giro del negocio.

Con un primordial análisis del interior de Pacificard S.A. y de su entorno, el desarrollo de la presente tesis, sigue la aplicación del método Risicar para la identificación, calificación, evaluación y tratamiento de riesgos junto con el diseño de controles para dicha organización.

Este trabajo propuesto constituye un aporte de estudio en la sucursal de la ciudad de Cuenca, de una empresa administradora y emisora de tarjetas de crédito, aporte a la economía del Ecuador, al ser una organización sólida y respaldada por el Grupo Financiero Banco del Pacifico.

La presente tesis está comprendida de cinco capítulos, abordando en el primero, los aspectos generales de la Administración de Riesgos, proveyendo de un conocimiento general sobre la base teórica del trabajo, hacia el usuario. En el segundo capítulo, se expone una breve recopilación del negocio de tarjetas de crédito en el Ecuador. El capítulo tres, presenta información importante de PacifiCard S.A., empresa objeto de estudio. La continuación del cuarto capítulo, presenta la aplicación práctica del Método Risicar para riesgos operativos de la mencionada institución.

Es necesario, exhibir dentro del capítulo cinco, conclusiones y recomendaciones que ha arrojado el desarrollo del presente trabajo universitario, con la finalidad de aportar con directrices hacia la correcta gestión de la administración de riesgos dentro de la compañía.

CAPITULO I

LA ADMINISTRACION DE RIESGOS

1. LA ADMINISTRACION DE RIESGOS

Actualmente las organizaciones se ven expuestas a inminentes riesgos que pueden afectar la consecución de propósitos trazados, es por ello que la administración de riesgos ha surgido como un medio científico de apoyo a las empresas, al momento de poder identificar potenciales amenazas y a definir respuestas ante ellas, de tal manera que con una gestión anticipadora, los intereses institucionales no se vean perturbados, pudiendo así, monitorear la salud económica, financiera y organizacional de la compañía. En este primer capítulo se expone aspectos importantes de la administración de riesgos, una visión teórica e introductoria para el desarrollo de la presente tesis.

1.1. Antecedentes del Riesgo

El riesgo, es un fenómeno que ha venido experimentando una serie de cambios a través de los años, su manifiesto en la cotidianidad y su evolución a través de acontecimientos relevantes en las ciencias sociales, hacen del mismo, un tema de estudio.

A la antigua Grecia, a sus desarrolladas civilizaciones y tribus, se remonta la curiosidad que nacía del ser humano, a identificar riesgos originados en importantes problemas y crear acciones que pudieran llevar a cabo respuestas ante ellos.

La religión, en ciudades mediterráneas, asoció nociones de duda en sus actividades cotidianas con la necesidad de la providencia divina para asegurar así un término alentador en la conquista de propósitos.

Personajes del siglo XIV, crearon mecanismos de ayuda y salvaguarda ante posibles eventos, manteniendo así un control y un manejo posterior con acciones preestablecidas y consientes, desarrollando habilidades para pronosticar efectos que interrumpían el crecimiento de su sociedad. Con esta inquietud en mente, físicos y matemáticos italianos abrieron paso a grandes adelantos teóricos incorporando un estudio de ocurrencia probabilística en las operaciones realizadas y por realizar, todas estas basadas en cimientos matemáticos.

Posteriormente en el siglo XVI, la experiencia adquirida ante desastres naturales trasladaron las narrativas del riesgo ante un nuevo fenómeno, el periodismo. Grandes hitos históricos, como la peste de Londres de 1655, el terremoto de Lisboa en 1755 o la misma epidemia de SIDA, pueden marcar grandes líneas de surgimiento del riesgo que para ese entonces se encontraban publicados en medios de información masiva.

El tratamiento que giró en torno al riesgo, impactó con gran fuerza a las sociedades, con la visión clara de evitar acontecimientos que afectaron en el pasado y que ya no deberían hacerlo en el futuro.

En la actualidad, el riesgo incorpora preocupaciones y atención sustancial de los seres humanos, ampliando su tratamiento hacia la fuente y consecuencia, sus acciones para el tiempo próximo en las sociedades contemporáneas, que asegure estabilidad y preminencia con un manejo oportuno del mismo.

1.2. Definición del Riesgo

Como un punto de partida de discusión y análisis para los usuarios de esta tesis, la siguiente síntesis conceptual abordará el estudio de las diferentes percepciones autorales sobre el riesgo, con el objetivo de apropiarse y conceptualizar un significado ajustado a una apreciación personal.

Primera definición: La noción de riesgo suele utilizarse como sinónimo de peligro. El riesgo, sin embargo, está vinculado a la vulnerabilidad, mientras que el peligro aparece asociado a la factibilidad del perjuicio o daño.¹

Segunda definición: Probabilidad de que ocurra algún hecho indeseable, relacionado con factores culturales e históricos.²

Tercera definición: ...El riesgo puede ser cualquier evento que afecten algún grado el logro de los objetivos establecidos...³

Una vasta cobertura de información bibliográfica nos permite tener una mayor percepción y globalización del alcance conceptual del riesgo, entonces, también podemos visualizar y hacer referencia a este fenómeno, como la probabilidad y posibilidad de una pérdida, relacionada con la incertidumbre de ocurrencia, según lo menciona el glosario del COSO (Enterprise Risk Management).

¹ Definicion.de. Fecha de navegación 31-01-2013

² SOLDANO, ALVARO. 2009. Conceptos sobre riesgos.

³ MEJIA QUIJANO, RUBI CONSUELO. (2006). Administración de Riegos, Un Enfoque Empresarial. Medellín, Colombia: Fondo Editorial, Universidad EAFIT.

Para un acertado ensamble de una posterior definición personal, es menester conocer el origen etimológico del riesgo proveniente del árabe “*rizq*” (lo que depara la providencia) a través del italiano *Rischio o Risicare* que significa desafiar.

Entonces, a título personal, el riesgo es la fracción de probabilidad de ocurrencia de eventos externos, que pueden ocasionar pérdidas difiriendo de esta manera, el resultado esperado. Dichos eventos podrán ser controlables, mediante acciones oportunas, y la utilización de elementos analizables propios de cada grupo humano.

1.3. Tipos de Riesgos

El presente trabajo de investigación se referirá, evidentemente por la perspectiva a la que queremos dirigir, al riesgo asociado con la inversión, su variabilidad en el entorno futuro y la probabilidad de un retorno negativo. Entonces, cuando tomamos una decisión monetaria personal o a nivel empresarial será necesario analizar y evaluar, tomando en cuenta lo siguiente:

Riego de mercado

Traducido al inglés como “*market risk*”, es también llamado, por otros autores, el riesgo sistemático y se lo puede entender como el riesgo a disminuir el valor en un activo de inversión o un portafolio comercial, debido a cambios que se dan en el comportamiento de los factores del riesgo del mercado en sí, siendo claros ejemplos de éstos, las variaciones en el tipo de interés, fluctuaciones en los precios de productos y valores, precios en las materias primas y el cambio en el tipo de cambio de las divisas foráneas.

Este tipo de riesgo, no es adaptable a la diversificación (pasar a ofertar nuevos productos y entrar en nuevos mercados) en una inversión en activos financieros, debido a que ambos asumen una correlación entre eventos pasados y futuros lo cual deriva comportamientos

inesperados por los inversores en momentos de estrés en el mercado.

Riesgo de crédito

Las cuentas dentro de la empresa, que asocien obligaciones asumidas por terceras partes, se adjudicarán el riesgo de crédito, la posibilidad de pérdidas económicas de dichos compromisos monetarios.

Conceptualmente se ha venido asociando este concepto a bancos y otros organismos financieros, pero se lo puede y debe extender a distintos sectores productivos, comerciales y de servicio que puedan llegar a tener cuentas de colocación.

El riesgo de crédito va más allá de ser un problema abstracto, pues surgirá en la simplicidad de las actividades de una persona física, en las ventas empresariales realizadas a plazo, la concesión de préstamos a clientes incobrables, etc. y es el momento en el cual se debe implementar mecanismos de mitigación y control para tales conflictos.

Riesgo de liquidez

Se lo conoce también como “fondeo”, y se origina con las pérdidas constantes de cartera, deteriorando el capital de trabajo; mantiene igual efecto el crecimiento exagerado de las obligaciones.

El riesgo de liquidez aparece cuando la entidad busca disponer de una manera inmediata de recursos para cumplir con obligaciones presentes, y que para este fin incurre en considerables pérdidas por la enajenación de activos.

Riesgo operativo

Para entender conceptualmente este tipo de riesgo citaremos una definición del Comité de Basilea:

“El riesgo operativo es el que proviene de fallas de información en los sistemas o en los controles internos que pueden provocar una pérdida inesperada. Este riesgo se asocia con errores humanos, fallas en los procesos e inadecuados sistemas y controles”⁴

Entonces partiendo de dicho concepto, es menester mencionar que el riesgo operativo, presenta varios escenarios de ocurrencia, figuras internas y externas probables de que acontezca, es decir, deberá incluirse, al momento de análisis del riesgo operativo las principales fuentes, que podrían ser: los procesos internos, Personas, TIC (tecnologías de la información y comunicación), etc.

Posteriormente, respondiendo a la esencia de este trabajo investigativo, se ampliará el riesgo operativo.

Partiendo de las limitaciones que se presentan dentro de una organización, dando un plus investigativo, podríamos hablar también del riesgo emocional, que relaciona las disposiciones y restricciones en el ambiente institucional manteniendo un impacto sustancial en contra de la organización.

Riesgo emocional

Este tipo de riesgo parte de nuestro interior, de la predisposición a crear riesgo, de ser fuente de inseguridades, que afecten en la cultura organizacional de cumplimiento de las metas, dando origen a problemas sociales que influyan en el ambiente interno y sean un cuello de botella en la fluidez de los procesos de la empresa.

Es importante destacar este riesgo, pues a más de estudiar riesgos externos hacia la empresa, es importante mencionar aquel que parte de nosotros y está relacionado con

⁴ Comité de Basilea II, 1975.

nuestras propias limitaciones en condiciones desfavorables, derivando la aversión al riesgo⁵ que trae consigo el análisis de ofertas a aceptar para inversionistas y consumidores.

1.4. Riesgo Operativo

El tratamiento conceptual y de investigación posterior, servirá para una mejor apreciación de la naturaleza del presente trabajo.

1.4.1. Riesgo Operativo: Basilea II

El comité de Basilea II sigue un esquema posterior al de Basilea I que incluía los riesgos de mercado y de crédito, enfocando una nueva medición de riesgos, creado por bancos y autoridades de los diez países más industrializados del mundo, el G-10 conformado por Alemania, Bélgica, Canadá, Estados Unidos, Francia, Gran Bretaña, Holanda, Italia, Japón y Suecia en 1975.

El objetivo principal de dicho comité era establecer los requerimientos de capital necesarios, asegurando la protección de las instituciones frente a riesgos financieros y operativos. Millones de dólares en pérdidas ha sido resultado de una deficiente gestión del riesgo operativo, llevando de la mano el cierre de instituciones bancarias debido a este fenómeno.

1.4.2. ¿Qué es el Riesgo Operativo?

Dependiendo del sector de negocios en el que se encuentren las empresas, diferirá el nivel de exposición al riesgo operativo.

Podemos denominar al riesgo operativo, a los diferentes eventos con la posibilidad de causar pérdidas financieras, derivado de las fallas o deficiencias en los procesos, personas,

⁵ Aversión al riesgo es un concepto usado en economía, finanzas y psicología relacionado con el comportamiento de los consumidores e inversores. La aversión al riesgo es la preferencia de una persona a aceptar una oferta con un cierto grado de riesgo antes que otra con algo más de riesgo pero con mayor rentabilidad. Tomado de Wikipedia.com.

sistemas internos, Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), eventos externos imprevistos, entre otros.

Los cambios inesperados en el entorno de las instituciones financieras y la globalización de los servicios ofertados han expuesto a niveles mayores de riesgos haciendo cada vez más complejas sus actividades. Este riesgo incluye también el riesgo legal pero excluye el riesgo estratégico y el de reputación.

1.4.3. Principios del Riesgo Operativo

En el nuevo Acuerdo de Capital se establece los Principios de “Prácticas Adecuadas para la Gestión y Supervisión de los Riesgos de Operación”⁶

Desarrollo de un Ambiente Apropriado de Gestión de Riesgos

➤ Principio No. 1.- Responsabilidad Alta Gerencia

El esquema operativo de gestión de riesgo de una institución deberá ser revisado periódicamente, siendo ésta una actividad gestionada por el Directorio, en dicha valoración se establecerá los riesgos de operación y su manera de identificación, evaluación, monitoreo y control.

➤ Principio No. 2.- Aseguramiento efectivo del control

Se debe velar el control efectivo e integral de la gestión del riesgo mediante un grupo de personal competente, denominado auditores.

➤ Principio No. 3.- Gestión integral de toda la Organización

Las actividades que se desarrollen dentro de la institución, deberá cubrir todos los niveles jerárquicos, extendiéndose a los diferentes entornos organizacionales con la capacidad de implementar políticas, procesos y actividades.

⁶ Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. “Prácticas Adecuadas para la Gestión y Supervisión de los Riesgos de Operación”. BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS. Julio 2002

Gestión De Riesgos: Identificación, Evaluación, Monitoreo y Control

- Principio No. 4.- Tanto para las actividades actuales como las nuevas

Implica examinar y evaluar los riesgos operativos inherentes en las actividades existentes y en las que la institución tenga a emprender.

- Principio No. 5.- Gestión permanente sistemática y proactiva

Menciona este principio, la necesidad de mantener informado sobre las operaciones de control y

- Principio No. 6.- Coherencia entre estrategias y objetivos

Los procedimientos y procesos institucionales deben contribuir a un control y mitigación de riesgos, conjuntamente con éstos deben existir evaluaciones para evaluar la vulnerabilidad a la que se enfrenta.

- Principio No. 7.- Existencia de planes de Contingencia

Un eficiente manejo de la gestión de riesgos, incluye una planificación de contingencia y de continuidad del negocio en caso de que se pueda presentar la interrupción de las actividades cotidianas de una manera considerable y severa.

Papel de los Supervisores

- Principio No. 8.- Supervisión obligada a todo tipo de entidades

De acuerdo al enfoque integral para la gestión de riesgos, los supervisores bancarios exigirán un esquema eficaz de identificación, evaluación, monitoreo y control de riesgos de operación a todos los bancos e instituciones financieras.

- Principio No. 9.- Supervisión, periódica e independiente:

Se deberá evaluar periódicamente por parte de los supervisores los procedimientos y prácticas del banco o institución financiera y su relación con el riesgo operativo.

Papel de la Divulgación

➤ Principio No. 10.-. Transparencia y divulgación

La normativa ecuatoriana⁷ vela por este principio, estableciendo para este fin, la presentación pública de información relevante, custodiando así una total transparencia del mismo.

1.4.4. Marco Regulatorio en el Ecuador. Resolución JB-2012-2148

El Libro I.- Normas Generales Para La Aplicación De La Ley General De Instituciones Del Sistema Financiero, Título X.- De la Gestión y Administración de Riesgos del Capítulo V.- De La Gestión Del Riesgo Operativo (Incluido Con Resolución No Jb-2005-834 De 20 De Octubre Del 2005) menciona lo siguiente:

Art. 4, numeral 4.1. Procesos: “...las instituciones controladas deben contar con procesos definidos de conformidad con la estrategia y las políticas adoptadas...”

Este numeral hace referencia a procesos gobernantes, productivos, de soporte o apoyo, de personal y tecnología de información, ratificando la aplicación en el Ecuador del marco conceptual introductorio que hemos venido revisando.

Numeral 4.3.8. Seguridad en los Canales Electrónicos: a través de esta regulación legal, la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, busca garantizar la seguridad en la utilización de los canales electrónicos, mediante un control, medidas y elementos que eviten el cometimiento de eventos fraudulentos, minimizando así el riesgo de pérdidas.

Es significativo repasar la base resolutive de la idea anterior, lo haremos revisando la resolución No. JB-2012-2148 de 26 de abril del 2012, que reforma a la Gestión Integral y Control de Riesgos del capítulo Gestión del Riesgo Operativo de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y señala: “...las instituciones del sistema financiero implementen suficientes medidas de seguridad para mitigar el riesgo de fraude por el uso de

⁷ Art. 81 de la Ley de Instituciones Financieras del Ecuador.

la tecnología de información y comunicaciones...”, por lo cual, se ha visto indispensable, en las instituciones financieras, realizar un análisis de su actual sistema de seguridad contra fraudes y estudiar la posibilidad de contratar e implementar un sistema neural que englobe el control de transacciones en tarjetas de crédito y débito conjuntamente, cumpliendo así estándares internacionales que cuenten con fuertes medidas de seguridad en la tecnología de información y comunicaciones a fin de que los elementos tecnológicos utilizados para entregar sus productos

y/o servicios sean seguros y confiables garantizando el interés público.

El Art. 8 de la misma ley analizada, establece los eventos de riesgo operativo en los siguientes tipos:

- Fraude interno;
- Fraude externo;
- Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo;
- Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio;
- Daños a los activos físicos;
- Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información; y,
- Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.

La adecuada atención que, legalmente se ha dado en el país, a la gestión del riesgo, se amplía en la Resolución JB-2008-1202 de 23 de octubre del 2008, contemplando la continuidad del negocio como una necesidad de las empresas financieras y de la misma manera la implantación de correctos planes de contingencia. En dicho esquema resolutivo, también determina la plena responsabilidad de la Alta Gerencia para con la Administración de Riesgos.

1.5. Definición de Administración de Riesgos

La administración de Riesgos tiene como principal objetivo la identificación, medición, monitoreo, control, informe y revelación de los riesgos que amenazan a una empresa, respondiendo a este fin, es necesario tomar acciones, crear procedimientos, procesos, políticas que permitan, a través de su correcta gestión, minimizar las pérdidas y maximizar oportunidades.

Las operaciones que una compañía realiza diariamente, en ocasiones suscitan riesgos inherentes de negocios, estos pueden ser externos e internos, que afectan e imposibilitan su capacidad para cumplir las estrategias planificadas y lograr los objetivos trazados. La Administración de Riesgos, definirá los procesos de identificación y gestión global de los riesgos para el negocio, mitigándolos hasta encontrar un punto tolerable de aceptación de los mismos, y con esta intención se deberá incluir las personas, tecnología y conocimientos necesarios para atender las incertidumbres que asecha a la organización.

Entonces, partiendo de los conceptos teóricos, podemos mencionar, en una opinión personal, que la administración de riesgos, es una ciencia que parte del estudio de las dificultades que se presentan en la marcha de un negocio, ampliando la visión que los altos funcionarios y directivos tienen en la respuesta y atención a los mismos.

1.6. Etapas de la Administración de Riesgos

Desarrollando una cultura integral de Gestión de los Riesgos, será necesario que dentro de la organización se tenga presente los procesos existentes y nuevos por emprender en dirección al éxito deseado. Las etapas que Mejía Quijano en su libro, Administración de Riesgos, Un Enfoque Empresarial, propone son:

1. Identificación de riesgos

2. Calificación de riesgos
3. Evaluación de los riesgos
4. Diseño de medidas de tratamiento
5. Implementación de las medidas
6. Monitoreo y evaluación

La aplicación de las mencionadas etapas será de aplicación periódica debido a los constantes cambios que interna y externamente se pueden dar en el entorno del negocio. A continuación se sintetizará el estudio de dichas etapas.

IDENTIFICACION DE RIESGOS	En esta etapa, se descubrirán los eventos que potencialmente afectan a una empresa, descubriéndolos en todos los procesos que mantiene la organización. Se deberá responder: ¿Qué, Cómo, Quién, Por qué, Cuánto?...en materia de impacto del riesgo.
CALIFICACION DE RIESGOS	Para un manejo eficiente de los riesgos que afectan a la empresa, se deberá analizar la probabilidad de ocurrencia y su impacto, midiendo la incidencia hacia la institución, a través de su calificación.
EVALUACION DE RIESGOS	Con la calificación de los riesgos, se establecerá la situación que la empresa mantiene respecto a estos, información que servirá para planificar medidas de respuesta ante esos eventos.
DISEÑO DE MEDIDAS DE TRATAMIENTO	En esta etapa se decidirá las medidas que se pondrán en acción, tomando en consideración el manejo del riesgo y su financiamiento.
IMPLEMENTACION DE LAS MEDIDAS	Será indispensable establecer programas de continuidad a las etapas anteriores, garantizando su aprobación, análisis y asignación de recursos necesarios.
MONITOREO Y EVALUACION	Después que se haya implementado las medidas para manejo de los riesgos, será fundamental realizar planes de seguimiento con el fin de verificar su avance y efectividad, debido a los cambios en el entorno empresarial.
Fuente: MEJIA QUIJANO, Administración de Riesgos, Un Enfoque Empresarial.	

Cuadro 1. Etapas de la Administración de Riesgos. Realizada por el Autor de la Tesis.

1.6.1. Identificación de Riesgos

La identificación, es una etapa primordial en la Administración de Riesgos, puesto que será de vital importancia contar con mecanismos y herramientas que permitan un análisis y control de las eventualidades que pudieren afectar a la organización. Cada amenaza variará dependiendo del sector en el cual la empresa desarrolle sus actividades y de la vulnerabilidad a la que se enfrente.

Es menester, diferenciar una herramienta y un método. Un método, según Mejía (2006), denomina al conjunto de procedimientos que se siguen en la identificación de riesgos, incluyendo una serie de herramientas. Las herramientas, según el mismo autor, son instrumentos que permitirán identificar riesgos, y se los utilizará de manera individual o conjunta.

En el desarrollo de esta etapa, en el presente capítulo, se abordará algunas herramientas y métodos, con el fin tener un mejor entendimiento y comprensión del tema.

1.6.1.1. Herramientas

Las herramientas que se presentarán a continuación, son las de mayor utilización en el medio, y son: cuestionario de análisis de riesgos, flujogramas, análisis de los estados financieros y la combinación de ellas.

Cuestionario de análisis de riesgo

Esta herramienta es considerada estándar, puesto que se diseña para ser utilizada por diferentes organizaciones, pero es importante que, dependiendo del tamaño y complejidad de cada organización, se reajuste a las necesidades que se presente dentro de los procesos corporativos.

El cuestionario de análisis de riesgos es sencillo definirlo, pues es un conjunto de preguntas que asocian la posibilidad de ocurrencia de eventos que afecten al normal

desarrollo de las actividades de una empresa, generando pérdidas económicas, de recursos y tiempo. Su elaboración es realmente llana, será necesario presentar un número variable de preguntas, dependiendo de las necesidades de cada organización, que cumplan con el objetivo de anticipar situaciones adversas para la misma y con respuestas de SI o NO ajustándose a la realidad que se presente.

Al tener las respuestas a dichas interrogantes, se establecerán los riesgos más representativos.

Presentamos un ejemplo de cuestionario de análisis de riesgos, relacionado con los daños o lesiones a un trabajador, Cuadro 2, tomado de Manual de Seguridad y Salud del Trabajo, Empresa Prácticos de Puertos de la República de Cuba, 2005.

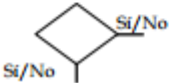
No.	RIESGO IDENTIFICADO	0	1
1.	Caída de personas al mismo nivel (Obstáculos, en vías y acceso)		
2.	Caída de personas a diferente nivel		
3.	Caída de objetos por desplome o derrumbamiento		
4.	Caída de objetos en manipulación		
5.	Caída de objetos desprendidos		
6.	Pisadas sobre objetos varios		
7.	Pisadas sobre objetos cortantes o punzantes		
8.	Objetos que caen, ruedan, deslizan, vuelcan, derrumban, desploman		
9.	Choque contra objetos inmóviles		
10.	Golpes contra objetos inmóviles		
11.	Golpes o contactos con objetos o herramientas (filos, puntas, rugosidades)		
12.	Partes móviles expuestas de máquinas o equipos		
13.	Proyección de fragmentos o partículas		
14.	Atrapamiento por o entre objetos		
15.	Atrapamiento, atropello, o golpes por equipos, por vuelco de máquinas o vehículos en movimiento		
16.	Sobre esfuerzo físico o mental		
17.	Estrés térmico (contacto con piezas o medios extremadamente fríos o calientes)		
18.	Contactos térmicos		
19.	Contactos eléctricos		

No.	RIESGO IDENTIFICADO	0	1
20.	Inhalación de sustancias nocivas		
21.	Contacto con sustancias nocivas o PQT		
22.	Contacto con desechos peligrosos		
23.	Exposición a radiaciones ionizantes y no ionizantes		
24.	Explosión		
25.	Incendio		
26.	Manipulación y contacto con organismos vivos		
27.	Manipulación y contacto con microorganismos patógenos		
28.	Exposición a agentes físicos		
29.	Exposición a agentes biológicos		
30.	Exposición a altos niveles de ruido		
31.	Exposición a atmósfera pulverolienta (polvos o partículas) o gases tóxicos		
32.	Exposición a altos niveles de vibraciones		
33.	Exposición a altos niveles de humedad		
34.	Exposición a bajos niveles de iluminación		
35.	Exposición a altas temperaturas		
36.	Desorganización y hacinamiento		

Flujogramas

Esta herramienta es de uso común por su simplicidad al momento de ponerla en práctica, llamada también gráfica de flujo de procesos, y consiste en representar de manera ordenada los pasos que siguen los procesos dentro de una empresa, entendiéndolos con mayor claridad. Será indispensable, que al momento de la realización de dichas gráficas, se deba conocer de una manera completa cada procedimiento que se quiera representar, envolviendo su secuencia lógica, responsables, plazos, etc.

El lenguaje gráfico de los diagramas de flujo está compuesto de símbolos, cada uno de ellos tiene un significado diferente, lo cual dependerá de las necesidades y comodidad de cada usuario. Varias organizaciones han estandarizado la simbología, siendo universalmente aceptada, y a continuación se presentará el modelo del American National Standard Institute (ANSI) o Instituto Nacional de Normalización Estadounidense.

Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	Inicio / Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	Operación / Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Indica la salida y entrada de datos.
	Almacenamiento / Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.

Fuente: Elaborado a partir de la página <http://www.ansi.org/>

Cuadro 3. Simbología ANSI (Utilizado para Flujogramas)

Análisis de los Estados Financieros

El análisis de los estados financieros, supondrá un amplio conocimiento de los aspectos financieros, contables y del funcionamiento general de una empresa. Para su desarrollo se utiliza el estudio de indicadores: rentabilidad, liquidez, endeudamiento, rotación de inventarios, recuperación de cartera, entre otros, con el análisis vertical y horizontal de los balances, entre otros, pudiendo así, analizar cifras representativas de cada grupo de cuentas.

Combinación

Una combinación de varias o de todas las herramientas presentadas, y otras existentes, serán de gran ayuda para la identificación de riesgos, pues cada una aportará con información diferente y relevante. Requerirán, para su funcionamiento, de un sistema de información adecuado y un personal imaginativo, capaz, investigativo, analítico y cooperativo.

1.6.1.2. Métodos

Los métodos de identificación de riesgos serán útiles para las organizaciones, pudiendo ser éstos deductivos o inductivos. Dependiendo el método que se utilice y de la necesidad de cada empresa, será sustento al momento de identificar los problemas en el diseño y operación de los procesos en general, apoyando de igual manera, cuando nos queremos centrar en ambientes específicos.

Citaremos a continuación los métodos: matriz de control y el análisis de vulnerabilidad, para posteriormente profundizar y desarrollar el Método Risicar, el mismo que será de aplicación práctica en esta tesis propuesta.

Matriz de Control

La matriz de control es un método que lo propuso el norteamericano Jerry Fitzgerald en 1981, siendo de gran utilidad para identificar las amenazas existentes proponiendo controles posteriores, pero siendo desventajoso al momento de la elaboración de numerosos cuadros de control. Dicho método se desarrollaría, para un mejor desempeño, en un sistema computarizado, evitando así la demora en su aplicación.

Para su desarrollo, se utilizó en método Delphi, en un primer plano. El método Delphi consiste en identificar los componentes amenazados en la organización o proceso de ella, y las posibles amenazas con el fin de realizar un análisis de cada uno de ellos.

Entonces, para la aplicación del método de la matriz de control, se construirá cuadros que contengan en sus filas, Componentes (información, equipos, software, dinero, etc.), y en sus columnas, las Amenazas (errores, fraudes, demora, daños, etc.).

	AMENAZAS	Amenaza 1	Amenaza 2	Amenaza 3	Amenaza 4	Amenaza 5
COMPONENTES						
Componente 1						
Componente 2						
Componente 3						
Componente 4						
Componente 5						

Cuadro 4. Matriz de Control. Realizado por el autor de la tesis.

Análisis de Vulnerabilidad

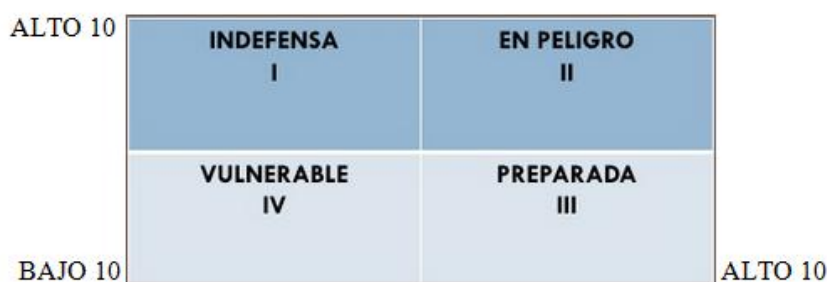
El presente método, será de gran utilidad al momento de la identificación de los escenarios de riesgos, siendo un importante aporte para la calificación posterior de los mismos. Un soporte fundamental para el proceso del método serán las herramientas computarizadas que faciliten la recolección de la información.

Oscar López, en su material de clase de la Universidad de Antioquia, menciona algunas etapas para la utilización de este método, las cuales siguiendo un orden lógico y secuencial, serán de gran ayuda para la unidad de negocio de una empresa. Las etapas propuestas por el López son:

- Identificación de hechos: elementos de soporte de los cuales la empresa depende para su funcionamiento y desempeño.
- Traducir hechos en amenazas: consecuencia si tales eventos de riesgos suceden.
- Evaluación de consecuencias: relación amenaza-consecuencia, en esta etapa se realiza una calificación dependiendo de su impacto, de cero (ausencia) a diez

(desastroso). Dichos valores variarían dependiendo de necesidades y preferencias de cada usuario. Para calcular el grado de significancia, se multiplica el Impacto de Amenaza X Probabilidad de Ocurrencia.

- Probabilidad de ocurrencia de la amenaza: probabilidad de amenaza (de 0 a 10)



Cuadro 5. Probabilidad de Ocurrencia. Oscar Fernando López Zuluaga. Universidad de Antioquia. Material de Clase.

- Capacidad de reacción: Magnitud de amenaza + consecuencia + probabilidad de ocurrencia → (0) ninguna – (10) capacidad total.

Con el siguiente cuadro, propuesto por Mejía Quijano (2006), se visualizará un ejemplo de matriz utilizado en este método.

Recurso	Amenaza A	Amenaza B	Amenaza C
Recurso 1	A 5	B 2	C 1
Recurso 2	A 5	B 7	C 3
Recurso 3	A 6	B9	C 2

Cuadro 6. Escenario de Riesgos. Mejía Quijano (2006)

Ejemplo de calificación realizada por el autor de la tesis, con amenazas de rango 0-10

1.6.2. Calificación de Riesgos

Una vez identificados los riesgos, en la etapa anterior, se deberá ponderar cada uno de ellos, con la finalidad de determinar el grado de amenaza con la que corre la organización. Dependiendo del método que se utilice para dicho fin, se aplicará una ponderación en diferentes niveles dependiendo de las características propias de la técnica, como un típico

ejemplo podemos citar al método Risicar⁸ aplicando el concepto de frecuencias y a Septri, la probabilidad.

Es importante determinar las necesidades y recursos que la empresa disponga al momento de calificar sus riesgos, si ésta carece de información sobre la ocurrencia de los potenciales eventos, requeriremos de la utilización de métodos cualitativos, más si la empresa cuenta con una historia disponible en donde se pueda determinar frecuencia y variabilidad de los riesgos, hablaremos de métodos cuantitativos. También se tendrá disponible la utilización de los métodos semi-cuantitativos, a los cuales, en escalas cualitativas, se los asignarán valores numéricos.

En esta etapa se realizan dos análisis, uno sobre la probabilidad de ocurrencia de riesgos y otro sobre el impacto que causaría materializándose el evento adverso.

1.6.3. Evaluación de Riesgos

Efectuando correctamente las etapas anteriores, se procede a evaluar las variables que componen cada riesgo identificado y establecido en escalas, según realidades propias de la organización; los criterios que apoyarán a la evaluación dependerán y se modificarán de acuerdo a las necesidades y circunstancias en la que la empresa se encuentre.

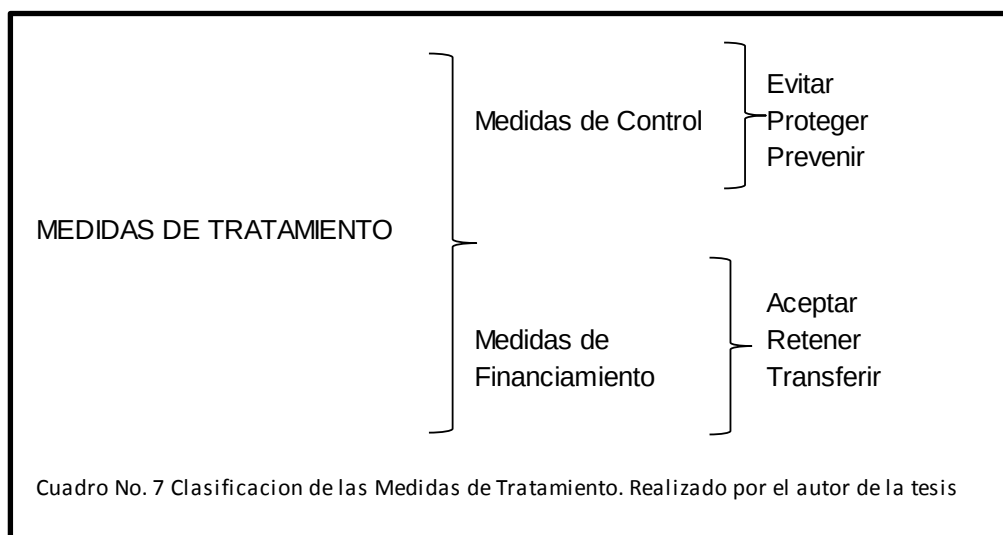
Una correcta evaluación de las variables, permitirá definir medidas de tratamiento para los riesgos según su peligrosidad y urgencia, obedeciendo al tratamiento en los niveles en el que se encuentren, yendo desde aceptables (poco peligroso) hasta niveles inaceptables (muy peligroso).

⁸ Método Risicar, se desarrollará de una manera más amplia, posteriormente.

1.6.4. Diseño de medidas de tratamiento

Las medidas de tratamiento que se deberán implementar, en respuesta a los riesgos dables, deberán ser analizadas de acuerdo al manejo del riesgo como tal y a la disponibilidad de los fondos para cubrir las pérdidas que puedan haberse presentado.

Existen medidas de tratamiento para el control así como para la financiación, las cuales apoyarán en la reducción de peligros y para establecer la forma de soportar pérdidas que se generan.



1.6.5. Implementación de las medidas

Será de vital importancia que la empresa cuente con políticas generales de administración de riesgos, para partir con lineamientos y pautas de diseño en la definición de nuevas políticas específicas, apoyando las medidas de tratamiento propuestas.

Las políticas de administración de riesgos facilitarán la toma de decisiones, las cuales serán guías de acción para el cumplimiento de los propósitos organizacionales. Los nuevos controles, reflejados en las políticas, deberán incluir a todo el personal, así como los procesos, de una manera consiente y coherente.

Las políticas de administración de riesgos serán diseñadas con el fin de guiar el tratamiento de los riesgos en general, así como los que específicamente fueron identificados y evaluados en las etapas anteriores, su aprobación será de total responsabilidad de los directivos de la empresa, quienes divulgarán ampliamente su aplicación, para un conocimiento global dentro de la organización.

1.6.6. Monitoreo y evaluación

La administración de riesgos dentro de una empresa, deberá estar constantemente monitoreada con el fin de conseguir un mejoramiento continuo, realizando un análisis crítico mediante un proceso de autoevaluación de las medidas que se implementaron en la etapa anterior. En la mencionada evaluación incluirá un seguimiento del avance y la efectividad de los planes que se han propuesto dentro de la organización para un manejo controlado de los riesgos con más grado de amenaza.

Será trascendental revisar las decisiones que se hayan tomado para poder encontrar desvíos al momento de la identificación de los riesgos, pudiendo de esta manera enfocar correctamente los planes emprendidos y por emprenderse, dicha tarea de responsabilidad de la administración, será realizada por la auditoría interna de la organización e incluso por consultores independientes dependiendo del caso.

Un apoyo fundamental en esta etapa serán los indicadores⁹ de riesgos, los cuales nos presentarán el comportamiento de los riesgos respecto con su ocurrencia e impacto.

⁹ Los indicadores variarán de acuerdo a la característica a medir, serán de libre aplicación dependiendo de las necesidades que la organización presente.

1.7. Método Risicar

Risicar, proveniente del italiano “Risicare”. Este método es de fácil aplicación, pues se ajusta a cualquier tipo de empresa, sean grandes o pequeñas, públicas o privadas, permitiendo administrar integralmente los riesgos a través de un modelo de operación y que a continuación lo revisaremos.

1.7.1. Descripción del Método Risicar

Para la correcta utilización de este método será necesario un análisis primordial del interior de la organización y de su entorno, estableciendo las circunstancias y condiciones en las cuales se encuentra, manejando de una forma más real los riesgos a la que se ve expuesta. Comprenderá para el análisis interno, una revisión de la estructura organizacional y de su Plan Operativo Anual, incluyendo misión, visión, objetivos, etc., y en cuanto a un estudio del entorno, contendrá un estudio a las variables económicas, políticas, sociales, etc.

A nivel operativo se identificarán riesgos que se presentaren en los procesos productivos y que afectan al cumplimiento de las metas propuestas, también se identificarían los riesgos específicos que se presentan en proyectos con el fin de administrarlos y mitigarlos.

1.7.2. Características

Identificación de Riesgos

Se establecerán aspectos como: nombre del riesgo, significado, descripción, causas, efectos, entre otros, partiendo siempre de la definición del objetivo de los procesos a analizar, garantizando de esta forma una direccionada identificación de aquellos eventos propios de esa actividad. Se recomienda usar un glosario de términos para unificar criterios al momento de su manejo.

Calificación en el método Risicar

Con la aplicación del Risicar, la calificación se realizará multiplicando los variables frecuencia e impacto. Se asignarán, en cada tabla, un nombre, un valor y la descripción del significado del nombre.

La asignación de valores de la frecuencia será de forma lineal, es decir de uno en uno, y para la variable impacto, de forma geométrica, dando un valor mayor a cada nivel subsiguiente.

Evaluación de riesgos en el método Risicar

La forma que el método Risicar plantea la evaluación de los riesgos, es clasificándolos en cuatro tipos: aceptables (A), tolerables (B), graves (C) e inaceptables (D), usando una matriz que contiene escalas de la calificación. La matriz a utilizarse contendrá en sus filas los niveles de calificación de la frecuencia y en las columnas los niveles de impacto, con una simple multiplicación se obtendrán, el grado de peligro en cada riesgo identificado, tiene para la empresa. Con esta previa calificación, y evaluación se podrá tomar una medida dependiendo de la necesidad y grado de riesgo, ésta podrá ser a corto, mediano o largo plazo.

Tratamiento de los Riesgos según método Risicar

Existen varias opciones de tratamiento según el riesgo evaluado: aceptar el riesgo, eliminar la actividad, transferir, retener pérdidas, proteger la empresa, retener pérdidas.

Será de vital importancia la evaluación de los riesgos, pues en su tratamiento de decidirá desde aceptar el riesgo hasta eliminar la actividad que lo genera, cuando éste es realmente catastrófico, todo este tratamiento se deberá sintetizar en una matriz que facilite su resolución posterior.

Diseño de controles

El diseño de los controles, según el método Risicar, dependerá de un correcto proceso de la administración de riesgos, garantizando su efectividad. Será de responsabilidad de la dirección de la entidad, pero siempre contando con el apoyo de todo un grupo de trabajo, desarrollando destrezas como dedicación, entrenamiento y liderazgo; y para una consecución acertada de controles efectivos será necesario recursos más tiempo que se deberán disponer.

La finalidad de los controles, que pueden ser muy variados, será de mitigar los riesgos identificados, evitando así las pérdidas generadas por su acción.

Monitoreo y evaluación

Al momento del monitoreo, serán clave los indicadores de riesgo, como fuente de información sobre el comportamiento de los riesgos y de su posible gestión. Los indicadores de riesgos (cualitativos o cuantitativos), mostrarán hechos relevantes relacionados con el riesgo, siendo soporte para los correctivos necesarios.

La autoevaluación y el diseño de los controles y políticas serán efectuadas por una persona que lidere el proceso en cuestión, partiendo del análisis de cada uno de los elementos de la administración de riesgos.

En la evaluación de los controles emprendidos se determinará si se están o no cumpliendo, siendo momento para continuar con su gestión o eliminarlos y corregirlos llegando a un nuevo diseño de los mismos. Todo este transcurso de evaluación y monitoreo requerirá de objetividad generando credibilidad en los juicios emitidos.

MATRIZ DE CALIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y RESPUESTA A LOS RIESGOS

Probabilidad					
5 - Alta	5 Alta Evitar el riesgo Reducir el riesgo Compartir o transferir el riesgo	10 Alta Evitar el riesgo Reducir el riesgo Compartir o transferir el riesgo	15 Extrema Evitar el riesgo Reducir el riesgo Compartir o transferir el riesgo	20 Extrema Evitar el riesgo Reducir el riesgo Compartir o transferir el riesgo	25 Extrema Evitar el riesgo Reducir el riesgo Compartir o transferir el riesgo
4 - Probable	4 Moderado Reducir el riesgo Asumir el riesgo	8 Alta Evitar el riesgo Reducir el riesgo Compartir o transferir el riesgo	12 Alta Evitar el riesgo Reducir el riesgo Compartir o transferir el riesgo	16 Extrema Evitar el riesgo Reducir el riesgo Compartir o transferir el riesgo	20 Extrema Evitar el riesgo Reducir el riesgo Compartir o transferir el riesgo
3 - Posible	3 Baja Asumir el riesgo	6 Alta Evitar el riesgo Reducir el riesgo Compartir o transferir el riesgo	9 Alta Evitar el riesgo Reducir el riesgo Compartir o transferir el riesgo	12 Extrema Evitar el riesgo Reducir el riesgo Compartir o transferir el riesgo	15 Extrema Evitar el riesgo Reducir el riesgo Compartir o transferir el riesgo
2 - improbable	2 Baja Asumir el riesgo	4 Baja Asumir el riesgo	6 Moderado Reducir el riesgo Asumir el riesgo	8 Alta Evitar el riesgo Reducir el riesgo Compartir o transferir el riesgo	10 Extrema Evitar el riesgo Reducir el riesgo Compartir o transferir el riesgo
1 - Baja	1 Baja Asumir el riesgo	2 Baja Asumir el riesgo	3 Moderado Reducir el riesgo Asumir el riesgo	4 Alta Evitar el riesgo Reducir el riesgo Compartir o transferir el riesgo	5 Alta Evitar el riesgo Reducir el riesgo Compartir o transferir el riesgo
Impacto	1 - Insignificante	2 - Menor	3 - Moderado	4 - Mayor	5 - Catastrófico

Cuadro No. 8 Matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos. Estudio de Riesgos. Ministerio de Minas y Energía de Colombia. 2011

1.7.3. Mapa de Riesgos

Definición

Un mapa de riesgos es una herramienta, en el ámbito administrativo, que permite organizar la información sobre los eventos que amenazan a una empresa, visualizando su magnitud e impacto, manteniendo como objetivo final la implantación de estrategias adecuadas para manejarlos y prevenirlos.

Beneficios

Mejía (2006), en su libro de Administración de Riesgos, destaca los siguientes beneficios:

- Mejor entendimiento de la relación empresa-procesos con los riesgos que se presentan.

- Apoyo en el desarrollo de programas de administración de riegos, orientando efectivamente su acción.
- Herramienta que identifica riesgos, peligrosidad y respuestas, permitiendo proponer tratamientos a los riesgos.
- Se logra un mayor compromiso de los empleados de la empresa, al saberse identificados con la misión y visión de la misma, trabajando juntos para evitar los riesgos.
- Promueve el trabajo en equipo.
- Monitorea el desempeño de la organización.

Mapa de riesgos en el Método Risicar

Se establece en dos niveles: estratégico, en donde se define las políticas para administrar los riesgos, y el operativo, en donde se diseñan los controles. El mapa de riesgos mantendrá un manual de procesos, el cual, cada vez que los procesos cambien, éste deberá ser actualizado.

Los mapas de riesgos estratégicos serán de total responsabilidad de los directivos de la empresa, mediante un Comité de Riesgos, mientras que los operativos estarán a cargos de los líderes de cada proceso.

Mapa de Riesgos Estratégicos

Para elaborar los mapas estratégicos se requiere: determinar los macro procesos de la empresa, establecer sus objetivos, sus riesgos, describir como se presentan los riesgos, establecer los agentes que pueden generar los riesgos y medir los efectos que pueden generarle a la empresa.

Una vez identificados cada uno de los macro procesos se debe calificar el riesgo multiplicando el valor de la frecuencia por el impacto, luego se definen las medidas de

tratamiento y de acuerdo a los resultados se priorizan los riesgos; estos riesgos son los que van a ser analizados con mayor cuidado, debido a que son representativos dentro de la organización.

Con todo lo anterior se logra plantear un esquema para desarrollar estrategias que contrarresten a los riesgos más críticos.

Mapa de Riesgos Operativos

Para la elaboración del mapa de riesgos operativos, se utiliza la información recopilada por los líderes de los procesos con su grupo de apoyo, y pasos como: la definición del proceso para el cual se elabora el mapa, establecer los objetivos, las actividades, identificar y describir cada uno de los riesgos, también se deben establecer los agentes generadores de los riesgos, las posibles causas, los efectos.

Luego para cada proceso, se califica el riesgo teniendo en cuenta su impacto y frecuencia, se evalúan y se plantean las medidas de tratamiento: Para cada proceso se definen los controles existentes y se proponen unos nuevos, se evalúa la efectividad de los controles propuestos; y con esto se logra obtener un perfil claro acerca del riesgos y de sus respectivos análisis.

1.8. Conclusión

Al finalizar este capítulo, tendremos una visión más clara de la administración de riesgos, sus etapas, métodos de aplicación, elementos que se utilizarán y cultura general, para que teóricamente respaldados, poder continuar con el desarrollo de la tesis.

CAPITULO II

TARJETAS DE CREDITO EN EL ECUADOR

2. TARJETAS DE CREDITO EN EL ECUADOR

Las tarjetas de crédito en el mundo y puntualmente en el Ecuador, han revolucionado el comercio, posibilitando la adquisición de bienes y servicios a los consumidores sin disponer del efectivo en ese momento. En este capítulo podremos revisar aspectos de importantes de las tarjetas de crédito para mantener una percepción más amplia de la materia de estudio para esta tesis.

2.1. Historia de las Tarjetas de Crédito

Una simple tarjeta plástica, con una banda magnética o microchip, identificada por números en relieve se ha transformado en un necesario y fácil medio de compra y pago, que remonta sus inicios al año 1950, emitida por Diners Club International en Estados Unidos. Frank McNamara¹⁰, vio la necesidad y oportunidad de crear un medio de pago que no tenga la necesidad de contar con dinero físico, lo que llamó un Diners Club. McNamara junto con su abogado Ralph Schneider diseñaron un mecanismo para que los miembros del club pudieran consumir en los restaurantes asociados, firmar por los consumos y a final del mes pagar sus cuentas al club, que por su parte pagaría al restaurante o restaurantes los consumos de cada miembro. Así comenzó en febrero de 1950, lo que hoy es la tarjeta

¹⁰ Fundador de la marca Diners Club International-USA, hoy en todo el mundo.

Dinners Club, con una membresía de \$3 por miembro, 27 localidades asociadas y 200miembros.¹¹

Posteriormente, American Express, una empresa dedicada al transporte de valores y con la llegada de los ferrocarriles en Estados Unidos, se especializó en transporte de capitales, crearon los cheques de viajero para que los individuos pudieran retirar fondos en otras ciudades y estas cartas de crédito fueran reconocidas como válidas por las instituciones que recibían servicios de AmEx. Con la motivación del éxito de otros pioneros en el sector del “nuevo sistema de pago, dicha empresa emite su primera tarjeta de crédito en 1958. Estas tarjetas en su principio fueron de papel, pero al año siguiente se empezó a emitirlas en plástico.

En el mismo año de 1958, se creó BankAmericard lo que hoy conocemos como VISA e Interbank Card Association conocida en la actualidad como MasterCard. La tarjeta de crédito moderna se habría originado a partir de ese momento, proporcionando al mercado un nuevo instrumento crediticio.

2.2. Situación actual de las Tarjetas de Crédito

A pesar que las tarjetas de crédito, en Estados Unidos, llevaban un considerable tiempo de utilización y aceptación, no fue hasta los años 70¹² que se introdujeron al país.

En la actualidad más del 70% de la población las utiliza y su número va creciendo, siendo habitual contar con más de una.

¹¹ Tomado de MERCOFINANZAS.COM Fecha de Navegación: 19-03-2013

¹² Año referencial que se iniciaron actividades en el Ecuador, según PacifiCard S.A. y otras instituciones.

2.2.1. La injerencia de la Superintendencia de Bancos en las empresas emisoras y administradoras de tarjetas de crédito

En el Ecuador, la Ley de Justicia Financiera, para el caso de las empresas emisoras y/o administradoras de tarjetas de crédito, regula las tarifas de sus servicios financieros ofrecidos a sus clientes, las cuales deberán ser observadas periódicamente de manera obligatoria, cumpliendo con la normativa regulatoria del país.

Incluyéndose a la disposición anterior, está la publicación virtual en las páginas web de dichas empresas, así como en sus oficinas físicas, el listado de las transacciones básicas gratuitas y las tarifas máximas de los servicios diferenciados.¹³

La Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, a través de su página web www.sbs.gob.ec, mediante un link electrónico, establecerá el enlace a los portales de Internet de las instituciones del sistema financiero en donde se encuentren publicados los costos cobrados por las entidades y las tarifas máximas permitidas por servicios financieros vigentes para cada trimestre.

En el aspecto de tributos, para las empresas emisoras y/o administradoras de tarjetas de crédito, se menciona las retenciones de IVA e impuesto a la renta, retiro de divisas¹⁴ los cuales varían según la calificación del sujeto pasivo dentro del Servicio de Rentas Internas.

Las instituciones del Sistema Financiero Nacional y Extranjero, son sujetos pasivos del impuesto, en calidad de agentes de retención, cuando a la Salida de Divisas en calidad de contribuyentes, las personas naturales, sucesiones indivisas y las sociedades privadas transfieran, trasladen o envíen divisas al exterior.

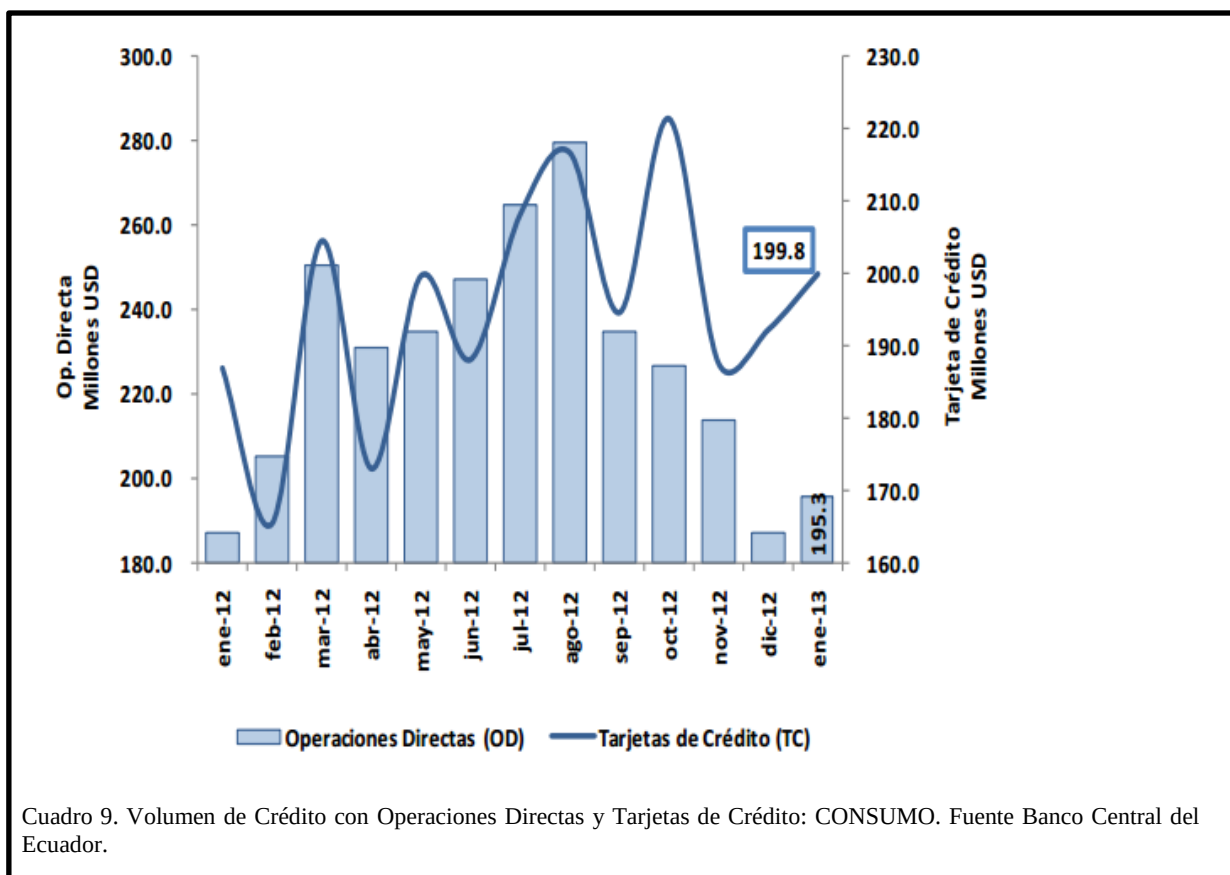
¹³ De Ley de Justicia Financiera, aprobada el 14 de junio de 2007 por el Congreso del Ecuador.

¹⁴ Los retiros de divisas son los pagos realizados con tarjetas de crédito emitidas en nuestro país que transfieran, trasladen fondos al exterior.

En el caso de los consumos o avances de efectivo efectuados con tarjetas de crédito, la emisora o administradora realizará la retención del impuesto en la fecha del registro contable de la transacción, con cargo a la cuenta de la tarjeta habiente.

2.2.2. Análisis del volumen de crédito en el Ecuador

Para enero de 2013 se registró un volumen de crédito instrumentado a través de las Operaciones Directas de USD 195.3 millones, mientras que en las Tarjetas de Crédito se presentó un volumen de crédito de USD 199.8 millones. Estas operaciones conjuntas instrumentan o pertenecen al segmento de Consumo.



Además, según análisis de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, el volumen de crédito en la Sierra es más determinante que las demás regiones, seguido de la región Costa, cabe destacar que en estas regiones existe mayor número poblacional, y

crecimiento empresarial por lo tanto tienen mayor poder adquisitivo ya que su PEA es favorable para las instituciones que ofrecen este tipo de dinero plástico.

En el mismo estudio presentado, cabe mencionar que el volumen de crédito en Pichincha es el más representativo en la región Sierra, con aproximadamente un 60% del mismo, seguida por Guayas en la Costa con un casi 20% y Cuenca con 5%. Este fenómeno se debe por el número de habitantes en cada provincia.

2.3. Instituciones Financieras en el Ecuador

Hace poco tiempo en el país, casas comerciales de gran prestigio, respaldadas por su considerable número de clientes, emitían tarjetas de crédito con la capacidad de compra en dichos establecimientos a nivel nacional, sin ser éstas entidades financieras. Este mecanismo de crédito se convirtió, en poco tiempo, en un elemento de endeudamiento excesivo en las familias ecuatorianas, amparado de un previo análisis, que encontró en las mencionadas emisiones de las tarjetas, abusos en el cobro de los costos que representaban.

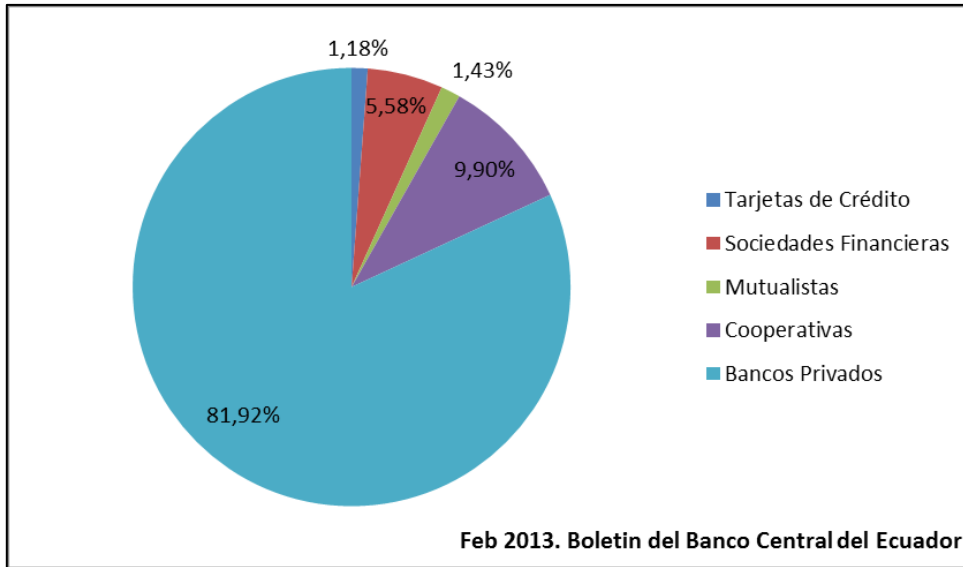
Las instituciones regulatorias del Ecuador, han implementado sistemas de control para las actividades de crédito, que incluyó retirar la facultad de emitir tarjetas crediticias en el país a las casas comerciales que no sean consideradas instituciones financieras.

La Junta Bancaria del Ecuador, dispuso que las únicas entidades autorizadas para emitir tarjetas de crédito en el país serán los bancos y las compañías financieras capaces de emitir “dinero plástico”¹⁵, quedando sin validez todas aquellas tarjetas, emitidas por las casas comerciales, anterior a la resolución mencionada.

¹⁵ Resolución de la Junta Bancaria del Ecuador JB-2012-2225 del 5 de julio del 2012.

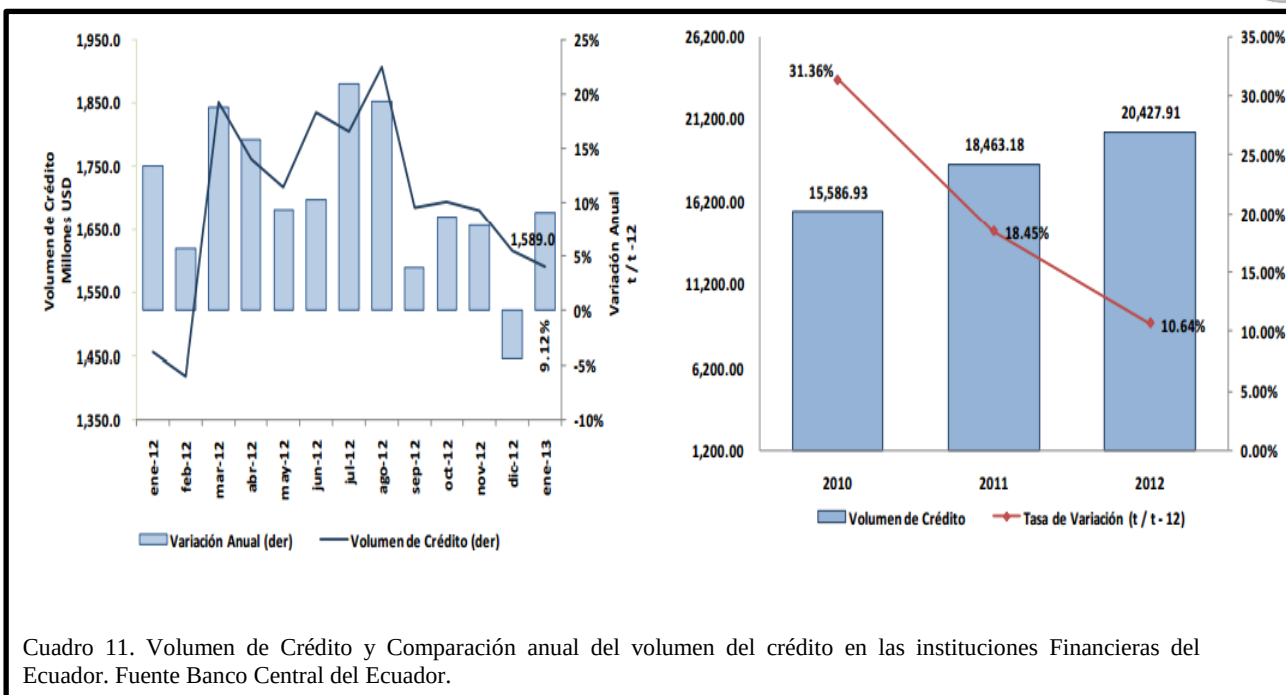
2.3.1. Análisis de la situación financiera

Mediante este análisis, apoyado en los estudios de la Evolución del Crédito y Tasas de Interés Efectivas Referenciales, del Banco Central del Ecuador, en su Boletín de estudio comprendido entre enero 2012 y enero 2013, y haciendo referencia a los temas sensibles de estudio en el presente trabajo de tesis, en el Cuadro 10 podemos acotar lo siguiente:

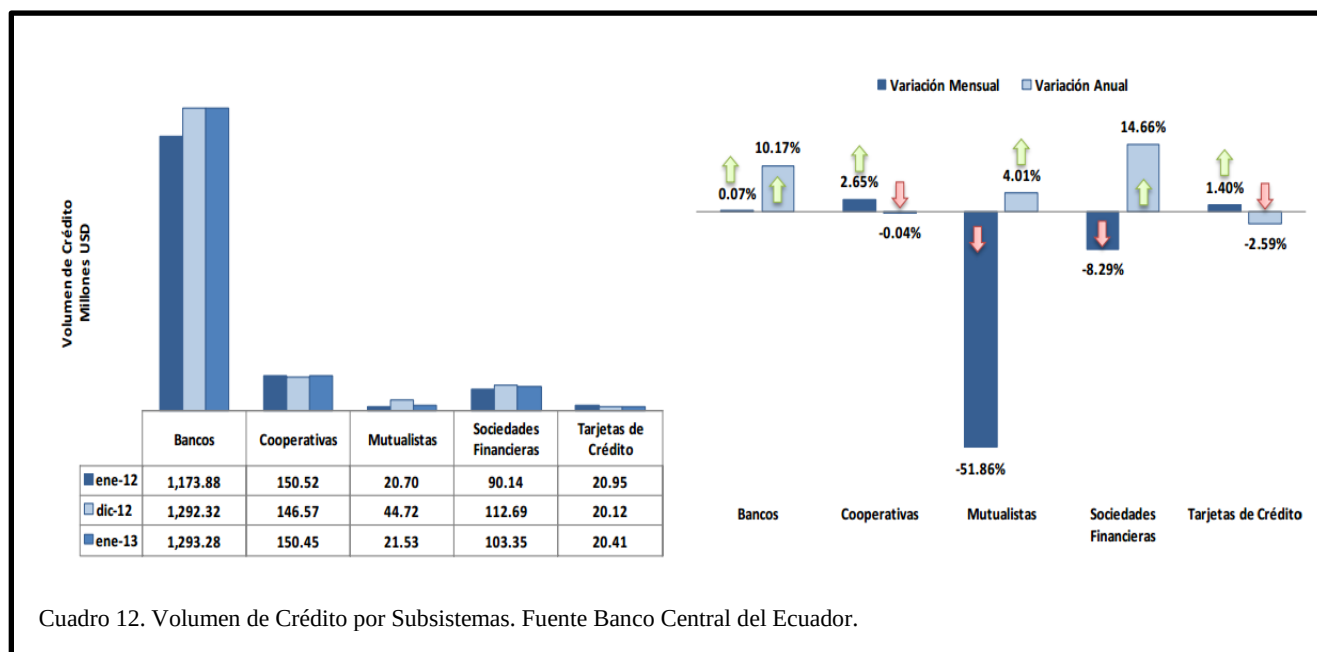


(Cuadro 10)

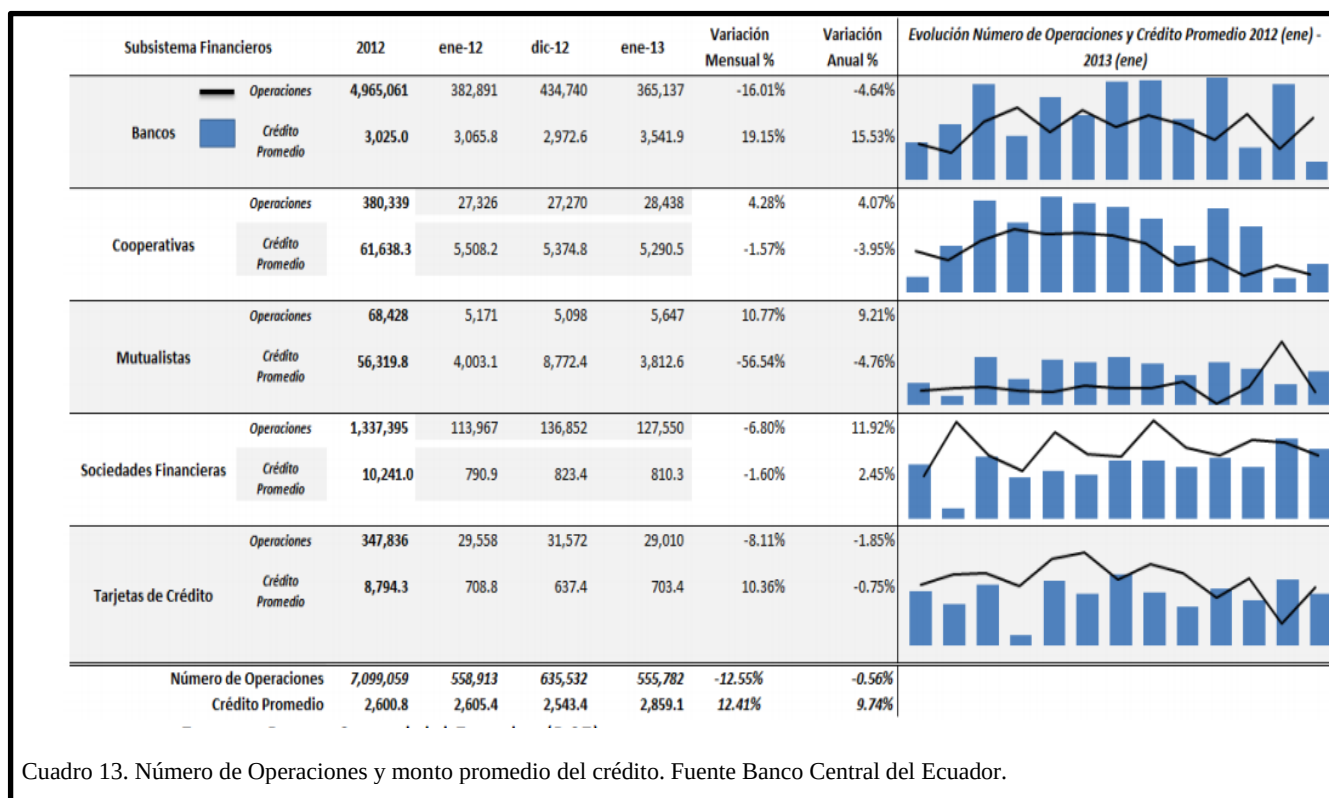
El total del volumen de crédito concedido por las instituciones financieras privadas en el mes de enero de 2013 fue de USD 1,589.0 millones, con una tasa de variación anual de -1.70%, en términos absolutos el volumen de crédito ha disminuido en USD 27.4 millones en enero de 2013 con relación a diciembre de 2012.



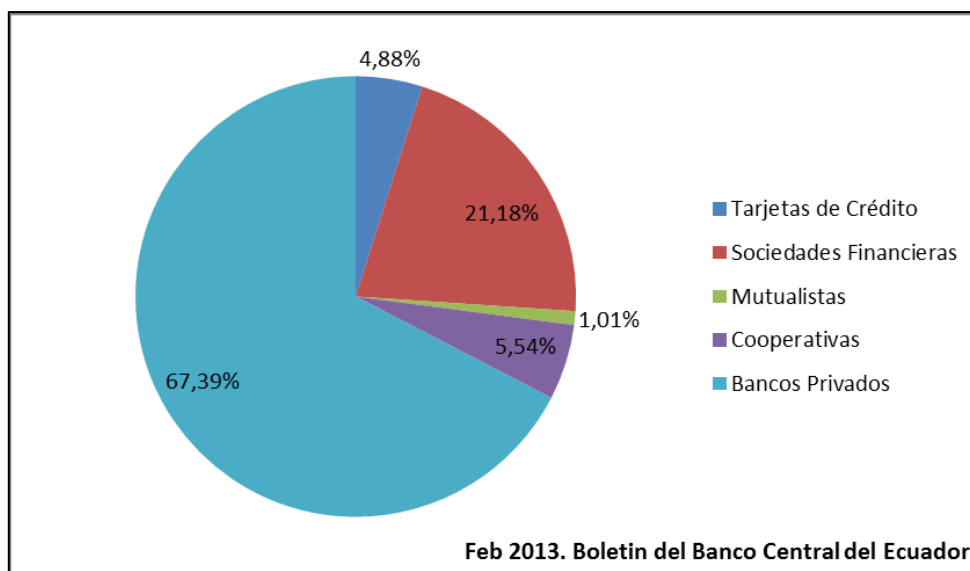
Al analizar el volumen de crédito por subsistemas financieros, las mutualistas presentan una variación mensual de -51.86%, mientras que las cooperativas registran una variación mensual de 2.65%.



Por otro lado, en el mes de enero de 2013 se registraron 555,782 operaciones con un monto promedio de USD 2,859.1. A nivel de subsistemas financieros se presenta una contracción mensual en el número de operaciones en tres de los cinco subsistemas, haciendo hincapié en la reducción del 1.31% en operaciones con tarjetas de crédito.



Cuadro 13. Número de Operaciones y monto promedio del crédito. Fuente Banco Central del Ecuador.



La evolución de la actividad crediticia del sistema financiero desde septiembre de 2009 muestra un cambio positivo. Este comportamiento se observa básicamente en los sectores de la banca privada, cooperativas y banca pública.

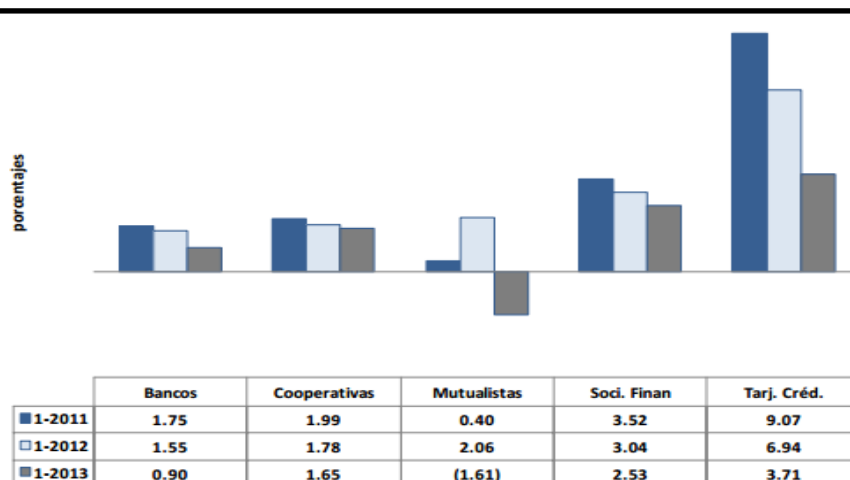
Para la medición de la solidez financiera de las Instituciones Financieras privadas se consideran cuatro indicadores:

Rentabilidad sobre activos (ROA-Return On Assets), Rentabilidad sobre patrimonio (ROE-Return On Equity), Liquidez y Morosidad de la cartera, que posteriormente se muestran.

2.3.2. Análisis de sus Activos

Para este análisis utilizaremos el indicador de la Rentabilidad sobre activos. El ROA mide la rentabilidad de los Activos, mayores valores de este indicador representan una mejor condición de las entidades ($ROA = \text{Utilidad Neta} / \text{Activos totales}$).

Para el mes de enero de 2013, la Rentabilidad sobre Activos (ROA) por subsistema financiero fue de: 3.71% para las tarjetas de crédito, 2.53% para las sociedades financieras, 1.65% para las cooperativas, 0.90% para los bancos y -1.61% para las mutualistas, lo que representa una variación de -3.22, -0.51, -0.14, -0.65 y -3.67 puntos porcentuales en relación al mismo mes del año anterior, respectivamente.

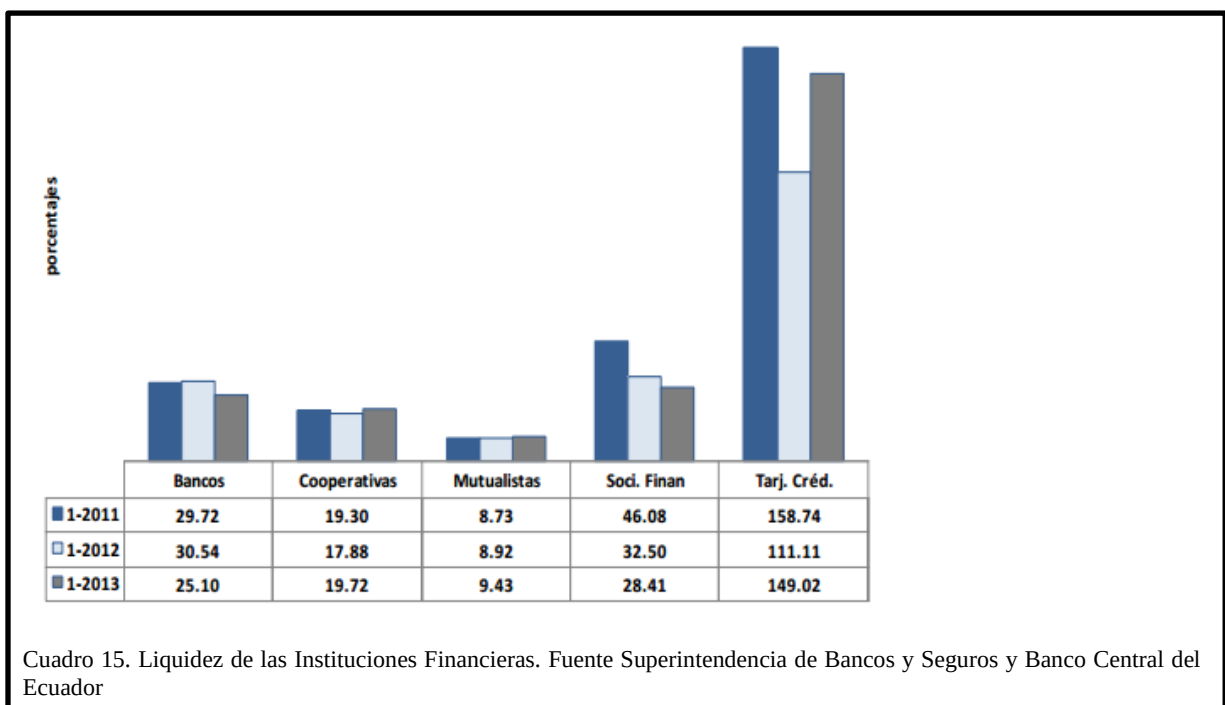


Cuadro 14. Rentabilidad sobre el Activo. Fuente Superintendencia de Bancos y Seguros y Banco Central del Ecuador.

2.3.3. Análisis de su Liquidez

La solvencia financiera, medida a través de la liquidez calculada como la relación entre los fondos disponibles sobre los depósitos a corto plazo, indica que existe capacidad para atender los requerimientos de encaje y las necesidades de efectivo de los depositantes.

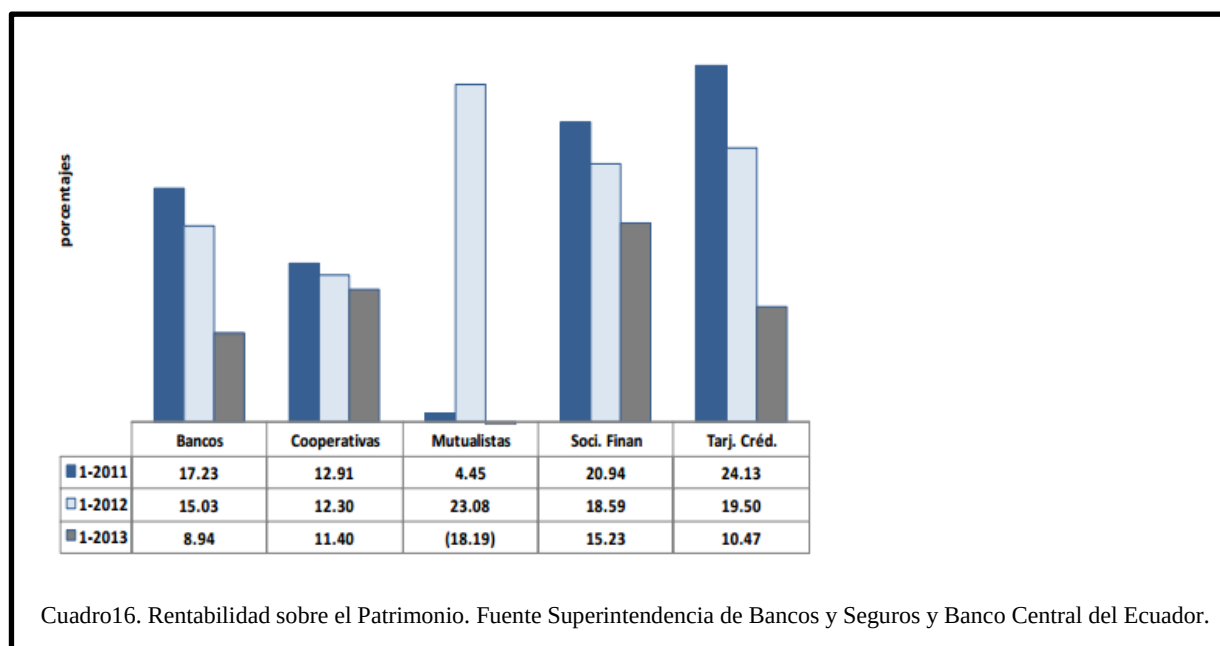
Durante el mes de enero de 2013 este indicador disminuyó en el caso de las sociedades financieras en 4.09 y para los bancos en 5.44; mientras que las tarjetas de crédito, las cooperativas y mutualistas incrementaron su índice de solvencia en 37.91, 1.84 y 0.51 puntos porcentuales en relación al mes de enero de 2013, respectivamente.



2.3.4. Análisis de su Patrimonio técnico

Para este estudio utilizaremos el índice financiero Rentabilidad sobre Patrimonio. El ROE mide la rentabilidad del Patrimonio de una compañía, mayores valores de este indicador representan mejores condiciones de las entidades ($ROE = \text{Utilidad Neta} / \text{Capital Contable}$).

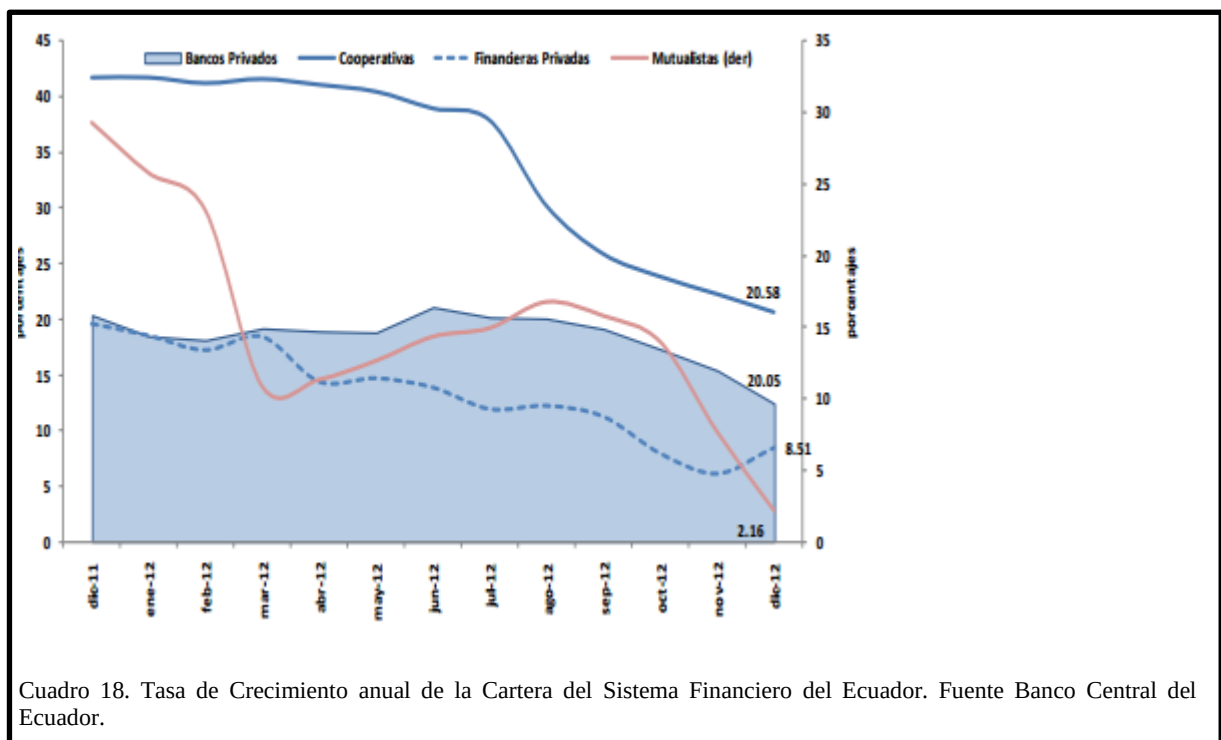
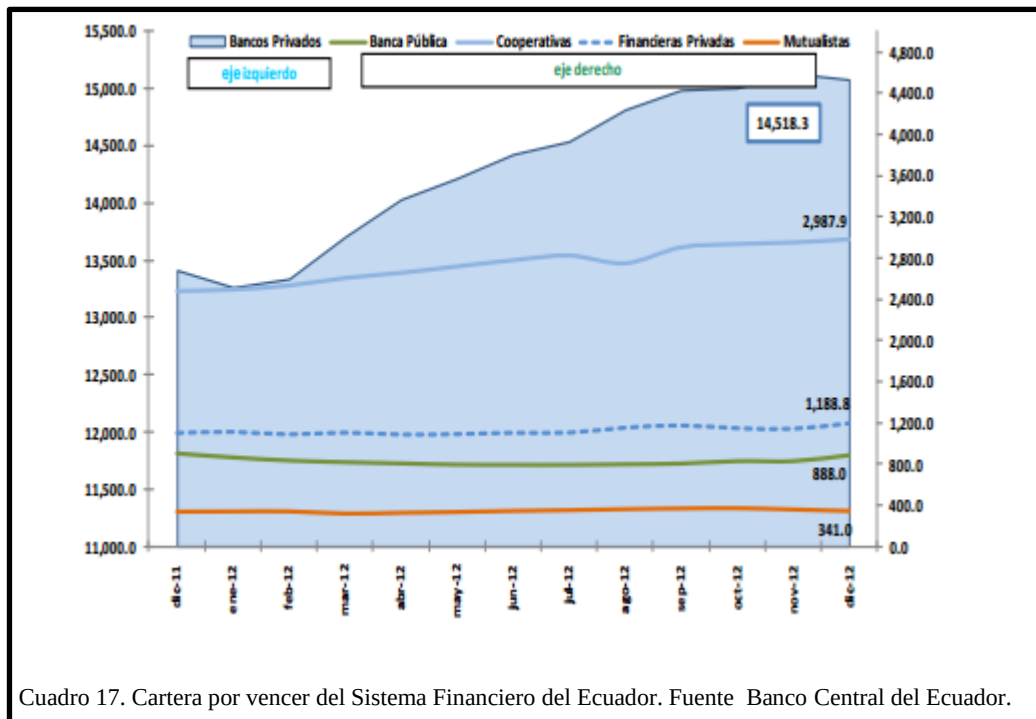
Se puede observar que las sociedades financieras, cooperativas, tarjetas de crédito, los bancos y las mutualistas presentan reducciones anuales de 3.36%, 0.90%, 9.03%, 6.09% y 41.27%, respectivamente.



2.3.5. Análisis de su Cartera

La evolución de la actividad crediticia del sistema financiero desde septiembre de 2009 muestra un cambio positivo. Este comportamiento se observa básicamente en los sectores de la banca privada, cooperativas y banca pública. El total de la cartera de crédito por vencer del sistema financiero para el mes de diciembre de 2012 fue de USD 20,639.7 millones (27.7% del PIB de 2012).

La cartera por vencer de los diferentes subsistemas financieros presenta una variación negativa a excepción de las mutualistas con respecto al presentado en el mes de noviembre de 2012.



2.4. Principales tarjetas de Crédito en el Ecuador

Colegiaturas, combustible, ropa, medicina, alimentos, viajes, zapatos, tecnología, etc., todo se puede comprar y pagar mediante las tarjetas de crédito, con la facilidad de hacerlo corriente o diferido según nuestras necesidades y capacidades económicas. En el Ecuador, entidades especializadas en la emisión y/o administración de tarjetas de crédito han emprendido una agresiva campaña de distribución, sin importar si las personas son o no, sus clientes actuales.

Según el analista Jorge Rodríguez (El Telégrafo, 2012), el Ecuador maneja un 42% dinero plástico, siendo en números de tarjetas, unos 24 millones.

A continuación se presenta las entidades autorizadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, para la emisión y administración para esta modalidad de crédito.

Según el Libro I.- Normas Generales para la Aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, Título I.- de la Constitución, Capítulo V.- Constitución, Funcionamiento y las Operaciones de las Compañías Emisoras o Administradoras de tarjetas de crédito y los Departamentos de tarjetas de crédito de las Instituciones financieras en el Artículo 1, Definiciones, menciona: “Solamente las instituciones financieras y las compañías emisoras o administradoras de tarjetas de crédito pueden actuar como emisor u operador de tarjetas de crédito...”

En el Ecuador las empresas emisoras y administradoras de tarjetas de Crédito, según información de la Superintendencia de Bancos y Seguros, son:

- Cash del Ecuador
- Diners Club del Ecuador
- Interdin S.A.

- Magna S.A.
- PacifiCard S.A.

Como mencionamos anteriormente, las instituciones financieras del Ecuador, por su Departamento de Tarjetas de Crédito, según la Superintendencia de Bancos y Seguros, son:

BANCO DE GUAYAQUIL S.A.

SOCIEDAD FINANCIERA DINERS CLUB

BANCO DEL AUSTRO S.A.

BANCO BOLIVARIANO C.A.

BANCO DE GUAYAQUIL S.A.

BANCO DEL PACIFICO S.A. PACIFICARD

BANCO DE LA PRODUCCION S.A. PRODUBANCO

BANCO INTERNACIONAL S.A.

BANCO PICHINCHA C.A.

BANCO AMAZONAS S.A.

BANCO COMERCIAL DE MANABI S.A.

BANCO DE LOJA S.A.

BANCO DE MACHALA S.A.

BANCO GENERAL RUMIÑAHUI S.A.

BANCO PROMERICA S.A.

BANCO UNIVERSAL S.A. UNIBANCO

MUTUALISTA AZUAY

MUTUALISTA PICHINCHA

2.4.1. Requisitos de afiliación

Los requisitos de afiliación como tarjetahabiente presentados, se basa en los requeridos por PacifiCard S.A. Podemos denominar requisitos a los parámetros que determina en forma particular cada entidad emisora.

Relación de dependencia	Profesionales o Independencia
Ser Ecuatoriano	Ser Ecuatoriano
Edad 20 años	Edad 23 años
Ingresos mensuales US\$700.00*	Ingresos mensuales US\$1,200.00*
Antigüedad laboral 1 año	Estabilidad laboral 2 años
Antigüedad de la cuenta 6 meses	Antigüedad de la cuenta 1 año
Saldo promedio de la cuenta 2 cifras altas y/o	Saldo promedio de la cuenta 3 cifras bajas y/o
Patrimonio US\$5,000.00*	Patrimonio US\$15,000.00*
	Copia del RUC

* Dependerá del tipo de tarjeta a solicitar

Como un adicional, en la mayoría de las entidades se requiere llenar un formulario de solicitud de tarjeta de crédito. Lo presentamos en Anexo 1, dentro de “Anexos Capítulo II”.

2.4.2. Costos Financieros y tasas de interés

Los costos financieros y tasas de interés presentados por la Superintendencia de Bancos y Seguros son, reformado por la resolución JB-2012-2382 con fecha 19 de Diciembre del 2012, se presentan en el anexo 2¹⁶, dentro de “Anexos Capítulo II”.

2.5. Administración de Riesgos en las empresas emisoras de tarjetas de crédito

En los últimos años, la Administración de Riesgos ha cobrado una vital importancia en las instituciones financieras, puntualizando, aquellas que emitan/administren tarjetas de crédito, debido al incremento de fraudes y riesgos operativos a las que se enfrentan en sus

¹⁶ Se ha tomado como ejemplo las tarifas de Banco de Guayaquil, las demás instituciones, muestran similares tarifas.

actividades, pudiendo así implementar mecanismos de control para mitigar, evitar y manejar estas transacciones, asegurando un correcto funcionamiento de las mismas.

Las entidades han desarrollado políticas de seguridad que integra a toda la organización, un exhaustivo seguimiento de las transacciones que sus tarjetahabientes realizan, esto, mediante la entrega de claves o passwords personalizados y confidenciales.

Un importante componente en la protección de información, es el control de la base de datos de las tarjetas entregadas así como de sus afiliados, con una constante actualización del crédito prestado en cada uno de sus clientes.

Un tema sensible en la protección de la integridad de la empresa, así como de sus usuarios, será el medio informático en el que se maneja información importante, el cual debe ser actualizado con periodicidad manteniendo estándares de seguridad necesarios. Cumpliendo las disposiciones legales vigentes en el Ecuador, se mantiene la presentación pública mediante WEB de los contenidos relevantes a presentación para la ciudadanía, garantizando su transparencia.

Con los controles internos se pretende reducir problemas como:

Pishing: envío de mensajes escritos falsos con el fin de fraudes mediante el acceso a link s en donde solicitan información sensible.

Carding: utilización de números de tarjetas de crédito, sustraídos mediante ataques informáticos.

Robo de Identidad: uso de información confidencial falsa.

Pharming: direcciones web falsas.

Se podría mencionar una amplia lista de fraudes. Posteriormente lo observaremos en el Capítulo IV de esta tesis.

2.6. Conclusión

Al finalizar el presente capítulo, se pretende conocer más acerca del negocio de las tarjetas de crédito, su historia, usuarios y prestatarios del servicio.

Conocer el efecto y aporte de las empresas emisoras y/o administradores de tarjetas de crédito hacia el país, los resultados y el análisis económico y social.

CAPITULO III

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE PACIFICARD S.A.

3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE PACIFICARD S.A.¹⁷

Para un correcto desenvolvimiento en los procesos de una empresa, será necesario mantener una estructura previamente dividida por funciones específicas, estandarizando el know-how estrella en la diferenciación con la competencia, llevándolos al nivel de coordinación y control con la finalidad del cumplimiento de los objetivos de una manera adecuada y eficiente.

A continuación se expondrá importantes aspectos sobre la estructura organizacional de PacifiCard S.A., dando a conocer su más importante alineación.

3.1. Historia de PacifiCard S.A.



PacifiCard S.A., empresa filial del Banco del Pacífico Grupo Financiero, dedicada a la emisión y administración de tarjetas de crédito-pago en el Ecuador, servicios prestados a tarjetahabientes y procesamiento operativo a terceros.

¹⁷ La información y datos que se expone en el presente capítulo tiene como fuente PacifiCard S.A. y www.PacifiCard.com.ec

En 1966, se establece Interbank Card Association (ICA), alianza de 17 bancos regionales de Estados Unidos para aceptar entre sí sus tarjetas de crédito locales, y para 1979, ICA se convierte en MasterCard International Inc.

No es sino hasta el año de 1980, es decir hace 32 años, que varios inversionistas nacionales junto con el Banco del Pacifico, constituyen la primera empresa emisora y administradora de tarjetas de crédito del Ecuador, denominándola Unicredit S.A., que sería la encargada de manejar la marca MasterCard en el país, y para este fin lanzaron MasterCard Dual.

En 1984 MasterCard introduce la segmentación del mercado de tarjetas bancarias mediante el lanzamiento de la tarjeta MasterCard Gold y en 1990 aparece la tarjeta MasterCard Corporativa para cubrir las necesidades de la empresa.

La resolución de necesidades junto a la tecnología han ido siempre de la mano, es para la satisfacción y comodidad de sus clientes que para 1992 se crea el Sistema "U" para comercios que desean el servicio de administración y financiamiento de su propia tarjeta.

Luego de 14 años de exitoso desempeño, La empresa Unicredit S.A. cambia su denominación a MasterCard Ecuador S.A. En este año también se introduce Maestro, el primer programa de débito en línea en el punto de venta para el mercado ecuatoriano así como la introducción de Cirrus, la red de cajeros más grande en el mundo. En el año de 1999 MasterCard lanza su nuevo producto, la Tarjeta MasterCard Garantizada.

En el 2003 y fruto de los deseos de seguir desarrollando el mercado de medios de pago en el Ecuador, se da su última transformación a PacifiCard S.A., incorporando la administración de la marca Visa.

En los años 90 consolidamos nuestra estructura, penetramos mucho más el mercado y durante los últimos años administramos con éxito la crisis bancaria incorporando la marca Visa.

La revista Ekos Negocios, en su edición 2011, en su sección “Grandes Marcas”, menciona la importancia que PacifiCard S.A. mantiene en el país, pues se han emitido más de 420000 tarjetas de crédito, lo que avala el prestigio de la organización en el mercado financiero. La red de aceptación en el Ecuador, incorpora a más de 24 000 comercios. Alrededor del mundo, PACIFICARD es recibida en más de 30 millones de establecimientos, brindando a sus clientes satisfacción al realizar compras y diligencias, perteneciendo a los principales emisores y adquirientes del país. Cuenta con 32 años de trayectoria y forma parte del Grupo Financiero Banco del Pacífico, uno de los más sólidos del Ecuador, brindando a sus tarjetahabientes la solidez, la seguridad y el prestigio que se merecen, con el respaldo de Visa y MasterCard dentro y fuera del país.

Los organismos Reguladores a los que PacifiCard S.A. está sujeto son:

- *Superintendencia de Bancos y Seguros

- *Servicio de Rentas Internas

- *Banco Central del Ecuador

- *CONSEP

- *Unidad de Análisis Financiero

- *IESS

- *Municipios y Consejos Provinciales

- *Consejo Nacional de Valores

- *Calificadoras de Riesgo

- *Auditores Externos

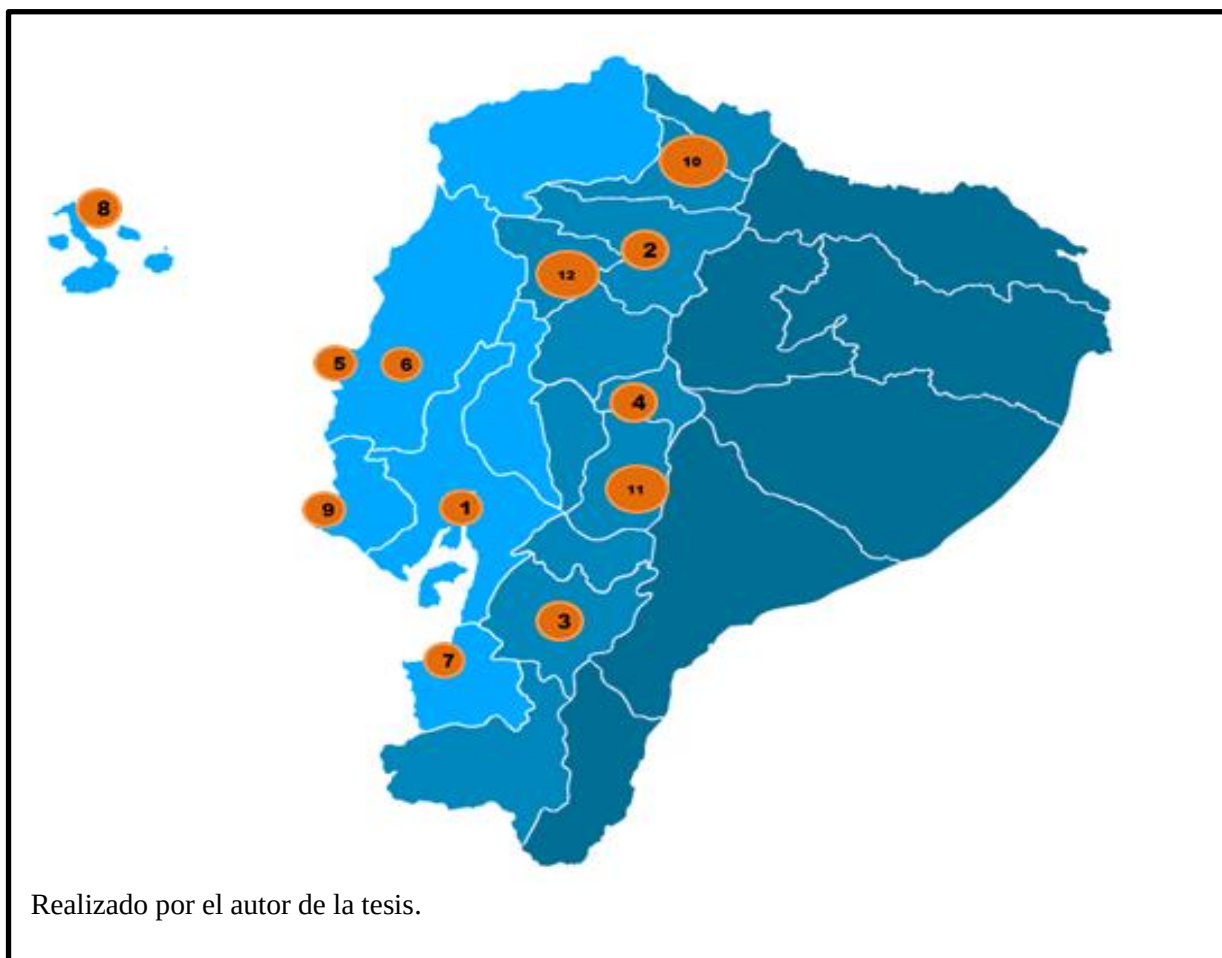
- *Franquicias.

Reconocimientos de PacifiCard S.A.

- Sociedad Calificadora de Riesgo Latinoamericana ha asignado a PacifiCard S.A. la categoría: "AA+" que representa: La institución es muy sólida financieramente, tiene buenos antecedentes de desempeño y no parece tener aspectos débiles que se destaquen. Su perfil general de riesgo, aunque bajo, no es tan favorable como el de las instituciones que se encuentran en la categoría más alta de la calificación. "+" Indica la posición relativa dentro de la categoría.
- Trustwave Latinoamérica: Otorgó a PacifiCard la certificación de seguridad de datos PCI DSS, estándar de seguridad de Datos de la Industria de Pagos con Tarjeta.
- PacifiCard S.A. mantiene la certificación de Calidad ISO 9001:2008.
- Reconocimiento por parte de revista Ekos, dentro de las mejores empresas en calidad de servicio, categoría "Bajo Contrato"
- Líder en servicios de los premios "eCommerce Award Ecuador"
- Premio EFFIE de Plata en la categoría promociones.

Cobertura

PacifiCard S.A. cuenta con oficinas en todo el Ecuador, puntos estratégicos para la masificación de sus productos y servicios.



1	Guayaquil: Oficina matriz de PacifiCard S.A. y 5 oficinas de servicio al cliente.
2	Quito: con una oficina principal y 7 oficinas alternas de servicios.
3	Cuenca: una oficina principal.
4	Ambato: una oficina principal.
5	Manta: una oficina principal.
6	Portoviejo: una oficina principal.
7	Machala: una oficina principal.
8	Galápagos: una oficina principal.
9	Libertad: una oficina principal.
10	Ibarra: una oficina principal.
11	Riobamba: una oficina principal.
12	Santo Domingo: una oficina principal.

3.2. Análisis Económico y de Eficiencia de PacifiCard S.A.

PacifiCard S.A. anualmente prepara un informe denominado “Memorias de Sostenibilidad”, que lo publica en su portal web público, presentando los siguientes datos:

La Organización en Cifras:

■ Colaboradores que dependen de Pacificard S.A.	629
■ Facturación (en miles de dólares)	\$ 1.337.575
■ Cartera (en miles de dólares)	\$ 860.202
■ Activos Totales	\$ 220.876.803
■ Patrimonio	\$ 63.582.113
■ Composición de Accionistas:	99,999% Banco del Pacifico 0,001% Otros
■ Cuentas	405.166
■ Tarjetas (principales y adicionales)	466.904
■ Establecimientos afiliados en el Ecuador	30.882
■ Establecimientos a nivel internacional	33 millones en 210 países
■ Ventas: Ingresos por países o regiones que constituyan un 5% o más de los ingresos totales:	No existe
■ Costos por países: Ingresos por países, regiones que constituyan un 5% o más de los ingresos totales	No existe
■ Número de niños apoyados en los programas de RSE	4900
■ Cobertura de programas de RSE	Guayaquil, Quito, Ibarra, Portoviejo, Esmeraldas, Cuenca y Ambato.
■ Cantidad de Papel reciclado	1.900 Kg.
■ Cantidad de papel ahorrado	381.959 hojas = 1736 kg.

Durante el último año económico, según datos económicos, la industria de tarjetas de crédito creció en un 25,2% mientras que PacifiCard S.A. creció en un 26,7%; demostrando la confianza que los tarjetahabientes y clientes han depositado en la empresa.

A continuación se presenta información económica relevante que se ha utilizado en la evaluación del desempeño operativo.

Facturación Total (Cuadro 19)

	2011		2012		Variación	
	En Miles de US. \$	%	En Miles de US. \$	%	En Miles de US. \$	%
Facturación total (compras y avances)	1,067,993		1,337,575		269,582	25%
Saldo de Cartera	676,478		860,202		183,724	27%
Por Región :						
Guayaquil	315,909	46.70%	409,553	47.61%	93,644	
Quito	303,434	44.90%	375,633	43.67%	72,199	
Cuenca	28,671	4.20%	37,655	4.38%	8,984	
Ambato	28,464	4.20%	37,361	4.34%	8,897	
Indicador de Cartera Vencida	4.42%		4.29%			

PacifiCard S.A. ha tenido un notable crecimiento, destacando saldos en cartera, al igual que facturación total, presentando un crecimiento del 25% en relación del año anterior. Se puede resaltar también las compras electrónicas al cierre del período.

Cobertura Nacional (Cuadro 20)

■ Número de Tarjetas

	2011		2012		Variación	
	Cantidades	%	Cantidades	%	Cantidades	%
Número de Tarjetas:	379.797		466.904		87.107	23%
Por Región						
Guayaquil	182.580	48%	225.756	48%	43.176	
Quito	157.552	42%	190.734	41%	33.182	
Cuenca	19.769	5%	26.203	6%	6.434	
Ambato	19.896	5%	24.211	5%	4.315	
Número de cuentas:	326.177		405.166		78.989	24%
Número de Establec. afiliados en el país:	24.874		30.882		6.008	24%

(*) Cifras comprenden datos de Mastercard y de Visa.

Distribución de ingresos

A continuación se presenta los principales indicadores económicos, donde se puede observar la distribución de los ingresos generados por la organización, hacia sus principales grupos de interés.

(Cuadro 21)

■ Indicadores detalle por Grupo de Interés

	2011		2012		Variación Anual	
	En US. \$	%	En US. \$	%	En US. \$	%
Accionistas / Dividendos	12.140.685	21%	15.803.270	23%	3.662.585	30%
Empleados / Gastos de personal	10.765.569	19%	13.929.706	20%	3.164.137	29%
Clientes / Programas fidelización, intereses	6.196.546	11%	5.936.485	8%	-260.061	-4%
Proveedores / Gastos Operativos	21.156.849	36%	26.810.721	38%	5.653.872	27%
Gobierno / Impuestos a la renta, tasas y otros	7.717.174	13%	7.905.035	11%	187.861	2%
Sociedad / Asesorías, Inversiones ambientales, contribuciones y otros	51.212	0%	18.128	0%	-33.084	-65%
Total Grupos de Interés	58.028.035		70.403.345		12.375.310	

Valor Económico Directo Creado (Cuadro 22)

PacifiCard S.A. ha mostrado un incremento del 21% de sus ingresos financieros con relación al año anterior, manteniendo similares cantidades para las comisiones e intereses ganado.

■ Valor Económico Directo Creado (VEC)

		2011		2012		Variación Anual	
		En Miles de US. \$	%	En Miles de US. \$	%	En Miles de US. \$	%
Ingresos	Ingresos financieros	137.748		167.313		29.565	21%
	Comisiones por facturación	30.001	22%	34.741	21%	4.740	
	Ingresos por servicios	30.536	22%	37.793	22%	7.257	
	Intereses Ganados	77.211	56%	94.779	57%	17.568	

Valor Económico Distribuido (Cuadro 23)

Los gastos operativos que genera la empresa para su funcionamiento, así como los impuestos que aporta al Estado, se presenta en la siguiente tabla, con variaciones del 22% y 2% respectivamente.

■ Valor Económico Distribuido (VED)

		2011		2012		Variación Anual	
		En US. \$	%	En US. \$	%	En US. \$	%
Costos Operativos		114.789		140.301		25.512	22%
	Gastos de Operación	25.597	22%	26.811	19%	1.214	
	Gastos de personal	10.766	9%	13.930	10%	3.164	
	Proveedores de fondos	78.426	68%	99.560	71%	21.134	
Impuestos, Tasas y Contribuciones		7.717		7.905		188	2%
	Impuestos y Contribuciones	2.273	29%	2.605	33%	332	
	Impuesto a la renta	5.444	71%	5.300	67%	-144	

Datos económicos importantes

PacifiCard S.A. se preocupa en las provisiones legales y cumple con la normativa ecuatoriana en materia de depreciaciones y amortizaciones de valores. La empresa además tiene una formación de ahorro para jubilados y para proveedores.

■ Valor Económico Retenido (VER)

	2011	2012	Variación Anual	
	En Miles de US. \$	En Miles de US. \$	En Miles de US. \$	%
Provisiones	14.301	16.583	2.282	16%
Amortizaciones y Depreciaciones	1.179	1.779	600	51%

■ Otros Datos:

	2011	2012	Variación Anual	
	En US. \$	En US. \$	En US. \$	%
Jubilación Formación ahorro para jubilaciones	814.145	1.048.727	234.582	29%
Proveedores Total proveedores	323	354	31	10%

(Cuadro 24)

Riesgos en PacifiCard S.A.

La empresa, basada en regulaciones nacionales e internacionales ha buscado implementar en su modelo de negocio, una serie de mecanismos, herramientas, políticas, procedimientos, procesos, etc. con el fin de gestionar los riesgos en todos los niveles de la organización, de una manera responsable y eficiente.

El riesgo de crédito maneja una cartera sana, favoreciendo a los grupos de interés, usuarios de la empresa, mientras que el riesgo operativo emplea herramientas de medición cualitativa, que permite identificar, evaluar, medir y controlar los riesgos más significativos de forma inmediata. Estos manejos lo realiza la Unidad de Riesgo de PacifiCard S.A.

Prevención de Fraudes

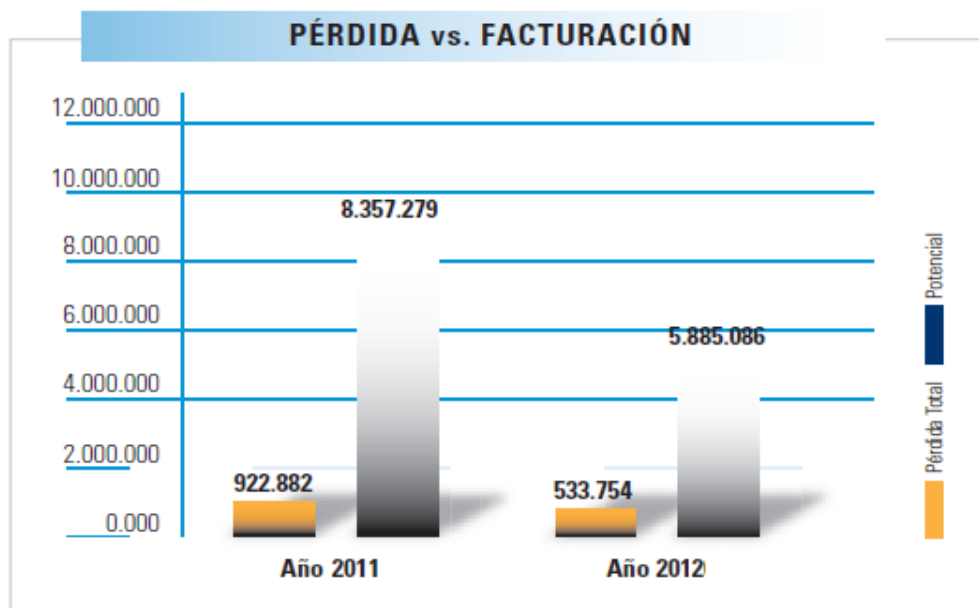
Las gestiones realizadas por parte de los directivos y miembros de los comités encargados, han permitido minimizar las pérdidas con respecto al año anterior.

La contribución del porcentaje de pérdida por fraudes dividida para el total de su facturación fue del 0,04% para el año 2012 versus el 0,08% del año 2011; cifra que

definitivamente es menor tomando en cuenta que la facturación del año 2011 es superior a que la del anterior.

Cuando los delincuentes, que buscan nuevos métodos de falsificación y estafa, actúan sobre los clientes tarjetahabientes de PacifiCard S.A., la empresa asume en los costos generados por este inconveniente.

(Cuadro 25)



Servicios atendidos por Contact Center

La empresa mantiene una Contact Center de resolución de necesidades para sus clientes, tales como: Solicitudes de claves, uso del audio respuesta (IVR), consultas generales de cuentas y tarjetas, consultas de pagos, consultas varias y consultas de estados de cuenta, entre otros.

Servicio atendidos Contact Center

SERVICIOS	PROMEDIO DE LLAMADAS MENSUALES					
	2011		2012		Variación Anual	
	# de Llamadas	%	# de Llamadas	%	# de Llamadas	%
Solicitud de Claves	8.178	17%	11.704	17%	3.526	43%
Audiorespuesta (IVR)	3.876	8%	2.670	4%	-1.206	-31%
Consulta general de Cuentas y Tarjetas	2.633	5%	5.095	8%	2.462	94%
Consulta de Pagos	2.794	6%	3.700	6%	906	32%
Consulta Varias	2.382	5%	3.049	5%	667	28%
Consulta Estados de Cuenta	1.316	3%	3.169	5%	1.853	141%
Otros	28.025	56%	36.943	55%	8.918	32%
TOTAL	49.204	100%	66.330	100%	17.126	

(Cuadro 26)

Para un resultado mayor en materia de satisfacción al cliente, PacifiCard S.A. ha incorporado indicadores de eficiencia, presentando un 1.85% para los clientes Pacificard VIP superando el estándar internacional y del 9,24% para los clientes Pacificard, esto se debió al incremento de clientes de acuerdo al objetivo estratégico de colocación de tarjetas.

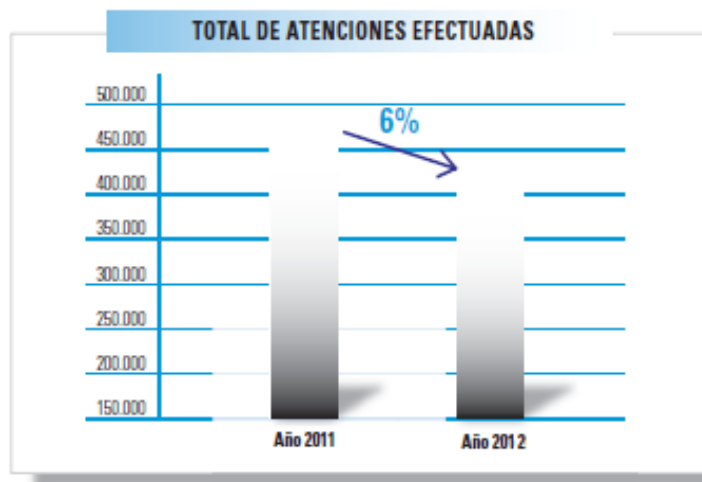
En el siguiente cuadro podremos observar dicha información de una manera más amplia.

Detalle	Estándar Internacional	PAC		VIP	
		2011	2012	2011	2012
Llamadas ofrecidas		709.474	978.073	28.798	34.715
Abandonos		65.312	90.335	675	642
Porcentaje de Abandonos	6.00%	9.21%	9.24%	2.34%	1.85%
Nivel de Servicio	80.00%	79.98%	80.37%	91.58%	92.90%
Ocupancia	60.00%	79.59%	81.80%	32.77%	33.95%
Velocidad Promedio de Respuesta (ASA)	00:00:20	00:00:12	00:00:12	00:00:08	00:00:08
Tiempo promedio de llamada	00:02:00	00:02:39	00:03:13	00:02:45	00:02:52
Tiempo promedio de espera antes de abandono		00:00:53	00:00:51	00:00:47	00:00:45
Tiempo máximo de espera antes de abandono		00:06:58	00:10:05	00:02:45	00:02:43

(Cuadro 27)

Atención Personal Tarjetahabientes

Para el año 2012, a nivel nacional en los centros de servicio personal y puntos de atención, se realizaron un total de 437.109 atenciones, representando un promedio de 36.426 al mes. Desventajosamente, estas cifras representaron una disminución del 6% de su totalidad con relación al año 2011.



(Cuadro 28)

Es menester, presentar el nivel de calidad y el tiempo de espera que se presenta en los servicios, a través de la siguiente tabla comparativa.

■ Calidad de Servicio a Nivel Nacional:

	2011	2012	Variación
Muy Buena	98,12%	98,20%	0,08% ■
Buena	1,79%	1,72%	-0,07% ■
Regular	0,09%	0,08%	-0,01% ■
	100,00%	100,00%	

■ Tiempo de espera en los Centros de Servicio:

Rangos de Tiempo	%
Hasta 5 Minutos	27,81%
De 6 a 10 Minutos	30,95%
De 11 a 15 Minutos	18,82%
De 16 a 20 Minutos	10,63%
De 21 a 25 Minutos	5,96%
De 26 a 30 Minutos	3,25%
De 31 a 35 Minutos	2,61%
	100%

(Cuadro 29)

Estados Financieros

En cumplimiento de la Ley de Instituciones Financieras del Ecuador, PacifiCard S.A. publica trimestralmente sus estados financieros en su portal web, los podemos revisar en Anexo 3¹⁸, incluido dentro de “Anexos Capitulo III”.

3.3. Estructura y Organización de PacifiCard S.A.

A continuación se muestra información de la estructura y organización que mantiene PacifiCard S.A., información disponible en web público, www.PacifiCard.com.ec.

3.3.1. Misión

"En PacifiCard nuestra misión es ofrecer los mejores servicios financieros de medios de pago. Gracias a nuestro talento humano e infraestructura tecnológica tenemos la capacidad de operar eficientemente y brindar el mejor servicio para nuestros clientes, optimizando la rentabilidad y beneficiando a empleados, accionistas y la sociedad"

¹⁸ Tomado de www.bancodelpacifico.com Fecha de Navegación 01/05/2013

3.3.2. Visión

"Todo ecuatoriano, sujeto de crédito, usando una PacifiCard"

3.3.3. Valores

PacifiCard S.A tiene una reconocida cultura organizacional sobre la base del siguiente conjunto de Valores Corporativos:

- Transparencia de la información y credibilidad.- Mantener una permanente actitud de congruencia, verticalidad y solvencia personal, que contribuya a fortalecer la confianza y credibilidad en PacifiCard S.A.
- Trabajo en equipo.- Desarrollar nuestra capacidad de interacción e integración en el plano laboral, que permita y viabilice alcanzar los objetivos corporativos.
- Responsabilidad.- Asumir nuestras funciones y deberes dentro de PacifiCard S.A, con la convicción y certeza de cumplirlas de manera eficaz, eficiente y oportuna.
- Honestidad.- Evidenciar en cada una de nuestras acciones, un comportamiento probo y sincero, que demuestre una profunda solvencia e integridad moral y ética.
- Respeto.- Brindar a las personas un trato digno y sin discriminaciones, que permita mantener la decisión auténtica de no transgredir los derechos de los individuos y de la sociedad.
- Reconocimiento a las personas.- Valorar con objetividad las capacidades propias y las de los demás para la realización de la tarea colectiva de PacifiCard S.A.
- El mejoramiento continuo.- Adquirir nuevos conocimientos y habilidades que permitan generar valor agregado para los clientes y PacifiCard S.A.
- La excelencia y vocación en el servicio.- Ofrecer una óptima calidad de servicio a los clientes y usuarios, mediante el desarrollo de productos y servicios que

respondan a sus necesidades y que promueva el desarrollo económico y social del país.

- Compromiso.- Cumplir con perseverancia, profesionalismo, lealtad y sentido de pertenencia, los deberes y obligaciones, con apego a los objetivos estratégicos.

PacifiCard S.A. considera que la Responsabilidad Social Empresarial es fundamental dentro de una organización, por lo que se debe estar consciente del impacto que sus acciones tienen en la sociedad. Por ello como filosofía corporativa toma decisiones que vayan en beneficio de sus accionistas, clientes, empleados, proveedores, la comunidad y el medio ambiente y ha sido incluida dentro de la misión corporativa, la Política de Calidad y los valores de la organización.

PacifiCard S.A. actualmente pertenece a las siguientes asociaciones:

- Cámara de Comercio de Guayaquil
- Consejo Empresarial para el desarrollo sustentable del Ecuador (CEMDES)
- Instituto de Responsabilidad Social Empresarial (IRSE)
- Cámara Ecuatoriana Americana de Guayaquil
- Pacto Global de las Naciones Unidas

Responsabilidad Social Empresarial



PacifiCard S.A. en compromiso con el país y el desarrollo de su sociedad mantiene importantes programas sociales, denominado “Futuro que contar”, basado en pilares fundamentales, tales como:

- ✓ **COMUNIDAD PACIFICARD:** programa social que ha beneficiado a fundaciones como: Acción Solidaria, Hogar de Cristo, Aldeas Infantiles SOS.



- ✓ **ESPACIO VERDE:** con la finalidad de la conservación del medio ambiente, programas de ahorro de papel, de reciclaje, limpieza de playas, etc.



- ✓ **CONSUMO RESPONSABLE:** que es un programa de educación financiera a clientes, involucrando a estudiantes de colegios y universidades.



- ✓ **COBIJANDO ALEGRIA:** A través de la tarjeta afinidad Mastercard SOS Aldeas de Niños-PacifiCard, los clientes contribuyen a través de sus consumos para que un porcentaje de estos sean destinados a la Fundación con el fin de ayudar a más de 4.500 niños a nivel nacional.



- ✓ PAN PARA APRENDER: se contribuye con el desayuno escolar de 180 niños.



3.3.4. FODA

❖ Fortalezas

Imagen y Posicionamiento de Marca.

Experiencia

Tecnología

Portafolio Socios

Capacidad Instalada

Manejo Costos

Interno

❖ Oportunidades

Crecimiento Sector Consumo.

Mercado Débito y Pago Inexplorado.

Alto Uso del Efectivo y Cheque como Medio de Pago.

Externo

❖ Debilidades

Efectividad del Courier.

Remuneración baja del Personal

Actualización Base de Datos.

Comunicación y Seguimiento.

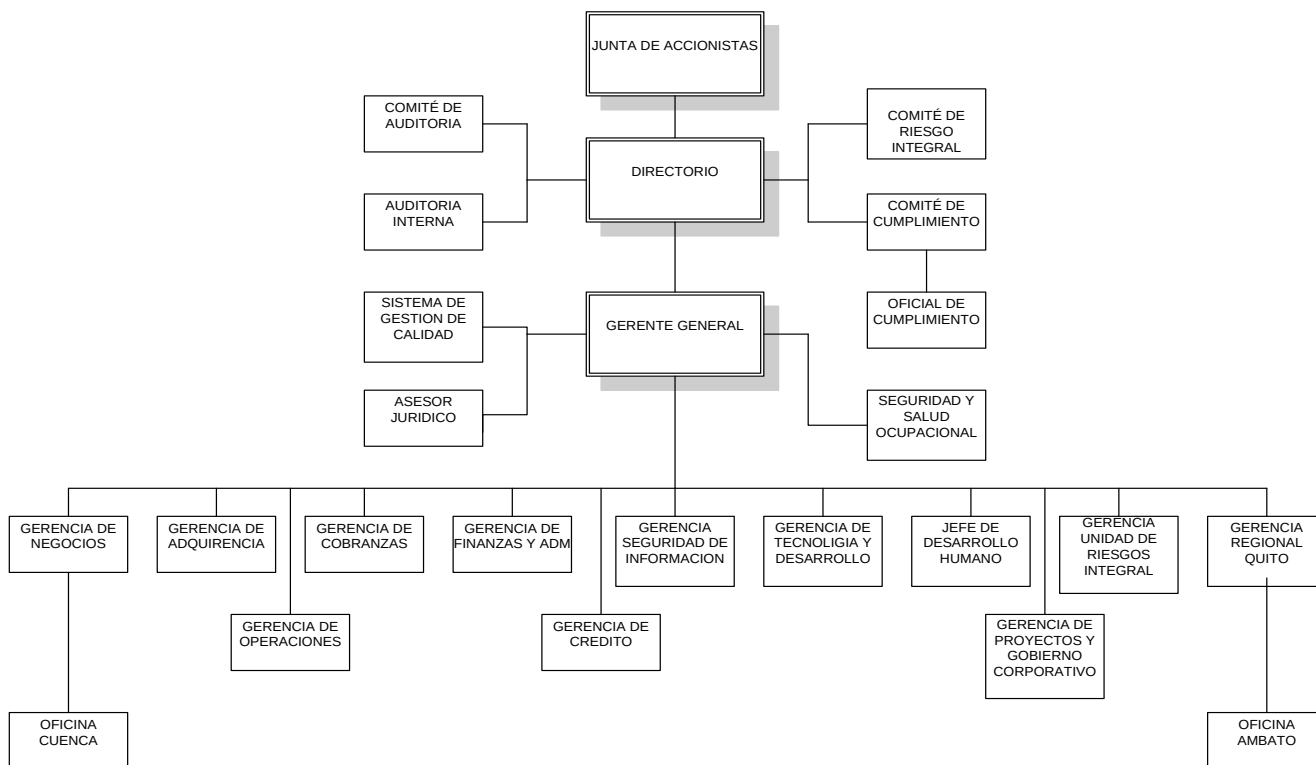
❖ Amenazas

Posibles marcas asociadas que buscan mayor rentabilidad estratégica

Negociación del Cliente.

Crédito Directo de Comercios.

3.3.5. Organigrama (Fuente: PacifiCard S.A.) (Cuadro 30)



Directorio de PacifiCard

Presidente del Directorio:

- Economista Andrés Baquerizo Barriga

Principales:

- Economista Andrés Baquerizo Barriga
- Economista Paula Salazar Macías
- Ingeniero Eduardo González Loo

- Ingeniero Gonzalo Vivero Loayza
- Ingeniero Esteban Cháves Arregui

Comités (Cuadro 31)

Nombre del Comité	Función	Integrantes	Responsable / Periodicidad
Comité de Ética	Evaluar y analizar la aplicación del Código de Ética y Conducta establecido, así como determinar las acciones necesarias para difundir y fortalecer los más elevados estándares de conducta ética dentro de la institución. Definir, promover y regular en la Institución un comportamiento de excelencia profesional y personal, coherente con la filosofía y valores de PacifiCard S.A., de tal manera de responder a la confianza depositada por los clientes.	Miembro del Directorio Gerente General Gerente de Riesgos Jefe Nacional de Recursos Humanos Asesor Jurídico Gerente de Auditoría (participante)	Jefe de Recursos Humanos. <i>Periodicidad: Mensual</i>
Comité de Retribución	Vigilar la remuneración de la Alta Dirección y otros Altos Cargos.	Un Representante nombrado por la Junta General de Accionistas Dos Miembros del Directorio Gerente General de PacifiCard	Representante nombrado por la Junta General de Accionistas de PacifiCard. <i>Periodicidad: anual</i>
Comité de Proyectos Estratégicos	Revisar y hacer seguimiento a los proyectos estratégicos de la organización y sus correspondientes	Gerente General Gerentes de división Asesor Jurídico	Gerente de Proyectos <i>Periodicidad: Trimestral</i>

	indicadores. Efectuar la planeación de los proyectos estratégicos para cada trimestre	Gerentes de oficina	
Comité Estratégico Mensual (CEM)	Revisar, las cifras mensuales de los resultados del negocio. Revisar y hacer seguimiento a la planeación estratégica de la organización y sus correspondientes indicadores. Revisar el avance de los proyectos estratégicos de la organización.	Gerente General Gerentes de división Asesor Jurídico Gerentes de oficina	Gerente General <i>Periodicidad: Mensual</i>
Comité Operativo Semanal (COS)	Revisar, evaluar y hacer seguimiento a los diferentes proyectos, procesos y productos de la organización Análisis del entorno y requerimientos de los organismos de control Monitoreo de las cifras relevantes relacionadas con el negocio	Gerente General Gerentes de división Asesor Jurídico Gerentes de oficina	Gerente General <i>Periodicidad: Mensual</i>
Comité de Administración Integral de Riesgos (CAIR)	Es responsable del diseño de las políticas, sistemas, metodologías, modelos y procedimientos para la eficiente gestión integral de los riesgos y de manera específica en los identificados en la actividad que efectúa PacifiCard S.A.; y, de proponer los límites de exposición a éstos. Aprobar la documentación formal	Director de la empresa (Eduardo González) Gerente General Gerente de la Unidad de Riesgo Integral Gerente de Crédito Gerente de Cobranzas Gerente de Seguridad de la Información Gerente de	Gerente de la Unidad de Riesgo Integral. <i>Periodicidad: Mensual</i>

	de la organización. Asesora, en materia de gestión y administración integral de riesgos, al Directorio de PacifiCard S.A. y al Gerente General.	Proyectos y Gobierno Corporativo Gerente de Tecnología e Infraestructura Gerente Financiero Administrativo Gerente de Auditoría Interna Oficial de Cumplimiento Asesor Jurídico Contador	
Comité de Servicios	Revisar los indicadores y cifras de servicios otorgado a los tarjetahabientes y establecimientos. Revisar las sugerencias presentadas por los clientes en los diferentes canales.	Gerente General Gerencia de Negocios Gerente de Adquirencia Gerente de Operaciones Jefe de Contact Center Jefe de Servicios al Cliente Gerente de Proyectos y Gobierno Corporativo Un representante de la Unidad de Calidad, Servicios al Cliente y Contact Center	Gerente de Negocios. <i>Periodicidad: Mensual</i>
Comité de Cumplimiento	Revisar las actividades de control relacionados con la prevención de lavado de activos	Director de la empresa Gerente General Oficial de Cumplimiento Gerente de Auditoría Interna	Oficial de Cumplimiento. <i>Periodicidad: Mensual</i>

		Asesor Jurídico Gerente de Crédito Gerente de Operaciones	
Comité de Prevención de Fraudes	Establecer políticas de control y prevención de fraudes Monitorear el comportamiento irregular en las transacciones de los tarjetahabientes y establecimientos	Gerente General Gerente de Operaciones Gerente de Crédito Gerente de Negocios Gerente de Tecnología e Infraestructura Gerente Financiero Administrativo Gerente de Auditoría Interna Gerente de Proyectos y Gobierno Corporativo Jefe de Control y Prevención de Fraudes	Gerente de Crédito. <i>Periodicidad: Bimensual</i>
Comité de Auditoría	Revisar los cumplimientos del plan anual de auditoría	Gerente General (invitado) Gerente de Auditoría Interna (invitado) Auditora del Banco del Pacífico (invitado) Eco. Jorge Villagómez Ing. Cecilia Guzmán Ing. Johnny Cabrera Eco. Francisco Granja (alterno)	Gerente de Auditoría Interna. <i>Periodicidad: Mensual</i>

Comité de Sistemas	Preservar que la tecnología e infraestructura de la organización garantice la captura, procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información, acorde a las operaciones del negocio y al volumen de transacciones.	Gerente General Gerente de Tecnología e Infraestructura Gerente de Seguridad de la Información Gerente de Negocios Gerente Financiero Administrativo Gerente de Auditoría Interna Gerente de la Unidad de Riesgo Integral Gerente de Proyectos y Gobierno Corporativo	Gerente de Tecnología e infraestructura. <i>Periodicidad: Semestral</i>
Comité de Calidad	Revisar la política y objetivos de Calidad, revisión de los proyectos de los círculos de calidad, revisión por la dirección del Sistema de Gestión de Calidad.	Gerente General Gerentes de división Gerentes de la oficina	Representante de la Dirección. <i>Periodicidad: Anual</i>
Comité de Compras	Evaluar las propuestas y autorizar las adquisiciones de mayor importancia para la organización.	Gerente General Gerente de Tecnología e Infraestructura Gerente Financiero Administrativo Gerente de Operaciones Gerente de Negocios Gerente de Proyectos y Gobierno Corporativo Gerente de	Gerente Financiero Administrativo. <i>Periodicidad: Bajo Requerimiento</i>

		Auditoría Interna	
Comité de Crédito	Establecer, revisar, y proponer las políticas de crédito Determinar niveles de aprobación del crédito. Revisar las concesiones de créditos de acuerdo al monto establecido. Revisar y analizar la situación de los créditos otorgados (corporativos y personales). Determinar niveles de riesgo según el entorno y actividades económicas.	Gerente General (Miembro) Gerente de Crédito (Miembro) Gerente de Cobranzas (Miembro) Gerente de Riesgo Integral (Invitado) Gerente de Proyectos y Gob.Corp.(Invitado) Gerente de Auditoría Interna (Invitado)	Gerente de Crédito. <i>Periodicidad: Mensual</i>
Comité de Seguridad y Salud Ocupacional	Promover la observancia de las disposiciones sobre prevención de riesgos ocupacionales Cooperar y realizar campañas de prevención de riesgos e informar a los colaboradores Analizar las condiciones de trabajo para la adopción de medidas de S&SO Aplicar y cumplir con la Política de S&SO. Notificar de forma clara, objetiva y de acuerdo a los procedimientos definidos, los incidentes y accidentes ocurridos. Analizar y opinar sobre el Reglamento Interno de S&SO y si es necesario sugerir o proponer reformas. Vigilar el cumplimiento	Tres representantes de los colaboradores Tres representantes de los empleadores Presidente del Comité Secretario del Comité Representante de la Unidad de S&SO (invitado) Doctor Ocupacional (invitado)	Secretario del Comité: <i>Periodicidad: Mensual</i>

	del Reglamento Interno de S&SO. Realizar la inspección general de las instalaciones y equipos de PacifiCard, recomendando la adopción de medidas preventivas necesarias. Conocer los resultados de las investigaciones que realicen empresas especializadas sobre los accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales que se produzcan en la empresa.		
--	---	--	--

Fuerza Laboral

Los colaboradores de esta institución financiera mantienen un contrato en relación de dependencia, contando con 629, con el 74% perteneciente a la región Costa, Insular y Austro (Guayaquil, Cuenca, Machala, Manta, Portoviejo y Galápagos), y el 26% corresponden a la región Sierra (Quito, Ambato, Ibarra, Santo Domingo y Riobamba).

Ambato	15
Cuenca	16
Galápagos	1
Guayaquil	446
Manta	1
Portoviejo	1
Machala	1
Ibarra	1
Santo Domingo	1
Quito	145
Riobamba	1
	629

3.4. Análisis de la división de tarjetas de crédito



Servicios y beneficios ofrecidos:

- MasterCard Secure Code.- Ventas seguras en Internet para clientes Mastercard.
- Verified by Visa.- Ventas seguras en Internet para clientes Visa.
- Seguro Gratuito de Vuelo.- Al adquirir boletos aéreos con MasterCard o Visa el cliente queda automáticamente asegurado. Las coberturas dependen del tipo de tarjeta.
- Seguro contra fraude y robo.- Cubre los consumos no reconocidos desde que una tarjeta es reportada como pérdida o robada.
- Seguros de autos.- Al alquilar un auto con MasterCard o Visa Gold en adelante, el cliente PacifiCard obtiene un seguro sin costo adicional. Este seguro es válido solo en Estados Unidos y Canadá y cubre hasta el valor real del auto, para ello hay que pagar la totalidad del alquiler con su tarjeta Mastercard o Visa (no cubre daños a terceros, ni responsabilidad civil).
- Asistencia Mecánica.- Se ofrece a los clientes asistencia de grúas y otros servicios inherentes a daños o problemas en el vehículo.
- Asistencia al viajero.- Protección integral durante los viajes al exterior.
- Asistencia al Hogar.- Brinda ayuda oportuna al titular y a su familia en casos de emergencias en su hogar. Cubre servicios de plomería, cerrajería, electricista y de vidriería.

- Programa de Auxilio Inmediato 24 Horas Conmigo.- Este programa de asistencia proporciona los servicios de remolque, traslado médico terrestre, asistencia al hogar, asistencia legal y asistencia al extranjero, al titular y a su familia con cobertura en todo el país, los 365 días del año.
- Programa de Acumulación de Millas.- El programa de fidelidad permite a los clientes Gold, Platinum, Infinite y Black acumular millas que podrán canjearlas por pasajes aéreos en Ecuador y alrededor del mundo, estadías en hoteles, paquetes turísticos y alquiler de vehículos.
- Programa de Acumulación de Millas One Pass.- PacifiCard S.A. y el más exitoso sistema de viajeros frecuentes, OnePass, se unen para ofrecer los más altos beneficios de Continental Airlines y Copa Airlines, a los clientes Mastercard y Visa Gold y Platinum PacifiCard One Pass.
- PacifiCard Box.- PacifiCard S.A. otorga una casilla sin costo para que los clientes realicen sus compras en internet y las reciban en la comodidad de su hogar u oficina.
- PacifiCard en línea.- Con este servicio los clientes pueden realizar pagos de servicios en línea a través de la página web. www.PacifiCard.com.ec
- PacifiCard Efectivo.- Los clientes pueden realizar avances de efectivo hasta 100% de su cupo disponible y pagarlo hasta 24 meses con intereses.
- Visa Concierge.- Aplica sólo para clientes Visa Infinite, es un servicio de asistencia personal disponible las 24 horas del día para atender los pedidos más especiales en cualquier situación, como reservaciones en restaurantes, eventos, transportes, compra de regalos, compra de entradas para espectáculos y reservaciones en hoteles.

- MasterCard Personal Assistant.- Aplica sólo para clientes Mastercard Black, es un servicio de élite para ayudarlos a hacer sus reservaciones en restaurantes, compra de entradas para eventos, preparar las vacaciones soñadas, concertar lo necesario para sus actividades empresariales en el mundo entero, así como comprar y entregar regalos especiales.
- Diferido Flex.- PacifiCard les ofrece a los clientes la facilidad de diferir sus consumos en el exterior, el saldo actual de su tarjeta y los consumos en Ecuador que deseen diferir hasta 24 meses en cuotas fijas; exceptuando los consumos en supermercados.
- Priority Pass (Visa Infinite y Mastercard Black) Sin importar en cual aerolínea viaje el cliente o qué clase de boleto tenga, con su tarjeta Priority Pass, un exclusivo servicio de sus tarjetas Visa Infinite y Mastercard Black, tiene acceso a un oasis de paz y serenidad en más de 600 amplias y cómodas salas VIP en aeropuertos alrededor del mundo.
- Pagos Recurrentes.- Por medio de este sistema, los clientes podrán solicitar los débitos mensuales de sus servicios a través de su tarjeta de crédito.
- Tarjeta Segura.- Es un servicio de asistencia con protección para los tarjetahabientes, el cual aplica para: Cajero seguro, protección en compras y seguro de desgravamen.
- Cajero Seguro: En caso de que el cliente efectúe un avance de efectivo en un cajero automático con su tarjeta PacifiCard y sea víctima de un asalto se gestionará la restitución del importe sustraído. Cobertura hasta US\$1,000 por evento, 2 eventos al año.

- Protección en compras: Si los bienes comprados en un establecimiento de retail con su tarjeta PacifiCard sean objetos de asalto, se gestionará la restitución del monto o del bien comprado. Cobertura hasta US\$1,000 por evento, 2 eventos al año.
- Seguro de desgravamen: En caso de muerte o incapacidad total y permanente del cliente PacifiCard, se cubrirá hasta el saldo insoluto al día de su fallecimiento o incapacidad total. Cobertura máxima de US\$20,000 hasta 69 años, 11 meses y 29 días. Cobertura máxima de US\$10,000 de 70 años en adelante.

Productos PacifiCard



Tarjetas MasterCard:

- Black (Internacional)
- Platinum (Internacional)
- Gold (Internacional)
- Cash (Nacional)
- P-smart (Internacional)
- Empresarial (Internacional)
- Para Ti (regalo)
- Para Ti Plus (prepago recargable)



Afinidades con la marca Mastercard-PacifiCard

- One Pass

- Mi Comisariato
- Activa Wester Union
- Eléctrica Internacional
- Eléctrica (prepago)
- Cinemark
- Aldeas SOS
- Colegio Los Pinos
- Colegio Intisana
- Colegio Rudolf Steiner
- Zamorano
- Asia Javier
- Colegio Alemán Humbolt Cuenca
- Club Rotario
- Continental Mall
- Monte Sinaí





Tarjetas Visa:

- Infinite (Internacional)
- Platinum (Internacional)
- Gold (Internacional)
- Clásica (Internacional)
- Cash (Nacional)
- Corporativa (Internacional)
- Para Ti (Prepago)



Afinidades con la marca Visa-PacifiCard

- One Pass
- Mi Comisariato Ilimitada
- Colegio Alemán Humbolt (Gye)
- Cámara de Comercio Americana
- Crieel Internacional



Requisitos para solicitud de tarjeta habientes¹⁹

Relación de dependencia	Profesionales o Independencia
Ser ecuatoriano	Ser ecuatoriano
Edad 20 años	Edad 23 años
Ingresos mínimo US\$ 700	Ingresos mensuales US\$ 1,200
Antigüedad laboral 1 año	Estabilidad laboral 2 años
Antigüedad de la cuenta 6 meses	Antigüedad de la cuenta 1 año
Saldo promedio de la cuenta 2 cifras altas	Saldo promedio de la cuenta 3 cifras bajas
Patrimonio US\$ 5,000	Patrimonio US\$ 15,000
	Copia del RUC

Tarifas por servicios de PacifiCard S.A.

Las tarifas de tasas activas y tarifas por servicios financieros se presentan en Anexo 4²⁰, incluido dentro de “Anexos Capitulo III”, información con actualización Marzo 2013.

3.5. Conclusión

Familiarizarse con PacifiCard S.A., su aporte económico y social al país, sus productos y servicios que están disponibles para clientes, así como la estructura organizacional que gobierna a una de las empresas más eficientes y grandes del país.

¹⁹ Los requisitos que se presentan fueron tomados de www.PacifiCard.com.ec, hace referencia a Mastercard Internacional Clásica, edad e ingresos mínimos variarían de acuerdo al tipo de tarjeta a solicitar.

²⁰ Tomado de www.bancodelpacifico.com Fecha de Navegación 01/05/2013

CAPITULO IV

APLICACIÓN DEL MÉTODO RISICAR EN MASTERCARD – PACIFICARD S.A.

4. APLICACIÓN DEL METODO RISICAR EN MASTERCARD – PACIFICARDS.A.

En el presente capítulo por ampliarse, encontraremos la aplicación del método Risicar, estudiado en capítulos anteriores, desarrollado por etapas, que han sido teóricamente basadas en la obra de MEJIA QUIJANO, R. C. (2006)²¹. Se propone el caso de aplicación en la empresa financiera de emisión y administración de tarjetas de crédito, PacifiCardS.A., miembro del Grupo Financiero Banco del Pacífico. En este capítulo se permitirá un análisis de los riesgos y la recomendación de mejoras.

4.1. Introducción

Respondiendo a un desarrollo empresarial más efectivo, que represente la maximización de beneficios, las organizaciones se han visto en la necesidad de administrar los eventos adversos que no coadyuvan con ese objetivo. En cada país existen organismos reguladores pendientes de reducir las pérdidas económicas y financieras a través de la implementación de medidas y modelos de administración de riesgos, vinculados con la misión, visión, objetivos y en general, con la planificación estratégica de una institución, con la finalidad de proteger el interés público.

²¹ MEJIA QUIJANO, RUBI CONSUELO. (2006). Administración de Riesgos, Un Enfoque Empresarial. Medellín, Colombia: Fondo Editorial, Universidad EAFIT.

Entonces, será indispensable la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo y comunicación de los riesgos asociados con el giro del negocio, aplicado en los procesos de la organización, y así, mediante una administración eficiente de los riesgos, se tenga un mejor criterio para la adecuada toma de decisiones.

La elaboración del presente capítulo, centra el riesgo operativo²² en PacifiCardS.A., en referencia al cumplimiento de la Resolución No Jb-2005-834 De 20 De Octubre Del 2005, llegando al objetivo general de este trabajo: Proponer a PacifiCardS.A. un análisis y monitoreo de riesgos operativos para Mastercard aplicado en el mercado de Cuenca.

4.2. Identificación de Riesgos. Etapa I

4.2.1. Contexto de Análisis

Mediante este análisis, se pretende fundar una visión más amplia de la institución estudiada y de esta manera poder identificar, con mayor precisión, factores claves en la generación de los riesgos.

Empresa: PacifiCardS.A.

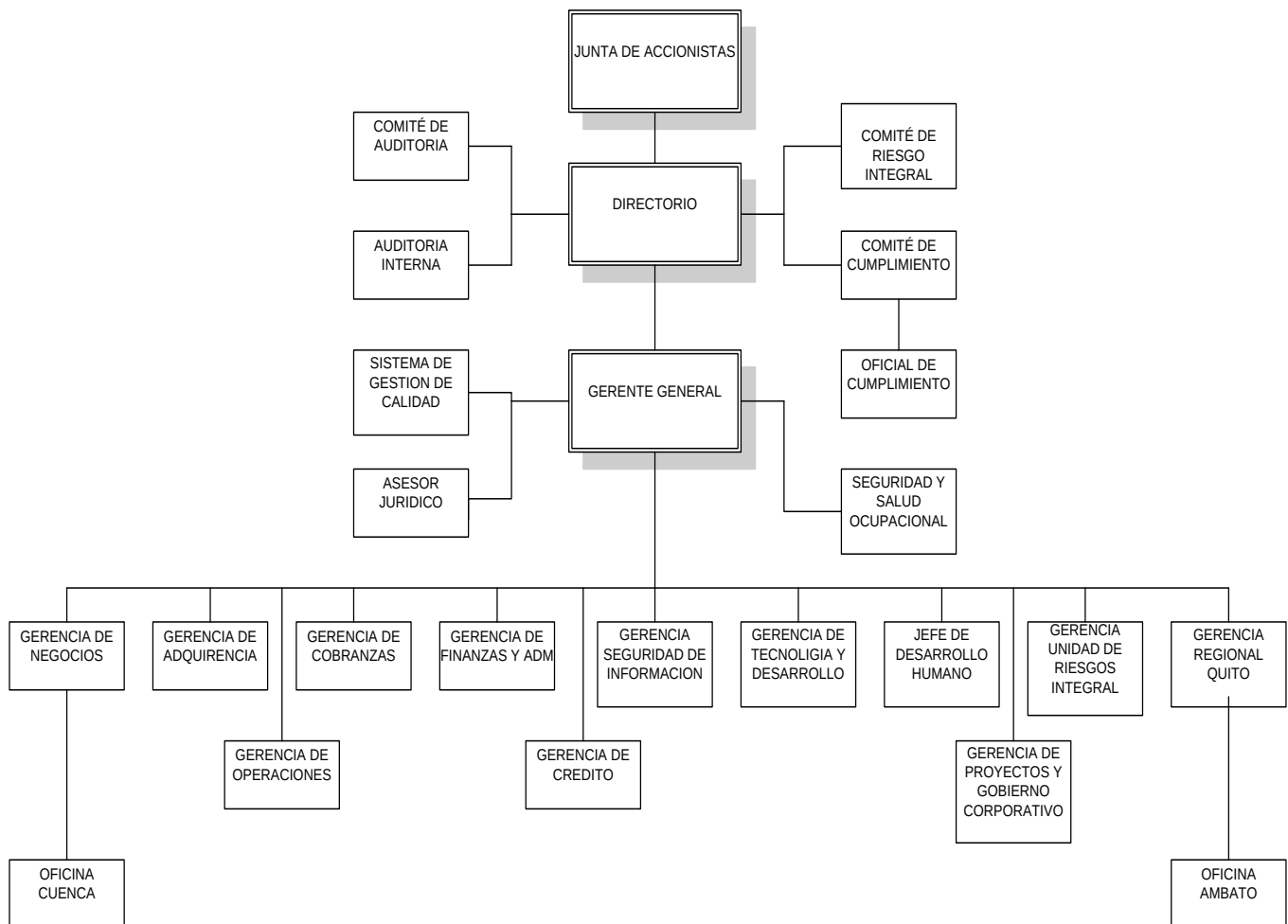
Objetivos Estratégicos:

1. Brindar una óptima calidad en el Servicio a nuestros Clientes internos y externos alcanzando su satisfacción.
2. Minimizar el nivel de riesgo en los Tarjetahabientes y establecimientos así como su impacto en la organización.
3. Incrementar los niveles de eficiencia organizacional.

²² Riesgo Operativo: "... Es la posibilidad de que se ocasionen pérdidas financieras por eventos derivados de fallas o insuficiencias en los procesos, personas, tecnologías de información y por eventos externos..." Según la Superintendencia de Bancos.

4. Generar una rentabilidad acorde con los intereses de los Accionistas, Empleados, proveedores y la Sociedad.
5. Mejorar continuamente el Sistema de Gestión de Calidad

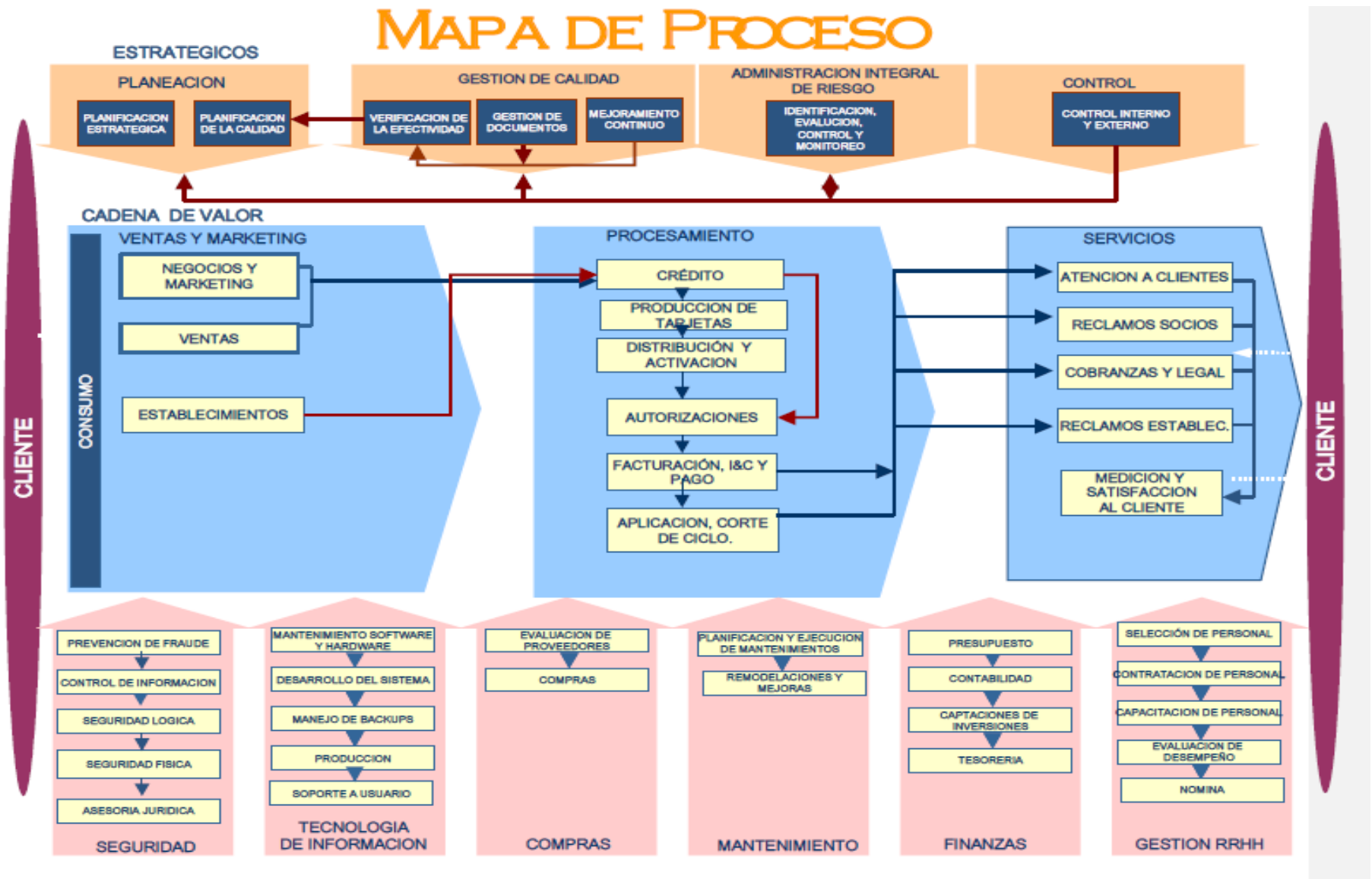
Organigrama: (Cuadro 32). Fuente: PacifiCardS.A



Cadena de valor: desarrollado por Michael Porter²³, la cadena de valor muestra las actividades de una organización, generando valor hacia el cliente, observamos en la Gráfica 1 con fuente: PacifiCardS.A

²³ [Michael Porter](#) en su obra Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (1985)

(Gráfica 1)



PacifiCardS.A. mantiene “**procesos gobernantes**”, llamados también de dirección o estratégicos, en los cuales se establecen políticas y direcciona las vías por donde debe dirigirse cada proceso en el fiel cumplimiento de los objetivos.

Se los describe brevemente a continuación:

- **Planeación:**

Planificación Estratégica.- se toma en consideración la situación actual del mercado y de la industria a la que pertenece la empresa, conjuntamente con la situación del país, y se planifica las actividades para los siguientes periodos, determinando los objetivos estratégicos asumiendo los riesgos necesarios con la finalidad de maximizar oportunidades.

Responsables: Gerente General, Gerentes de Áreas.

Planificación De la Calidad.- en este proceso se determina y asigna recursos monetarios y físicos con mira al correcto funcionamiento de la administración de la calidad en los servicios y productos de la institución. Responsables: Gerente General, Representante de la Dirección.

- **Gestión de la Calidad:**

Verificación de la efectividad.- es el proceso en el cual PacifiCardS.A. analiza que los procesos que mantiene se encuentren cumpliendo en un ambiente eficiente. Responsables: Auditoria

Gestión de Documentos.- PacifiCardS.A. asegura la correcta operación definiendo la documentación necesaria a solicitar en cada proceso. Responsables: Jefe de Control Operativo.

Mejoramiento Continuo.- en este proceso se determina los canales y estrategias para mejorar el rendimiento humano y la utilización de recursos, reflejados en un producto y

servicio con mejoramiento continuo. Responsables: Representante de Planificación y Ejecución de Obras, Coordinador de Gestión de Calidad.

- **Administración Integral de Riesgo:**

Identificación, Evaluación, Control y Monitoreo.- este proceso es muy importante para PacifiCardS.A., por el cual se lo ha encabezado al más alto nivel, el Directorio de la institución. Es el proceso en el cual se da un tratamiento al riesgo de liquides, mercado, crédito y operativo, mediante su identificación, medición, control y monitoreo, protegiendo así los recursos propios y de terceros. Responsables: Jefe de la Unidad de Riesgos Integral.

- **Control:**

Control Interno y Externo.- servirá como una actividad de asesoría, agregando valor a la institución, con la finalidad de mejorar los procesos y asegurar un correcto funcionamiento de los mismos. Responsables: Auditores Internos.

Para un adecuado funcionamiento de los macroprocesos, estudiados posteriormente, respaldados por los procesos gobernantes que mantiene PacifiCardS.A., se han establecido “**procesos de apoyo**”, llamados también habilitantes o de soporte, que tienen como visión reducir los riesgos del trabajo, preservando la calidad de recursos con una condición idónea de operatividad y funcionamiento en las actividades institucionales. Los repasamos a continuación:

- **Seguridad:**

Prevención de fraudes.- este proceso orientará la estrategia de monitoreo en las transacciones de los clientes y establecimientos, llegando así a una clara identificación de fraudes, con el fin de su mitigación. Responsable: Gerente de Crédito.

Control de Información.- servirá de apoyo para el control interno, es el proceso en el cual se clasifica la información: confidencial, media confidencial, de uso interno y público.

Responsables: Gerentes de Áreas.

Seguridad Lógica.- en este proceso se garantizará el adecuado y seguro uso de la red y de sus aplicaciones dirigido a sus usuarios, asegurando una correcta disposición de la información. Responsables: Oficial de Seguridad Lógica.

Seguridad Física.- a través de este proceso PacifiCardS.A. velará por la seguridad de sus empleados y activos. Responsable: Gerente Financiero Administrativo.

Asesoría Jurídica.- servirá de apoyo en consultas de materia legal, dirigido a la Administración y empleados de la institución. Responsable: Procurador Judicial.

• **Tecnología de la Información (T.I.):**

Mantenimiento de Software y Hardware.- se emprenderán diferentes actividades que se deben gestionar, para que los dispositivos computacionales utilizados en los procesos operativos y de procesamiento de datos funcionen adecuadamente. Responsables: Subgerente de Infraestructura y Desarrollo, Jefe de Telemática, Administrador de Base de Datos.

Desarrollo de Sistemas.- se maneja el procesamiento de información de PacifiCardS.A., su correcta implementación a través de una adecuada gestión con las aplicaciones y proyecto de desarrollo informático, respondiendo a requerimientos solicitados por los usuarios. Responsables: Sub Gerente de Desarrollo.

Manejo de Backups.- en este proceso se garantizará el correcto respaldo de la información sensible de la compañía, procesada en los servidores, switch transaccional y base de datos. Responsable: Sub Gerente de Infraestructura y Desarrollo, Administradores de Base de Datos, Jefe de Telemática.

Producción.- se velara por la seguridad de la información procesada en el área de producción. Responsable: Jefe de Producción.

Soporte a Usuario.- su objetivo es brindar una correcta funcionalidad del campo tecnológico, permitiendo un correcto servicio a los usuarios, sean estos internos o externos. Responsable: Sub Gerente de Infraestructura.

- **Compras:**

Evaluación de Proveedores.- en este proceso se realizará el estudio a los proveedores de PacifiCardS.A., el control de las adquisiciones, requisiciones, despachos y demás, relacionado con artículos y suministros de proveeduría. Responsable: Jefe de Administración.

Compras.- con una selección idónea y adecuada de los proveedores, se establecen controles en el proceso de compras, garantizando así la calidad del producto y de los servicios que ofrece la institución. Responsable: Jefe de Administración.

- **Mantenimiento:**

Planificación y Ejecución de Mantenimientos.- se realizará la planificación y ejecución del mantenimiento de las oficinas, vehículos, extintores, plantas eléctricas y demás infraestructura de PacifiCardS.A. a nivel nacional. Responsable: Jefe de Administración.

Remodelaciones y Mejoras.- tendrá como objetivo principal la coordinación de las remodelaciones de oficinas de la empresa. Responsable: Jefe de Administración.

- **Finanzas:**

Presupuesto.- en este proceso se obtendrá información necesaria para la toma de decisiones por parte de la administración y de los accionistas, sobre los resultados mensuales obtenidos, sirviendo como material de análisis y proyecciones. Responsable: Jefe de Presupuesto y Estadística.

Contabilidad.- mediante sistemas informáticos contables, en este proceso se garantizará el correcto registro de las transacciones, con el fin de obtener información financiera real y disponible en el momento adecuado. Responsables: Contadores.

Captaciones.- se manejarán los depósitos a plazo fijo y depósitos a la vista que sean realizados por los tarjetahabientes. Responsable: Jefe de Inversiones.

Tesorería.- se velará el cumplimiento de las obligaciones y compromisos de PacifiCardS.A., a más de garantizar el uso eficiente de los recursos monetarios de la compañía. Responsable: Jefe de Tesorería.

• **Desarrollo Humano (RR.HH.):**

Selección de Personal.- en este proceso se elegirá de entre los candidatos evaluados, a aquellos que se ajusten al perfil requerido. Responsable: Jefe de Desarrollo Humano y Personal.

Contratación de Personal.- siguiendo el marco legal ecuatoriano, PacifiCardS.A., se enmarca en lo referente a tipos de contratos y formas de contratación de su personal. Responsable: Jefe de Desarrollo Humano y Personal.

Capacitación del Personal.- la institución apuesta en el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores, por lo cual prepara capacitaciones constantes, en donde se puede desarrollar y perfeccionar habilidades, conocimientos, actitudes, etc. Responsable: Jefe de Desarrollo Humano y Personal.

Evaluación de Desempeño.- El objetivo principal es la vinculación del recurso humano a la consecución de metas cuantitativas. Las evaluaciones de desempeño se las realiza mediante el modelo Balance Score Card (BSC), siendo una herramienta completa de medición del desempeño de la empresa y sus empleados, mediante una serie de indicadores, previamente elaborados. Responsable: Jefe de Desarrollo Humano y Personal.

Nómina.- siendo una fuente de incentivo, PacifiCardS.A. brinda una serie de beneficios sociales a sus empleados, estimulando un trabajo eficiente y productivo. Responsable: Jefe de Desarrollo Humano y Personal.

Descripción de la Cadena de Valor²⁴ de PacifiCardSA.:

Podremos subsiguientemente, revisar con detalle, los procesos de valor que involucra aquellos que agregan valor dentro de los servicios y/o productos de la empresa, se los conoce también con el nombre de productivos, operativos o fundamentales y se los denominará Macroprocesos:

- **Macroproceso Ventas y Marketing:**

- Proceso Negocios y Marketing.- será el proceso que se encargue de los productos que mantiene PacifiCardS.A., así como de los nuevos que se introduzcan, el manejo del mercado y de su promoción. Responsable: Jefe de Negocios.
- Proceso Ventas.- proceso en el cual se masifica la marca, responsable de la inserción de nuevos clientes objetos de crédito. Responsable: Jefe de Ventas.
- Proceso Establecimientos.- proceso encargado de la afiliación de comercios, así como la relación personalizada con los existentes. Responsable: Jefe de Establecimientos.

- **Macroproceso Procesamiento:**

- Proceso Crédito.- este proceso se encarga en la verificación de los datos y documentación recibida de los solicitantes para los servicios y productos que ofrece PacifiCardS.A., determinando su idoneidad. Responsable: Gerente de Crédito.

²⁴ Información con fuente PacifiCardS.A., oficina matriz, Guayaquil.

- Proceso Producción de tarjetas.- proceso encargado de registrar las renovaciones de la afiliación de los tarjetahabientes así como le la producción diaria. Responsable: Gerente de Operaciones.
 - Proceso Distribución y Activación.- este proceso administrará la distribución y activación masiva de tarjetas, y de la entrega de estados de cuentas, revistas, y más documentos para los tarjetahabientes y comercios afiliados. Responsable: Jefe Nacional de Logística.
 - Proceso Autorizaciones.- es el proceso el cual delinea los parámetros para las autorizaciones en los servicios de solicitudes de tarjetahabientes y comercios, transmisiones de compras y de los avances en efectivo que se realizan. Responsable: Gerente de Crédito.
 - Proceso Facturación, I&C y Pago.- el objetivo principal es controlar los procesos de facturación que son generados en PacifiCardS.A., pagos de los vouchers electrónicos y manuales, etc. Responsable: Jefe de Operaciones Monetarias.
 - Proceso Aplicación, Corte de Ciclo.- en este proceso se cargarán las transacciones efectuadas por los clientes, afectándolas en sus cuentas, al igual que el cálculo de pagos e intereses, datos que se transmitirá a Contabilidad. Es también objetivo de este proceso la emisión de los estados de cuentas con la información detallada de las transacciones realizadas con pagos de tarjeta de crédito. Responsable: Gerente General, De Cobranzas y Financiero Administrativo.
- **Macroproceso Servicios:**
 - Proceso Atención al Cliente.- Proceso encargado de atender todos los requerimientos, consultas, reclamos e información relacionada a los productos y

servicios, que solicitan todos los clientes de la compañía a nivel nacional.

Responsables: Jefe Nacional de Servicios al Cliente y Jefe de Contact Center.

- Proceso Reclamos Socios.- en este proceso se atenderá y tramitará los reclamos presentados por los clientes de Pacificad S.A. Responsable: Jefe Nacional de Servicios Operativos.
- Proceso Cobranzas y Legal.- su objetivo es gestionar la recuperación de los valores adeudados por tarjetahabientes Pacificad Visa y Mastercard. Responsables: Gerente de Cobranzas.
- Proceso Reclamos Establecimientos.- proceso encargado de la resolución de reclamos de los establecimientos afiliados. Responsable: Jefe Nacional de Servicios Operativos.
- Proceso Medición y Satisfacción al Cliente.- la satisfacción del cliente es primordial para PacifiCardS.A., este proceso se encarga de medirla, basada en la atención personal y a través de los diferentes canales que mantiene la empresa. Responsable: Jefe Nacional de Servicios al Cliente.

4.2.2. Informe de Contexto de Análisis

Permitiendo una clara conceptualización de PacifiCardS.A., a través del contexto de análisis, se puede concluir que la compañía, cuenta con una considerable experiencia dentro de su industria, aportando económicamente al desarrollo del país, con un aceptable prestigio y confianza por parte de sus clientes.

La institución, mantiene recursos financieros acordes a su magnitud como empresa, presentando infraestructura adecuada para el funcionamiento de sus actividades. Es menester señalar la claridad que mantiene en sus macroprocesos, procesos y demás

funciones estratégicas, en la especialización y definición de cada actividad, visualizando y direccionando así una clara idea de la satisfacción al tarjetahabiente.

PacifiCardS.A., cuenta con colaboradores idóneos en sus puestos de trabajo, cumpliendo de esta manera la excelencia en prestación de servicios crediticios con tarjeta de crédito, manteniendo el reconocimiento en el medio.

El desempeño manejado dentro de la institución se ve respaldado en la tecnología de punta que maneja PacifiCardS.A., sus medios electrónicos y canales de pago.

4.2.3. Identificación de Riesgos²⁵

Siendo una etapa vital la identificación de riesgos, y para su mejor apreciación, se presentará una breve descripción de los macroprocesos.

²⁵ Las tablas que se utilizan en la Etapa I, Identificación de riesgos, fueron formatos tomados de MEJIA QUIJANO, RUBI CONSUELO. (2006). Administración de Riesgos, Un Enfoque Empresarial. Medellín, Colombia: Fondo Editorial, Universidad EAFIT

Tabla 1

MACROPROCESO: VENTAS Y MARKETING			
Objetivo: Masificar los productos y servicios de PacifiCard S.A., mediante un manejo eficiente del mercado y de su correcta promoción.			
MACROPROCESO	PROCESOS	ACTIVIDADES	TAREA
VENTAS Y MARKETING	Negocios y Marketing	Efectuar la planeación de los proyectos estratégicos para cada trimestre	* Revisar, evaluar y hacer seguimiento a los diferentes proyectos, procesos y productos de la organización
		Revisar el avance de los proyectos estratégicos de la organización.	* Revisar y hacer seguimiento a la planeación estratégica de la organización y sus correspondientes indicadores. * Revisar las sugerencias presentadas por los clientes en los diferentes canales.
	Ventas	Prospección	* Monitoreo de las cifras relevantes relacionadas con el negocio
		Recolección de información	* Revisar, las cifras mensuales de los resultados del negocio.
		Colocación	* Revisar los indicadores y cifras de servicios otorgado a los tarjetahabientes
	Establecimientos	Afiliación de nuevos establecimientos	* Revisar los indicadores y cifras de servicios otorgado a los establecimientos
		Servicio personalizado	* Monitorear el comportamiento en las transacciones de los establecimientos * Planificación de los proyectos estratégicos con establecimientos

Realizado por el autor de la tesis

Tabla 2

MACROPROCESO: PROCESAMIENTO			
Objetivo: Manejar eficientemente los procesos operativos de las transacciones efectuadas por los tarjetahabientes y de sus requerimientos, y preparar la información final previa presentación y entrega.			
MACROPROCESO	PROCESOS	ACTIVIDADES	TAREA
PROCESAMIENTO	Crédito	Establecer, revisar, y proponer las políticas de crédito	* Determinar niveles de aprobación del crédito.
		Determinar niveles de riesgo según el entorno y actividades económicas.	* Revisar las concesiones de créditos de acuerdo al monto establecido. * Revisar y analizar la situación de los créditos otorgados (corporativos y personales).
	Producción de Tarjetas	Grabación Nuevas tarjetas	* Realizar el proceso de solicitudes para las nuevas tarjetas
		Renovación tarjetas	* Procesar las renovaciones de tarjetas caducadas. * Revisar las membresías otorgadas
	Distribución y Activación	Activación de tarjetas nuevas	*Recepción de solicitudes de activación y entrega de claves nuevas
		Registro de transacciones	* Reflejar los movimientos de los tarjetahabientes en consumo y crédito.
		Procesamiento de estados de cuenta	* Elaboración de estados de cuenta.
		Entrega de Estados de cuenta	* Delivery de estados de cuenta y revistas a domicilio o a courier.
	Autorizaciones (Telefónicas y por Internet)	Autorizaciones de consumos	* Procesar las solicitudes de autorización
		Autorizaciones de crédito	* Definir y delinear parámetros de autorizaciones
		Autorizaciones de avances	* Autorizar compras en corriente y crédito al igual que avances
	Facturación, I&C y Pago	Control del procesamiento de facturación	* Ingreso y monitoreo de los vales * Control en los pagos a establecimientos, socios, etc.
	Aplicación, Corte de Crédito	Afectar las cuentas de los clientes en base a todos las transacciones que se han procesado	* Realizar el cálculo de los intereses por los saldos de la cartera. * Cambio automático del estatus de la cuenta en base a la altura de la mora. * Generar la información para ser cargada en el sistema contable.

Realizado por el autor de la tesis

Tabla 3

MACROPROCESO: SERVICIOS			
Objetivo: Establecer una relación de satisfacción con el cliente, atendiendo sus necesidades de la manera más oportuna y correcta.			
MACROPROCESO	PROCESOS	ACTIVIDADES	TAREA
SERVICIOS	Atención al Cliente	Atención de Requerimientos de tarjetahabientes	* Atender consultas y requerimientos * Entregar información solicitada a clientes y clientes potenciales
		Brindar información solicitada a clientes y no clientes	* Procesar los reclamos presentados de clientes y establecimientos
	Reclamos Socios	Resolución de reclamos de clientes	* Atención de serie de inquietudes de tarjetahabiente * Procesamiento de requerimientos * Envío de documentación para procesamientos
	Cobranzas y Legal	Recuperación de Valores	* Gestión de cobranzas * Contacto con clientes morosos * Revisión mensual de índice de morosidad
		Gestión de legal de cuentas incobrables	* Tramites legales
	Reclamos Establecimientos	Resolución de reclamos de Establecimientos	* Atención de serie de inquietudes del establecimiento * Procesamiento de requerimientos * Envío de documentación para procesamientos
	Medición y Satisfacción al Cliente	Medición de satisfacción	* Evaluación de satisfacción del cliente
		Control de Calidad en servicio al cliente	* Reporte de Resultados mensuales

Realizado por el autor de la tesis

Una vez presentado la síntesis de los macroprocesos, es necesario continuar con las tablas que sustentan el desarrollo de la identificación de riesgos, esencia de la etapa I. Es menester mencionar que sería necesario el análisis y mapa de riesgos en todos los macroprocesos de una empresa pero, en este caso práctico, se ha optado el macroproceso SERVICIOS, ya que actualmente el Grupo Financiero al cual la compañía pertenece, pretende continuar con la certificación de Calidad ISO 9001:2008, y es necesario aportar con el análisis de este macroproceso sensible y afín al objetivo.

Tabla 4
Identificación de Riesgos en los Macroprocesos

MACROPROCESO: SERVICIOS				
Objetivo: :Establecer una relación de satisfacción con el cliente, atendiendo sus necesidades de la manera más oportuna y correcta.				
RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
Mala Calidad	Posibilidad de que la atención al tarjetahabiente (cliente) no sea la correcta, información entregada incompleta o deficiente.	Departamento de Operaciones	* Falta de capacitación * Error en el proceso de selección * Falta de comunicación entre departamentos * Falta de idoneidad para el cargo	* Deterioro de la imagen de Pacificard * Pérdidas económicas * Pérdida del segmento de mercado
		Asistente de Servicio al Cliente		
		Contact Center		
Demora	Posibilidad de tardanza en la resolución de requerimientos	Departamento de Operaciones	* Falta de experiencia en el puesto * Falta de capacitaciones * Acumulacion de clientes * Falta de claridad en los procedimientos	* Deterioro de la imagen de Pacificard * Pérdidas económicas * Pérdida del segmento de mercado
		Asistente de Servicio al Cliente		
Error y/o desacierto	Posibilidad de equivocación en la ejecución de los procedimientos	Departamento de Operaciones	* Descoordinación con otros departamentos * Desconocimiento de procedimientos * Falta de capacitación * Falta de supervisión y control	* Deterioro de la imagen de Pacificard * Pérdidas económicas * Pérdida del segmento de mercado
		Asistente de Servicio al Cliente		
Accidente	Posibilidad de que se susciten siniestros naturales o situaciones inesperadas que atenten a la integridad física de las personas.	Gerencia General	* Falta de capacitación en materia de prevención de accidentes y seguridad * Falta de Seguridad Física * Falta de un código de Seguridad Industrial * Falta de Mantenimiento físico * Eventos naturales * Delincuencia	* Deterioro de la imagen de Pacificard * Pérdidas económicas * Pérdida del segmento de mercado * Sanciones económicas y de funcionamiento * Lesiones Humanas
		Gerencia de Negocios		
		Gerencia de Adquirencia		
		Gerente de Servicio al Cliente		
		Gerente de Proyectos		
		Entorno		

Realizado por el autor de la tesis

Tabla 5
Identificación de Riesgos en los Procesos

PROCESO: ATENCION AL CLIENTE					
Objetivo: :Establecer una relación de satisfacción con el cliente, atendiendo sus necesidades de la manera más oportuna y correcta.					
ACTIVIDADES/TAREAS	RIESGOS	DESCRIPCION DE LOS RIESGOS	AGENTES GENERADORES	CAUSAS	EFFECTOS
Atención de Requerimientos de tarjetahabientes	Mala Calidad	Posibilidad de que la atención al tarjetahabiente (cliente) no sea la correcta, información entregada incompleta o deficiente.	Asistente de Servicio al Cliente Contact Center	* Falta de capacitación * Error en el proceso de selección * Falta de comunicación entre departamentos * Falta de idoneidad para el cargo * Falta de experiencia en el puesto * Acumulación de clientes * Falta de claridad en los procedimientos * Descoordinación con otros departamentos * Desconocimiento de procedimientos * Falta de supervisión y control	* Deterioro de la imagen de Pacificard * Pérdidas económicas * Pérdida del segmento de mercado
	Demora	Posibilidad de tardanza en la resolución de requerimientos			
	Error y/o desacierto	Posibilidad de equivocación en la ejecución de los procedimientos			
Brindar información solicitada a clientes y no clientes	Error y/o desacierto	Posibilidad de equivocación en la ejecución de los procedimientos	Asistente de Servicio al Cliente Contact Center	* Descoordinación con otros departamentos * Desconocimiento de procedimientos * Falta de capacitación * Falta de supervisión y control	* Deterioro de la imagen de Pacificard * Pérdidas económicas * Pérdida del segmento de mercado
Procesar los reclamos presentados de clientes y establecimientos	Demora	Posibilidad de tardanza en la resolución de requerimientos	Asistente de Servicio al Cliente	* Falta de experiencia en el puesto * Falta de capacitaciones * Acumulación de clientes * Falta de claridad en los procedimientos * Falta de supervisión y control	* Deterioro de la imagen de Pacificard * Pérdidas económicas * Pérdida del segmento de mercado
	Error y/o desacierto	Posibilidad de equivocación en la ejecución de los procedimientos	Departamento de Operaciones Gerente de Servicio al Cliente		

Realizado por el autor de la tesis

Tabla 6

Identificación de Riesgos en los Procesos

PROCESO: RECLAMOS SOCIOS					
Objetivo: :Establecer una relación de satisfacción con el cliente, atendiendo sus necesidades de la manera más oportuna y correcta.					
ACTIVIDADES/TAREAS	RIESGOS	DESCRIPCION DE LOS RIESGOS	AGENTES GENERADORES	CAUSAS	EFFECTOS
Resolución de reclamos de clientes	Demora	Posibilidad de tardanza en la resolución de requerimientos	Asistente de Servicio al Cliente	* Falta de experiencia en el puesto * Falta de capacitaciones * Acumulación de clientes	* Deterioro de la imagen de Pacificard * Pérdidas económicas * Pérdida del segmento de mercado
	Error y/o Desacierto	Posibilidad de equivocación en la ejecución de los procedimientos	Departamento de Operaciones	* Falta de claridad en los procedimientos * Falta de supervisión y control	
Atención de serie de inquietudes de tarjetahabiente	Demora	Posibilidad de tardanza en la resolución de requerimientos	Asistente de Servicio al Cliente	* Falta de capacitaciones * Acumulación de clientes * Falta de claridad en los procedimientos	* Deterioro de la imagen de Pacificard * Pérdidas económicas * Pérdida del segmento de mercado
	Error y/o Desacierto	Posibilidad de equivocación en la ejecución de los procedimientos	Contact Center	* Falta de supervisión y control	
Procesamiento de requerimientos	Mala Calidad	Posibilidad de que la atención al tarjetahabiente (cliente) no sea la correcta, información entregada incompleta o deficiente.	Asistente de Servicio al Cliente	* Falta de capacitación * Error en el proceso de selección	* Deterioro de la imagen de Pacificard * Pérdidas económicas * Pérdida del segmento de mercado
	Demora	Posibilidad de tardanza en la resolución de requerimientos	Departamento de Operaciones	* Falta de comunicación entre departamentos * Falta de idoneidad para el cargo	
	Error y/o desacierto	Posibilidad de equivocación en la ejecución de los procedimientos	Gerencias de Operaciones y Servicio al Cliente	* Falta de experiencia en el puesto * Acumulación de clientes * Descoordinación con otros departamentos * Falta de control	
Envío de documentación para procesamientos	Demora	Posibilidad de tardanza en la resolución de requerimientos	Asistente de Servicio al Cliente	* Falta de experiencia en el puesto * Falta de capacitaciones * Acumulación de clientes * Falta de claridad en los procedimientos	* Deterioro de la imagen de Pacificard * Pérdidas económicas * Pérdida del segmento de mercado

Realizado por el autor de la tesis

Tabla 7

Identificación de Riesgos en los Procesos

PROCESO: COBRANZAS Y LEGAL					
Objetivo: La recuperación de valores que adeuden los socios por concepto de consumos y cargos realizados con lastarjetas emitidas y administradas por Pacificard S.A.					
ACTIVIDADES/TAREAS	RIESGOS	DESCRIPCION DE LOS RIESGOS	AGENTES GENERADORES	CAUSAS	EFFECTOS
Gestión de cobranzas	Demora	Posibilidad de tardanza en la resolución de requerimientos	Asistente de Cobranzas	* Falta de experiencia en el puesto * Falta de capacitaciones * Falta de claridad en los procedimientos * Falta de supervisión y control * Descoordinación con otros departamentos	* Pérdidas económicas * Pérdida del segmento de mercado
	Error y/o Desacuerdo	Posibilidad de equivocación en la ejecución de los procedimientos	Gerente de Crédito Gerente de Riesgo		
Contacto con clientes morosos	Demora	Posibilidad de tardanza en la resolución de requerimientos	Asistente de Cobranzas Gerente de Crédito Gerente de Riesgo	* Falta de idoneidad en el cargo * Falta de experiencia en el puesto * Falta de capacitaciones * Acumulación de clientes * Falta de claridad en los procedimientos	* Pérdidas económicas * Pérdida del segmento de mercado
Revisión mensual de índice de morosidad	Demora	Posibilidad de tardanza en la resolución de requerimientos	Asistente de Cobranzas	* Falta de experiencia en el puesto * Falta de capacitaciones * Falta de claridad en los procedimientos * Falta de supervisión y control * Descoordinación con otros departamentos	* Pérdidas económicas * Pérdida del segmento de mercado
	Error y/o Desacuerdo	Posibilidad de equivocación en la ejecución de los procedimientos	Gerente de Crédito Gerente de Riesgo		
Tramites legales	Demora	Posibilidad de tardanza en la resolución de requerimientos	Asistente de Cobranzas	* Falta de experiencia en el puesto * Falta de capacitaciones * Falta de claridad en los procedimientos * Falta de supervisión y control * Descoordinación con otros departamentos	* Pérdidas económicas * Pérdida del segmento de mercado
	Error y/o Desacuerdo	Posibilidad de equivocación en la ejecución de los procedimientos	Gerente de Crédito Gerente de Riesgo Departamento Legal		

Realizado por el autor de la tesis

Tabla 8

Identificación de Riesgos en los Procesos

PROCESO: RECLAMOS ESTABLECIMIENTOS					
Objetivo: :Establecer una relación de satisfacción con los establecimientos afiliados a la Compañía, atendiendo sus necesidades de la manera más oportuna y correcta.					
ACTIVIDADES/TAREAS	RIESGOS	DESCRIPCION DE LOS RIESGOS	AGENTES GENERADORES	CAUSAS	EFFECTOS
Atencion de serie de inquietudes del establecimiento	Demora	Posibilidad de tardanza en la resolución de requerimientos	Asistente de Servicio al Cliente Contact Center	* Falta de experiencia en el puesto * Falta de capacitaciones * Acumulación de clientes * Falta de claridad en los procedimientos * Falta de supervisión y control	* Deterioro de la imagen de Pacificard * Pérdidas económicas * Pérdida del segmento de mercado
	Error y/o Desacuerdo	Posibilidad de equivocación en la ejecución de los procedimientos			
Procesamiento de requerimientos	Mala Calidad	Posibilidad de que la atención al tarjetahabiente (cliente) no sea la correcta, información entregada incompleta o deficiente.	Asistente de Servicio al Cliente Departamento de Operaciones	* Falta de capacitación * Error en el proceso de selección * Falta de comunicación entre departamentos *Falta de idoneidad para el cargo * Falta de experiencia en el puesto * Acumulación de clientes * Descoordinación con otros departamentos * Falta de control	* Deterioro de la imagen de Pacificard * Pérdidas económicas * Pérdida del segmento de mercado
	Demora	Posibilidad de tardanza en la resolución de requerimientos	Gerencias de Operaciones y Servicio al Cliente		
	Error y/o desacuerdo	Posibilidad de equivocación en la ejecución de los procedimientos			
Envío de documentacion para procesamientos	Demora	Posibilidad de tardanza en la resolución de requerimientos	Asistente de Servicio al Cliente	* Falta de experiencia en el puesto * Falta de capacitaciones * Acumulación de clientes * Falta de claridad en los procedimientos	* Deterioro de la imagen de Pacificard * Pérdidas económicas * Pérdida del segmento de mercado

Realizado por el autor de la tesis

Tabla 9

Identificación de Riesgos en los Procesos

PROCESO: MEDICION Y SATISFACCION AL CLIENTE Objetivo: :Establecer una relación de satisfacción con los clientes establecimientos afiliados a la Compañía, atendiendo sus necesidades de la manera más oportuna y correcta.					
ACTIVIDADES/TAREAS	RIESGOS	DESCRIPCION DE LOS RIESGOS	AGENTES GENERADORES	CAUSAS	EFFECTOS
Evaluación de satisfacción del cliente	Mala Calidad	Posibilidad de que la atención al tarjetahabiente (cliente) no sea la correcta, información entregada incompleta o deficiente.	Asistente de Servicio al Cliente Gerencias de Operaciones y Servicio al Cliente	* Falta de capacitación * Error en el proceso de selección * Falta de comunicación entre departamentos * Falta de idoneidad para el cargo * Falta de experiencia en el puesto * Acumulación de clientes * Descoordinación con otros departamentos * Falta de control	* Deterioro de la imagen de Pacificard * Pérdidas económicas * Pérdida del segmento de mercado
	Demora	Posibilidad de tardanza en la resolución de requerimientos	Gerencia de Negocios		
	Error y/o desacierto	Posibilidad de equivocación en la ejecución de los procedimientos	Gerencia General Gerencia de Gobierno Corporativo		
Reporte de Resultados mensuales	Demora	Posibilidad de tardanza en la resolución de requerimientos	Asistente de Servicio al Cliente Gerencias de Operaciones y Servicio al Cliente	* Falta de experiencia en el puesto * Falta de capacitaciones * Acumulación de clientes * Falta de claridad en los procedimientos	* Deterioro de la imagen de Pacificard * Pérdidas económicas * Pérdida del segmento de mercado

Realizado por el autor de la tesis

4.3. Calificación de Riesgos. Etapa II

Una vez realizada la identificación de riesgos en los procesos que componen el macroproceso “Servicios”, procederemos a calificarlos en frecuencia e impacto.

Es necesario, para la etapa de calificación, tener en cuenta aspectos importantes que afectan los riesgos: el económico, el humano y la imagen. Utilizaremos cuatro niveles para su calificación adaptados a las características del estudio y haciendo referencia al marco conceptual de Mejía (2006).

Tabla 10
Calificación de frecuencia.

CALIFICACION DE LA FRECUENCIA		
Valor	Frecuencia	Descripción
1	Baja	Un caso en 2 y 3 meses
2	Media	Entre 1 y 5 casos en un mes
3	Alta	Entre 6 y 10 casos en 15 días
4	Muy Alta	Más de 10 casos dentro de una semana

Fuente: Mejía Quijano (2006)

Para una mejor comprensión de la etapa II, es necesario tener claro, ¿qué es frecuencia?

Entonces, llamaremos frecuencia, a la cantidad de veces que se repite un riesgo dentro de un periodo de tiempo determinado.

En la siguiente tabla que se presenta, haremos referencia al impacto de la calificación, asimismo con base en el libro de Mejía (2006), adaptando al caso de estudio. Llamaremos impacto, a la consecuencia que tuviera la ocurrencia de un riesgo, en la empresa.

Tabla 11
Calificación de impacto.

CALIFICACION DEL IMPACTO				
Valor	Impacto	Descripción en términos económicos	Descripción en términos humanos	Descripción en términos de imagen
5	Leve	Pérdidas de hasta \$1000,00	Se interrumpe la operación menos de una hora	Conocimiento en el Área de Servicio al Cliente y Contact Center
10	Moderado	Perdidas entre \$1001,00 y \$5000,00	Operación interrumpida entre dos y tres horas	Conocimiento del Jefe Inmediato-Gerencias
20	Severo	Pérdidas entre \$5001,00 y \$10000,00	Se interrumpe la operación medio día	De conocimiento del Cliente interno y externo
50	Catastrófico	Pérdidas más de \$10000,00	Operación con interrupción de un día o mas	Conocimiento del Cliente Externo y a nivel local y/o nacional

Fuente: Mejía Quijano (2006)

Es significativo, incluir información que la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador publica en sus Boletines Financieros Mensuales, con la finalidad de poder revelar datos económicos y situarnos en la realidad de PacifiCard S.A., para recomendar gestiones en la administración de riesgos de la empresa, partiendo de la aplicación práctica del Risicar expuesto en esta tesis. Con fecha mayo 2013, desde el boletín financiero de tarjetas de crédito se puede recalcar lo siguiente:

Cuadro 33

PARTICIPACION DE PACIFICARD EN EL TOTAL DEL SISTEMA DE TARJETAS DE CREDITO	
Activos	74%
Pasivos	74%
Patrimonio	76%
Cartera	100%
Obligaciones con el Público	100%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Realizado por el autor de la tesis

PacifiCard S.A. representa la participación mayoritaria en el sistema de tarjetas de crédito, con relación a Interdin, empresa emisora de tarjetas como Diners Club, esto quiere decir, que la gestión la mitigación de riesgos es primordial para mantener el liderazgo en el sector. Se presenta datos monetarios en los siguientes cuadros comparativos, con fuente Superintendencia de Bancos y Seguros: (Cuadro 34)

ACTIVOS				
ENTIDADES	30/04/2013 \$	30/04/2013 %	31/05/2013 \$	31/05/2013 %
PACIFICARD	240.589,62	73,80	240.173,00	74,15
INTERDIN	85.393,20	26,20	83.738,63	25,85
TOTAL	325.982,82	100,00	323.911,64	100,00

PASIVOS				
ENTIDADES	30/04/2013 \$	30/04/2013 %	31/05/2013 \$	31/05/2013 %
PACIFICARD	149.970,77	73,24	148.496,69	73,97
INTERDIN	54.793,08	26,76	52.248,30	26,03
TOTAL	204.763,85	100,00	200.744,99	100,00

PATRIMONIO				
ENTIDADES	30/04/2013 \$	30/04/2013 %	31/05/2013 \$	31/05/2013 %
PACIFICARD	88.592,48	76,47	88.589,72	76,47
INTERDIN	27.265,11	23,53	27.265,11	23,53
TOTAL	115.857,59	100,00	115.854,83	100,00

CARTERA BRUTA				
ENTIDADES	30/04/2013 \$	30/04/2013 %	31/05/2013 \$	31/05/2013 %
PACIFICARD	186.319,17	100,00	193.266,57	100,00
INTERDIN	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	186.319,17	100,00	193.266,57	100,00

PacifiCard S.A. forma parte del Grupo Financiero Banco del Pacifico, siendo un pilar fundamental dentro del mismo, al igual, aporta de manera importante al desarrollo económico del país, presentándose como una empresa eficiente y eficaz en sus resultados.

Para respaldar las ideas mencionadas se presentan los siguientes indicadores:

SUFICIENCIA PATRIMONIAL

(PATRIMONIO + RESULTADOS) / ACTIVOS INMOVILIZADOS	366,66%
---	---------

El nivel de capital que permite a PacifiCard hacer frente a los riesgos de pérdidas por el desarrollo de sus operaciones.

ESTRUCTURA Y CALIDAD DE ACTIVOS:

ACTIVOS IMPRODUCTIVOS NETOS / TOTAL ACTIVOS	12,06%
ACTIVOS PRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS	87,94%
ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO	637,13%

Este indicador nos muestra la calidad en su Cartera, Inventarios, Propiedad, Planta y Equipo que asegura un futuro alentador.

INDICES DE MOROSIDAD

MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS COMERCIALES	3,66%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	19,24%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA	0,00
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA	3,80%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS EDUCATIVO	0,00

MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE INVERSION	
PUBLICA	0,00
MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	18,92%

PacifiCard debe tener presente la tarea de Cobranzas, pues su índice total de morosidad es alto, y para continuar con resultados positivos es necesario tener un grupo de clientes que aporten a la salud en cartera. La institución maneja mayoritariamente el crédito de consumo.

RENTABILIDAD

RESULTADOS DEL EJERCICIO / PATRIMONIO PROMEDIO	8,36%
RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO PROMEDIO	3,06%

Se muestra alentador el ratio que presenta la capacidad de la organización para remunerar a los accionistas al igual que beneficio que genera su activo.

LIQUIDEZ

FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLAZO	63,49%
--	--------

La cualidad de los activos para ser convertidos en dinero efectivo de forma inmediata que se maneja dentro de la Compañía es un porcentaje aceptable.

4.4. Evaluación de Riesgos. Etapa III

Dentro de la evaluación de riesgos, analizaremos las calificaciones emitidas en la etapa II, y partiendo de ello, podremos diseñar los planes de manejo de los riesgos, de acuerdo a la

prioridad y gravedad de los mismos. Dichas acciones podrán ser tomadas de inmediato, mediano o largo plazo.

El método Risicar propone plantear una matriz de riesgos, clasificando la gravedad por niveles, obtenidos mediante la multiplicación de las variables: frecuencia e impacto; lo identificaremos así:

A	Aceptable
B	Tolerable
C	Grave
D	Inaceptable

Fuente: Mejía Quijano (2006)

26

La matriz de riesgos, será elaborada con un modelo de Mejía (2006), en donde los niveles de calificación de frecuencia estarán ubicadas en las filas, y en las columnas los niveles de impacto.

Los riesgos con calificación baja, no presentan peligros para la organización, por ende no requieren de medidas de tratamiento inmediatas; lo que sí, para aquellos con calificación mayor.

Tabla 12

Matriz de evaluación del riesgo. Ejemplo Método Risicar.

FRECUENCIA									
4	Muy Alta	20	B	40	C	80	D	200	D
3	Alta	15	B	30	C	60	C	150	D
2	Media	10	B	20	B	40	C	100	D
1	Baja	5	A	10	B	20	B	50	C
		Leve		Moderado		Grave		Catastrófico	
		5		10		20		50	
		IMPACTO							

Fuente: Mejía Quijano (2006)

Realizado por el Autor

²⁶ Colores harán referencia en las siguientes etapas (cuadros).

Posteriormente se presenta el análisis de los riesgos por cada proceso objeto de estudio, basándose en las recomendaciones del método Risicar.

Tabla 13

Matriz de evaluación de riesgos en los procesos

Proceso: ATENCION AL CLIENTE					
RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	
Mala Calidad	2	10	20	B	Tolerable
Demora	3	20	60	C	Grave
Error y/o Desacierto	2	10	20	B	Tolerable
Accidente	1	5	5	A	Aceptable

Realizado por el autor de la tesis

Tabla 14

Matriz de evaluación de riesgos en los procesos

Proceso: RECLAMOS SOCIOS					
RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	
Mala Calidad	3	20	60	C	Grave
Demora	3	20	60	C	Grave
Error y/o Desacierto	2	10	20	B	Tolerable
Accidente	1	5	5	A	Aceptable

Realizado por el autor de la tesis

Tabla 15

Matriz de evaluación de riesgos en los procesos

Proceso: COBRANZAS Y LEGAL					
RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	
Mala Calidad	1	5	5	A	Aceptable
Demora	3	20	60	C	Grave
Error y/o Desacierto	2	10	20	B	Tolerable
Accidente	1	5	5	A	Aceptable

Realizado por el autor de la tesis

Tabla 16

Matriz de evaluación de riesgos en los procesos

Proceso: RECLAMOS ESTABLECIMIENTOS					
RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	
Mala Calidad	2	10	20	B	Tolerable
Demora	3	20	60	C	Grave
Error y/o Desacierto	2	10	20	B	Tolerable
Accidente	1	5	5	A	Aceptable

Realizado por el autor de la tesis

Tabla 17

Matriz de evaluación de riesgos en los procesos

Proceso: MEDICION Y SATISFACCION AL CLIENTE					
RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	
Mala Calidad	2	10	20	B	Tolerable
Demora	2	10	20	B	Tolerable
Error y/o Desacierto	2	10	20	B	Tolerable
Accidente	1	5	5	A	Aceptable

Realizado por el autor de la tesis

4.5. Tratamiento de Riesgos. Etapa IV

Las matrices de evaluación realizadas, nos servirán en la presente etapa para definir el o los tratamientos que se dará a cada uno de los riesgos analizados, según corresponda. Utilizaremos la matriz de respuesta ante los riesgos, dentro del marco teórico de Mejía (2006) para el método Risicar.

Tabla 18
Matriz de respuesta ante los riesgos. Ejemplo Método Risicar.

Frecuencia	Valor				
Muy Alta	4	20 Zona de Riesgo Tolerable Pv,R	40 Zona de Riesgo Grave Pv, Pt, T	80 Zona de Riesgo Inaceptable Pv, Pt, T	200 Zona de Riesgo Inaceptable E, Pv, Pt
Alta	3	15 Zona de Riesgo Tolerable Pv, R	30 Zona de Riesgo Grave Pv, Pt, T	60 Zona de Riesgo Grave Pv, Pt, T	150 Zona de Riesgo Inaceptable E, Pv, Pt
Media	2	10 Zona de Riesgo Tolerable Pv, R	20 Zona de Riesgo Tolerable Pv, Pt, R	40 Zona de Riesgo Grave Pv, Pt, T	100 Zona de Riesgo Inaceptable Pv, Pt, T
Baja	1	5 Zona de Aceptabilidad A	10 Zona de Riesgo Tolerable Pt, R	20 Zona de Riesgo Tolerable Pt, T	50 Zona de Riesgo Grave Pt, T
	Impacto	Leve	Moderado	Severo	Catastrófico
	Valor	5	10	20	50

Fuente: Mejía Quijano (2006)

A= Aceptar el Riesgo	E= Eliminar actividad	T= Transferir el riesgo
Pt= Proteger la Empresa	Pv= Prevenir el Riesgo	R= Retener las Pérdidas

A continuación se presenta las matrices de evaluación a los riesgos por procesos, estas matrices nos servirán para el análisis y desarrollo de las etapas posteriores.

Tabla 19

Matriz de medidas de tratamiento de los riesgos en los procesos

Proceso: ATENCION AL CLIENTE						
RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION		MEDIDA DE TRATAMIENTO
Mala Calidad	2	10	20	B	Tolerable	Pv, Pt, R Prevenir, Proteger, Retener
Demora	3	20	60	C	Grave	Pv, Pt, T Prevenir, Proteger, Transferir
Error y/o Desacierto	2	10	20	B	Tolerable	Pv, Pt, R Prevenir, Proteger, Retener
Accidente	1	5	5	A	Aceptable	A Aceptar

Realizado por el autor de la tesis

Tabla 20

Matriz de medidas de tratamiento de los riesgos en los procesos

Proceso: RECLAMOS SOCIOS						
RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION		MEDIDA DE TRATAMIENTO
Mala Calidad	3	20	60	C	Grave	Pv, Pt, T Prevenir, Proteger, Transferir
Demora	3	20	60	C	Grave	Pv, Pt, T Prevenir, Proteger, Transferir
Error y/o Desacierto	2	10	20	B	Tolerable	Pv, Pt, R Prevenir, Proteger, Retener
Accidente	1	5	5	A	Aceptable	A Aceptar

Realizado por el autor de la tesis

Tabla 21

Matriz de medidas de tratamiento de los riesgos en los procesos

Proceso: COBRANZAS Y LEGAL						
RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION		MEDIDA DE TRATAMIENTO
Mala Calidad	1	5	5	A	Aceptable	A Aceptar
Demora	3	20	60	C	Grave	Pv, Pt, T Prevenir, Proteger, Transferir
Error y/o Desacierto	2	10	20	B	Tolerable	Pv, Pt, R Prevenir, Proteger, Retener
Accidente	1	5	5	A	Aceptable	A Aceptar

Realizado por el autor de la tesis

Tabla 22

Matriz de medidas de tratamiento de los riesgos en los procesos

Proceso: RECLAMOS ESTABLECIMIENTOS						
RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION		MEDIDA DE TRATAMIENTO
Mala Calidad	2	10	20	B	Tolerable	Pv, Pt, R Prevenir, Proteger, Retener
Demora	3	20	60	C	Grave	Pv, Pt, T Prevenir, Proteger, Transferir
Error y/o Desacierto	2	10	20	B	Tolerable	Pv, Pt, R Prevenir, Proteger, Retener
Accidente	1	5	5	A	Aceptable	A Aceptar

Realizado por el autor de la tesis

Tabla 23

Matriz de medidas de tratamiento de los riesgos en los procesos

Proceso: MEDICION Y SATISFACCION AL CLIENTE						
RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION		MEDIDA DE TRATAMIENTO
Mala Calidad	2	10	20	B	Tolerable	Pv, Pt, R Prevenir, Proteger, Retener
Demora	2	10	20	B	Tolerable	Pv, Pt, R Prevenir, Proteger, Retener
Error y/o Desacierto	2	10	20	B	Tolerable	Pv, Pt, R Prevenir, Proteger, Retener
Accidente	1	5	5	A	Aceptable	A Aceptar

Realizado por el autor de la tesis

4.6. Medidas de Tratamiento. Etapa V

Esta etapa es importante pues definiremos políticas particulares en respuesta a los riesgos identificados, dándole el tratamiento que requieren. Es necesario ponderar los procesos y de la misma manera el grado de peligrosidad que los riesgos representan para los estos.

Será necesario contar con un grupo expertos en administración de riesgos para desarrollar las ponderaciones y poder presentar un análisis de priorización en el tratamiento de riesgos.

Tabla 24

Ponderación de riesgos y procesos

PONDERACION DE RIESGOS	
Mala Calidad	45%
Demora	25%
Error y/o Desacierto	20%
Accidente	10%
TOTAL	100%

PONDERACION DE PROCESOS	
Atención al Cliente	30%
Reclamos Socios	15%
Cobranzas y Legal	10%
Reclamos Establecimientos	10%
Medición y Satisfacción al Cliente	35%
TOTAL	100%

Fuente: Mejía Quijano (2006)

Matriz de priorización de riesgos y procesos

Una vez realizada la ponderación, se presenta la matriz de priorización de riesgos y procesos, para ello se incluye las calificaciones obtenidas en la etapa II, y se cumplen cálculos matemáticos, referidos teóricamente en la obra de Mejía (2006), para determinar con los resultados, los mayores riesgos y procesos más riesgosos.

Con la identificación de éstos, tendremos una fuente científica para mejorar y crear procedimientos y políticas particulares, que coadyuven con el mejoramiento y mitigación de los peligros, pudiendo así desarrollar fortalezas en PacifiCardS.A.

Tabla 25

Priorización de Riesgos y Procesos

PROCESOS Ponderación		Atención al Cliente				Reclamos Socios				Cobranzas y Legal				Reclamos Establecimientos				Satisfacción al Cliente				TOTALES RIESGOS	
		30%				15%				10%				10%				35%					
RIESGOS Ponderación		F * I = C		P		F * I = C		P		F * I = C		P		F * I = C		P		F * I = C		P			
Mala Calidad	45%	2,0	10,0	20,0	2,7	3,0	20,0	60,0	4,1	1,0	5,0	5,0	0,2	2,0	10,0	20,0	0,9	2,0	10,0	20,0	3,2	11,03	
Demora	25%	3,0	20,0	60,0	4,5	3,0	20,0	60,0	2,3	3,0	20,0	60,0	1,5	3,0	20,0	60,0	1,5	2,0	10,0	20,0	1,8	11,50	
Error y/o Desacierto	20%	2,0	10,0	20,0	1,2	2,0	10,0	20,0	0,6	2,0	10,0	20,0	0,4	2,0	10,0	20,0	0,4	2,0	10,0	20,0	1,4	4,00	
Accidente	10%	1,0	5,0	5,0	0,2	1,0	5,0	5,0	0,1	1,0	5,0	5,0	0,1	1,0	5,0	5,0	0,1	1,0	5,0	5,0	0,2	0,50	
TOTALES PROCESOS		8,6				7,0				2,2				2,9				6,5					

Fuente: Mejía Quijano (2006)

Realizado por el autor de la tesis.

F: Frecuencia

I: Impacto

C: Calificación del riesgo

P: Puntaje

PROCESO MAS RIESGOS: Atención al Cliente
MAYOR RIESGO: Demora

Cumpliendo un objetivo planteado de la presente tesis, recomendaremos a los jefes de Servicio al Cliente en la ciudad de Cuenca, mejoras en los controles existentes para una efectiva administración de riesgos dentro del macroproceso, objeto de estudio, Servicios.

Mediante la aplicación de las etapas del método Risicar, se ha determinado que el riesgo con más impacto en PacifiCardS.A. es la Demora, convirtiendo en el proceso más riesgoso, a “Atención al Cliente”. Es menester buscar un mejoramiento para los procesos ‘Satisfacción al Cliente’ y ‘Reclamos Socios’, que siguen en el orden de prioridad; y para lograr resultados positivos, se recomendará la revisión y atención en la calidad del servicio que se presta en la Compañía.

La información presentada será expuesta a la Alta Dirección, Jefe de Sucursal y Jefes de Áreas para que se pueda garantizar el mejoramiento mediante un cronograma, con fechas límites de cumplimiento.

El riesgo potencial identificado mediante el método Risicar, afecta notablemente al proceso de atención al cliente, que indudablemente impiden el cumplimiento de los objetivos de la institución. En PacifiCardS.A. existen manuales de procedimientos, pero será fundamental realizar actualizaciones y modificaciones que respalden la mitigación y corrección de riesgos.

Sería interesante, recomendar un sistema de evaluación mensual, para detectar las falencias y corregirlas sin la necesidad de llegar a tener impactos irreversibles.

Tabla 26

Controles propuestos en procesos

Proceso: ATENCION AL CLIENTE				
RIESGO	CALIFICACION	EVALUACION		MEDIDA DE TRATAMIENTO
Mala Calidad	20	B	Tolerable	Pv, Pt, R Prevenir, Proteger, Retener
Demora	60	C	Grave	Pv, Pt, T Prevenir, Proteger, Transferir
Error y/o Desacierto	20	B	Tolerable	Pv, Pt, R Prevenir, Proteger, Retener
Accidente	5	A	Aceptable	A Aceptar

Realizado por el autor de la tesis

Tabla 27

Controles propuestos en procesos

Proceso: RECLAMOS SOCIOS				
RIESGO	CALIFICACION	EVALUACION		MEDIDA DE TRATAMIENTO
Mala Calidad	60	C	Grave	Pv, Pt, T Prevenir, Proteger, Transferir
Demora	60	C	Grave	Pv, Pt, T Prevenir, Proteger, Transferir
Error y/o Desacierto	20	B	Tolerable	Pv, Pt, R Prevenir, Proteger, Retener
Accidente	5	A	Aceptable	A Aceptar

Realizado por el autor de la tesis

Tabla 28

Controles propuestos en procesos

Proceso: COBRANZAS Y LEGAL					
RIESGO	CALIFICACION	EVALUACION		MEDIDA DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS
Mala Calidad	5	A	Aceptable	A Aceptar	*Actualización de manuales de procedimientos con la participación del personal de Atención al Cliente y Call Center. *Capacitaciones constantes de protocolo de atención al cliente. *Realizar reportes mensuales de las deficiencias encontradas. *Implementar parámetros de calificación y cumplimiento de objetivos. *Mantener reuniones con los Jefes de Área junto con el personal a su cargo y proponer mejoras.
Demora	60	C	Grave	Pv, Pt, T Prevenir, Proteger, Transferir	
Error y/o Desacierto	20	B	Tolerable	Pv, Pt, R Prevenir, Proteger, Retener	
Accidente	5	A	Aceptable	A Aceptar	

Realizado por el autor de la tesis

Tabla 29

Controles propuestos en procesos

Proceso: RECLAMOS ESTABLECIMIENTOS					
RIESGO	CALIFICACION	EVALUACION		MEDIDA DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS
Mala Calidad	20	B	Tolerable	Pv, Pt, R Prevenir, Proteger, Retener	*Actualización de manuales de procedimientos con la participación del personal de Atención al Cliente y Call Center. *Capacitaciones constantes de protocolo de atención al cliente. *Realizar reportes mensuales de las deficiencias encontradas. *Implementar parámetros de calificación y cumplimiento de objetivos. *Mantener reuniones con los Jefes de Área junto con el personal a su cargo y proponer mejoras.
Demora	60	C	Grave	Pv, Pt, T Prevenir, Proteger, Transferir	
Error y/o Desacierto	20	B	Tolerable	Pv, Pt, R Prevenir, Proteger, Retener	
Accidente	5	A	Aceptable	A Aceptar	

Realizado por el autor de la tesis

Tabla 30

Controles propuestos en procesos

Proceso: MEDICION Y SATISFACCION AL CLIENTE					
RIESGO	CALIFICACION	EVALUACION		MEDIDA DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS
Mala Calidad	20	B	Tolerable	Pv, Pt, R Prevenir, Proteger, Retener	*Actualización de manuales de procedimientos con la participación del personal de Atención al Cliente y Call Center. *Capacitaciones constantes de protocolo de atención al cliente. *Realizar reportes mensuales de las deficiencias encontradas. *Implementar parámetros de calificación y cumplimiento de objetivos. *Mantener reuniones con los Jefes de Área junto con el personal a su cargo y proponer mejoras.
Demora	20	B	Tolerable	Pv, Pt, R Prevenir, Proteger, Retener	
Error y/o Desacierto	20	B	Tolerable	Pv, Pt, R Prevenir, Proteger, Retener	
Accidente	5	A	Aceptable	A Aceptar	

Realizado por el autor de la tesis

4.7. Indicadores de Riesgo. Etapa VI

Los indicadores serán necesarios para poder evaluar la efectividad de los controles propuestos e implementados. Mejía Quijano (2006) propone en su obra, tres indicadores del riesgo, que en el caso de PacifiCardS.A., su mayor afección es en Demora, en el proceso Atención al Cliente.

Tabla 31

Ejemplo de indicadores de riesgo. Metodo Risicar

PROCESO: Atención al Ciente						
RIESGO	INDICADOR	FORMULA	META	PERIODICIDAD	RESULTADO	RESPONSABLE
DEMORA	Demoras Semanales	Sumatoria de numero de demoras por semana	Uno por Dia	Semanal		Asistentes de Servicio al Cliente
	Demoras Mensuales	Sumatoria de numero de demoras por mes	De 5 a 10 al mes	Mensual		Asistentes de Servicio al Cliente y Jefe de SS Cliente
	Demoras por falta de insumo	Sumatoria semanal de demoras por falta de insumos	De 1 a 5 por semana	Semanal		Jefe de Adminsitracion y Jefe de SS al Cliente

Fuente: Mejía Quijano (2006)

La tabla propuesta presenta la columna de ‘Resultados’, que una vez presentada y ejecutada por la Compañía, paulatinamente se lo irá completando.

4.8. Monitoreo y Evaluación de Riesgos. Etapa VII

PacifiCardS.A. desarrollará una serie de indicadores sujetándolos a necesidades propias de la empresa, mediante éstos realizará un seguimiento de monitoreo y evaluación de

resultados. Para continuar con esta etapa, que teóricamente ha sido analizada en capítulos anteriores, PacifiCardS.A. deberá implementar las recomendaciones dadas.

4.9. Conclusión

Con la aplicación del método Risicar, se puede concluir como una debilidad de PacifiCardS.A. el proceso de Atención al Cliente, manteniendo Demora en la resolución del mismo, este inconveniente causa una debilidad económica y de imagen para la empresa, asimismo con la consecución de los objetivos propuestos en el plan estratégico anual. Es importante no descuidar los procesos restantes.

Un correcto tratamiento de los riesgos será pilar fundamental para continuar siendo una empresa emisora y administradora de tarjetas de crédito líder en el Ecuador.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- ❖ El usuario de esta tesis tendrá una visión más clara de la administración de riesgos, sus etapas, métodos de aplicación, elementos ha utilizar y cultura general, respaldándolo teóricamente con varios autores.
- ❖ Se pretende dar conocer más acerca del negocio de las tarjetas de crédito, su historia, usuarios y prestatarios del servicio. Descubrir el efecto y aporte de las empresas emisoras y/o administradores de tarjetas de crédito hacia el país, los resultados y el análisis económico y social.
- ❖ Familiarizar al usuario de este trabajo con PacifiCard S.A., dar a conocer el aporte económico y social hacia el país, sus productos y servicios que están disponibles para clientes, así como la estructura organizacional que gobierna a una de las empresas más eficientes y grandes del país.
- ❖ PacifiCard mantiene una aceptable participación en el sistema total de tarjetas de crédito en el Ecuador, liderando en Activos, Pasivos y Cartera, con una calidad superior a la competencia.
- ❖ En el estudio de su cartera presenta índices de morosidad con relación al vencimiento, altos por lo que se debe analizarlo posteriormente.
- ❖ Presenta indicadores económicos alentadores para el negocio en marcha.
- ❖ La empresa presenta, según datos económicos revisados, con una salud en sus activos, pasivos, patrimonio y cartera.

- ❖ Con la aplicación del método Risicar, se puede concluir como una debilidad de PacifiCard S.A. el proceso de Atención al Cliente, manteniendo Demora en la resolución del mismo, este inconveniente causa una debilidad económica y de imagen para la empresa, asimismo con la consecución de los objetivos propuestos en el plan estratégico anual. Es importante no descuidar los procesos restantes.

Un correcto tratamiento de los riesgos será pilar fundamental para continuar siendo una empresa emisora y administradora de tarjetas de crédito líder en el Ecuador.

5.2. Recomendaciones

- ✓ Desarrollar un sentido de pertenencia y liderazgo en las funciones que realicen todos los empleados y colaboradores de PacifiCard S.A.
- ✓ La alta Administración junto con los Gerente de sucursales y los Jefes de Departamentos deben desarrollar un compromiso con la cultura de Calidad en los procesos y actividades de mitigación de eventos riesgosos en PacifiCard S.A.
- ✓ Globalizar todos los macroprocesos de la empresa dentro de la administración de riesgos y contar con un grupo de profesionales en su estudio y tratamiento.
- ✓ Fortalecer el Comité de Riesgos de PacifiCard S.A. con el fin de apoyar, dirigir y monitorear las actividades evitando y corrigiendo errores.
- ✓ Crear indicadores de riesgos fuerte en el monitoreo de las debilidades que se presentan por los riesgos que mantiene la empresa.
- ✓ Brindar seguridad y confiabilidad a los clientes que mantienen relación, garantizando un servicio efectivo y eficiente.

- ✓ Un punto de atención con prioridad son las capacitaciones al personal, para mantener una actualización y mediante ello la respuesta a dificultades que se han detectado.
- ✓ Se deberá evaluar los controles y/tratamientos propuestos y los actuales con el fin de seleccionar aquellos que colaboren en la mitigación de los riesgos.
- ✓ Por los datos económicos que se revisaron, se puede recomendar una atención a cartera y su gestión en cobranzas.
- ✓ Continuar con el debido control en los procesos desarrollados para mantener el liderazgo en la participación total en el sistema de tarjetas de crédito.

BIBLIOGRAFIA

Libros:

- MEJIA QUIJANO, R. C. (2006). Administración de Riegos, Un Enfoque Empresarial. Medellín, Colombia: Fondo Editorial, Universidad EAFIT.
- GITMAN, J. L. (2003). Principios de Administración Financiera. México: Pearson Education.
- HULL, J. C. (2007). Risk management and financial institutions. EUA: Pearson Education.
- JARION, P. (2000). Valor en Riesgo. México: Limusa.

Normas y Documentos:

- SOLDANO, Álvaro. (2009) Conceptos sobre riesgos.
- Departamento de Psicología y Sociología de la Universidad de Zaragoza. (2012). España.
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (1974). Suiza.
- Colegio de Contadores de México. (2010). Riesgo Operativo. México.
- RODRIGUEZ-WYLER, ORTIZ, F.A.
- Comité de Supervisión Bancaria. Convergencia Internacional de Medidas y normas de capital. (2004)
- Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. Chile.
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (Julio 2002). Prácticas Adecuadas para la Gestión y Supervisión de los Riesgos de Operación. Bank For International Settlements.
- Ley General De Instituciones Del Sistema Financiero del Ecuador. (2013)

- Manual de Seguridad y Salud del Trabajo. (2005). Empresa Prácticos de Puertos de la República de Cuba. Cuba.
- Material de Clases. (2008). Universidad de Antioquia, Facultad de Comunicaciones. LÓPEZ ZULUAGA, O.
- Estudio de Riesgos. (2011). Ministerio de Minas y Energía de Colombia.
- Ley de Justicia Financiera del Ecuador. (2013)
- Superintendencia de Compañías. Ecuador. Resolución de la Junta Bancaria del Ecuador JB-2012-2225 del 5 de julio del 2012. Evolución del crédito y tasas de interés efectivas referenciales. Boletín Enero y Febrero.
- Superintendencia de Bancos y Seguros. Ecuador. Boletín Financiero Tarjetas de Crédito. Mayo 2013.
- RODRIGUEZ, J. (2012). Diario el Telégrafo, edición electrónica.

Tesis:

- FLORES, M. (2008). Administración de Riesgo Operativo en las operaciones de crédito de primer piso instrumentadas por la Corporación Financiera Nacional. Trabajo de Maestría. Universidad Simón Bolívar.
- ORDOÑEZ PARRA, J. (2012). Evaluación Del Control Interno Al Proceso En El Área De Servicios Bancarios. Maestría en Contabilidad y Finanzas. Universidad del Azuay
- ZEVALLOS PLAZA, M. (2007). Diseño de Modelo de Implementación de una gestión eficiente de administración de riesgos operativos en “La cadena de valor de Pacificard”. MBA. Universidad de Guayaquil.

Internet:

- American National Standard Institute (ANSI). Consultado el 31-01-2013. n.d.:
<http://www.ansi.org/>
- Definicion.de. Fecha de consulta 31-01-2013 n.d. www.definicion.de
- Tipos de Riesgos. Fecha de Consulta 05-02-2013. n.d.:
<http://www.rankia.com/blog/tomas-garcia/620474-riesgo-introduccion>
<http://es.scribd.com/doc/24813986/Tipos-de-Riesgos-y-Ejemplos>
<http://www.efxto.com/diccionario/r/3738-riesgo-financiero>
- Blog de RANKIA Comunidad Financiera, fecha de consulta 04-02-2013. n.d.:
www.rankia.com
- MERCOFINANZAS. Fecha de consulta 19-03-2013. n.d.:
www.mercofinanzas.com
- PacifiCard S.A. Fecha de consulta 19-03-2013: www.PacifiCard.com.ec
- Banco Guayaquil S.A. Fecha de consulta 19-03-2013:
www.bancoguayaquil.com
- Diners Club del Ecuador Sociedad Financiera. Fecha de consulta 19-03-2013:
www.servicios.interdin.com.ec
- Portal del Banco Central del Ecuador. Fecha de consulta 19-03-2013:
www.bce.gob.ec
- Portal de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. Fecha de consulta 19-03-2013: www.sbs.gob.ec
- Banco del Pacifico. Fecha de consulta 19-03-2013. www.bancodelpacifico.com

ANEXOS

Anexos del Capítulo II

1. Formulario de Solicitud de Tarjeta de Crédito: Diners Club del Ecuador



Solicitud de Tarjeta Principal

Los campos marcados con * son obligatorios

1) DATOS DEL SOLICITANTE

Nombres *
Apellidos *
Fecha de Nacimiento * (dd-mm-aaaa)
Instrucción/Profesión * Seleccione Estado Civil * Seleccione
Cédula *
Teléfono 1 * Ej. 023284001 Hora a contactar: * Seleccione
Teléfono 2 Ej. 023284001 Hora a contactar: Seleccione
Teléfono Celular Ej. 0998345765
E-mail

Nivel de Educación culminado:

Nivel	Nivel	Institución	Nivel	Institución
☐ Primaria	☐ Secundaria		☐ Diplomado	
☐ Superior			☐ Maestría	

Tiene familiares que son actualmente socios Diners Club? Seleccione

Pertenece a Clubes Sociales? Seleccione

2) DIRECCION DE VIVIENDA

Calle Principal * Nro * Calle Transversal *
Barrio/Sector * Ciudad * Seleccione
Edificio * Piso * Num. Departamento *

3) REFERENCIAS BANCARIAS

Banco * Cuenta * Años *

4) PATRIMONIO

¿Tiene patrimonio? Seleccione

5) INGRESOS PROPIOS COMPROBABLES

Valor: * USD

¿Trabaja en Relación de Dependencia? Seleccione

¿Tiene Negocio Propio? Seleccione

6) INGRESOS CONYUGUE COMPROBABLES (Si aplica)

Valor: * USD

¿Trabaja en Relación de Dependencia? Seleccione

¿Tiene Negocio Propio? Seleccione

SELECCIONE LA TARJETA QUE DESEA SOLICITAR:

☒ Diners Club Internacional

☐ Diners Club Unicef Internacional

☐ Diners Club AAdvantage

☐ Diners Club Claro









Tarjeta Diners Club Internacional con seguro
Tarjeta Protegida

Tarjeta Diners Club Unicef Internacional con seguro
Tarjeta Protegida

Tarjeta Diners Club AAdvantage Internacional con seguro
Tarjeta Protegida

Tarjeta Diners Club Claro Internacional con seguro
Tarjeta Protegida

Desea solicitar Tarjetas Convenio a su nombre? Seleccione

Desea solicitar Tarjetas Adicionales y/o Convenios a nombre de terceros? Seleccione

ENVIAR

NOTA: Una vez recibida su solicitud, un agente se comunicará con Usted 48 horas después para validar la información. Una vez aprobado su formulario se le solicitará la documentación que respalde la información aquí proporcionada.

Se requerirá la firma del contrato y copia de su cédula contra entrega de la tarjeta.

Autorizo a Diners Club del Ecuador S.A. Sociedad Financiera para que obtenga de cualquier fuente de información, referencial relativas a mi comportamiento crediticio, al cumplimiento de las obligaciones, manejo de tarjeta(s) de crédito, y, en general cualquier información relevante para conocer mi desempeño como deudor, determinar mi capacidad de pago o para valorar mi riesgo futuro. Diners Club

©2009 Diners Club International © Ecuador. Todos los derechos reservados

2. Costos Financieros. Tomado de Banco de Guayaquil

2. TARIFA POR SERVICIOS APLICADOS A TARJETAS DE CREDITO DEL BANCO DE GUAYAQUIL: AMERICAN EXPRESS - VISA - MASTERCARD					
Servicios Financieros SIN COSTO (TARIFA CERO)					
TRANSACCIÓN BÁSICA	APLICA		TARIFA (DÓLARES)		
ACTIVACIÓN DE CUENTAS	Activación de Tarjeta de Crédito nacional o internacional		\$ 0.00		
AFILIACIÓN Y RENOVACIÓN DE TARJETAS DE CRÉDITO	Tarjetas de Crédito Titulares o Adicionales		\$ 0.00		
BLOQUEO, ANULACIÓN O CANCELACIÓN	Tarjeta de Crédito		\$ 0.00		
EMISIÓN Y ENTREGA DE ESTADOS DE CUENTA	Tarjeta de Crédito; Todo tipo de cuenta por cualquier medio, vía o canal de entrega		\$ 0.00		
FRECUENCIA DE TRANSACCIONES	Tarjeta de Crédito		\$ 0.00		
MANTENIMIENTO DE TARJETA DE CRÉDITO	Mantenimiento de Tarjeta de Crédito		\$ 0.00		
	Mantenimiento pago mínimo de Tarjeta de Crédito				
	Mantenimiento pago total de Tarjeta de Crédito				
PAGOS A TARJETA DE CRÉDITO	Pagos a Tarjetas de Crédito por los diferentes canales		\$ 0.00		
REPOSICIÓN DE TARJETA DE CRÉDITO	Reposición de Tarjeta de Crédito por migración, por actualización o por fallas en la banda lectora o chip		\$ 0.00		
Servicios Financieros sujetos a Tarifas Máximas					
SERVICIO SUJETO A TARIFA MÁXIMA	APLICA	CANAL	TARIFA (DÓLARES)	IVA	TARIFA FINAL
CHEQUES DEVUELTOS DEL PAÍS	Tarjeta de Crédito	Tarjeta de Crédito	\$ 2.49	\$ 0.30	\$ 2.79
CHEQUES DEVUELTOS DEL EXTERIOR (1)	Tarjeta de Crédito	Tarjeta de Crédito	\$ 2.89	\$ 0.35	\$ 3.24
CORTE DE ESTADO DE CUENTA	Tarjeta de Crédito	Tarjeta de Crédito	\$ 1.63	\$ 0.20	\$ 1.83
COPIAS DE ESTADO DE CUENTA	Tarjeta de Crédito	Tarjeta de Crédito	\$ 0.45	\$ 0.05	\$ 0.50
COPIAS VOUCHER DEL PAÍS	Tarjeta de Crédito	Tarjeta de Crédito	\$ 1.79	\$ 0.21	\$ 2.00
COPIAS VOUCHER DEL EXTERIOR	Tarjeta de Crédito	Tarjeta de Crédito	\$ 8.93	\$ 1.07	\$ 10.00
REFERENCIAS BANCARIAS	Tarjeta de Crédito	Tarjeta de Crédito	\$ 2.37	\$ 0.28	\$ 2.65
CONSUMO GASOLINA	Tarjeta de Crédito	Tarjeta de Crédito	\$ 0.23	\$ 0.03	\$ 0.26
REPOSICIÓN DE TARJETA DE CRÉDITO (Por pérdida, robo o deterioro físico)	Tarjeta de Crédito	Tarjeta de Crédito	\$ 4.41	\$ 0.53	\$ 4.94
AFILIACION EN ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES (Educación, General, Salud)	Tarjeta de Crédito	Tarjeta de Crédito	4.02%	0.48%	4.50%
Servicios Financieros Tarifados Diferenciados					
SERVICIO SUJETO A TARIFA DIFERENCIADA	APLICA	CANAL	TARIFA (DÓLARES)	IVA	TARIFA FINAL
AVANCES EN EFECTIVO (CAJEROS AUTOMÁTICOS)					
Retiros De \$ 1 a \$ 100	Retiros en efectivo mediante cajeros propios, locales o del exterior	Cajero automático	\$ 6.25	\$ 0.75	\$ 7.00
Retiros De \$ 101 a \$ 200			\$ 10.71	\$ 1.29	\$ 12.00
Retiros De \$ 201 a \$ 300			\$ 15.18	\$ 1.82	\$ 17.00
Retiros De \$ 301 a \$ 400			\$ 19.64	\$ 2.36	\$ 22.00
Retiros De \$ 401 a \$ 500			\$ 24.11	\$ 2.89	\$ 27.00
Retiros De \$ 501 en adelante			\$ 46.43	\$ 5.57	\$ 52.00
AVANCES EN EFECTIVO (VENTANILLA)					
Retiros De \$ 1 a \$ 300	Retiros en efectivo mediante ventanilla local o del exterior	Oficina	\$ 17.86	\$ 2.14	\$ 20.00
Retiros De \$ 301 a \$ 400			\$ 22.32	\$ 2.68	\$ 25.00
Retiros De \$ 401 a \$ 500			\$ 26.79	\$ 3.21	\$ 30.00
Retiros De \$ 501 a \$ 600			\$ 31.25	\$ 3.75	\$ 35.00
Retiros De \$ 601 a \$ 700			\$ 35.71	\$ 4.29	\$ 40.00
Retiros De \$ 701 a \$ 800			\$ 40.18	\$ 4.82	\$ 45.00
Retiros De \$ 801 a \$ 900			\$ 44.64	\$ 5.36	\$ 50.00
Retiros De \$ 901 a \$ 1000			\$ 49.11	\$ 5.89	\$ 55.00
Retiros De \$ 1001 a \$ 2000			\$ 53.57	\$ 6.43	\$ 60.00
Retiros De \$ 2001 a \$ 3000			\$ 58.04	\$ 6.96	\$ 65.00
Retiros De \$ 3001 en adelante			\$ 62.50	\$ 7.50	\$ 70.00
INSERTOS PROMOCIONALES (2)	Tarjeta de Crédito	Oficina	\$ 0.11	\$ 0.01	\$ 0.12
E-MAIL PROMOCIONALES (2)	Tarjeta de Crédito	Oficina	\$ 0.05	\$ 0.01	\$ 0.06
BANNER EN ESTADOS DE CUENTA (2)	Tarjeta de Crédito	Oficina	\$ 0.07	\$ 0.01	\$ 0.08
TARJETA DE EMERGENCIA EXTERIOR					
American Express	Tarjeta de Crédito	Tarjeta de Crédito	\$ 111.61	\$ 13.39	\$ 125.00
Mastercard			\$ 22.32	\$ 2.68	\$ 25.00
Visa			\$ 22.32	\$ 2.68	\$ 25.00
CAMBIO DE CLAVE	Tarjeta de Crédito	Tarjeta de Crédito	\$ 1.34	\$ 0.16	\$ 1.50
CONSUMO A TRAVÉS DE INTERNET	Tarjeta de Crédito	Internet	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
PAGO DE IMPUESTOS	Tarjeta de Crédito	Tarjeta de Crédito	\$ 0.45	\$ 0.05	\$ 0.50
PLANES DIFERIDOS SIN INTERESES (3 MESES)	Tarjeta de Crédito	Oficina	6.25%	0.75%	7.00%
PLANES DIFERIDOS SIN INTERESES (6 MESES)	Tarjeta de Crédito	Oficina	8.04%	0.96%	9.00%
PLANES DIFERIDOS SIN INTERESES (9 MESES)	Tarjeta de Crédito	Oficina	10.71%	1.29%	12.00%
PLANES DIFERIDOS SIN INTERESES (12 MESES)	Tarjeta de Crédito	Oficina	13.39%	1.61%	15.00%

(1) No incluye gastos corresponsales del Banco del Exterior

(2) Este valor no es imputable al tarjetahabiente

* Estas tarifas están acordes a lo establecido en la Resolución No. JB-2013-2432 con fecha 15 de Marzo del 2013

JUNIO 2019

(1) No incluye gastos corresponsales del Banco del Exterior

(2) Este valor no es imputable al tarjetahabiente

* Estas tarifas están acordes a lo establecido en la Resolución No. JB-2013-2432 con fecha 15 de Marzo del 2013

JUNIO 2013

Anexos del Capítulo III

3. Estados Financieros de PacifiCard S.A.



PACIFICARD S.A. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

En dólares de E.E.U.U

RUBROS	sep-2012	dic-2012	mar-2013
5. INGRESOS	89.170.109	117.118.552	24.317.738
51 INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	19.984.556	27.314.338	6.789.820
52 COMISIONES GANADAS	28.016.285	38.420.886	8.697.614
53 UTILIDADES FINANCIERAS	1.074	1.074	-
54 INGRESOS POR SERVICIOS	22.883.599	27.041.565	2.981.602
55 OTROS INGRESOS OPERACIONALES	11.140.589	14.872.228	3.617.615
56 OTROS INGRESOS	7.144.007	9.468.461	2.231.087
4. GASTOS	82.495.667	108.355.777	23.312.161
41 INTERESES CAUSADOS	1.039.151	1.323.703	335.973
42 COMISIONES CAUSADAS	17.128.603	22.057.913	3.710.870
43 PERDIDAS FINANCIERAS	2.778.840	3.524.369	739.352
44 PROVISIONES	19.650.611	28.398.147	7.801.217
45 GASTOS DE OPERACIÓN	39.177.187	49.687.337	10.281.611
46 OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	-	-	-
47 OTROS GASTOS Y PERDIDAS	409.790	637.513	95.744
48 IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS	2.311.486	2.726.795	347.394
UTILIDAD O (PERDIDA)	6.674.442	8.762.775	1.005.578



PACIFICARD S.A. RELACION DEL PATRIMONIO TECNICO, ACTIVOS Y CONTINGENTES

En dólares de E.E.U.U

DESCRIPCION	sep-2012	dic-2012	mar-2012
TOTAL ACTIVOS Y CONTINGENTES PONDERADOS POR RIESGO	687.041.579	727.400.763	709.619.513
PATRIMONIO TECNICO REQUERIDO (SIB 9%)	61.833.742	65.466.069	63.865.756
PATRIMONIO TECNICO CONSTITUIDO	88.352.584	90.633.768	91.602.530
EXCEDENTE DE PATRIMONIO TECNICO REQUERIDO	26.518.842	25.167.699	27.736.774
INDICE DE PATRIMONIO TECNICO	12,86%	12,46%	12,91%

PACIFICARD S.A.
ESTADO DE SITUACIÓN CONSOLIDADO Y CONDENSADO
En dólares de E.E.U.U

RUBROS		sep-2012	dic-2012	mar-2013
1	ACTIVO	240.381.013	245.164.245	240.992.223
11	FONDOS DISPONIBLES	20.997.019	25.610.238	24.151.953
13	INVERSIONES	26.267.849	26.232.060	30.186.281
14	CARTERA DE CREDITOS	166.994.103	164.037.237	160.988.560
16	CUENTAS POR COBRAR	10.018.481	14.527.037	11.463.038
17	BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO	-	-	-
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	2.028.418	2.265.398	2.315.754
19	OTROS ACTIVOS	14.075.143	12.492.274	11.886.636
2	PASIVOS	154.254.858	156.570.197	151.392.437
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	29.954.719	27.915.873	35.813.308
25	CUENTAS POR PAGAR	51.967.727	65.511.926	55.168.392
28	OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES	-	-	-
29	OTROS PASIVOS	72.332.412	63.142.398	60.410.737
3	PATRIMONIO	79.451.712	79.831.273	88.594.208
4	GASTOS	82.495.667	108.355.777	23.312.161
5	INGRESOS	89.170.109	117.118.552	24.317.738
	UTILIDAD O (PERDIDA)	6.674.442	8.762.775	1.005.578
6	CUENTAS CONTINGENTES	616.034.190	623.338.069	534.943.133
7	CUENTAS DE ORDEN	475.773.236	515.538.976	487.952.942

INDICADORES FINANCIEROS

DESCRIPCION		PACIFICARD S.A.		INDUSTRIA
		dic-2012	mar-2013	Sector Sociedades mar-2013
1	CAPITAL			
1,1	COBERTURA PATRIMONIAL DE ACTIVOS	198,05%	190,31%	511,37
1,2	PATRI.TECN.CONST./ ACT.Y CONTING.PONDER.POR RIESGO	12,46%	12,91%	16,79 ¹
1,3	PATRIMONIO TECNICO SECUNDARIO/PATRIMONIO TECNICO PRIMARIO	27,96%	15,08%	42,75% ¹
2	CALIDAD DE ACTIVOS Y CONTINGENTES			
2,1	MOROSIDAD BRUTA TOTAL	6,16%	6,58%	6,10%
2,2	MOROSIDAD CARTERA COMERCIAL	3,99%	3,27%	2,14%
2,3	MOROSIDAD CARTERA CONSUMO	6,17%	6,59%	6,34%
	MOROSIDAD CARTERA MICROEMPRESA	6,66%	4,89%	11,40%
2,6	PROVISIONES/CARTERA DE CREDITO IMPRODUCTIVA	84,42%	75,91%	126,89%
2,7	COBERTURA DE LA CARTERA COMERCIAL	116,67%	105,63%	178,12%
2,8	COBERTURA DE LA CARTERA DE CONSUMO	84,28%	62,85%	127,57%
	COBERTURA DE LA CARTERA MICROEMPRESA	100,00%	221,24%	59,44%
3	MANEJO ADMINISTRATIVO			
3,1	ACTIVOS PRODUCTIVOS + CARTERA CONTINGENTES / PASIVOS CON COSTO	730,57%	567,26%	155,29%
3,2	GRADO DE ABSORCION - Gastos operacionales/Margen Financiero	132,59%	174,81%	67,79%
3,3	Gastos de personal/Activo total y contingente promedio	1,61%	1,54%	2,22%
3,4	Gastos operativos/Activo total y contingente promedio	5,09%	4,21%	8,15%
4	RENTABILIDAD			
4,1	RENDIMIENTO OPERATIVO SOBRE ACTIVO Y CONTINGENTE - ROA	1,21%	0,56%	2,52%
4,2	RENDIMIENTO OPERATIVO SOBRE PATRIMONIO - ROE	10,94%	4,89%	15,34%
5	LIQUIDEZ			
5,1	FONDOS DISPONIBLES/TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLAZO	109,09%	87,89%	28,03%
5,2	COBERTURA 25 MAYORES DEPOSITANTES	106,60%	88,38%	46,81%
5,3	COBERTURA 100 MAYORES DEPOSITANTES	97,44%	82,56%	41,82%

¹ Dato de la Industria disponible a Diciembre-2012

4. Tarifas de Tasas Activas y Servicios Financieros de PacifiCard S.A



JULIO DE 2013

TASAS DE INTERÉS ACTIVAS, PASIVAS Y TARIFAS DE SERVICIOS FINANCIEROS											
TASAS DE INTERÉS											
TASAS DE INTERÉS ACTIVAS											
Segmento	Tipo de crédito	Tasa Nominal		Tasa Efectiva anual							
Consumo	Corriente o Diferido	15,20%		16,30%							
Productivo Corporativo	Corriente o Diferido	8,95%		9,33%							
Productivo Empresarial	Corriente o Diferido	9,76%		10,21%							
Productivo PYMES	Corriente o Diferido	11,23%		11,83%							
Microcrédito	Corriente o Diferido	15,20%		16,30%							
CRÉDITO DIFERIDO: FACTOR DE PONDERACIÓN											
Segmento	Consumo	Productivo Corporativo		Productivo Empresarial		Productivo PYMES	Microcrédito				
Plazo en meses											
2	1,90%	1,12%		1,22%		1,40%	1,90%				
3	2,54%	1,49%		1,63%		1,87%	2,54%				
6	4,47%	2,62%		2,86%		3,30%	4,47%				
9	6,43%	3,76%		4,11%		4,73%	6,43%				
12	8,41%	4,91%		5,36%		6,18%	8,41%				
24	16,58%	9,59%		10,48%		12,11%	16,58%				
Tasa de interés por Mora: El resultado de aplicar un recargo de 10% a la tasa vigente de la operación vencida											
TASAS DE INTERÉS PASIVAS											
DEPÓSITOS A LA VISTA		\$10,000-\$24,999		\$25,000-\$99,999		\$100,000 en adelante					
		%Nominal	% Efectiva	%Nominal	% Efectiva	%Nominal	% Efectiva				
1 - 3 días		0,25%	0,25%	1,00%	1,01%	1,25%	1,26%				
4 - 7 días		0,50%	0,50%	1,35%	1,36%	1,75%	1,77%				
8 - 15 días		1,00%	1,01%	1,50%	1,51%	2,00%	2,02%				
16 - 29 días		1,25%	1,26%	1,75%	1,77%	2,25%	2,28%				
CERTIFICADO DE DEPÓSITO A PLAZO		\$1,000-\$4,999		\$5,000-\$19,999		\$20,000- \$99,999					
		%Nominal	% Efectiva	%Nominal	% Efectiva	%Nominal	% Efectiva				
30 días		2,50%	2,53%	3,00%	3,04%	3,50%	3,56%				
60 días		3,25%	3,29%	3,50%	3,55%	3,70%	3,76%				
90 días		3,50%	3,55%	3,75%	3,80%	3,85%	3,91%				
120 días		3,60%	3,64%	3,85%	3,90%	4,00%	4,05%				
180 días		3,75%	3,79%	3,95%	3,99%	4,10%	4,14%				
270 días		4,00%	4,02%	4,10%	4,12%	4,25%	4,27%				
360 días		4,75%	4,75%	4,60%	4,60%	4,80%	4,90%				
TARIFAS DE SERVICIOS FINANCIEROS											
SERVICIOS SUJETOS A TARIFA BÁSICA											
TRANSACCIÓN BÁSICA	Aplica						Tarifa (dólares)				
Apertura de Cuentas	Depósitos a Plazo						\$ 0,00				
Depósitos a Cuenta	Depósitos a Plazo						\$ 0,00				
Administración, mantenimiento, y manejo de cuentas	Depósitos a Plazo						\$ 0,00				
Consultas de cuentas	Consulta Oficina						\$ 0,00				
	Consulta visual, cajero automático						\$ 0,00				
	Consulta, Internet						\$ 0,00				
	Consulta Banca telefónica						\$ 0,00				
	Consulta Banca Celular						\$ 0,00				
	Corte de movimientos de cuenta de cualquier tipo de cuenta y por cualquier medio a excepción de entrega en oficina de la entidad						\$ 0,00				
Retiros de dinero	Retiros de dinero la propia entidad						\$ 0,00				
	Retiro de dinero por cajero automático clientes de la propia entidad						\$ 0,00				
Transferencias dentro de la misma entidad	Transferencias medios físicos (ventanilla)						\$ 0,00				
	Transferencias medio electrónicos (cajero automático, internet, telefono, celular y otros)						\$ 0,00				
Activación de cuentas	Activación de Tarjeta de crédito nacional o internacional						\$ 0,00				
	Activación de tarjeta de débito y/o pago nacional o internacional						\$ 0,00				
Mantenimiento de tarjeta de crédito	Mantenimiento de tarjeta de crédito						\$ 0,00				
	Mantenimiento pago mínimo de tarjeta de crédito						\$ 0,00				
	Mantenimiento pago total de tarjeta de crédito						\$ 0,00				
Pagos a tarjetas de crédito	Pagos a Tarjetas de crédito por los diferentes canales						\$ 0,00				
Bloqueo, anulación o cancelación	Bloqueo, anulación o cancelación de tarjeta de débito y/o pago						\$ 0,00				
	Bloqueo, anulación o cancelación de tarjeta de crédito						\$ 0,00				
Emisión de tabla de amortización	Emisión de Tabla de amortización, primera impresión						\$ 0,00				
Transacciones fallidas en cajeros automáticos	Transacciones fallidas en cajeros automáticos, todos los casos						\$ 0,00				

Reclamos de clientes	Reclamos justificados	\$ 0,00
	Reclamos injustificados	\$ 0,00
Frecuencia de transacciones	Tarjeta de crédito	\$ 0,00
Reposición por actualización	Reposición de tarjeta de crédito/ tarjeta de débito por migración, por actualización o por fallas en la banda lectora o chip	\$ 0,00
Emisión y entrega de estado de cuenta	Tarjeta de crédito y todo tipo de cuenta por cualquier medio, vía o canal de entrega	\$ 0,00
Afiliación y renovación de tarjeta de crédito	Para tarjeta principal y adicionales, de Persona natural, empresarial, marca compartida, sistema cerrado.	\$ 0,00

TARIFAS DE SERVICIOS FINANCIEROS					
SERVICIOS CON TARIFAS MÁXIMAS					
SERVICIO SUJETO A TARIFA MÁXIMA	Aplica	CANAL	TARIFA(*) Antes de impuesto (DÓLARES)	IVA	TARIFA FINAL (Incluye impuesto)
Cheque devuelto nacional	Tarjeta de crédito. Traslado del valor que aplica el banco emisor de la chequera	Oficina	\$ 2,49	\$ 0,30	\$ 2,79
Cheque devuelto del exterior	Tarjeta de crédito. Traslado del valor que aplica el banco emisor de la chequera	Oficina	\$ 2,89	\$ 0,35	\$ 3,24
Referencia Bancarias	Tarjeta de crédito	Oficina	\$ 2,37	\$ 0,28	\$ 2,65
Corte impreso de movimientos de cuenta para cualquier tipo de cuenta y entregado en oficinas de la entidad por solicitud expresa del cliente	Tarjeta de crédito	Oficina	\$ 1,63	\$ 0,20	\$ 1,83
Tarjeta de crédito y tarjeta de pago, copia voucher/vale local	Tarjeta de crédito	Oficina	\$ 1,79	\$ 0,21	\$ 2,00
Tarjeta de crédito y tarjeta de pago, copia voucher/vale del exterior	Tarjeta de crédito	Oficina	\$ 8,93	\$ 1,07	\$ 10,00
Tarjeta de crédito, copia de estado de cuenta	Tarjeta de crédito	Oficina	\$ 0,45	\$ 0,05	\$ 0,50
tarjeta de crédito y tarjeta de pago, consumo en gasolineras	Tarjeta de crédito	POS	\$ 0,23	\$ 0,03	\$ 0,26
Reposición de tarjeta de crédito/tarjeta de débito por pérdida, robo o deterioro físico con excepción de los casos de fallas en la banda lectora o chip	Tarjeta de crédito	Oficina	\$ 4,41	\$ 0,53	\$ 4,94

(*) Estas tarifas están acorde a lo establecido en la Resolución JB-2013-2501 con fecha 6 de Junio de 2013

SERVICIOS CON TARIFAS DIFERENCIADAS					
NOMBRE COMERCIAL DEL SERVICIO CON TARIFA DIFERENCIADA	Aplica	CANAL	TARIFA Antes de impuesto (DÓLARES)	IVA	TARIFA FINAL (Incluye impuesto)
Tarifa por avance de efectivo local, en rango de monto de retiro \$1-\$100	Tarjeta de crédito	ATM	\$ 4,40	\$ 0,60	\$ 5,00
Tarifa por avance de efectivo local, en rango de monto de retiro \$101-\$200	Tarjeta de crédito	ATM	\$ 8,80	\$ 1,20	\$ 10,00
Tarifa por avance de efectivo local, en rango de monto de retiro \$201-\$300	Tarjeta de crédito	ATM	\$ 10,56	\$ 1,44	\$ 12,00
Tarifa por avance de efectivo local, en rango de monto de retiro \$301-\$400	Tarjeta de crédito	ATM	\$ 13,20	\$ 1,80	\$ 15,00
Tarifa por avance de efectivo local, en rango de monto de retiro \$401-\$500	Tarjeta de crédito	ATM	\$ 15,84	\$ 2,16	\$ 18,00
Tarifa por avance de efectivo local, en rango de monto de retiro mayor a \$500	Tarjeta de crédito	ATM	\$2,64 x cada \$100 o fracción	\$0,36 x cada \$100 o fracción	\$3 x cada \$100 o fracción
Tarifa por avance de efectivo Internacional y otras redes, en rango de monto de retiro \$1-\$100	Tarjeta de crédito	ATM	\$ 5,28	\$ 0,72	\$ 6,00
Tarifa por avance de efectivo Internacional y otras redes, en rango de monto de retiro \$101-\$200	Tarjeta de crédito	ATM	\$ 9,68	\$ 1,32	\$ 11,00
Tarifa por avance de efectivo Internacional y otras redes, en rango de monto de retiro \$201-\$300	Tarjeta de crédito	ATM	\$ 11,44	\$ 1,56	\$ 13,00
Tarifa por avance de efectivo Internacional y otras redes, en rango de monto de retiro \$301-\$400	Tarjeta de crédito	ATM	\$ 14,08	\$ 1,92	\$ 16,00
Tarifa por avance de efectivo Internacional y otras redes, en rango de monto de retiro \$401-\$500	Tarjeta de crédito	ATM	\$ 16,72	\$ 2,28	\$ 19,00
Tarifa por avance de efectivo Internacional y otras redes, en rango de monto de retiro mayor a \$500	Tarjeta de crédito	ATM	\$2,64 x cada \$100 o fracción	\$0,36 x cada \$100 o fracción	\$3 x cada \$100 o fracción
Tarifa por avance de efectivo, rango \$1-\$700	Tarjeta de crédito	Oficina y/o Internet	\$ 17,60	\$ 2,40	\$ 20,00

Tarifa por avance de efectivo, rango \$701-\$1000	Tarjeta de crédito	Oficina y/o Internet	\$ 26,40	\$ 3,60	\$ 30,00
Tarifa por avance de efectivo, rango \$1001-\$2000	Tarjeta de crédito	Oficina y/o Internet	\$ 35,20	\$ 4,80	\$ 40,00
Tarifa por avance de efectivo, rango \$2001-\$3000	Tarjeta de crédito	Oficina y/o Internet	\$ 44,00	\$ 6,00	\$ 50,00
Tarifa por avance de efectivo, rango superior a \$3000	Tarjeta de crédito	Oficina y/o Internet	\$ 52,80	\$ 7,20	\$ 60,00
Reposición de tarjeta robada/perdida en el exterior	Tarjeta de crédito	Oficina y/o Internet	\$ 44,65	\$ 5,35	\$ 50,00

GASTOS CON TERCEROS		
NOMBRE GASTOS CON TERCEROS	APLICA	TARIFA (DÓLARES)
Gastos de cobranzas aplicable para tarjetas MASTERCARD Y VISA, con 14 días de vencido y en rango de monto vencido de \$0,01 a \$99	TARJETA DE CRÉDITO	\$ 2,00
Gastos de cobranzas aplicable para tarjetas MASTERCARD Y VISA, con 14 días de vencido y en rango de monto vencido de \$100 a \$499		\$ 4,00
Gastos de cobranzas aplicable para tarjetas MASTERCARD Y VISA, con 14 días de vencido y en rango de monto vencido de \$500 a \$999		\$ 6,00
Gastos de cobranzas aplicable para tarjetas MASTERCARD Y VISA, con 14 días de vencido y en rango de monto vencido de \$1,000 a \$4,999		\$ 8,00
Gastos de cobranzas aplicable para tarjetas MASTERCARD Y VISA, con 14 días de vencido y en rango de monto vencido de \$5,000 a \$9,999		\$ 10,00
Gastos de cobranzas aplicable para tarjetas MASTERCARD Y VISA, con 14 días de vencido y en rango de monto vencido de \$10,000 en adelante		\$ 12,00
Gastos de cobranzas aplicable para tarjetas MASTERCARD Y VISA, con 44 días de vencido y en rango de monto vencido de \$0,01 a \$99		\$ 3,00
Gastos de cobranzas aplicable para tarjetas MASTERCARD Y VISA, con 44 días de vencido y en rango de monto vencido de \$100 a \$499		\$ 5,00
Gastos de cobranzas aplicable para tarjetas MASTERCARD Y VISA, con 44 días de vencido y en rango de monto vencido de \$500 a \$999		\$ 7,00
Gastos de cobranzas aplicable para tarjetas MASTERCARD Y VISA, con 44 días de vencido y en rango de monto vencido de \$1,000 a \$4,999		\$ 9,00
Gastos de cobranzas aplicable para tarjetas MASTERCARD Y VISA, con 44 días de vencido y en rango de monto vencido de \$5,000 a \$9,999		\$ 12,00
Gastos de cobranzas aplicable para tarjetas MASTERCARD Y VISA, con 44 días de vencido y en rango de monto vencido de \$10,000 en adelante		\$ 15,00
Gastos de cobranzas aplicable para tarjetas MASTERCARD Y VISA, con 74 días de vencido y en rango de monto vencido de \$0,01 a \$99		\$ 5,00
Gastos de cobranzas aplicable para tarjetas MASTERCARD Y VISA, con 74 días de vencido y en rango de monto vencido de \$100 a \$499		\$ 10,00
Gastos de cobranzas aplicable para tarjetas MASTERCARD Y VISA, con 74 días de vencido y en rango de monto vencido de \$500 a \$999		\$ 15,00
Gastos de cobranzas aplicable para tarjetas MASTERCARD Y VISA, con 74 días de vencido y en rango de monto vencido de \$1,000 a \$4,999		\$ 18,00
Gastos de cobranzas aplicable para tarjetas MASTERCARD Y VISA, con 74 días de vencido y en rango de monto vencido de \$5,000 a \$9,999		\$ 20,00
Gastos de cobranzas aplicable para tarjetas MASTERCARD Y VISA, con 74 días de vencido y en rango de monto vencido de \$10,000 en adelante		\$ 30,00
Gastos de cobranzas aplicable para tarjetas MASTERCARD CASH Y VISA CASH, entre 5-15 días de vencido y en rango de monto vencido de \$0,01 a \$29,99		\$ 2,00
Gastos de cobranzas aplicable para tarjetas MASTERCARD CASH Y VISA CASH, entre 5-15 días de vencido y en rango de monto vencido de \$30 a \$59,99		\$ 4,00
Gastos de cobranzas aplicable para tarjetas MASTERCARD CASH Y VISA CASH, entre 5-15 días de vencido y en rango de monto vencido de \$60 a \$99,99		\$ 8,00
Gastos de cobranzas aplicable para tarjetas MASTERCARD CASH Y VISA CASH, entre 5-15 días de vencido y en rango de monto vencido de \$100 en adelante		\$ 9,00
Gastos de cobranzas aplicable para tarjetas MASTERCARD CASH Y VISA CASH, entre 16-30 días de vencido y en rango de monto vencido de \$0,01 a \$29,99		\$ 2,50
Gastos de cobranzas aplicable para tarjetas MASTERCARD CASH Y VISA CASH, entre 16-30 días de vencido y en rango de monto vencido de \$30 a \$59,99		\$ 5,00
Gastos de cobranzas aplicable para tarjetas MASTERCARD CASH Y VISA CASH, entre 16-30 días de vencido y en rango de monto vencido de \$60 a \$99,99		\$ 8,50
Gastos de cobranzas aplicable para tarjetas MASTERCARD CASH Y VISA CASH, entre 16-30 días de vencido y en rango de monto vencido de \$100 en adelante		\$ 10,00
Gastos de cobranzas aplicable para tarjetas MASTERCARD CASH Y VISA CASH, entre 31-60 días de vencido y en rango de monto vencido de \$0,01 a \$29,99	TARJETA DE CRÉDITO	\$ 3,00

Gastos de cobranzas aplicable para tarjetas MASTERCARD CASH Y VISA CASH, entre 31-60 días de vencido y en rango de monto vencido de \$30 a \$59,99	\$ 6,00
Gastos de cobranzas aplicable para tarjetas MASTERCARD CASH Y VISA CASH, entre 31-60 días de vencido y en rango de monto vencido de \$60 a \$99,99	\$ 9,50
Gastos de cobranzas aplicable para tarjetas MASTERCARD CASH Y VISA CASH, entre 31-60 días de vencido y en rango de monto vencido de \$100 en adelante	\$ 11,00
Gastos de cobranzas aplicable para tarjetas MASTERCARD CASH Y VISA CASH, igual o mayor a 61 días de vencido y en rango de monto vencido de \$0,01 a \$29,99	\$ 3,50
Gastos de cobranzas aplicable para tarjetas MASTERCARD CASH Y VISA CASH, igual o mayor a 61 días de vencido y en rango de monto vencido de \$30 a \$59,99	\$ 6,50
Gastos de cobranzas aplicable para tarjetas MASTERCARD CASH Y VISA CASH, igual o mayor a 61 días de vencido y en rango de monto vencido de \$60 a \$99,99	\$ 10,50
Gastos de cobranzas aplicable para tarjetas MASTERCARD CASH Y VISA CASH, igual o mayor a 61 días de vencido y en rango de monto vencido de \$100 en adelante	\$ 14,00

ACLARACIONES		
SERVICIOS FINANCIEROS		
No. DE RESOLUCIÓN APROBATORIA	NOMBRE ESPECIFICO AUTORIZADO EN RESOLUCIÓN	NOMBRE COMERCIAL UTILIZADO EN TARIFARIO
JB-2009-1397	Cajeros propios	Avances de efectivo por cajeros (ATM)
	Cajeros locales	Avances de efectivo por cajeros (ATM)
	Cajeros del exterior	Avances de efectivo por cajeros (ATM)
	Ventanilla-escritorio	Avances de efectivo por ventanilla
	Reposición de tarjeta en el exterior	Reposición de tarjeta robada o perdida en el exterior
IMPORTANTE		
A.- Para obtener un crédito no es necesario tomar ni contratar otros servicios adicionales a los valorizados en la pizarra o tarifarios de servicios financieros. B.- Cargos Financieros: Corresponden a los intereses financieros calculados sobre los consumos del mes, que podrían ser bonificables si se realiza en pago de contado hasta la fecha máxima de pago, más las tarifas de costos por servicios. C.- Los gastos notariales no se consideran para el cálculo de la carga financiera. D.- Las consultas o solicitudes presentadas a Pacificard, serán atendidas en el plazo de hasta 15 días para operaciones dentro del país y hasta dos meses para operaciones internacionales. E.- En caso de robo o extravío de su Tarjeta de Crédito Pacificard, infórmenos inmediatamente a nuestros centros de atención telefónica. F.- Servicio de Rentas Internas (S.R.I.): De acuerdo a lo que indica la NAC-DGECCG12-00017 publicada el 9 de Octubre del 2012, en el Registro Oficial 806, Pacificard no puede efectuar devolución de Impuesto a la salida de Divisas (ISD), sólo el S.R.I. puede efectuar la devolución.		

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA			
BANCO CENTRAL DEL ECUADOR			
TASAS ACTIVAS EFECTIVAS POR SEGMENTO: Fuente www.bce.fin.ec			JULIO-2013
	TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL		TASA ACTIVA EFECTIVA MÁXIMA
Productivo Corporativo	8.17%		9.33%
Productivo Empresarial	9.53%		10.21%
Productivo PYMES	11.20%		11.83%
Consumo	15.91%		16.30%
Vivienda	10.64%		11.33%
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44%		25.50%
Microcrédito Acumulación Simple	25.20%		27.50%
Microcrédito Minorista	28.82%		30.50%
OTRAS TASAS REFERENCIALES PUBLICADAS POR BANCO CENTRAL DEL ECUADOR			
Tasa Pasiva Referencial		4.53%	
Tasa Activa Referencial		8.17%	
Tasa Legal		8.17%	
Tasa Máxima Convencional		9.33%	
COBERTURA DE SEGUROS DE DEPÓSITOS			
De conformidad con lo dispuesto por la Superintendencia de Bancos y Seguros mediante circular número INJ - SN - 2009 - 014, de fecha 26 de enero del 2009, cumplimos con informar lo siguiente:			
1.- Se encuentran protegidos por la cobertura del seguro de depósitos determinada en la Ley, los DEPÓSITOS A LA VISTA o los DEPÓSITOS A PLAZO FIJO, efectuados por personas naturales o jurídicas en las instituciones financieras privadas del Ecuador, bajo la forma de:			
1.1.- Cuentas corrientes			
1.2.- Cuentas de Ahorros			
1.3.- Depósitos a plazo fijo			
1.4.- Otras modalidades legalmente aceptadas, de acuerdo con la Ley y con las normas de carácter general expedidas por la Junta Bancaria.			
2.- NO se encuentran protegidos por la cobertura del seguro de depósitos:			
2.1.- Los depósitos efectuados por personas vinculadas directa o indirectamente a la institución financiera, según lo establecido en la Ley y en las normas de carácter general establecidas por la Junta Bancaria.			
2.2.- Los depósitos en oficinas off - shore; y			
2.3.- El papel comercial y las obligaciones emitidas por las instituciones financieras.			
3.- A la presente fecha, y hasta que sea revisada por la COSEDE luego del 31 de diciembre del 2010, la cobertura del seguro de depósitos se aplicará en la forma y en el monto establecidos por la Ley, hasta \$31,000.00 (TREINTA Y UN MIL 00/100 DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA), sumando el valor de todos los depósitos que el cliente tiene dentro de una misma institución financiera.			

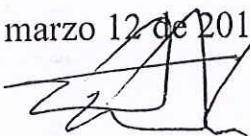
Anexos del Capítulo V

5. Diseño de Tesis

**DOCTOR ROMEL MACHADO CLAVIJO,
SECRETARIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY,
CERTIFICA:**

Que, el H. Consejo de Facultad en sesión del 6 de marzo de 2013 conoció la petición del estudiante: **MAURO OSWALDO ULLOA BRAVO**, con código 45909, que denuncia su tema de tesis denominado: **"ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN EL NEGOCIO DE TARJETAS DE CRÉDITO, APLICACIÓN DEL MÉTODO RISICAR EN MASTERCARD-PACIFICARD S.A."** presentado como un requisito previo a la obtención del grado de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría. Se acoge el informe de la Junta Académica y se aprueba la denuncia. Asimismo, se acoge la sugerencia de la Junta Académica y se designa como Director del trabajo al economista Bladimir Proaño Rivera y como miembros del Tribunal Examinador al ingeniero Marcelo Ávila Gómez y al economista Lenin Zúñiga Condo. De conformidad a las disposiciones reglamentarias el denunciante deberá presentar su trabajo de graduación en un plazo máximo de **DIECIOCHO MESES** contados a partir de la fecha de aprobación, esto es hasta el 6 de septiembre de 2014.-

Cuenca, marzo 12 de 2013



Cuenca, 03 de enero del 2013.

Ingeniero.

Oswaldo Merchán Manzano.

Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay.

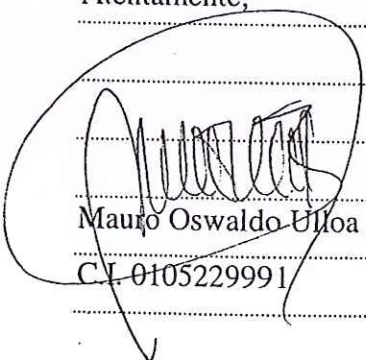
De mis consideraciones:

Yo, Mauro Oswaldo Ulloa Bravo con código 45909, estudiante de la Escuela de Contabilidad y Auditoría, solicito a usted de la manera más respetuosa y por su intermedio al Honorable Consejo de Facultad, se sirvan revisar el diseño de tesis titulado "ADMINISTRACION DE RIESGOS EN EL NEGOCIO DE TARJETAS DE CREDITO, APLICACIÓN DEL METODO RISICAR EN MASTERCARD - PACIFICARD S.A." previa a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.

Me permito sugerir el nombre del Eco. Bladimir Proaño Rivera, como director por cuanto me ha asesorado en la elaboración del presente esquema y demás cuento con su aceptación.

Por la favorable acogida que se sirva a la presente, suscribo de usted.

Atentamente;


Mauro Oswaldo Ulloa Bravo

C.I. 0105229991

Cuenca, 03 de enero de 2013

Ingeniero.

Oswaldo Merchán Manzano.

Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay.

De mis consideraciones:

Por medio del presente, me permito comunicar que he procedido a revisar el Diseño de la Tesis del estudiante de la Facultad, señor Mauro Oswaldo Ulloa Bravo, de la escuela de Contabilidad y Auditoría, cuyo tema es "ADMINISTRACION DE RIESGOS EN EL NEGOCIO DE TARJETAS DE CREDITO; APLICACIÓN DEL METODO RISICAR EN MASTERCARD - PACIFICARD S.A." el mismo que cumple con todos los requisitos metodológicos y técnicos requeridos, por tal virtud no tengo ningún inconveniente en dirigir la mencionada tesis.

Por las consideraciones anotadas me permito, salvo mejor criterio, recomendar la aprobación.

Atentamente;


Edo. Vladimir Pereaño R.

Guayaquil, 26 de noviembre de 2012

Señor Ingeniero

Oswaldo Merchán Manzano

Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

Ciudad

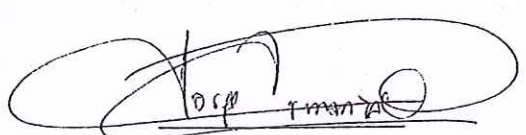
De mis consideraciones:

Por medio del presente, me permito comunicar que PacifiCard S.A. ha autorizado al SR. MAURO OSWALDO ULLOA BRAVO, estudiante del noveno ciclo de la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, realice su tesis universitaria denominada "ADMINISTRACION DE RIESGOS EN EL NEGOCIO DE TARJETAS DE CREDITO, APLICACIÓN DEL METODO RISICAR EN MASTERCARD, CASO DE ESTUDIO EN PACIFICARD S.A."

De la misma manera PacifiCard S.A. se compromete en proporcionar información y ayuda para la elaboración del trabajo de graduación.

Por la favorable acogida que sirva dar a la presente, suscribo de Usted.

Atentamente,



Ing. Jorge A. Armanza

Jefe Dpto de Control y Prev. De Fraudes

PacifiCard S.A.

MATRIZ GUAYAQUIL:
Plaza 200 entre
Pichincha y Pedro Carbo, 6to Piso
Edif. Banco del Pacífico
• Telfs.: 04 2561 730 - 04 2511 500
• Fax: 04 2566 033
• Casilla 09-01-7011

LOCAL:
V.M. Rendón 415 y Córdova

SUCURSAL QUITO:
Av. Naciones Unidas E7 - 95 y Av. Los
Shyris, Edif. Banco del Pacífico, 2do. Piso
• Telfs.: 02 2262 770 - 02 2262 782
• Fax: 02 2462 822 • Casilla 17.03.955-A

OFICINA CUENCA:
Benigno Malo 9-75 y Gran Colombia
Banco del Pacífico, 1er. Piso Alto
• Telf.: 07 2845 666
• Fax: 07 2826 880

OFICINA AMBATO:
Bolívar 1766 y Montalvo
• Telfs.: 03 2828 626 - 03 2829 114
• Fax: 03 2827 315

www.pacifiCard.com.ec 

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

**ADMINISTRACION DE RIESGOS EN EL NEGOCIO DE TARJETAS DE
CREDITO, APLICACIÓN DEL METODO RISICAR EN MASTERCARD -
PACIFICARD S.A.**

Diseño de tesis previo a la obtención del título de:

Ingeniero en Contabilidad y Auditoría

AUTOR:

MAURO OSWALDO ULLOA BRAVO

DIRECTOR:

ECO. BLADIMIR PROAÑO R.

CUENCA 2012

DISEÑO DE TESIS

1. TEMA DE INVESTIGACION

Administración de Riesgos en el negocio de tarjetas de crédito, aplicación del método Risicar en Mastercard - Pacificard S.A.

2. SELECCIÓN Y DELIMITACION DEL TEMA

En el país, el desarrollo de la banca, a través de la emisión de las tarjetas de crédito, se ha incrementado significativamente en los últimos años, impulsando el crédito de consumo y dinamizando el crecimiento económico en el Ecuador.

Las compras on-line y el dinero plástico actualmente mueven las decisiones de un mercado presto a satisfacer sus necesidades de la forma más cómoda, buscando beneficios pero siempre pensando en la seguridad y la confianza. Estos servicios son ofertados por bancos e instituciones financieras dedicadas a la administración y emisión de tarjetas de crédito que mantienen un proceso dinámico de respuesta a las necesidades de sus clientes.

Es menester mencionar que las transacciones electrónicas, generadas por los usuarios y respaldadas por sus emisores y administradores, mantienen una serie de riesgos inherentes en su ejecución, los que las organizaciones buscan identificarlos y evaluarlos con el fin de emprender medidas necesarias para responder ante ellos.

Administrar los riesgos se torna necesario debido a la incertidumbre y a la posibilidad que las organizaciones tienen de verse amenazadas y afectadas por varias circunstancias, sean estas internas o externas, que se traduzcan en dificultades para la consecución de objetivos planteados.

La presente investigación se lo realizará en la oficina que Pacificard S.A., empresa emisora y administradora de tarjetas de crédito, mantiene en la ciudad de Cuenca.¹

3. JUSTIFICACION DEL TEMA

Pertenecer, como empleado, a un importante Grupo Financiero del país, me ha motivado a contribuir con el mismo mediante la realización de un estudio y análisis de los riesgos que se pueden presentar en el desarrollo de sus actividades, para lo cual me centraré en el caso de tarjetas de crédito, y cuento con la apertura de las autoridades y personas involucradas en el proceso de gestión de la administración de riesgos, lo que me permite aplicar los conocimientos adquiridos durante mis estudios universitarios, poniéndolos en práctica en Pacificard S.A.

El tema que se pretende desarrollar ha sido planteado en razón de la necesidad de aportar, a la institución, con lineamientos para la identificación, calificación evaluación y control de los riesgos presentes en la operatividad de una empresa emisora y administradora de las tarjetas de crédito Visa y Mastercard en el Ecuador, para de esta forma estar en condiciones de generar estrategias para mitigarlos, apoyando la consecución del objetivo de brindar seguridad y confianza a los tarjetahabientes, a la vez que la institución se beneficie al reducir las pérdidas económicas derivadas de los riesgos generados en este tipo de transacciones.

4. PROBLEMA DE INVESTIGACION

4.1. Planteamiento del problema

¹ Este proyecto será supervisado desde la ciudad de Guayaquil en donde se ubica la matriz de Pacificard S.A.

Hoy en día la cobertura de transacciones con tarjetas de crédito ha globalizado el mercado nacional e internacional, minimizando dificultades y restricciones al momento de adquirir bienes y servicios, pero derivando inestabilidad en los usuarios que utilizan este medio de pago de una manera no eficiente, convirtiéndose así, en una fuente de deudas.

Un inconveniente importante, es la limitación que algunas empresas de tarjetas de crédito mantienen por la falta de seguridad al brindar cobertura y confianza en las operaciones de sus clientes, abriendo puertas a estafadores y problemas de robo de información de tarjetahabientes y de suyos propios.

Pacificard S.A. debe responder a la resolución JB-2012-2148 de la Superintendencia de Bancos y Seguros del 26 de abril de 2012 que reforma a la Gestión Integral y Control de Riesgos del capítulo Gestión del Riesgo Operativo de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero,

4.2. Formulación del problema

Realizar compras en efectivo permite al consumidor visualizar mejor su valor material frente a una compra electrónica con la posibilidad de obtener deudas mayores a sus ingresos, ocasionando múltiples compromisos futuros y creando costos de oportunidad innecesarios. Las compras con dinero plástico cubren ciertos riesgos inmersos en su práctica, robos, estafas, falta de cobertura, son algunos de ellos.

Cumpliendo con la normativa ecuatoriana, Pacificard S.A., deberá supervisar el desarrollo de sus actividades para evitar el “fraude interno” y el “fraude externo”, los cuales podrían ocasionarse a través del uso inseguro de la tecnología de información y comunicaciones. La resolución dictada por la Superintendencia de Bancos y Seguros,

que contempla el tratamiento de los riesgos operativos, regula la protección contra clonación de tarjetas, protección al software e información del cajero automático, reportes de nivel de seguridad de los cajeros, así como las medidas de seguridad en canales electrónicos y la calidad, efectividad y confiabilidad en la información y del uso de la banca electrónica

4.3. Sistematización del problema

El problema planteado puede sistematizarse en:

- Las deficiencias en el control y evaluación de los riesgos que mantiene Pacificard S.A. ya que sus mecanismos y estrategias de respuesta, deberán ser ajustados a los requerimientos legales actuales.
- La falta de respuesta mediante un modelo institucional que identifique sus impactos cualitativos y cuantitativos referidos en pérdidas económicas y en la deserción de clientes que estos generaron.
- Existencia de riesgos inmersos en las actividades transaccionales con tarjetas de crédito según su naturaleza, impacto y ocurrencia evidenciados en el momento de las compras sean estas físicas o por internet.

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivo General

Proponer a Pacificard S.A. un análisis y monitoreo de riesgos operativos para Mastercard aplicado en el mercado de Cuenca mediante el método Risicar.

5.2. Objetivos Específicos

- Sistematizar aspectos teóricos de la Administración de Riesgos según reformas legales actuales y del Método Risicar.

- Presentar la situación actual de las tarjetas de crédito en el Ecuador, analizar su volumen y evolución.
- Describir la estructura organizacional de Pacificard S.A. el cual nos permitirá involucrar antecedentes y acciones de control en los riesgos operativos.
- Aplicar el método Risicar en la administración de riesgos para Mastercard-Cuenca para contribuir en la administración de la gestión de riesgos de la institución.

6. MARCO DE REFERENCIA

6.1. Marco Teórico

La fundamentación teórica que servirá como sustento en el desarrollo de la presente tesis tendrá como base a MEJIA QUIJANO, R. C. (2006)²

Por lo tanto, a continuación revisaremos brevemente los aspectos teóricos básicos mencionados por la autora MEJIA QUIJANO, R. C. (2006), quien ampliamente trata en su obra de análisis de riesgos empresariales.

La Administración de Riesgos

Siguiendo a MEJIA QUIJANO, R. C. (2006), llamaremos administración de riesgos al conjunto de acciones llevadas a cabo en forma estructurada e integral, que permite a las

² MEJIA QUIJANO, RUBI CONSUELO. (2006). *Administración de Riesgos, Un Enfoque Empresarial*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial, Universidad EAFIT.

MEJIA QUIJANO, RUBI, Avance en la Gestión de Riesgos, Material de EAFIT.

organizaciones identificar y evaluar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos, con el fin de emprender en forma efectiva las medidas necesarias para responder ante ellos.

Los objetivos de la Administración de Riesgos giran en torno a varios aspectos según MEJIA QUIJANO, R. C. (2006). Ver cuadro N° 1



Cuadro N° 1. Tomado de Avances en la Gestión de Riesgos, Rubi Mejía, Material EAFIT

En la administración de riesgos, es posible identificar las siguientes etapas:

1. Identificación de riesgos: que permite poner al descubierto las situaciones que pueden afectar a la empresa y por ende a la consecución de los objetivos.
2. Calificación de riesgos: en donde se mide la magnitud y el grado de impacto tomando en cuenta su ocurrencia y representatividad en la organización.

3. Evaluación de Riesgos: esta etapa servirá como base para la elaboración de planes de manejo de riesgos, aquí se establece la situación en la que la empresa se encuentra frente a los riesgos.
4. Diseño de medidas de tratamiento de los Riesgos: es el tratamiento que se darán a los eventos que son de peligro para la empresa, las medidas de manejo y control, aquí se avalúa el manejo de riesgos y la disponibilidad de fondos.
5. Implementación de las medidas de tratamiento: se debe contar con la información necesaria para poder implementar las medidas de control en los departamentos y procesos generadores de inconvenientes.
6. Monitoreo y evaluación de los Riesgos: es necesario realizar el seguimiento y progreso de cada plan implementado.

De otra parte, es necesario conocer aspectos teóricos del riesgo operativo por lo que brevemente analizaremos a continuación:

Según MEJIA QUIJANO, R. C. (2006), podemos llamar al Riesgo Operativo a la pérdida potencial por fallas o deficiencias en los sistemas de información, en los controles internos o por errores en el procesamiento de las operaciones de una empresa.

Como principio general, las entidades deben contar con una estrategia que establezca principios para la identificación, medición, control, monitoreo y mitigación del riesgo operativo.

Las estrategias y políticas deberían ser implementadas por la Función de Gestión de Riesgo, responsable de identificar y gestionar todos los riesgos. La Función de Gestión de Riesgo puede incluir sub-unidades especializadas por riesgos específicos.

Las entidades deberían desarrollar su propio enfoque y metodología para la gestión de riesgos, de acuerdo con su objeto social, tamaño, naturaleza y complejidad de operaciones y otras características. La implementación del sistema de gestión de riesgo operativo debería considerar todas las etapas de gestión de riesgo, incluyendo la identificación, evaluación, medición, monitoreo y control.³

En la administración de los riesgos, se ha desarrollado varios métodos de identificación y análisis y para la presente investigación se utilizará el método Risicar, debido a su potencial aporte en el mismo.

Descripción:

El método Risicar realiza un análisis del interior de una organización y de su entorno para determinar los factores que influyen en las circunstancias y condiciones que ocurren los riesgos, es decir, se estudia un contexto interno y un contexto externo.

En el análisis del contexto interno se recopilará y estudiará las definiciones organizacionales de una empresa permitiendo así establecer condiciones en las cuales se encuentra la misma y por otro lado el análisis del contexto externo examinará los grupos de interés que se encuentren relacionados con la organización y de igual manera todas aquellas variables que intervienen generando riesgos a la institución.

Se puede mencionar un nivel operativo en donde se identifican riesgos que se presentan en las actividades de proceso y afectan al cumplimiento de los objetivos y metas trazadas. También se puede identificar riesgos que afecten a proyectos específicos con el fin de administrarlos y controlarlos.

³ Francisco Alonso Rodríguez-Wyler Ortiz, Universidad Iberoamericana.

Identificación del riesgo: según el método Risicar se determina varios aspectos que están relacionados con el riesgo como nombre, significado, descripción, agente generador, causa y efecto. Es importante tener claro el proceso del cual se hará el análisis pues se debe centrar únicamente en aquel para cumplir con los objetivos de identificación correcta sin desviaciones.

Descripción del riesgo: una vez identificados se describe en que consiste cada uno es decir la forma en la que se podría presentar.

Identificación de agentes generadores: se entiende a todas aquellas personas, cosas, eventos, acciones que originan un riesgo y que se encuentran relacionados a cada proceso productivo de la empresa.

Identificación de causas: son los motivos de las circunstancias en las cuales un agente generador ocasiona riesgos usando palabras claves como: falta de, ausencia de, fallas en, exceso de, etc.

Identificación de efectos: son todas las pérdidas que la ocurrencia de riesgos generan a la organización viéndose afectado en el cumplimiento de los objetivos, pueden ser éstos económicos, de información, bienes, etc.

El Método Risicar se caracteriza por cumplir con normas nacionales y estándares internacionales en administración de riesgos aplicable para administrar grupos empresariales, Pymes o grandes empresas.

La administración de riesgos se puede realizar por zonas geográficas, procesos, funciones, proyectos, servicios o productos y el encargado de administrar el sistema

tiene la función de administrador de riesgos: da permisos a los usuarios y actualiza las bases de datos de riesgos sobre agentes generadores, causas, efectos, calificaciones, tablas de evaluación, etc.

Risicar permite la consolidación de información a través de los Mapas de Riesgos en los niveles estratégicos y operativos.

Es fundamental utilizar una herramienta administrativa que proporcione información relevante sobre los riesgos y las estrategias para administrarlos.

El mapa de riesgos se establece en 2 niveles: el estratégico y el operativo.

En cada uno de ellos se proporciona información útil que permite, en el primero, la definición de políticas para administrar los riesgos más significativos de la empresa y, en el segundo, el diseño de controles. También facilita el monitoreo de las medidas e tratamiento definidas como resultado de estos 2 análisis.

6.2. Marco Conceptual

A lo largo de esta investigación haremos referencia a los siguientes conceptos:

EL RIESGO

Es la posibilidad de error definida por la naturaleza propia de una actividad o por factores externos.

RIESGO OPERATIVO

El riesgo operativo es el que proviene de fallas de información en los sistemas o en los controles internos que pueden provocar una pérdida inesperada. Este riesgo se asocia con errores humanos, fallas en los procesos e inadecuados sistemas y controles

ADMINISTRACION DE RIESGOS⁴

La Administración del Riesgo Empresarial (Enterprise Risk Management-ERM) es el proceso por el cual la dirección de una empresa u organización administra el amplio ámbito de los riesgos a los cuales está expuesto siendo externos o internos de acuerdo al nivel de riesgo al cual están dispuestos a exponerse según sus objetivos estratégicos

GESTION DE RIESGOS

La gestión de riesgos es identificar, controlar y eliminar las fuentes de riesgo antes de que empiecen a afectar al cumplimiento de los objetivos del proyecto.

EVALUACION DE RIESGOS

Es el proceso de ordenar los riesgos en función de su importancia para determinar cuáles se deben solucionar antes y a cuáles hay que asignar mayor cantidad de recursos.

LA TARJETA DE CREDITO BANCARIA ⁵

Se trata de una operación bancaria que implica la adquisición de bienes o la prestación de servicios sin utilizar el dinero ni similar, difiriendo además el pago a un periodo de tiempo convenido.

MODELO

Se refiere a los procesos que se llevan a cabo por un grupo de personas para controlar y organizar las actividades productivas.

ESTRATEGIAS

⁴ Tomado de Boletín Electrónico de Kit Ingeniería Electrónica SRL, 2012

⁵ Lopez, R. S. (2008). *Derecho Comercial Tomo III Volumen 2*. Chile: EDITORIAL JURIDICA DE CHILE.

“La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos” *M. Porter*.

COBERTURA

Se refiere al espacio en donde un servicio o un bien se encuentran disponibles para ser utilizado.

EL FRAUDE ⁶

Del latín *fraus*, un fraude es una acción que resulta contraria a la verdad y a la rectitud. El fraude se comete en perjuicio contra otra persona o contra una organización (como el Estado o una empresa).

AMENAZA

Amenaza es un fenómeno, sustancia, actividad humana o condición peligrosa que puede ocasionar la muerte, lesiones u otros impactos a la salud, al igual que daños a la propiedad, la pérdida de medios de sustento y de servicios, trastornos sociales y económicos, o daños ambientales. La amenaza se determina en función de la intensidad y la frecuencia.

VULNERABILIDAD

Vulnerabilidad son las características y las circunstancias de una comunidad, sistema o bien que los hacen susceptibles a los efectos dañinos de una amenaza.

⁶Fuente Definición de Fraude, DEFINION.DE, fecha de navegación 12/10/2012

ROBO

El robo, es un delito consistente en el apoderamiento de bienes ajenos, con intención de lucrarse, empleando para ello fuerza física o no.

CLONACION

Proceso en el cual se consiguen copias exactas o similares a un original.

7. ASPECTOS METODOLOGICOS

7.1. Tipo de Estudio

El estudio que se realizará será de tipo teórico deductivo ya que será necesario identificar las diferentes características de riesgos que se maneja en la administración de los mismos y de esta manera identificar sus falencias y también se realizará el estudio analítico para evaluar la Gestión de Riesgos.

7.2. Métodos de investigación

Con el propósito de estudio, cumplir con los objetivos o dar una respuesta concreta al problema el método que vamos a seguir es el de observación por cuanto trataremos de vincularnos en las transacciones efectuadas por los clientes para poder obtener toda la información necesaria acerca de los riesgos inmersos así como el tipo de estas para medir su cobertura y disponibilidad y el método de inducción ya que se partirá de situaciones concretas las cuales serán analizadas posteriormente.

Se utilizará: Entrevistas a clientes y a funcionarios de Pacificard para llegar a tener una fuente de información para el estudio de los riesgos, observación de los procesos

productivos de la institución para determinar falencias y orígenes de posibles problemas, tabulación y gráfica de la información.

8. CONTENIDO

Esquema Tentativo del Trabajo

CAPITULO I: ADMINISTRACION DE RIESGOS

1.1. Antecedentes del Riesgo

1.2. Definición de Riesgo

1.3. Tipos de Riesgos

1.4. Riesgo Operativo

1.5. Definición de Administración de Riesgos

1.6. Etapas de la Administración de Riesgos

1.7. Método Risicar

1.7.1. Definición del Método Risicar

1.7.2. Características y beneficios

1.7.3. Mapa de Riesgos

CAPITULO II: TARJETAS DE CREDITO EN EL ECUADOR

2.1. Historia de las Tarjetas de Crédito en el Ecuador

2.2. Situación actual de las Tarjetas de Crédito

2.2.1. La injerencia de la Superintendencia de Bancos en las empresas emisoras y administradoras de tarjetas de crédito

2.2.2. Análisis del volumen de crédito en el Ecuador

2.2.3. Análisis de volumen de crédito en Cuenca

2.3. Instituciones financieras administradoras y emisoras de tarjetas de crédito en el Ecuador

2.3.1. Análisis de la situación financiera

2.3.2. Análisis de sus Activos

2.3.3. Análisis de sus Pasivos

2.3.4. Análisis de su Patrimonio técnico

2.3.5. Análisis de su Cartera

2.4. Principales tarjetas de Crédito en el Ecuador

2.4.1. Requisitos de afiliación

2.4.2. Costos Financieros y tasas de interés

2.5. Administración de Riesgos en las empresas emisoras de tarjetas de crédito

CAPITULO III: ESTRUCTURA ORGANIZACIONALDE PACIFICARD S.A.

3.1. Historia de Pacificard S.A.

3.2. Análisis de los Estados Financieros de Pacificard S.A.

3.3. Estructura y Organización de Pacificard S.A.

3.3.1. Misión

3.3.2. Visión

3.3.3. Valores

3.3.4. FODA

3.3.5. Organigrama

3.4. Análisis de la división de tarjetas de crédito

CAPITULO IV: APLICACIÓN DEL METODO RISICAR EN MASTERCARD

4.1. Introducción

- 4.2. Identificación de Riesgos
- 4.3. Calificación de Riesgos
- 4.4. Evaluación de Riesgos
- 4.5. Tratamiento de Riesgos
- 4.6. Medidas de Tratamiento
- 4.7. Controles e Indicadores de Riesgo
- 4.8. Monitoreo y Evaluación de Riesgos
- 4.9. Mapa de Riesgos

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 5.1. Conclusiones
- 5.2. Recomendaciones

9. RECURSOS

9.1. Financieros

DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Impresiones	700	\$ 0,03	\$ 21,00
Anillados	5	\$ 2,50	\$ 12,50
Empastados	4	\$ 4,30	\$ 17,20
Hojas	750	\$ 0,02	\$ 15,00
CD's	10	\$ 0,30	\$ 3,00
Transporte	30	\$ 1,50	\$ 45,00
Llamadas	120 min	\$ 0,04	\$ 4,80
Derechos de Graduación			\$ 67,00
Varios			\$ 250,00
TOTAL			\$ 435,50

9.2. Talento Humano

	TALENTO HUMANO
Responsable	Mauro Oswaldo Ulloa Bravo
Asesoría	Bladimir Proaño Rivera
Colaboración	Ing. Jorge Armanza-Pacificard S.A.

9.3. Técnicos

Los recursos que se necesitarán para la elaboración de la presente tesis son:

- 1 laptop
- 1 pen drive
- Internet
- Teléfono fijo y celular
- Reglamentos de Pacificard
- Correo electrónico

10. CRONGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	MES UNO				MES DOS				MES TRES				MES CUATRO			
	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4
CAPITULO I: Administración de Riesgos	X	X	X													
CAPITULO II: Tarjetas de Crédito en el Ecuador			X	X	X											
CAPITULO III: Estructura Organizacional de Pacificard S.A.						X	X									
CAPITULO IV: Aplicación del Método Risicar en Mastercad								X	X	X	X	X	X			
CAPITULO V: Conclusiones y Recomendaciones.														X	X	X

11. BIBLIOGRAFIA

MEJIA QUIJANO, RUBI CONSUELO. (2006). *Administración de Riegos, Un Enfoque Empresarial*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial, Universidad EAFIT.

MEJIA QUIJANO, RUBI, Avance en la Gestión de Riesgos, Material de EAFIT.

FRANCISCO ALONSO RODRÍGUEZ-WYLER ORTIZ, Universidad Iberoamericana.

Boletín Electrónico de Kit Ingeniería Electrónica SRL, 2012

LOPEZ, R. S. (2008). Derecho Comercial Tomo III Volumen 2. Chile: EDITORIAL JURIDICA DE CHILE