

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



**“ESTUDIO DEL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE DINERS
CLUB S.A. HACIA LA BANCA DIGITAL”**

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



**“ESTUDIO DEL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE DINERS
CLUB S.A. HACIA LA BANCA DIGITAL”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa la obtención del Título de:

MAGÍSTER EN ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Presentado por:

JONATHAN FABRICIO BURGOS TANDAZO

MARÍA JOSÉ PORTILLA MENÉNDEZ

Guayaquil – Ecuador

2017

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento especial a todas las personas, padres, hermanos, amigos, y compañeros de clase, que formaron parte de esta etapa de mi vida los cuales me han ayudado a crecer personal y profesionalmente

Jonathan Burgos

Mi agradecimiento se dirige a quien ha forjado mi camino y me ha dirigido por el sendero correcto, a Dios, así como también a la ayuda de mis maestros, mis compañeros, y a la universidad en general por todos los conocimientos que me ha otorgado.

María José Portilla

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a Dios primero que todo, por darme la oportunidad de poder vivir este gran paso en mi vida, que es la formación de la carrera, a mi mamita Norma, hermanos Christian, Evelyn, abuelito Arnulfo, tío Franklin, por brindarme su apoyo incondicionalmente, fortaleza en todo momento para poder culminar el trabajo de la mejor manera.

Jonathan Burgos Tandazo

Dedico este trabajo a Dios por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio. A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

María José Portilla

COMITÉ DE EVALUACIÓN



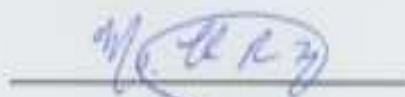
M.Sc. Pedro Gando Cañarte

Presidente del Tribunal



M.Sc. Elicer Campos Cárdenas

Director del Proyecto

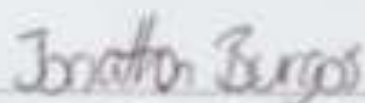


M.Sc. María Elena Romero Montoya

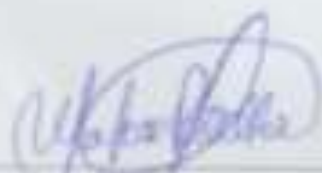
Evaluador

DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, me corresponde exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL."



Jonathan Fabricio Burgos Tardón



María José Fornilla Méndez

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	II
DEDICATORIA	III
TRIBUNAL DE TITULACIÓN	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
DECLARACIÓN EXPRESA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	9
ÍNDICE DE TABLAS	10
ABREVIATURAS Y SIGLAS	11
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	12
1.1. ANTECEDENTES	12
1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	14
1.3. OBJETIVOS	17
1.3.1. <i>Objetivo General:</i>	17
1.3.2. <i>Objetivos específicos:</i>	17
1.4. JUSTIFICACIÓN Y/O IMPORTANCIA	18
1.5. ALCANCE DEL ESTUDIO.....	21
CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LITERATURA	22
2.1 BREVE RESEÑA HISTÓRICA DEL SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO.	22
2.1.1. <i>Definición Sistema Financiero</i>	25
2.2. SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA FINANCIERO LOCAL E INTERNACIONAL.	26
2.2.1. SISTEMA FINANCIERO NACIONAL	27
2.2.2. CARACTERÍSTICAS DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS DEL ECUADOR.....	28
2.2.3. FORTALEZAS	36
2.2.4. DEBILIDADES	37
2.3 FUNCIONAMIENTO.....	37
2.4 SERVICIOS Y COSTOS BANCARIOS.....	39
2.5 INSTITUCIÓN FINANCIERA: DINERS CLUB DEL ECUADOR	39
2.6 LAS VENTAJAS COMPETITIVAS	40
2.7 LAS ACTIVIDADES CLAVES	41
2.8 LAS CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO AL CLIENTE EN DINERS	42
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	44
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	44

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	45
3.3. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	45
3.4. HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN.....	46
3.5. POBLACIÓN	47
3.6. MUESTREO.....	48
3.7. INSTRUMENTO DE LA INVESTIGACIÓN	49
3.8. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
3.8. MEDICIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE.....	50
CAPÍTULO 4: BANCA DIGITAL	56
4.1 DEFINICIÓN BANCA DIGITAL	56
4.2 CARACTERÍSTICAS	57
4.2.1. FORTALEZAS	58
4.2.2 DEBILIDADES	60
4.3 FUNCIONAMIENTO.....	61
4.4 PAÍSES CON BANCA DIGITAL.....	62
4.4.1 Banco CAIXA	64
4.4.2 Banco BBVA.....	67
4.4.3 Banco Selfbank.....	71
4.5 SEGMENTO DE MERCADO.....	73
4.6 PROCESO HACIA LA BANCA DIGITAL – CASO BBVA	74
4.7 ANÁLISIS FINANCIERO DE BANCA DIGITAL	78
4.8 PLAN ESTRATÉGICO PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL.	79
CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE MEJORA.....	84
5.1. REALIZAR UNA PROYECCIÓN FINANCIERA DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE DINERS CLUB.....	84
5.2. PLANTEAMIENTO DE COSTOS OPERATIVOS ACTUALES.....	85
5.2.1. Transacciones actuales realizadas a través de plataformas de pagos	87
5.3.1. Planteamiento de reducción de costos operativos	89
5.3.2. Planteamiento reducción de transferencias de operaciones bancarias.....	90
5.3.3. Ahorro planteado por la reducción de costos operativos	91
5.4. INVERSIÓN INICIAL DEL SOFTWARE E IMPLEMENTACIÓN.	92
5.5. PROYECCIÓN DE FLUJO DE EFECTIVO.....	94
CONCLUSIONES	98

RECOMENDACIONES	100
ANEXOS	102
REFERENCIAS	115

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Modelo de negocio hacia lo digital	19
Ilustración 2 Modelo de negocio hacia lo digital	20
Ilustración 3 Instituciones que conforman el sistema Financiero	27
Ilustración 4 Transformación digital de los servicios financieros:	65
Ilustración 5 Estado Financiero CaixaBank:	66
Ilustración 6: Prioridades Estratégicas BBVA	68
Ilustración 7 : Estados Financieros BBVA 2015-2016	70
Ilustración 8 Ratios Financieros	72
Ilustración 9 Proceso de transformación hacia la banca digital BBVA	78
Ilustración 10 Transformación digital de los servicios financieros: Fuente: CISCO (2016)	80
Ilustración 11 Transformación digital de una institución financiera	81
Ilustración 12 Transformación digital de una institución financiera:	82
Ilustración 13 Transformación digital (CISCO):	83
Ilustración 14: Costos por emisión y distribución de estados de cuenta y Comprobantes	86
Ilustración 15: Transacciones Actuales (anualmente)	88
Ilustración 16: Costos por transferencias	88
Ilustración 17: Resumen de Costos Operativos Actuales	89
Ilustración 18: Planteamiento de Factura Electrónica	90
Ilustración 19: Proyección Reducción Costos Transferencias	91
Ilustración 20: Resumen de Proyección Ahorro Costos Operativos	92
Ilustración 21: Proyección Flujo de Caja	97
Ilustración 22: Motivo Porcentaje Proyección Flujo de Efectivo	95
Ilustración 23: Encuesta: Instalaciones de la Institución Financiera	51
Ilustración 24: Encuestas: Percepción del Servicio al Cliente	52
Ilustración 25: Encuesta: Estado de Cuenta	53
Ilustración 26: Encuesta: Percepción de Call Center	53
Ilustración 27: Encuesta: Grado de Satisfacción al cliente	54
Ilustración 28: Encuesta: Percepción del cambio a Banca Digital	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Participación de las IFIS en el mercado en base a las cuentas del balance general	30
Tabla 2 Clasificación de los bancos por tamaño y activos (En miles de dólares a Abril de 2017)	31
Tabla 3 participación de las principales cuentas del balance sistema de sociedades financieras 2017-04-30 (En miles de dólares y porcentajes)	32
Tabla 4 Clasificación de Mutualista por tamaño y total de activos	33
Tabla 5 Encuesta de Satisfacción de Socios	42
Tabla 6 Encuesta de Satisfacción de Socios	43

ABREVIATURAS Y SIGLAS

BCE	Banco Central del Ecuador
BBVA	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria
INEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
IPADE	Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa
PIB	Producto Interno Bruto
SBE	Superintendencia de Bancos del Ecuador
SPI	Sistema de Pagos Interbancarios
TIC	Tecnologías de la información y las comunicaciones

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

El proyecto actual tiene como objetivo principal examinar la importancia de la innovación dentro del modelo de negocio de una institución financiera a través de múltiples canales de atención al cliente o también llamado multicanalidad de los productos financieros ofrecidos a sus clientes con el fin de mejorar el volumen de transacciones e incremento de captaciones de sus usuarios.

Por lo expuesto se realizará una base teórica acerca de la actualidad del sistema financiero ecuatoriano y concepto de banca digital enfocado al servicio al cliente, funcionamiento, fortalezas, y debilidades, considerando los casos de transformaciones digitales que se han realizado en países como España, Brasil y Colombia a través de la multicanalidad, los cuales han sido considerados como pioneros en estas innovaciones.

Se describirá la importancia en la innovación del modelo de negocio de la institución financiera estudiando los mecanismos a seguir siguiendo los lineamientos que la multicanalidad lo amerita, proyectando el posible nivel de utilización de los productos financieros dentro del modelo considerando experiencias de casos estudiados.

1.1. Antecedentes

Según (Skinner, 2014) demuestra que el avance de los dispositivos portátiles ha contribuido de manera importante al proceso de la transformación digital a nivel mundial, debido a que, en promedio, dicha penetración es de alrededor del 70%

de la población a nivel de mundial. Para (Bain & Company, 2014) indican en sus encuestas realizadas a usuarios digitales de más de 20 países muestran que la banca móvil creció 19 puntos porcentuales.

Para (Carmen Cuesta, 2015) indica que los hábitos variables de los usuarios, el medio competitivo, y la globalización exigen a las instituciones financieras deben de considerar con urgencia la transformación digital con el fin de no perder participación en el mercado. Para la transición del modelo de negocio existen tres etapas consecutivas las cuales son: mejoramiento de canales y productos nuevos financieros; transformación de la infraestructura informática y por último realizar cambios dentro de la organización de la institución financiera profundas.

Al respecto (Latina, 2013) indican que parte de la globalización son las TIC también conocidas como tecnologías de la información y comunicaciones, consideradas como pilares fundamentales no solamente en la actividad económica, sino en otros estamentos en los que participa la acción humana, debido a que se presume eleva el nivel de desarrollo humano al incorporarse al ambiente del conocimiento e información.

En general, el informe de BBVA Research (Carmen Cuesta, 2015), destaca por segmentos de población de EE. UU. que el consumo intenso de tecnología nuevas, concretamente sobre la banca digital la realiza la generación del milenio (personas nacidas entre 1980 y 2000). A partir de estos la banca tradicional pasa por una etapa de digitalización a través de herramientas como la omnicanalidad conocida por las múltiples opciones de atención al cliente y que está enfocada al cliente. De igual

manera la multicanalidad enfocada a los canales es la más utilizada en el proceso de cambio.

Con lo expuesto el (IPADE, 2015) muestra en su estudio que la importancia de la multicanalidad puede ser fácilmente considerado como un aspecto importante como una estrategia competitiva en una organización, la cual se puede estimar como una transformación cultural a fin de obtener como resultado una medida de satisfacción de los usuarios conveniente a los intereses de la organización, a través de la experiencia por la compra o servicio. Según (Latina, 2013) indica que el IPADE es considerado como una pieza clave en la transformación digital y por ende se convierte en estrategia prioritaria dentro de las instituciones financieras.

1.2. Definición del Problema

El sector financiero hoy en día enfrenta uno de los más grandes retos el cual gira entorno a la digitalización y su infraestructura informática, la comunicación en tiempo real, el restablecimiento de la confianza con sus clientes, y la penetración de nuevos tipos de servicios bancarios y pagos.

En países desarrollados la banca tradicional es considerada caduca, debido a que se encuentra esquematizado en atender los requerimientos y necesidades de los usuarios por tal motivo en el mundo tradicional va desapareciendo de a poco, y es por esta razón que la transformación digital es de vital importancia en el nuevo modelo del sistema financiero.

En una economía de un país en vía de desarrollo o de proyección de lento crecimiento o recesivo para las instituciones financieras deben de simplificarse y ser más eficiente para ser rentables, teniendo en cuenta que destinando sus servicios bancarios a la digitalización obtendrá la disminución de los costos operativos en los procesos. Por tal motivo el aumento y desarrollo del sector financiero no podría ocurrir en el mercado sin realizar los cambios planteados.

Las instituciones financieras en la actualidad son unos entes procesadores de operaciones dependientes de la tecnología; no obstante, las instituciones financieras por legado tradicional prefieren mantener a una cantidad considerable de trabajadores que probablemente se sientan desmotivados e ineficientes, con bajo rendimiento para sustentar los grandes volúmenes de transacciones diarias. Muchas veces los usuarios esperan de 2 a 3 horas a fin de ser atendidos a sus requerimientos que pueden ser rápidos y fáciles de atender como por ejemplo una transferencia interbancaria.

Por lo expuesto la infraestructura informática de los bancos tiene como objetivo principal el desarrollo de la tecnología que imite el trabajo del ser humano con el fin de obtener un trabajo eficaz. Por tal motivo, en la actualidad si hubiera a oportunidad del ingreso al sistema financiero de un nuevo banco, no tendría las características tradicionales de las instituciones financieras que tiene el mercado por las necesidades que necesitan los usuarios.

En el Ecuador el sistema financiero se encuentra conformado por veinte y cinco instituciones financieras las cuales encuentran agrupadas por la Superintendencia de

Bancos, mediante una metodología de percentiles aplicada sobre los montos totales de los activos: en 4 grandes, 7 medianos y 14 pequeños.

Para lo cual el grupo grande de instituciones financieras en la actualidad tienen como objetivo principal invertir en su plataforma digital que debería contener una interfaz digital en sitio oficial web o en una aplicación para dispositivos celulares. Provisionalmente se han realizado gestiones para que la digitalización importante contrastando el problema que han agravado del servicio al cliente.

La digitalización brinda visibilidad y acceso limitado al usuario con una experiencia frustrante y desconectada, por ende, obliga al usuario a ir a las oficinas o agencias con el fin de realizar requerimientos sencillos como por ejemplo certificados bancarios, transferencias interbancarias, reposición de tarjetas créditos/débitos, etc., llegando a esperar muchas veces varios minutos, siendo atendidos por empleados que pueden percibirse como desmotivados diferentes índoles.

Con el fin de que las instituciones financieras ofrezcan una atención personalizada y digital al usuario, se debe aumentar el presupuesto en las líneas de negocios para lograr la innovación y autoservicio, por lo que se debe realizar exhaustiva una reestructuración en el modelo actual de negocio a través de estrategia dinámica como la multicanalidad, omnicanalidad y seguridad cibernética que garantice la información de los usuarios.

Por lo expuesto una transformación de Diners Club S.A. hacia la Banca Digital y su repercusión al servicio al cliente en el mercado ecuatoriano disminuiría significativamente los costos operacionales asignados a los usuarios, aumentando su rentabilidad que daría como resultado una mejor acogida por parte del mercado por la innovación, tiempo, costos y mejoras tanto en la institución financiera como en los clientes.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General:

Examinar el impacto de la multicanalidad de los productos financieros en el proceso de transformación de Diners Club hacia la digitalización con el propósito de obtener una mayor cantidad de usuarios, así como también una mayor transaccionalidad.

1.3.2. Objetivos específicos:

- a) **Objetivo 1:** Realizar una base teórica sobre la actualidad de la banca ecuatoriana y concepto de banca digital enfocado al servicio al cliente, funcionamiento, fortalezas, y debilidades.
- b) **Objetivo 2:** Efectuar un análisis comparativo de casos de países que hayan realizado el proceso de transformación de digitalización.
- c) **Objetivo 3:** Estudiar la importancia de la multicanalidad para el incremento de la cantidad de usuarios y mayor transaccionalidad.

- d) **Objetivo 4:** Medir el nivel satisfacción de los socios con respecto a la utilización de la multicanalidad de los productos financieros.
- e) **Objetivo 5:** Proyectar el impacto de la transformación digital en el flujo de caja de Diners Club.

1.4. Justificación y/o Importancia

El sistema financiero a nivel mundial se está transformando digitalmente por lo que es común que en las autoridades de alto mando de las instituciones financieras del Ecuador y a nivel mundial opten por estos nuevos modelos de negocios según estudios (Martín, 2015) que indican, en el cual indica que los retos que deben de afrontar son denominados los ABC (Agility, Business, y Customer) de la Banca Digital.

Para Martín (2015), estos retos se han convertido en visiones para las instituciones financieras debido a que tienen como finalidad un cambio de modelo de negocio hacia lo digital. La denominada “Agility”¹ crea la cultura digital dentro de las entidades en las cuales incluye nuevas capacidades digitales, la banca “just in time” que significa todos los procesos a tiempo y nuevo talento digital.

En lo que respecta al “Business”² tiene como objetivo vender a través de la multicanalidad o canales digitales permitiendo tener como desafíos innovadores giros de negocios digitales, incrementar la creación de nuevos medios digitales,

¹ Agilidad

² Negocio

ciberseguridad, y una transformación en lo que corresponde a la logística de la organización.

Por otro lado en lo “Customer”³ es el pilar fundamental en la transformación digital debido a que es considerado la fuente principal del modelo de negocio de las instituciones financieras, por lo que al ofrecer una experiencia al cliente de forma conveniente, a través de productos y servicios personalizados de acuerdo a sus necesidades se lograría una fidelización efectiva de los clientes, lo que conllevaría mejorar la reputación organizacional por lo que los objetivos principales serían perfeccionar la atención al usuario y retribuirlo como valor agregado, la siguiente ilustración explica de mejor manera.



Ilustración 1: Modelo de negocio hacia lo digital

Fuente: IPADE

³ Cliente

Por lo expuesto anteriormente los estudios indican que la digitalización en el sistema financiero está próxima, la cual se dará a través de la multicanalidad en los servicios financieros. Según (Barahona, 2016), la visión para las instituciones financieras es la multicanalidad, con la evolución tecnológica general de los puntos de atención e implementación de nuevos mecanismos como lo es la Big Data, que la ilustración a continuación lo muestra.

Ilustración 2 Modelo de negocio hacia lo digital



Fuente: IPADE

Por tales motivos la importancia del presente estudio radica en la transformación del modelo de negocio de una institución financiera como Diners Club S.A. está basado en la multicanalidad por lo que se presentará un estudio con proyecciones de nuevos canales de atención que ayudará de diferentes maneras al cambio organizacional con el fin de aumentar la rentabilidad y accesibilidad a nuevos usuarios a utilizar servicios bancarios.

1.5. Alcance del estudio

En el presente estudio se pretende identificar los procesos claves de transformación que las instituciones financieras han realizado alrededor del mundo para poder estudiarlo y sirva como guía de partida a instituciones financieras que quieran digitalizarse o cambiar su modelo de negocio.

En la investigación se realizará tres pasos fundamentales que darán como resultado la importancia de la banca digital en el Ecuador. Proyectando el uso de nuevos canales de atención al usuario en base a experiencias de países vecinos, con el financiamiento que se necesitaría, logrando obtener una mayor rentabilidad, disminuyendo costos y cambiando la manera operar de la organización.

Con lo expuesto a través de encuestas a una muestra representativa de los clientes actuales de Diners Club se presentará la percepción del cambio de modelo de la institución y mostrará los nuevos servicios financieros que se ofertarán y los costos operativos que la organización disminuirá por la automatización de los procesos, cambio en la base tecnológica y aplicación de la multicanalidad.

CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 Breve reseña histórica del Sistema Financiero ecuatoriano.

A partir de la crisis financiera del año 1999, en el cual acontecieron hechos que marcaron la economía del Ecuador, tales como la quiebra de instituciones financieras representativas, congelamiento de los depósitos bancarios, depreciación de la moneda, inflación creciente, entre otros acontecimientos, dieron pie para que el gobierno de turno adopte la medida de implementar el dólar como moneda de curso legal, es decir se incursionó en el proceso de dolarización, mismo que se esperaba que a través de las normas de Basilea se fortaleciera el sistema financiero, recuperando la confianza del público hacia el sistema financiero en el sentido de dotar de mayor seguridad en sus ahorros con un controles más rígidos y exigentes hacia las instituciones financieras del sector público y privado.

Las instituciones financieras que conforman el sistema bancario ecuatoriano es una de las bases importantes en el crecimiento de la economía del país ya que, a través de éste, canalizamos el ahorro hacia la inversión del país creando la riqueza en la economía. De igual forma también ofrece los servicios de pagos, asignaciones por diferentes índoles de crédito. El sistema financiero está bajo la Supervisión de la de la SBS.

Luego del periodo de inestabilidad política del país, a partir del año 2000 debido al cambio de 6 presidentes en tan solo 10 años se inicia el periodo de la llamada Revolución Ciudadana presidida por el Economista Rafael Correa Delgado, quien

impulsa en primera instancia el cambio de la constitución del Ecuador, la cual reemplazaba el concepto tradicional del desarrollo que se venía utilizando en el país; desarrollando lo que hoy en día es el reformado código monetario y financiero que busca fortalecer el las normativas que existen para las instituciones financieras en el Ecuador.

El sistema financiero en el Ecuador antes de la llegada del sucre como moneda nacional, las transacciones se efectuaban por medio del oro, el mismo que era utilizado para efectos de comercio interno y externo. En el periodo de 1859 dado el incremento de las exportaciones principalmente de cacao y la acogida de este producto en los mercados internacionales hicieron que se crearan las primeras instituciones financieras como lo fue el Banco Luzarra y el Banco Particular. Posterior a esa fecha, la ciudad de Quito como capital de la república del Ecuador también incursionó en el posicionamiento de un banco en la sierra, Banco Quito y Unión los cuales fracasaron por la falta de capitales y los llevaron a no ser competitivos con los bancos ya existentes en la costa. (Wilson Miño, 2008).

Ya en el siglo XX se crea el Banco Comercial y Agrícola, bajo el mandato del Presidente José María Urbina, que fuera uno de los bancos que se desarrolló con mayor fuerza por la emisión de billetes y más aún por ser financista de distintos mandatos presidenciales del Ecuador, siendo un periodo clave para el desarrollo y del sistema financiero. (Benites Vinueza, 1995)

El fortalecimiento del sistema financiero del país se debió al cambio de moneda del sucre al dólar estadounidense en el año 1999 – 2000, por lo que el país no se tiene

soberanía frente a la moneda estadounidense, ya que al no ser propia es el BCE el encargado de administrar y velar por los fondos que ingresan y salen de país, siendo un pilar fundamental para la administración financiera del Ecuador. Adicionalmente a esto, el efecto del señoreaje es significativo para las arcas fiscales.

Ecuador empezó a disfrutar de los beneficios esperados de la plena dolarización, incluso un tanto antes existía una dolarización informal, ya que se transaban bienes y servicios signados por el dólar estadounidense. El dólar de los Estados Unidos fue adoptado oficialmente el 9 de septiembre de 2000, como muestra de credibilidad proporcionada por la plena dolarización, las liberaciones de depósitos bancarios congelados no se convirtieron en un problema bancario. La recuperación económica en el primer trimestre de ese periodo reportó la menor inflación en julio funcionando como un efecto estabilizador de los precios en la economía.

El país También reestructuró su deuda externa en agosto de 2000, reduciendo la deuda externa total Desde el 106% del PIB a finales de 1999 hasta alrededor del 98% en 2000. La dolarización completa eliminó el riesgo cambiario en Ecuador, aunque el riesgo país no declino inmediatamente con el anuncio de la dolarización en enero de 2000, sin embargo, el riesgo país se volvió menos volátil después de que la dolarización disminuyera renegociaciones de deuda con organizaciones internacionales. (Marchán Romero , 2005)

En la actualidad el sistema financiero del Ecuador ha cambiado radicalmente a lo que fueron sus inicios, está conformado por instituciones públicas y privadas, las cuales se encargan de brindar una serie de servicios financieros a sus clientes, este

sistema se encuentra regulado por la superintendencia de bancos y es considerado el motor primordial que garantiza el movimiento de las finanzas y economía del país, por las normativas, leyes y reformas aplicadas con el fin de salvaguardar la estabilidad y la confianza de los clientes de las instituciones financieras. (Superbancos, 2016)

2.1.1. Definición Sistema Financiero

Se define como sistema financiero al grupo de instituciones públicas o privadas que tienen como finalidad canalizar y administrar el dinero de las personas. Este proceso de circulación de dinero permite la mejora continua de los movimientos dentro y fuera de la economía generando una dinámica en las diferentes actividades financieras del país por medio de la distribución de los recursos monetarios excedentes hacia personas que necesitan de estos recursos. Es decir, los bancos actúan como un intermediario para poder captar los ahorros de sus clientes y prestarlos a los demandantes de estos recursos. (Pampillón Fernández, 2010)

Según el Código Monetario en el capítulo 2 artículo 160 indica que el sistema financiero ecuatoriano está conformado por sector financiero público que son los bancos públicos, corporaciones, sector financiero privado que son los bancos privados, sociedades financieras, mutualista y sector financiero popular y solidario conformadas por cooperativas las cuales funcionan a través de diferentes instrumentos como por ejemplo dinero, tarjetas de créditos, bonos, seguros.

Superintendencia de Bancos (SBE). - Institución pública encargada de vigilar, controlar, intervenir, auditar y supervisar las actividades financieras de los sectores financiero público, privado y popular y solidario con la finalidad que estén acordes a las leyes del Código Orgánico Monetario y Financiero lo estipulen.

Banco Central del Ecuador (BCE). - Institución pública que tiene como misión la instrumentación de las políticas económicas, crediticias, financieras y cambiarias del Ecuador aplicando las leyes del Código Orgánico Monetario y Financiero.

Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. - Organismo está autorizada a dictar Regulaciones, Resoluciones y Leyes que permiten un correcto funcionamiento del desarrollo del sistema financiero del país.

2.2. Situación actual del Sistema Financiero local e Internacional.

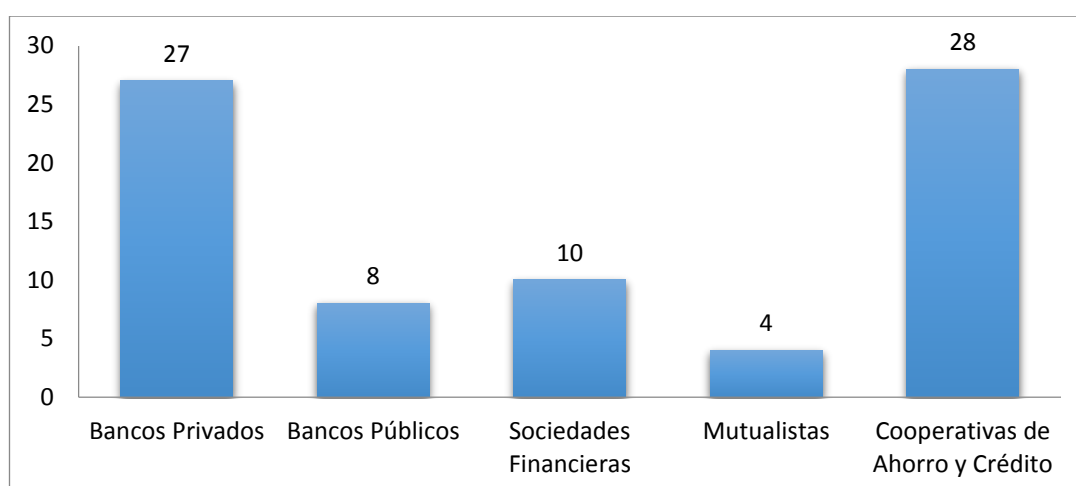
Desde los tiempos inmemoriales, las personas han estado interesadas en comercializar por distintas vías, en primera instancia por trueque, siguiendo por el patrón de oro, hasta llegar la creación de dinero, las cuales representaban valores para el intercambio. Según Santiago J. Bullrich 1971, sostiene que la tarjeta de crédito surgió de la idea de un talentoso americano que tenía la ansiedad de que al momento de pagar algo, no tenemos el dinero para poder pagarlo tenía que haber algún plástico que lo reemplace, por lo que de ahí nace la primera empresa que emitió las tarjetas: Western Union.

En el Ecuador según registros de SBE, Diners Sociedad Financiera fue la primera empresa en el negocio de tarjetas de créditos, la cual posee más de 400.000 socios, 28.000 establecimientos a nivel nacional que operan en conjunto con la entidad. También están las empresas American Express, Visa, MasterCard, Interdin, Pacificard.

2.2.1. Sistema Financiero Nacional

El Sistema Financiero puede ser tomado en cuenta como el cerebro de la economía, ya que ayuda a generar rendimientos financieros mayores para orientarlos a la eficacia financiera del país (Joseph Stiglitz 2006). En la actualidad el Sistema Financiero está conformado según registros de la Superintendencia de Bancos tiene bajo su control 77 entidades financieras las cuales están divididas de la siguiente manera.

Ilustración 3 Instituciones que conforman el sistema Financiero



Fuente: SBE (2015)

El pilar fundamental del sistema financiero nacional sin duda alguna han sido los bancos privados, debido al 69,3% en activos, 66,2% en cartera, 74,2% en depósitos, 72,3% en pasivos. Pero el dinamismo creciente ha ido por la cartera comercial de créditos cuya fluctuación ha sido de alrededor de un 21%, siendo los créditos más importantes los de consumo y comercial, ya que concentran el 83% de la cartera, según datos de la SBE.

2.2.2. Características de las entidades financieras del Ecuador

Las entidades financieras son organismos autorizados y constituidos para actuar como intermediarios en el mercado financiero con la finalidad de captar dinero de las personas de forma habitual y continua por medio de depósitos, transferencias y otras formas de captación; por medio de este mecanismo las instituciones conceden créditos de igual forma a sus clientes para sus distintas actividades económicas que estimula el desarrollo interno y externo del país, dichas entidades se clasifican en Bancos, Sociedades financieras, mutualistas de ahorro y crédito.

Banco

Un banco es una institución generalmente incorporada con poder para emitir sus pagarés destinados a circular como dinero (conocidos como billetes de banco), o para recibir el dinero de otros en depósito general, para formar un fondo conjunto que será utilizado por la Institución, en su propio beneficio, para uno o más de los propósitos de hacer préstamos y descuentos temporales, de negociar en billetes, letras de cambio nacionales y extranjeras, monedas, lingotes, créditos y la remisión de dinero, o con ambos poderes , y con los privilegios, además de estas facultades básicas, de recibir

depósitos especiales y hacer recaudaciones para los titulares de papel negociable, si la institución considera oportuno participar en dicho negocio. (García Soto, 2004)

La tabla No.1 detalla el número de entidades de bancos privados del Ecuador con el reporte de los activos hasta abril de 2017 los mismos que están unificados por tamaño y cantidad de activos a la fecha.

Tabla 1 Participación de las IFIS en el mercado en base al balance general

ACTIVOS				
ENTIDADES	2017-03-31	2017-03-31	2017-04-30	2017-04-30
	\$ miles	%	\$ miles	%
BP PICHINCHA	10.355.654,51	28,68	10.291.641,48	28,82
BP PACIFICO	5.302.944,78	14,69	5.243.502,59	14,68
BP PRODUBANCO	4.105.181,38	11,37	4.064.887,38	11,38
BP GUAYAQUIL	3.950.413,65	10,94	3.921.880,81	10,98
BP INTERNACIONAL	3.284.024,14	9,09	3.217.192,40	9,01
BP BOLIVARIANO	2.982.373,78	8,26	2.945.369,65	8,25
BP AUSTRO	1.796.619,06	4,98	1.759.238,47	4,93
BP SOLIDARIO	690.401,95	1,91	684.599,93	1,92
BP CITIBANK	599.353,14	1,66	546.546,90	1,53
BP GENERAL RUMIÑAHUI	710.350,23	1,97	717.554,99	2,01
BP MACHALA	644.300,71	1,78	641.441,42	1,80
BP LOJA	419.566,28	1,16	422.005,80	1,18
BP PROCREDIT	372.044,38	1,03	344.825,48	0,97
BP COOPNACIONAL	175.914,48	0,49	178.464,07	0,50
BP AMAZONAS	155.400,58	0,43	165.668,06	0,46
BP BANCODESARROLLO	171.389,96	0,47	172.510,62	0,48
BP D-MIRO S.A.	100.727,74	0,28	99.547,81	0,28
BP CAPITAL	74.861,81	0,21	74.752,77	0,21
BP COMERCIAL DE MANABI	57.412,16	0,16	60.330,73	0,17
BP FINCA	50.634,80	0,14	52.439,95	0,15
BP DELBANK	28.539,40	0,08	29.271,04	0,08
BP LITORAL	40.179,56	0,11	38.636,70	0,11
BP VISIONFUND ECUADOR	42.253,14	0,12	42.684,78	0,12
TOTAL BANCOS PRIVADOS	36.110.541,61	100,00	35.714.993,84	100,00

Fuente: (SBS, 2017)

Tabla 2 Clasificación de los bancos por tamaño y activos (En miles de dólares a Abril de 2017)

Tamaño	Numero	Rango de activos	Total Activos
Pequeños	10	Menor de \$500	914.306,53
Medianos	9	Entre \$500 y \$2.500	11.278.775,06
Grades	4	Mayor a \$2.500	23.521.912,25
Total	23		35.714.993,84

Fuente: (SBS, 2017)

Sociedades financieras

Las instituciones financieras son organizaciones que se ocupan de la transacción de reclamos financieros y activos financieros. Estas instituciones emiten créditos financieros contra sí mismos por dinero en efectivo y usan los ingresos de esta emisión para comprar principalmente los activos financieros de otros. Las instituciones financieras recaudan principalmente el ahorro de personas, empresas y gobiernos ofreciendo cuentas y emitiendo valores.

Los ahorros se prestan al usuario de los fondos. También actúan como intermediarios entre el emisor de valores y el público inversionista. Por lo tanto, las instituciones financieras son las empresas especializadas que facilitan la transferencia de fondos de los ahorradores a los prestatarios. Ofrecen cuentas a los ahorradores y, a su vez, el dinero depositado se utiliza para comprar los activos financieros emitidos por otros formularios.

Del mismo modo, también emiten los créditos financieros contra sí mismos y el producto se utiliza para comprar los valores de otras empresas. Dado que las reclamaciones financieras simplemente representan el lado del pasivo del balance de una organización, la distinción clave entre la institución financiera y otros tipos de organizaciones implica lo que está en el lado del activo del balance. (Eco-finanzas, 2016)

Tabla 3 participación de las principales cuentas del balance sistema de sociedades financieras 2017-04-30 (En miles de dólares y porcentajes)

ACTIVO				
ENTIDADES	2017-03-31	2017-03-31	2017-04-30	2017-04-30
	\$ miles	%	\$ miles	%
Diners Club	1.513.968,30	96,91	1.528.310,04	97,02
Firesa	27.081,28	1,73	27.038,36	1,72
Fidasa	18.839,52	1,21	17.575,84	1,12
Interamericana	2.328,03	0,15	2.330,36	0,15
Leasingcorp	0,00	-	0,00	-
Total sistema	1.562.217,13	100,00	1.575.254,60	100,00

Fuente: (SBS, 2017)

Mutualistas

Los bancos mutualistas son asociaciones de ahorros y préstamos que no tiene accionistas y, como resultado, reinvierte todos los beneficios en sí misma. La mayoría las mutualistas son propiedad de sus depositantes y prestatarios debido a que no hay accionistas a favor, las mutualistas poseen un comportamiento conservador con la forma en que invierten depósitos, dando como resultado las fortalezas financieras relativamente en los períodos de crisis.

Tabla 4 Clasificación de Mutualista por tamaño y total de activos

(En miles de dólares a abril de 2017)

Tamaño	Numero	Rango de activos	Total Activos
Pequeñas	2	Menores a \$100	64.182,48
Medianos	1	Entre \$100 y \$1000	157.724,95
Grandes	1	Mayor a \$1000	650.478,47
Total	4		872.385,90

Fuente: (SBS, 2017)

Bancos públicos y reguladores del sistema financiero ecuatoriano

Según (Junta monetaria, 2017), el sistema financiero ecuatoriano tiene un órgano supervisor que está encargado de regular, controlar y vigilar a través de normativas y regulaciones las políticas financieras, crediticias, cambiaria, monetarias, seguros y valores. Esta entidad enfoca todos sus recursos en fomentar y potenciar las actividades financieras de forma eficiente con la finalidad de fortalecer la inversión productiva nacional.

Por lo expuesto, el órgano supervisor y regulador del sistema financiero ecuatoriano está conformado por entidades del estado y funcionarios de la presidencia de la republica encargados de velar por las finanzas públicas, políticas económicas y regulaciones financieras. Entre los participantes de la junta se encuentran: la Superintendencia de bancos, Banco central del Ecuador, Economía popular y solidaria, corporación de seguros y depósitos, fondo de seguros y fondo de liquidez.

Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

Según información del sitio web oficial de la SBS indica que es una institución con autonomía que tiene como funciones controlar y supervisar las actividades que realicen las instituciones bancarias públicos y privados, así como el seguro social, con el fin de brindar protección a los intereses de los ecuatorianos.

Para (Superbancos, 2017) del Ecuador indican que tiene como visión ser un ejemplo de control y supervisión de la protección de los derechos financieros de las personas, ya que promueve la estabilidad de los sistemas bancarios y de seguridad social, contando con empleados capacitados intelectual y técnicamente para desarrollar los procesos con eficiencia y eficacia.

Banco Central del Ecuador

Según información del (BCE, 2017) enseña que las tareas específicas se encuentran especificadas por las leyes únicas que no otras entidades cumplen en el país, su función con respecto a los ecuatorianos es facilitar un sistema financiero que permita desarrollar las actividades económicas con normalidad.

Las funciones que ejecuta el BCE encontramos las siguientes:

- Cantidad de billetes y monedas en las diferentes denominaciones en el mercado económico.

- Manejo del Sistema de Servicios Interbancario a fin de realizar la transaccionalidad de pagos y cobros de la ciudadanía realiza a nivel nacional.
- Controla, evalúa y monitorea el encaje bancario del sistema financiero a fin de dinamizar la economía del país según necesidades del mismo.
- Brinda estadísticas e información económica a la ciudadanía como personas naturales y jurídicas a fin de tomar decisiones económicas y financieras.

Frente al periodo de recesión por el cual atravesó la economía ecuatoriana, con una variación del PIB de -1.7% al cierre de 2016 según las cifras del BCE, los integrantes del sistema financiero se vieron fueron perjudicados a las disminuciones de los ingresos de los hogares, empresas y cambio de gobierno, estos factores inciden directamente en sobre la demanda de crédito y los plazos de captación de depósitos generando poco dinamismo de la economía. (BCE, 2016)

En general los banco públicos y privados en los últimos años se han caracterizado por mantener su funcionabilidad financiera sobre todo brindando solvencia a sus clientes, así como también ofreciendo servicios a empresas y ciudadanos para distintos fines económicos generando confianza en los ecuatorianos sobre la banca pública y privada, la dolarización es un factor importante ya que ha permitido que la banca continúe funcionando de manera estable beneficiado a los usuarios y al financiamiento interno y externo en la forma que las cuentas lo permitan según corresponda a cada institución bancaria.

Características de los servicios y productos bancarios

Los principales servicios y productos financieros ofertados por las instituciones del sistema financiero se encuentran:

- ***Cuenta de ahorros:***

Una cuenta de ahorros es una cuenta proporcionada por un banco para que las personas ahorren dinero y ganen intereses sobre el dinero en efectivo en la cuenta, este dinero puede ser retirado por medio de la libreta de ahorros o por medio de la banca electrónica que proporcione la entidad pertinente. Una cuenta de ahorros se puede utilizar para ahorrar dinero para gastos específicos o para objetivos indefinidos a largo plazo, todo mientras se gana interés en el dinero de la cuenta. (Escoto Leiva, 2001)

- ***Cuentas corrientes***

La Cuenta Corriente posee una función similar a la cuenta de ahorro en lo que al depósito y retiro de dinero se debe, pero en sí es una cuenta de depósito realizada con una institución financiera que permite la retirada de fondos, no genera intereses y permite que los cheques sean escritos contra el saldo. (Derecho Ecuador , 2005)

2.2.3. Fortalezas

- Sistema capaz de controlar, evaluar y diagnosticar posibles problemas de las entidades financieras públicas y privadas.

- Integra la información financiera de forma sistemáticas de las instituciones bancarias por medio del ministerio de finanzas.
- El sistema permite la planificación estratégica para el desarrollo y las mejoras de las instituciones financieras.
- Sistema financiero sólido por medio del dólar (moneda extranjera).
- Sistema capaz de implementar y ejecutar normas y disposiciones legales, técnicas y principios éticos que permitan el correcto control de la actividad financiera de los bancos.

2.2.4. Debilidades

- El sector financiero nacional está relacionado al comportamiento de la economía mundial, sean estos efectos de aceleración o desaceleración principalmente de las economías en vías de desarrollo, así como también la disminución de liquidez internacional; estos factores externos debilitan al sistema financiero del Ecuador sobre todo por las condiciones de desarrollo que presenta el país.
- Los precios del petróleo, es otro factor que causa incertidumbre en la economía del Ecuador por ser altamente dependiente de los ingresos petroleros y por ende la estabilidad financiera para otorgar o no financiamiento a los ciudadanos.
- Falta de información sobre los procesos y formas de control de las instituciones financieras del país.

2.3 Funcionamiento

Ecuador tiene un sistema bancario que tiene un papel fundamental en el crecimiento y funcionamiento de la economía. La intervención de las instituciones financieras puede contribuir en el crecimiento económico y bienestar social logrando un sistema financiero sólido.

Por medio del financiamiento otorgado por parte del sistema financiero, las empresa o instituciones gubernamentales realizan inversiones para diferentes actividades económicas, por lo tanto, al realizar este tipo de procesos las instituciones generarían mayores plazas de empleo, por consecuencia se esperaría alcanzar mayor desarrollo y crecimiento económico. (Marchán R, 2005)

El sistema financiero realiza múltiples funciones, entre las cuales se encuentran: captar e incentivar el ahorro, para después poder distribuir ese ahorro hacia los distintos agentes económicos, facilitando el incremento de la productividad a través del acceso e intercambio de servicios y bienes, generando crecimiento económico y estabilidad en la población. (MiBanco, 2016)

Otra de las funciones del sistema financiero del Ecuador es también funcionar como intermediario como lo son los bancos, que probablemente son las entidades más conocidas pues son las que ofrecen servicios financieros al público. Sin embargo, en este sistema también existen otras entidades que brindan servicios financieros y estas son las cooperativas de ahorro y créditos, mutualistas, compañías de seguros, sociedades financieras, todas estas instituciones mencionadas son reguladas por medio de la SBS del Ecuador.

Por lo tanto, las instituciones financieras tienen que garantizar liquidez, solvencia y rentabilidad de los depósitos efectuados por los clientes, es decir, el sistema financiero debe ser capaz de solventar el dinero de los clientes cuando lo necesiten, cumplir la rentabilidad exigida por los accionistas y poseer liquidez por medio de sus bienes. (Marchán Romero, 2005).

2.4 Servicios y costos bancarios

Los costos por servicios bancarios son regulados por la SBS, y el BCE, los cuales son los encargados de regular y hacer cumplir las disposiciones legales y reglamentarias. A continuación, se detalla los costos por servicios y todas las bondades que ofrecen las instituciones financieras como ofertas financieras.

2.5 Institución Financiera: Diners Club Del Ecuador

La tarjeta Diners Club nace en la década de los 40 en Estados Unidos, debido a lo que le sucedió a Frank McNamara al no poder pagar su cuenta por no tener billetera, por lo que le surgió la idea de una tarjeta que reemplace a los billetes, solucionando los problemas de muchas personas. En el Ecuador la empresa lleva operando más de 40 años, siendo el número 1 del país con 28.000 establecimientos afiliados y más de 400.000 socios. En lo que respecta a la misión y visión de la organización tenemos lo siguiente:

- Misión: Socios para toda la vida, cada día.

- **Visión:** Proporcionar facilidades en los productos bancarios a los usuarios, cumpliendo las necesidades y expectativas mediante la innovación y tecnología.

Los enfoques que en la actualidad tiene como direccionamiento la empresa son los siguientes:

1. **Dirección:** Reclutar y formar profesionales que permitan continuar con el liderazgo en el mercado de tarjetas de créditos en el Ecuador.
2. **Adaptación:** Con las normas y regulaciones del mercado la institución financiera debe de cumplir con las necesidades de los usuarios.
3. **Pioneros:** Enfoque en la tecnología digital a fin de crear innovación en los productos bancarios que se ofrece al usuario con un valor agregado.
4. **Comportamientos:** A través de la experiencia y conocimiento que se brinda a los usuarios se tiene como objetivo en siempre satisfacer las necesidades cumpliendo las expectativas de los mismos. El funcionamiento de la tarjeta en el país se detalla de manera específica en el anexo no. 10.

2.6 Las ventajas competitivas

Las ventajas competitivas de Diners Club que ofrece a sus clientes son dos: permite pagar totalidad de los consumos en el mes, evitando que los clientes caigan en morosidad y paguen tasas de interés demás, permitiendo a la empresa recuperar la cartera rápidamente, y la segunda es darle estatus a sus socios debido a que se debe pasar por una serie de requisitos para poder obtenerla, por lo que es apetecida en el mercado por la mayoría de personas, a continuación de detalla las propuesto de valor que ofrece la organización:

- Crear productos innovadores para jóvenes como Kids, Freedom y One.
- Facilitar el pago de servicios a través de internet de manera cómoda, ágil y segura con nuestro servicio de PayClub.
- Entregar beneficios en establecimientos líderes a través de nuestros productos convenio en principales cadenas de Supermercados, Farmacias, Hospitales, Clubes, Hoteles, artículos deportivos entre otros. Facilitar el acceso a soluciones de consulta de movimientos y estados de cuenta vía internet o móvil.
- Ofertar una amplia solución de asistencia y seguros.
- Ofertar productos que apoyen la Responsabilidad Social como las tarjetas Diners Club Unicef personal y Corporativa.

2.7 Las actividades claves

Las actividades claves y de soporte de la Diners Club son las siguientes:

- Servicio al cliente: es una actividad principal la atención a los establecimientos y socios en resolver los requerimientos que tengan.
- Fuerza de Venta: Encargados de expandir la cartera de socios.
- Inversiones: La captación de inversiones es una actividad para la liquidez de la empresa ofreciendo una tasa competitiva a los socios y usuarios externos.
- Operaciones: Encargado de procesar todos los requerimientos de servicio al cliente a tiempo, garantizando la satisfacción del socio o establecimiento.
- Planificación de producto: Ofrecer tasas y promociones competitivas a los socios y establecimiento para una mayor fidelización a la tarjeta.

2.8 Las características del servicio al cliente en Diners

Las características del servicio al cliente en Diners es manejado por estándares de calidad, que mensualmente los oficiales son calificados y capacitados a fin de desarrollar mejores prácticas en el servicio al cliente, tratando de resolver las necesidades de los usuarios por tiempos específicos, por lo que es fundamental la satisfacción de los usuarios. Así mismo se realiza encuestas de satisfacción del servicio al cliente a los socios aleatoriamente y se lo realiza periódicamente a nivel de call center y servicio al cliente que se realiza a canales y se detallan a continuación los resultados de los años 2013 y 2014.

Tabla 5 Encuesta de Satisfacción de Socios

Encuesta de Satisfacción de Socios										
Calidad de Servicio	Malo		Regular		Muy Bueno		Excelente		TOTAL	Total Muy Bueno y Excelente
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%		
AÑO										
2013	26	0,18%	52	0,36%	935	6,42%	13555	93,05%	14568	99,47%
2014	38	0,26%	45	0,31%	1026	7,07%	13404	92,06%	14513	99,13%

Fuente: Diners Club Del Ecuador (2016)

Para las actividades para cada elemento de servicio al cliente en Diners Club tenemos lo siguiente:

- Entrega a tiempo: La entrega a través del Courier es medida por cumplimiento de contrato de entregas de tarjetas y papeles comerciales con el

fin de cumplir los estándares de calidad que en la actualidad cuenta la empresa.

- Rapidez de atención: La actividad clave que tiene la empresa es la que, en los centros de servicios, los socios no pueden esperar más de 20 minutos y deben satisfacer los requerimientos que tengan.
- Condición del producto: La tarjeta de crédito cuenta con seguridad electrónica a través de un chip que evita los fraudes electrónicos y robos.
- Documentación precisa: Cuenta con una fuerza de venta que detalla personalmente al ofertar las tarjetas, así mismo en la página web está con claridad la información para las tarjetas de créditos.

Los patrones de servicio al cliente que usaría serían los siguientes

- Procedimiento de reclamos: Se lo realizaría a través de los canales físicos y electrónicos para satisfacer los requerimientos de los socios.
- Calidad de documentación: Para poder acceder a las tarjetas de créditos y papeles comerciales se realizará visitas personales de fuerza de ventas, comunicaciones electrónicas con el fin de garantizar la documentación de los socios y establecimientos.
- Soporte técnico: Para este caso, sería soporte al servicio al cliente a través de oficiales y pagina web.

Índice de efectividad del servicio al cliente que se brinda a los socios, en la siguiente tabla muestra un comparativa del año 2013 y 2014.

Tabla 6 Encuesta de Satisfacción de Socios

Índice de Servicios a tiempo y con retraso entregados 2014		
Resolución de servicios		
Efectividad	Total 2013	Total 2014
A tiempo	1'489.171	1'713.571
	99,75%	99,78%
Con retraso	3.671	3.770
	0,25%	0,22%

Fuente: Diners Club Del Ecuador (2016)

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque de la investigación

Según Rodríguez (2011), define a la metodología de investigación, como la disciplina que sistematiza, evalúa y realiza la forma de búsqueda idónea de información y orden del conocimiento científico, la cual consiste en formar un grupo de procedimientos y técnicas que tienen como objetivo implementar procesos de clasificación, recolección y validación de información con experiencias que son por lo general tomados de la vida real, por tal motivo la importancia de la metodología en el presente estudio.

Por lo expuesto se tratará de explicar las bondades de la transformación de Diners Club en un Banco Digital en el mercado financiero, en lo que representa costos operativos para instituciones financieros y usuarios, con el fin de poder ofrecer soluciones a los problemas y quejas por diversas inconformidades que existen hoy en día. Considerando las experiencias de casos de países latinoamericanos que cuentan con estos tipos de instituciones financieras.

Por último, se realizará una proyección financiera en base a la transformación digital de Diners contrastando la actualidad de la operativa de los procesos bancarios que se manejan con los cambios operacionales que implica la digitalización, enfocando la repercusión al servicio al cliente en tiempos y costos.

3.2 Tipo de investigación

Se mostrará una base teórica sustentable acerca del sistema financiero del Ecuador, específicamente el sector de la banca, y la situación actual de Diners Club S.A. mediante una metodología exploratoria de estudios y datos estadísticos realizados por entidades gubernamentales nacionales-empresas privadas, sitios web oficiales para lo cual nos ayudará a determinar el funcionamiento y falencias que se pueden agregar al sistema financiero.

3.3. Método de la investigación

La metodología de investigación tendrá una combinación de tipo de estudio deductivo e inductivo, en el cual se plantea el problema que tienen los socios Diners Club en lo que respecta a los servicios financieros que ofrece en el mercado, los cuales no llegan a satisfacer por completo las necesidades de los usuarios bancarios según encuestas presentadas en el capítulo 2, debido a los costos financieros y horario de atención que en la actualidad brindan.

El presente estudio se enfocará en las dimensiones de la escala de SERVQUAL para establecer aquellas variables que afectan en la satisfacción al cliente con el fin de lograr la información de donde Diners Club debería enfocarse para mejorar los servicios bancarios que se ofrece a través de la multicanalidad considerando los resultados con la escala Likert.

3.4. Herramientas de investigación

Se considerará los estudios de instituciones financieras como BBVA España y Caixa que han realizado su transformación de banca digital exitosamente enfocada a brindar una atención al cliente de manera personalizada e indicará el proceso de transformación que debe tomar un banco tradicional a banca digital.

Se medirá el nivel de servicio al cliente tomando en consideración las encuestas realizadas en los últimos años por Diners Club para contrastar con una encuesta a los clientes de la futura transformación de la empresa y los cambios de los servicios bancarios que se ofrecerían a través del nuevo modelo de negocio.

Por lo expuesto se medirá el nivel de satisfacción al cliente basado en la escala SERVQUAL, la cual nos ayudará a determinar la percepción que tiene el cliente con los actuales y futuros canales de servicio al cliente, analizando las dimensiones que determine la escala, obteniendo las brechas entre lo ideal y real que percibieron los socios en las encuestas realizadas.

Se proyectará la transformación digital de Diners Club a través de la teoría de costos en los estados financieros para medir el impacto que incurriría la empresa en costos operativos contrastando con la actualidad financiera y económica de la institución financiera, a fin de establecer la viabilidad de la transformación digital, para lo cual se considerará la información financiera que se encuentra en la Superintendencia de Bancos y Banco Central del Ecuador.

Los principales costos operativos que Diners Club incurre anualmente son los siguientes:

- Emisión de estados de cuentas (tarjetahabientes)
- Emisión de comprobantes de pagos (comercios)
- Distribución de los estados de cuentas y comprobantes de pagos

Para lo cual se proyectará tres objetivos que son la reducción total de la emisión de estados de cuentas, comprobantes de pagos y la distribución que la empresa debe incurrir mensualmente, contrastando la inversión tecnológica que deberá realizar para poder cumplir los objetivos expuestos, y lograr el incremento de rentabilidad y liquidez de la empresa.

3.5. Población

El presente estudio se considerará la siguiente población de 268.216 personas que conforma tarjetahabientes de la ciudad de Guayaquil de la empresa Diners Club del Ecuador.

3.6. Muestreo

El muestreo considerado para el presente estudio se elaboró en base a estudios e investigaciones de reclamos de los informes presentados en la web por parte de Diners Club, para lo cual nos permitirá la medición de la satisfacción al cliente en los procesos de requerimientos, contemplando indicadores de tiempos y calidez del servicio en la interacción con los empleados.

La población para considerar se la recopila de la recolección de datos del sitio web de Diners Club, la cual está constituida por 268.213 socios registrados (Diners Club del Ecuador, 2016), por lo cual se consideró los siguientes elementos para el cálculo de las encuestas.

Z = Nivel de confianza
N = Tamaño de Población
p = Probabilidad de éxito
q = Probabilidad de fracaso
e = Nivel de Error

Para la determinación de la muestra se tomó como fuente a Munch & Ángeles, se realizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{(N * e^2) + (Z^2 * p * q)}$$

Aplicando en el presente estudio, quedaría de la siguiente manera:

$$Z = 1,96$$

$$N = 268.213$$

$$p = 0,5$$

$$q = 0,5$$

$$e = 0,05$$

Reemplazando en la formula los valores quedaría como resultado un total de encuesta de 383,61 es decir 384.

Para analizar y tabular los resultados de las encuestas y poder exponer los resultados se lo realizará con tablas, gráficos y cuadros dinámicos.

3.7. Instrumento de la Investigación

Para la instrumentación de la investigación se realizará el cuestionario de satisfacción al cliente basado en el modelo SERVQUA, con el fin de obtener los datos que proporcionen los socios de Diners Club, para lo cual se realizará una pequeña explicación del instrumento para que el encuestado tenga la opción de elegir entre el 1 al 4 la opinión de la atención al cliente brindada, midiendo el servicio y la calidad de la atención con la escala Likert, para encontrar los clientes tan insatisfecho o muy satisfecho.

El cuestionario SERVQUAL está compuesto por 5 secciones o variables divididas de la siguiente manera:

- Elementos tangibles
- Fiabilidad
- Capacidad de respuesta
- Seguridad
- Empatía

3.8. Diseño de la Investigación

Para medir la calidad de los servicios bancarios ofrecidos por las instituciones financieras, el modelo que SERVQUAL es la más idónea, debido a que es un método que evalúa los factores claves para medir la satisfacción al cliente. Con lo expuesto se puede obtener un índice de satisfacción del cliente con respecto a las 5 secciones consideradas en el punto anterior. La encuesta encasillará las secciones del modelo SERVQUAL, la cual nos permitirá tener un tratamiento adecuado de la información

El modelo SERVQUAL es considerado como un método de evaluación de puntos importantes para la medición de la satisfacción al cliente, debido a que el modelo clásico basado a las expectativas del servicio al cliente, la cual considera percepciones del servicio recibido a través de los distintos canales, obteniendo un índice de satisfacción al cliente, que nos permitirá realizar las conclusiones de los productos bancarios que en la actualidad y en un futuro podría ofrecer Diners Club.

3.8. Medición del Servicio al Cliente.

La medición realizada para la atención al cliente se la realizó en base a la encuesta realizada a 384 tarjetahabientes que realizaron visitas a las instalaciones de Diners Club según la transaccionalidad de los servicios bancarios que han solicitados a lo largo del año, y que se encuentran repartidas de la siguiente manera:

- Quito: 170 encuestas

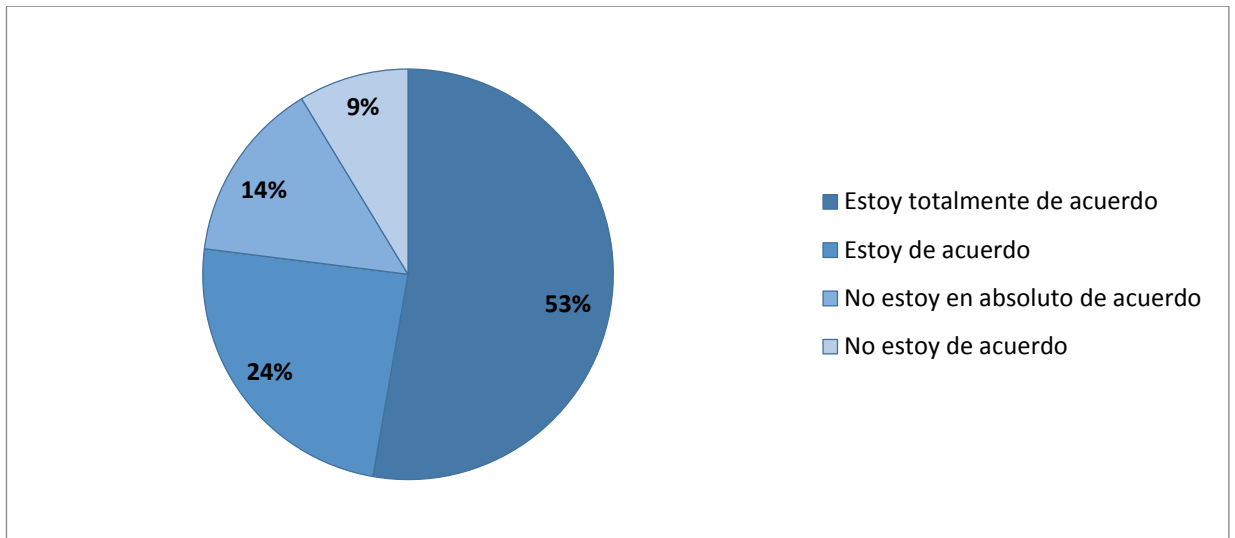
- Guayaquil: 134 encuestas
- Cuenca: 50 encuestas
- Machala: 20 encuestas
- Manta: 10 encuestas

El objetivo de la encuesta era conseguir la actualidad de la atención de servicio al cliente que realizan de acuerdo con el servicio que se ofrece, y la percepción del futuro de la banca digital a través de nuevos canales de servicio al cliente. La encuesta será evaluada en escala del 1 al 4 (4: Estoy totalmente de acuerdo, 3: Estoy de acuerdo, 2: No estoy en absoluto de acuerdo, 1: No estoy de acuerdo).

Para el análisis del servicio financiero que brinda Diners Club se dividió los resultados de las encuestas en tres partes que tienen como finalidad de obtener la información más apropiada de los tarjetahabientes acerca de la atención al cliente, servicios bancarios y estados de cuentas que se brinda, para lo cual se muestra en los siguientes gráficos.

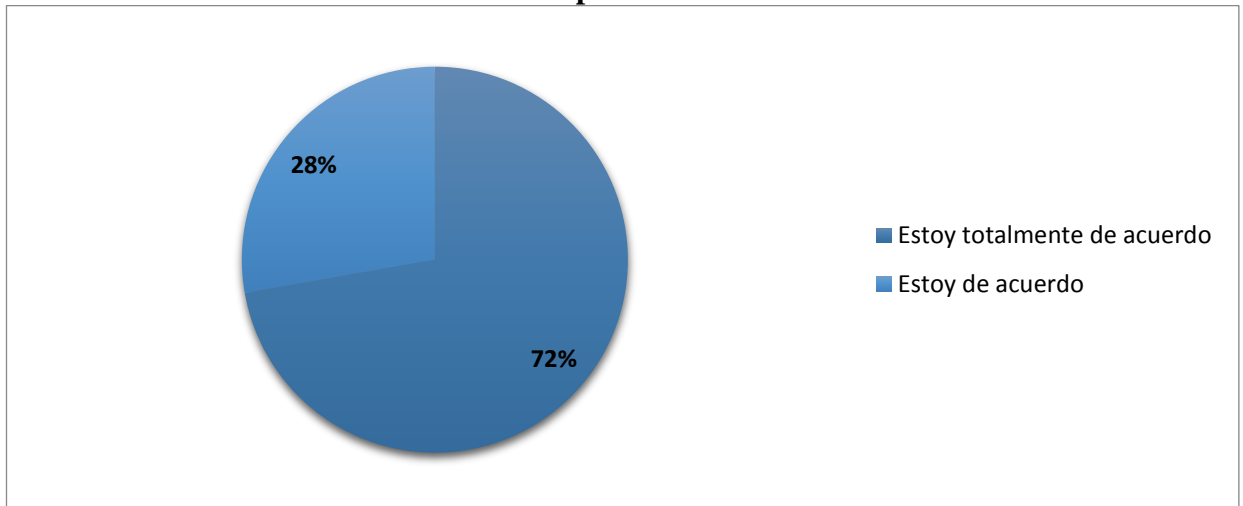
La primera que respecta a las instalaciones de la institución financiera se obtuvo que el 77% de los encuestados se sienten cómodos al visitar las oficinas, teniendo una percepción del servicio brindado sobresaliente debido a los casos resueltos y guía que se les otorga a los clientes en los problemas que se presentan y que fueron dichos en las encuestas realizadas.

Ilustración 4: Encuesta: Instalaciones de la Institución Financiera



Fuente: Autores

Ilustración 5: Encuestas: Percepción del Servicio al Cliente

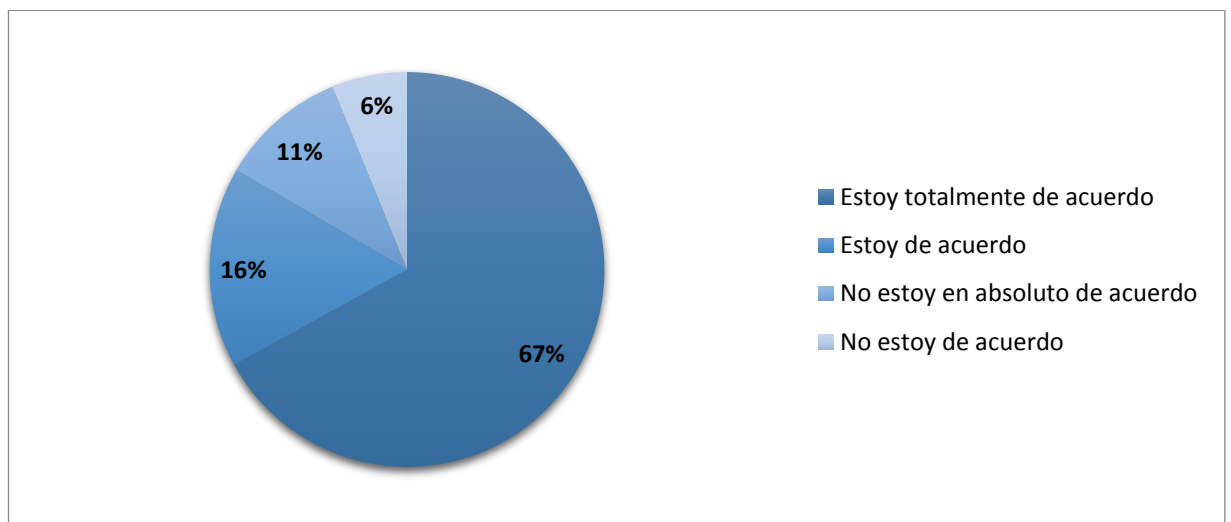


Fuente: Autores

En la segunda sección se consideró los estados de cuentas que se emiten a los socios para identificar el nivel de entendimiento de la información por consumo que realizan los usuarios con sus tarjetas, para lo cual el resultado que se obtuvo fue 83% que están de acuerdo con la emisión de los estados de cuentas, por lo que para el 17% se tendría que resolver sus inquietudes para abarcar a todos sus usuarios.

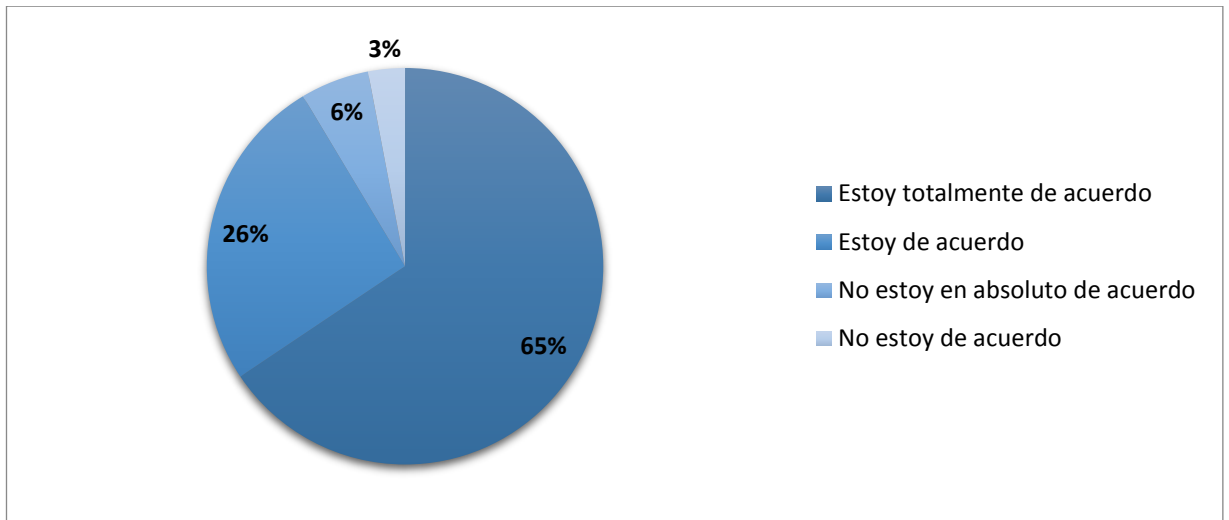
En lo que respecta al Call Center se tiene un 90% de aceptación en la percepción del servicio al cliente que se brinda a los usuarios, por lo que un nuevo sistema operativo que permita ofrecer más productos bancarios beneficiaría a la institución financiera en sus rendimientos financieros y satisfacer las necesidades de los clientes en los requerimientos que se presenten.

Ilustración 6: Encuesta: Estado de Cuenta



Fuente: Autores

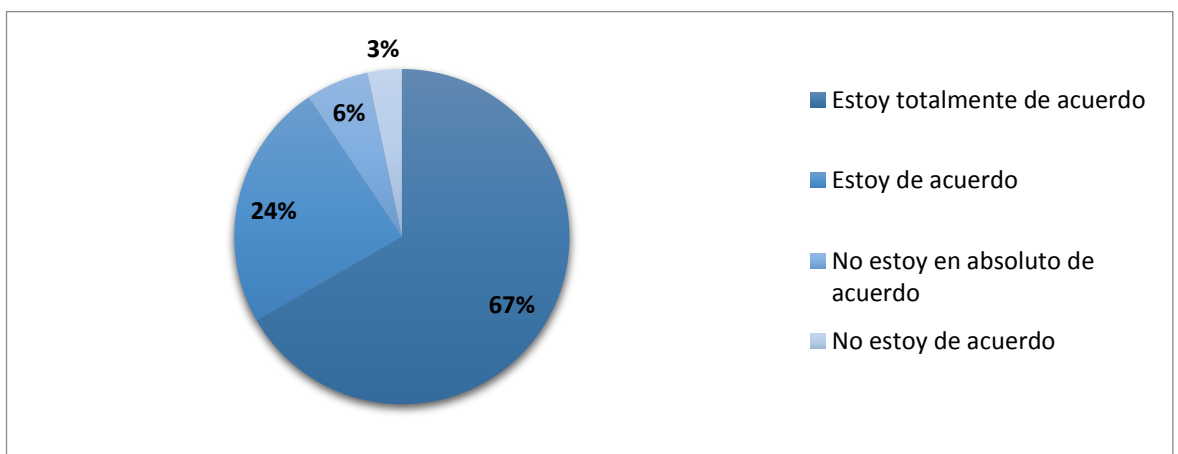
Ilustración 7: Encuesta: Percepción de Call Center



Fuente: Autores

Para la última parte se consideró el grado de satisfacción que tienen los usuarios al visitar las oficinas de servicio al cliente teniendo como resultado un 91% que se encuentra de acuerdo con el servicio brindado, por lo que los canales de servicio al cliente están siendo eficientes dentro del tiempo de atención debido a que la única incomodidad presentada es por los horarios establecidos para realizar los requerimientos bancarios.

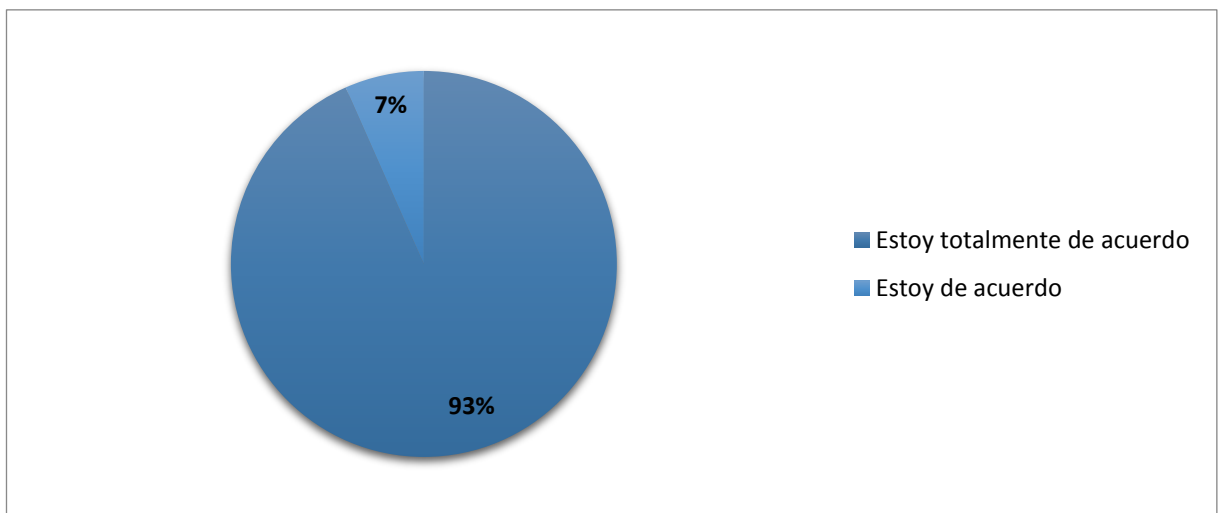
Ilustración 8: Encuesta: Grado de Satisfacción al cliente



Fuente: Autores

En lo que respecta al cambio de la institución financiera a Banca Digital, los usuarios tuvieron una aceptación mayoritaria debido a las bondades por la multicanalidad de servicio al cliente que se tendría, por los horarios flexibles y más variedad de productos bancarios que estarían al alcance de los usuarios, por tal motivo la importancia de la transformación digital de Diners Club es primordial en el aumento de la rentabilidad debido a que existiría mayor transaccionalidad y liquidez para poder cubrir las nuevas necesidades de los clientes.

Ilustración 9: Encuesta: Percepción del cambio a Banca Digital



Fuente: Autores

CAPÍTULO 4: BANCA DIGITAL

4.1 Definición Banca Digital

Digital es la nueva palabra de moda en el sector bancario. Los bancos de todos los tamaños están realizando considerables inversiones en iniciativas digitales para mantener una ventaja competitiva. La banca digital es construida con una visión para llegar a los clientes a través del aumento digital.

La introducción de la banca digital ha revolucionado el sector de la banca y modificado todo el procedimiento de transferencias bancarias simples. Se ha facilitado los clientes ayudándoles a verificar sus datos de la cuenta, pagar facturas

en línea y transferir dinero de una cuenta a la otra de una manera más rápida. Esto ha ayudado al usuario final para disfrutar de una vida financiera metódica

La banca digital significa proporcionar servicios y productos financieros disponibles mediante diferentes canales de manera digital con facilidad de uso como un ordenador, smartphone, tableta, televisor; esta herramienta es complementaria a lo ya habitual como son los bancos tradicionales y cajeros automáticos; es decir implica el mejoramiento e innovación de canales y productos existentes.

La banca digital está conectada directamente en línea con el consumidor final, y se encuentra operativa las 24 horas de los 365 días del año. Es un método estratégico para obtener una mayor inclusión financiera, al proporcionar acceso omnipresente, costos bajos, y mejoras en la productividad. (Castillo Merino, 2010)

4.2 Características

El mundo digital ha revolucionado la dinámica tradicional de la banca, ofreciendo servicios enfocados en el cliente y sus necesidades. Las personas demandan transacciones con mayor frecuencia en tiempo real, de manera confiable y eficiente, y al que las nuevas tecnologías lo utilizan para: i) gestionar sus productos a través de plataformas a las que pueden acceder fácilmente al sistema financiero desde cualquier lugar y en cualquier momento; ii) conocer de primera mano la oferta de productos y servicios, iii) comparar las opciones que ofrece el mercado y iv) emitir opiniones y defender sus derechos de manera más efectiva. Las tecnologías digitales son un aliado estratégico para lograr una mayor inclusión financiera. (BBVA, 2015)

Entre las principales funciones de la banca digital se encuentra:

- Solicitud de saldos de cuentas, revisión de la actividad bancaria y acceso al historial de la cuenta
- Transferencia de fondos entre cuentas
- Cambiar contraseña, identificación de usuario, imagen de seguridad, frase de seguridad y preguntas y / o respuestas
- Diversidad de pasos nacionales e internacionales

4.2.1. Fortalezas

Facilidad de acceso: Los usuarios tienen la posibilidad de acceder a la banca digital por medio de una conexión a Internet, donde los usuarios podrán controlar, transferir dinero desde cualquier lugar en cualquier momento. Excepto cuando el sitio web de la entidad financiera está en mantenimiento, por lo general los servicios en línea de las instituciones financieras se encuentran 24/7, es decir disponibles durante todo el día durante todo el año.

El servicio al cliente se encuentra disponible en horario laboral y se usa cuando el Internet no está disponible. Por lo tanto, una de las fortalezas de la banca digital es que los consumidores siempre podrán mantener un control sobre sus saldos de cuentas a través de este modo de la banca digital. (Oscar Rubio Ortiz-Cañavate, 2017)

Movilidad de los servicios: banca virtual ya está disponible en sitio web e incluso para ciertas entidades bancarias en dispositivos Smartphone. Los bancos están

desarrollando sitios web para móviles que respondan de manera que se puede acceder fácilmente a través de los teléfonos inteligentes o fichas sobre la marcha. El dinero puede ser transferido y las facturas se pueden pagar a través de estos sitios web para móviles.

Ecológico: Esto puede ser categorizado como la iniciativa con el medio ambiente. La banca digital ahorra papel descartando la necesidad de espacio de oficinas, la construcción y el movimiento vehicular, siendo un incentivo para mejorar las condiciones del medio ambiente.

Relación entre cliente y banco: El tradicional sistema bancario interactúa directamente con el cliente en el desarrollo de un vínculo mutuo. Actualmente con los cambios tecnológicos que se vive a diario y específicamente en el uso de la banca por medio digitales podría afectar a clientes acostumbrados al sistema tradicional en no utilizar este tipo de recursos que implementa la banca actualmente. (Oscar Rubio Ortiz-Cañavate, 2017)

Problemas con las transacciones: Cuando se tiene que hacer frente a una operación compleja, los clientes se sienten más tranquilos realizándolas en las instalaciones bancarias, las transacciones internacionales también tienen muchas preocupaciones que necesitan ser atendidos. Por lo tanto, la migración a la banca digital tomara algún tiempo hasta que los usuarios se adapten a ella, logrando que los usuarios sigan la misma tendencia de acercarse a los bancos para resolver los problemas, ya que existe inseguridad en la existencia de algún fallo del enlace que dificulta el modo de transferencia.

Seguridad: El robo de identidad es un tema que considerar en estos días. Si el software no posee suficiencia estabilidad y confianza, un ciberdelincuente podrá acceder a la información confidencial de la web el cual sería una amenaza a las finanzas de los clientes del sistema bancario.

4.2.2 Debilidades

Relación entre cliente y banco: El tradicional sistema bancario interactúa directamente con el cliente en el desarrollo de un vínculo mutuo. Actualmente con los cambios tecnológicos que se vive a diario y específicamente en el uso de la banca por medio digitales podría afectar a clientes acostumbrados al sistema tradicional en no utilizar este tipo de recursos que implementa la banca actualmente. (Oscar Rubio Ortiz-Cañavate, 2017)

Problemas con las transacciones: Cuando se tiene que hacer frente a una operación compleja, los clientes se sienten más tranquilos realizándolas en las instalaciones bancarias, las transacciones internacionales también tienen muchas preocupaciones que necesitan ser atendidos. Por lo tanto, la migración a la banca digital tomara algún tiempo hasta que los usuarios se adapten a ella, logrando que los usuarios sigan la misma tendencia de acercarse a los bancos para resolver los problemas, ya que existe inseguridad en la existencia de algún fallo del enlace que dificulta el modo de transferencia.

Seguridad: El robo de identidad es un tema que considerar en estos días. Si el software no posee suficiencia estabilidad y confianza, un cifrado de cualquier ente podrá acceder a la información confidencial de la web el cual sería una amenaza a las finanzas de los clientes del sistema bancario.

4.3 Funcionamiento

La función principal de la banca digital es brindar al usuario la oportunidad de realizar todo tipo de transacción por medio del Internet. Este mecanismo permite a los usuarios ahorrar tiempo, administrar sus recursos monetarios, solicitar servicios, realizar transacciones en línea, entre otras, siendo este un elemento clave para mejorar la agilidad de los trámites que posee actualmente la banca (ASBA, 2016).

Por medio de este gran avance tecnológico, las personas ya no tienen que moverse desde sus hogares u oficinas para realizar pagos o transacciones, la banca digital funciona las 24 horas, los 7 días de la semana, por el cual se puede disponer de este beneficio en cualquier momento y en cualquier lugar.

Las funciones principales son:

- Pago una factura
- Transferencia de fondos
- Administrador de cuentas
- Solicite un préstamo o tarjeta de crédito
- Vista de cheques en línea
- Visualización de los estados de cuenta actualizados y el saldo

- Seguimiento del historial de pagos.

4.4 Países con banca digital

Los países con las tasas de participación más altas en la banca móvil son diversos. Incluyen varios mercados en desarrollo, como China, Sudáfrica, Venezuela y la India, y también mercados más maduros, como Suecia. (BBVA, 2012)

Por medio de la investigación efectuada por T-unit en Latinoamérica al 2014, alrededor de un 96% de las entidades bancarias brindaban servicios de banca digital, en el mismo estudio se concluye que la región posee un promedio de 54 puntos sobre 100 con respecto al uso y servicio de la banca digital.

Uno de los puntos más interesante del presente estudio y que brinda una perspectiva de la evolución de la tecnología y sobre todo de la banca virtual en Ecuador es que al 2014 según el ranking de servicios móviles originado con la información de los bancos latinoamericanos, el Banco Guayaquil se ubicó en el tercer lugar seguido por el Banco Bolivariano en el quinto lugar del total de bancos evaluados en la región mejorando la perspectiva bancaria del Ecuador. (Deloitte, 2016)

La innovación en los servicios bancarios va ligada a los constantes avances tecnológicos y al incremento y desarrollo de nuevas opciones de los Smartphones y otros dispositivos electrónicos como tablas que permiten el acceso a internet. Según el (INEC, 2014) sobre las condiciones de vida en el Ecuador, determina que

aproximadamente el 24.3% de los ciudadanos ecuatorianos mayores de 12 años poseían un teléfono inteligente y a finales del mismo periodo la encuesta reveló que aproximadamente el 86% de la población tenía acceso a internet. Bajo este concepto se estimó que la conectividad a internet por medio de celulares o tabletas crezcan alrededor de un 13% para el 2018.

En Ecuador, según información de la asociación de bancos privados del Ecuador indican que los canales digitales representaban en promedio a noviembre del 2016, el 60% del total de transacciones. Juniper Research firma reconocida muestra en sus estudios realizados de mercados acorde a las tecnologías de la información y los medios digitales, señala que a finales de 2019 cerca de 1,075 millones de personas con celulares utilizarán estos dispositivos para servicios de banca digital, siendo un incremento considerable con los 800 millones de personas que utilizaron servicios bancarios digitales en el 2014 en Latinoamérica. (Juniper, 2014)

Una de las debilidades como se mencionó de la banca digital es la percepción y la desconfianza en la mente de los usuarios ante posibles fallos digitales. Por lo general, los usuarios se rehúsan a usarlos por el miedo a que su información financiera y personal quede expuesta o se vea vulnerable ante algún robo informático.

Según el estudio de BBVA (2015) reporta más de quince millones de usuarios con cuentas digitales a nivel mundial que se segregan de la siguiente manera solamente en España 1,9 millones de usuarios, de los cuales 5,5 millones corresponden a usuarios de banca móvil, teniendo como resultado que los usuarios digitales representan aproximadamente un poco más del 12% de la totalidad de los usuarios ,

dando como resultado un ratio aproximada del 36% de usuarios digitales, obteniendo como crecimiento los clientes digitales de un 33%.

A continuación, se detallará la cantidad de clientes digitales que tienen los principales Bancos a nivel mundial según estudio de BBVA (2015):

- BBVA alcanza aproximadamente 14 millones de usuarios digitales, de los cuales 7 millones corresponden a la banca móvil, teniendo un aumento de usuarios digitales de más del 20% en el sitio web y 59% aproximadamente para los móviles.
- CaixaBank cuenta con aproximadamente 4 millones de clientes digitales, de los cuales para dispositivos móviles corresponde a 2,6 millones de usuarios.
- Sabadell alcanza aproximadamente 2 millones de usuarios digitales de los cuales 900.000 usuarios corresponden a dispositivos móviles.
- Bankia alcanza aproximadamente 1 millón de usuarios digitales de los cuales 762.000 usuarios corresponden a dispositivos móviles.
- Popular alcanza aproximadamente 831.000 usuarios digitales de los cuales 143.000 usuarios corresponden a dispositivos móviles.
- Bankinter alcanza aproximadamente 350.000 de usuarios digitales de los cuales 160.000 usuarios corresponden a dispositivos móviles.

4.4.1 Banco CAIXA

El Banco Caixa es un banco español el cual integra al grupo financiero conocido como Caixa Geral de Depósitos, con 140 años de experiencia se encuentra conformada alrededor del mundo con una extensa distribución de sucursales que

operan en alrededor de 23 países en 4 continentes, los cuales se detallan a continuación:

Ilustración 10 Transformación digital de los servicios financieros:

Europa	América	África	Asia
<input type="checkbox"/> Portugal	<input type="checkbox"/> Estados Unidos	<input type="checkbox"/> Mozambique	<input type="checkbox"/> China
<input type="checkbox"/> España	<input type="checkbox"/> Canadá	<input type="checkbox"/> Angola	<input type="checkbox"/> India
<input type="checkbox"/> Reino Unido	<input type="checkbox"/> Brasil	<input type="checkbox"/> Sudáfrica	<input type="checkbox"/> Timor Oriental
<input type="checkbox"/> Alemania	<input type="checkbox"/> México	<input type="checkbox"/> Cabo Verde	
<input type="checkbox"/> Francia	<input type="checkbox"/> Venezuela	<input type="checkbox"/> Santo Tomé y Príncipe	
<input type="checkbox"/> Bélgica	<input type="checkbox"/> Islas Calmán	<input type="checkbox"/> Argella	
<input type="checkbox"/> Luxemburgo			

Fuente: CAIXA (2016)

En su sitio web indican que es una entidad enfocada a lo digital que tienen como objetivos prioritarios incrementar la eficiencia y situar al cliente en el centro de todas las acciones del banco, aproximadamente cuenta con alrededor de 5 millones de usuarios digitales de los cuales tres millones corresponden a móviles y más de 60 millones de aplicaciones para celular, que permiten firmar a los usuarios contratos telemáticamente y a los establecimientos asesorarlos desde cualquier lugar.

Considerado en España una de las instituciones financieras pioneras en la adopción de tecnologías y pagos móviles llamado “ImaginBank” segmento dirigido a los denominados millennials. Por lo expuesto en el 2016 según sitio oficial indica que han recibido más de 9 reconocimientos de innovación digital aplicado a la banca, que tienen como resultado lo siguiente:

- Más de 20.000 establecimientos que funcionan con el software SmartPCs.
- Más de 24.000 empleados trabajan con celulares que tienen aplicativos de negocios instalados.
- El 90% de los procesos de contratación se realizan con firma electrónica.
- Más del 16% de las transacciones por préstamos se realizan a través de los canales digitales.
- Disponibilidad segura y completa de la documentación para los usuarios
- La organización comercial considerada simple.
- Aumento de ventas cross-channel y se puede medir la satisfacción general de los clientes gracias al soporte que brinda las herramientas de contratación digital y nuevos canales de atención como el chat y la videoconferencia, también conocidos como multicanalidad.

En la parte financiera podemos darnos cuenta que con corte diciembre 2016, el patrimonio total del CAIXABank tendría arriba de 347 millones de dólares superior al 2015, por lo que la tendencia es creciente año a año según estados de cuentas presentados en su sitio oficial y que están debidamente auditados, a continuación se explica el balance de la institución financiera contrastando con el año 2015.

Ilustración 11 Estado Financiero CaixaBank:

	31-12-2016	31-12-2015 (*)
FONDOS PROPIOS (Nota 25)	23.399.819	23.688.634
Capital	5.981.438	5.823.990
Capital desembolsado	5.981.438	5.823.990
Prima de emisión	12.032.802	12.032.802
Otros elementos de patrimonio neto	7.499	5.120
Ganancias acumuladas	5.239.487	4.850.813
Otras reservas	(716.893)	413.916
Menos: Acciones propias	(14.339)	(19.713)
Resultado del ejercicio atribuido a los propietarios de la dominante	1.047.004	814.460
Menos: Dividendos a cuenta (Nota 6)	(177.179)	(232.754)
OTRO RESULTADO GLOBAL ACUMULADO (Nota 25)	126.621	1.480.290
Elementos que no se reclasificarán en resultados	0	0
Elementos que pueden reclasificarse en resultados	126.621	1.480.290
Conversión en divisas	2.332	378.102
Derivados de cobertura. Coberturas de flujos de efectivo (porción efectiva)	25.316	85.622
Activos financieros disponibles para la venta	(26.494)	816.586
Instrumentos de deuda	366.815	761.777
Instrumentos de patrimonio	(393.309)	54.809
Participación en otros ingresos y gastos reconocidos de inversiones en negocios conjuntos y asociadas	125.467	199.980
INTERESES MINORITARIOS (participaciones no dominantes) (Nota 25)	29.122	35.626
Otro resultado global acumulado	50	530
Otros elementos	29.072	35.096
Total Patrimonio neto	23.555.562	25.204.550
Total Pasivo y Patrimonio neto	347.927.262	344.255.475

(*) Se presenta única y exclusivamente a efectos comparativos.

Fuente: CaixaBank (2016)

4.4.2 Banco BBVA

BBVA institución financiera fundada en 1857, es un grupo financiero que tiene el modelo de negocio minorista y que está enfocado en el cliente, que ofrece a todos sus clientes alrededor del mundo una amplia gama de productos y servicios bancarios y no bancarios. Los datos más relevantes de la empresa son los siguientes: cuenta con más de 132.000 empleados, alrededor de 71 millones de clientes, 8.421 oficinas y 31.194 cajeros automáticos alrededor del mundo en 30 países.

El principal propósito según su sitio web oficial indica que BBVA es poner al alcance las oportunidades de esta nueva era, con el fin de ofrecer a los clientes soluciones bancarias y ayudarles a tomar las mejores decisiones financieras con el

objetivo de impactar de buena manera en su vida. Para lograr lo expuesto BBVA tiene definido las siguientes prioridades estratégicas:

Ilustración 12: Prioridades Estratégicas BBVA



Fuente: BBVA (2016)

El principal objetivo de BBVA es ayudar a las personas a que puedan hacer realidad todos sus propósitos y sueños que tengan propuesto, para lo cual según su portal web oficial indica que tienen diversificada su negocio en diferentes países alrededor del mundo y un portafolio que lo tienen segmentados en varios pilares que a continuación se los detalla.

- Liderazgo y Diversificación: Equilibrio del modelo de negocio, franquicias y portafolio de clientes alrededor del mundo.
- Gestión Prudente: Consideración estricta y control de calidad de los riesgos crediticios, de capital, operacionales y estructurales.
- Rentabilidad: Enfocado a la prudencia, integridad y transparencia situando al usuario como el punto de atención en sus procesos.

- Enfoque al usuario: El modelo de negocio es enfocado al cliente, colocándolo en el centro debido a que son líderes de satisfacción a las necesidades del cliente.
- Combinación y Recurrencia
- Fortaleza Estructural: el grupo BBVA tiene un balance equilibrado, sano, bien capitalizado con una adecuada estructura de financiación con riesgos medidos, el cual permite afrontar con éxitos los retos que se presenten en el futuro.
- La aspiración del grupo BBVA: "Ser el mejor banco universal del mundo"

En la actualidad BBVA es una institución bancaria con un patrimonio representativa para ser tomada con consideración como uno de los principales actores en el mercado financiero a nivel mundial, por lo cual según estudio BBVA (2016), tiene los siguientes 4 retos que consideran lo cumplirán en los próximos años:

1. Llegar a ser una de las instituciones financieras con mejor perfil de crecimiento en el mercado.
2. Lograr como fortaleza estructural la excelencia en la gestión de capital y liquidez
3. Ser la institución financiera más productiva y eficiente a nivel mundial mediante el uso de la tecnología
4. Potencia la globalidad y transversalización del modelo de negocio en todas sus franquicias a nivel mundial.

Las ubicaciones principales de las sucursales de las instituciones BBVA que se encuentran alrededor del mundo se las detalla de la siguiente manera:

- **Europa:** España se encuentra la matriz, además en Alemania, Bélgica, España, Francia, Holanda, Italia, Luxemburgo, Malta, Portugal, Reino Unido, Rumanía, Rusia, Suiza.
- **Norteamérica y Centroamérica:** México y Estados Unidos
Latinoamérica: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.
- **Asia:** China, EUA, Hong Kong, India, Indonesia, Japón, Corea del Sur, Singapur y Taiwán.

Con el antecedente de datos presentados a través del sitio web oficial y del estudio BBVA (2016), nos muestra que el grupo BBVA tiene una liquidez y rentabilidad atractiva en el mercado financiero que lo demuestra en los estados financieros que se presenta a continuación que contrasta el año 2015 con el 2016.

Ilustración 13 : Estados Financieros BBVA 2015-2016

	2016	Δ%	2015
Efectivo, saldos en efectivo en bancos centrales y otros depósitos a la vista	40.039	36,7	29.282
Activos financieros mantenidos para negociar	74.950	(4,3)	78.326
Activos financieros designados a valor razonable con cambios en resultados	2.062	(10,8)	2.311
Activos financieros disponibles para la venta	79.221	(30,2)	113.426
Préstamos y partidas a cobrar	465.977	(1,2)	471.828
Préstamos y anticipos en bancos centrales y entidades de crédito	40.268	(14,6)	47.147
Préstamos y anticipos a la clientela	414.500	0,1	414.165
Valores representativos de deuda	11.209	6,6	10.516
Inversiones mantenidas hasta el vencimiento	17.696	n.s.	-
Inversiones en negocios conjuntos y asociadas	765	(13,0)	879
Activos tangibles	8.941	(10,1)	9.944
Activos intangibles	9.786	(2,7)	10.052
Otros activos	32.418	(4,1)	33.807
Total activo	731.856	(2,4)	749.855
Pasivos financieros mantenidos para negociar	54.675	(1,0)	55.202
Pasivos financieros designados a valor razonable con cambios en resultados	2.338	(11,7)	2.649
Pasivos financieros a coste amortizado	589.210	(2,8)	606.113
Depósitos de bancos centrales y entidades de crédito	98.241	(9,6)	108.630
Depósitos de la clientela	401.465	(0,5)	403.362
Valores representativos de deuda emitidos	76.375	(6,8)	81.980
Otros pasivos financieros	13.129	8,1	12.141
Promemoria: pasivos subordinados	17.230	7,0	16.109
Pasivos amparados por contratos de seguros	9.139	(2,8)	9.407
Otros pasivos	21.066	(0,6)	21.202
Total pasivo	676.428	(2,6)	694.573
Intereses minoritarios	8.064	0,9	7.992
Otro resultado global acumulado	(5.458)	63,0	(3.349)
Fondos propios	52.821	4,3	50.639
Patrimonio neto	55.428	0,3	55.282
Total patrimonio neto y pasivo	731.856	(2,4)	749.855
Pro memoria:			
Garantías concedidas	50.540	1,3	49.876

Fuente: BBVA (2016)

4.4.3 Banco Selfbank

Institución financiera nacida en el año 2000, conocida marca comercial de Self Trade Bank, S.A., es una institución con línea española, considerado como uno de los pilares de la banca digital en Europa que tiene como filial el Grupo Société Générale, con sede principal ubicada Madrid-España.

El lema que tiene el banco es “centrado en ti”, debido a que intentan ser las finanzas de las personas más simples y transparentes de gestionar debido a que entienden a los usuarios en no hacerlos perder el tiempo en los procesos. Cuentan con un equipo de trabajo comprometido en otorgarle a los clientes un mejor servicio

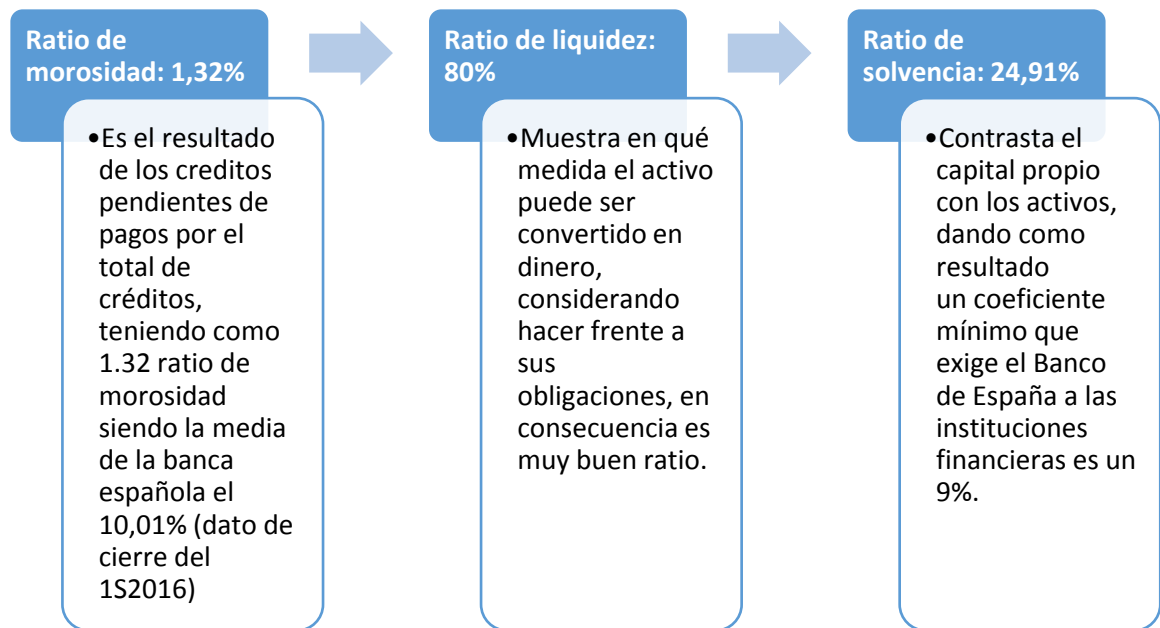
para lo cual han sido galardonados en los últimos 6 años con el promedio de Atención al Cliente del Año.

En el sitio web oficial cuentan con un sistema operativo visual y fácil de usar, accesible para cualquier dispositivo, diseñado a las necesidades de los usuarios finales por lo que le dan el control de los procesos, simplificando los contratos, eliminando la jerga financiera debido a que consideran que no se necesita ser un experto para poder gestionar las finanzas.

Con el material de apoyo informativo y formativo que otorga el sitio web oficial a los usuarios finales ayudan a la autogestión en los procesos operativos, debido a que no recomiendan, ni gestionan ni colocan productos, al contrario, trabajan para ofrecer una variedad de productos y servicios según las necesidades del cliente, como por ejemplo tienen a disposición más de 1.800 fondos de ahorro.

Por tal motivo considerado un banco completamente digital, institución pionera en Europa con más de 148.000 empleados en más de 76 países y más de 30 millones de clientes alrededor del mundo. Por lo expuesto según información financiera del sitio web podemos obtener las siguientes ratios financieros, que nos da como resultado un banco solvente, sólido y con una rentabilidad alta en comparación con instituciones financieras establecidas en el mercado.

Ilustración 14 Ratios Financieros



Fuente: SelfBank (2017)

4.5 Segmento de Mercado

La clave del éxito en la banca digital es entender que no todos los clientes lo quieren, segmentar las ofertas de servicios de manera adecuada según estratos es una tarea difícil que enfrenta la banca digital hoy en día. Por este motivo es que la edad y los ingresos son algunas de las formas de segmentar a los usuarios del sistema financiero, dado que este supuesto se puede determinar cómo la gente piensa acerca de la banca y como se relaciona con su principal proveedor financiero, siendo un indicador para la banca en saber cómo y dónde destina los servicios digitales.

A nivel mundial son los daneses los que más tiempo pasan en línea. El número de usuarios en línea se ha incrementado considerablemente en los últimos años, las personas que leen noticias en línea aproximadamente un 70%, llamadas digitales un 9%, redes sociales un 63% y utilizan servicios financieros un 59%. Dinamarca es el

país que integra la tecnología digital en casi todas sus actividades, centra la implementación de los procesos digitales en los negocios y diversas actividades económicas. (BBC, 2017)

Según el ITU entidad especializada de la ONU enfocada en el desarrollo de las TIC, publica periódicamente un informe sobre la conexión global, el cual detalla resultados interesantes al 2016: Los países en vía de desarrollo poseen un número de usuarios con conexión a internet con más de 2.500 millones frente a los 1.000 millones en los países más desarrollados, con respecto a la penetración del servicio de internet los países desarrollados siguen liderando con un 81% frente a un 40% de los países en vías de desarrollo y un 15 en países menos desarrollados. Por lo tanto, la banca móvil sólo es más popular en los países en desarrollo con grandes poblaciones no bancarizadas; Las tasas de uso son más altas en India (46%), Indonesia (37%), México (34%) y Turquía (34%). (ITU, 2016)

4.6 Proceso hacia la banca digital – Caso BBVA

En la actualidad el caso de BBVA es considerado el más exitoso a nivel mundial por tal razón se consideró el estudio del año 2015 donde muestra el proceso que debería tomar una institución financiera que quisiera optar por la transformación digital para lo cual se lo segmentó en etapas que se explicarán de la siguiente manera.

La primera etapa consiste en la reacción que tienen las instituciones financieras en las variaciones que puede haber en la oferta y demanda en los servicios financieros,

lo cual provoca el desarrollo de nuevos productos digitales y canales de servicio al cliente que permiten posesionarse como innovador en el mercado financiero.

Los enfoques de los nuevos canales de servicio al cliente están centrados en los dispositivos móviles debido al uso que hoy en día las personas realizan por comodidad, por lo expuesto la innovación de nuevas apps o aplicaciones para tabletas o smartphones con interfaces atractivos, de fácil uso, sencillo y que estén orientadas a lo que ofrecen las redes sociales, con el objetivo de que sean apps rápidas, dinámicas y satisfagan los requerimientos de los usuarios.

Los productos digitales se enfocan en pagos minoristas, desarrollando nuevos productos digitales como billeteras digitales que solucionen los pagos por proximidad (NFC), aplicaciones que permitan realizar transferencias dinero entre clientes tales como lo realiza la compañía fintech, por lo cual la incorporación de infraestructura tecnológica que permitan integrarse con las ya existente permitirá cumplir la primera etapa de la digitalización.

En la segunda etapa consiste el proceso de transformación profundamente de la plataforma tecnológica con el fin de convertirla en unas nuevas bases flexibles y modulares que otorguen la facilidad de poder integrarse con las nuevas tecnologías, dotando de mayor flexibilidad y agilidad en el desarrollo de los productos financieros.

La integración de nuevas tecnologías y un nuevo diseño de estructura en las plataformas requieren de generación y procesamiento ágiles y de grandes volúmenes

de información que por lo general provienen de los canales de servicio al cliente, a través de la multicanalidad que permiten atender a los clientes digitales los 365 días del año, los 7 días de la semana durante 24 horas con el fin de satisfacer los requerimientos cambiantes del modelo de negocio que se tienen en el mercado y que las instituciones financieras deben de adaptarse por la competitividad que existe.

Por lo expuesto las tecnologías que escogen los bancos digitales es el llamado cloud computing que otorgan la optimización del uso de recursos de la empresa, buscando maximizar la eficiencia en el proceso productivo obteniendo mayor flexibilidad en los servicios bancarios aportando mayores beneficios, debido a que existirían varios servidores que facilitarían los requerimientos regulatorios.

Otro punto importante es la automatización de procesos que ayudarán a eliminar las tareas manuales y repetitivas en la eficiencia y eficacia del procesamiento de las operaciones bancarias, agilitando el sistema en general. La automatización de los procesos se lo realiza integralmente como en el back office, servicio al cliente con el objetivo de la fidelización de los clientes.

La inversión y gasto en la tecnología de la información permitirán obtener la actualización de la infraestructura tecnológica, y que es considerado en el balance de las instituciones financieras debido al porcentaje considerado y elevado del gasto en IT para lograr mantener la transformación digital que se lleve a cabo.

La tercera etapa consiste en el posicionamiento estratégico con el fin de buscar rentabilizar las inmensas inversiones que se realizan en el IT y estructuras

tecnológicas adoptando las estrategias digitales que las instituciones deben de realizar en los cambios profundos que se hagan en las organizaciones.

Los canales y productos digitales aparte de ser considerado como un canal de transaccionalidad, logística y dirección que perfecciona la oferta hacia el usuario, con el fin de mejorar la captación y fidelización de los usuarios clientes dentro de la organización. Además de aumentar la proactividad en los servicios financieros ayudando a mejorar la fuerza de ventas, para lo cual se establece objetivos ambiciosos en la productividad en los canales digitales permitiendo ser diferente a la banca tradicional.

Esta etapa de inversión en tecnología es representativa por lo que las instituciones financieras deben de descartar los proyectos que no agreguen valor a las nuevas estructuras digitales de la organización. Además de la revolución tecnológica, deben existir cambios en el modelo operativo y organizacional, centrando al usuario como estrategia.

Por último, la adopción de metodologías ágiles en los desarrollos de software, dando un giro drástico debido a la reducción de tiempo que la metodología enseña y que la banca tradicional tomaba largos ciclos en los cambios estructurales. Por lo expuesto la institución financiera que alcance la etapa de transformación digital serán capaces de contar con liderazgo representativo en la oferta de servicios bancarios digitales, la siguiente ilustración detalla el proceso de transformación digital de una institución financiera.

Ilustración 15 Proceso de transformación hacia la banca digital BBVA



Fuente: BBVA (2015)

4.7 Análisis financiero de banca digital

Sin duda alguna el manejo de los servicios financieros digitales sigue siendo un proceso complicado para las entidades financieras y sus usuarios, pero pese a este nuevo cambio que se está viviendo en la actualidad el 60% del total de las transacciones se la realiza de forma digital llegando a ser hasta un 75% que sin duda es un beneficio económico que le representa a las entidades financieras agilidad en los servicios presenciales, utilización de menos recursos, descongestión de las sucursales y call center, generando una mejora en los tiempos de respuesta y atención al cliente. (Asobanca, 2016)

Según las cifras de la encuesta de las TIC que realizó el INEC al 2016 el 38% a nivel nacional usó internet para obtener información de servicios y consultas donde están incluidos los servicios bancarios contra el 32% que se tenía en el 2013, es decir

que el país ha evolucionado en el ámbito tecnológico y ha llevado a la banca a utilizar este beneficio para ligar sus productos en el marco digital representando beneficios y agilidad para sus actividades diarias; y es que la población Ecuatoriana paso al 2016 a un 56.1% de uso de teléfonos inteligentes frente a un 16.9% en el 2013 es decir un incremento exponencial que los empresarios tomaron como una oportunidad para innovar y crecer en este entorno que está evolucionando constantemente en el mundo. (INEC, 2016)

El banco pichincha que ofrece servicios en línea pasó de 198.363 a 298.583 usuarios es decir un incremento del 50,52% beneficio que le ha permitido mover 14.5 millones de dólares, a la vez lo cual le permite generar rentabilidad por los beneficios que cobra en cada transacción y por el medio digital se agilitan las misma generando beneficio mutuo entre entidad y cliente.

Otra institución bancaria es Produbanco el cual posee 75.000 usuarios en canales digitales permitiéndole mover 7.5 millones por esta vía. En general las instituciones ven más que un cambio tecnológico, ven una forma de mejorar los servicios, brindar agilidad, disminuir costos y realizar transacciones de manera rápida y sencilla. (Asobanca, 2016)

4.8 Plan estratégico para la transformación digital.

La investigación realizada por CISCO, líder mundial de redes y TI (tecnología de la información), reveló acontecimientos sobre el potencial disruptivo y la falta de

preparación de las instituciones financieras en los procesos financieros que en la actualidad desarrollan en el mercado financiero a nivel mundial.

En el estudio indica que las diferencias entre las dinámicas competitivas tradicionales y la disrupción digital, se reduce en dos factores: el riesgo y la velocidad del cambio, debido a que los disruptores digitales innovan rápidamente con el fin de obtener mayor participación en el mercado financiero y crecer mucho más rápido que los competidores que se aferran a los modelos tradicionales de la banca.

Los nuevos desafíos competitivos impulsan a la evolución de la disrupción van de la mano con las cambiantes expectativas de los clientes que obligan al mercado financiero a nivel mundial a la transformación digital, hacia un modelo operativo en el cual está centrado en la digitalización que la siguiente gráfica lo explica de mejor manera.

Ilustración 16 Transformación digital de los servicios financieros:



Fuente: CISCO (2016)

Por lo expuesto en la investigación de CISCO indica que la tecnología tiene un impacto exponencial en otorgarle un valor agregado a las empresas, debido a que generan eficiencias y ayuda al aumento de los ingresos, habilitando las capacidades

innovadoras por medio del engagement móvil y otorgamiento de servicios bancarios que le permite ofrecer consistentes interacciones con los diferentes canales.

En la investigación de CISCO muestra un contraste de una institución tradicional con un banco totalmente digitalizado, indicando las ventajas competitivas que tendría en el mercado financiero, el cual obtendría rendimientos financieros significativos debido a la reducción del coste operativo que en gran parte tendría la institución con la digitalización de los procesos bancarios, la siguiente ilustración detalla de mejor manera.

Ilustración 17 Transformación digital de una institución financiera

Categoría	Legado	Transformado
PROCEDIMIENTO	Centrado en el banco	Centrado en el cliente
ACTIVIDAD PRIMARIA	Transacción	Ventas/Asesoramiento
OBJETIVO DE LA INTERACCIÓN	Satisfacción en los procesos	Optimización de la conveniencia
METROS CUADRADOS	325 m ²	176 m ²
PERSONAL	7-9	3-7
COMPETENCIA	Especializado (Ventas vs. Servicio)	Universal
CAPACIDADES	Asistido por humanos	Asistido por humanos y máquinas (Servicio de autoservicio asistido y asesoramiento complejo)
OBJETIVOS	Crecimiento del depósito	Optimización del ROI
FINANCIEROS	Inflexible	Modular y dinámico
ESTILO DE CONSTRUCCIÓN	Independiente por función	Integrada
LOCACIONES	Autónomas	Predominantemente retail
HORAS	Limitadas/Semana laboral	Flexibles

Fuente: CISCO (2016)

Según CISCO, con la transformación digital de una institución financiera obtendría capacidades digitales diferenciadoras en el mercado, tales como:

- Nuevas metodologías de conectividad entre socios/cliente y empleados, que mejoren los modelos de personal con una mayor dependencia en la automatización de procesos en una sucursal.
- Multicanalidad en el servicio al cliente enfocado en el cliente y la máquina, con el fin de promover autoservicio al cliente dentro de la institución financiera, ofreciendo al mismo tiempo un servicio personalizado del staff, como por ejemplo video a distancia, videos en cajeros automáticos y colaboración móvil.
- Una estructura consolidada y unificada para el engagement y detección del cliente, basada en el análisis del comportamiento del cliente y experiencia dentro de la institución financiera e infraestructura móvil de vanguardia, la cual provocaría una interacción diferenciadora con los competidores, la cual se la podría medir con herramientas como hiper-beacons que evalúan el flujo de tráfico físico.

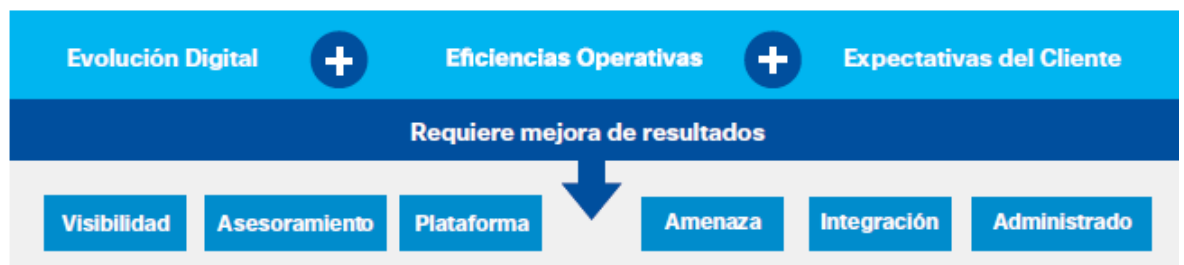
Ilustración 18 Transformación digital de una institución financiera:



Fuente: CISCO (2016)

Por lo expuesto la transformación digital se logra con eficiencias operativas, innovaciones en la base tecnológica, y satisfaciendo las expectativas del cliente, lo cual es vital para poder realizar una transformación exitosa, la siguiente ilustración detalla los requerimientos de resultados para la transformación.

Ilustración 19 Transformación digital (CISCO):



Fuente: CISCO (2016)

CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE MEJORA

5.1. Realizar una proyección financiera de la transformación digital de Diners Club.

Para la propuesta financiera de mejora que se plantea en el presente de trabajo en la transformación digital de Diners Club está conformada por estructura de costos, enfocada en la parte operativa de la organización, para lo cual se considerará las proyecciones en 4 ejes fundamentales para el modelo de negocio de la institución financiera, las cuales son los siguientes:

- Reducción de impresión de estados de cuentas
- Distribución de estados de cuentas (socios), documentos de pagos (comercios).
- Incremento de transacciones (autoservicio)
- Transacciones que se realicen a través de la plataforma del SPI manejado por el BCE.

Los costos operacionales de Diners Club según su sitio web en el 2016 fueron de \$115'884.950,06 millones de dólares y con corte junio del 2017 son de alrededor de \$65'825.196,27 millones de dólares. Por lo expuesto se determinó con la información que presenta en su sitio oficial que la institución financiera gasta en promedio anual un monto de 120 millones de dólares en costos operacionales lo cual provoca una disminución en su rentabilidad y utilidades, en anexo No. 13 se adjunta el estado de pérdidas y ganancias con corte junio 2017.

Por lo expuesto anteriormente, el planteamiento que se propone es de la reducción de costos operativos, utilizando la teoría de costos, por lo que se investigó los costos que realizan las dos empresas que se necesitan para la entrega de estado de cuenta (Urbano Express), y para la impresión de papales (LinkSolution) para lo cual se determinó anualmente se necesitan alrededor de 2 millones de estados de cuenta para cubrir la demanda que la institución financiera tiene en el mercado financiero.

Pero para poder establecer los valores que se necesitarían ahorrar, se ha determinado un estimado real del costo de la inversión inicial que se necesitará para emprender la transformación digital en la institución financiera, la cual consistirá en un nuevo software, desarrollo de app, y costes a fines a la implementación con el fin de ampliar los canales de servicio al cliente y poder realizar mayor transaccionalidad que se proyectará en el presente trabajo.

Por lo que se explicará el ahorro que se obtendrá en los costos operativos de la institución tendría en los 4 ejes planteados, ayudaría para el financiamiento inicial de la inversión en el nuevo Core bancario y los costes adicionales que implicaría la implementación como una nueva app, capacitaciones y otros gastos adicionales.

5.2. Planteamiento de costos operativos actuales.

Para el planteamiento de la reducción de los costos operacionales se considerará en el presente trabajo serán las siguientes: impresiones de estados de cuentas y costos por transacciones bancarias, los cuales significan los rubros más significativos. Por lo cual se explicará en detalle a continuación.

Lo que muestra la siguiente ilustración es en detalle de la distribución y emisión de 1'957.936 estados de cuentas de los tarjetahabientes según datos otorgados del sitio web oficial de Diners Club emitidos en el 2016, por lo que se considerará dicha cifra para tener los siguientes resultados, por distribución y emisión de estados de cuenta un valor anual de \$583.464,92, que lo detalla la siguiente ilustración en costos unitarios y totales.

Ilustración 20: Costos por emisión y distribución de estados de cuenta y Comprobantes

Costos	Costo Unitario	Totales Estados de Cuentas	Totales Comprobantes
Distribución (Gestión de Entrega)	\$0,28	\$548.222,08	\$5.292.000,00
Impresión estados de cuenta	\$0,02	\$35.242,84	\$340.200,00
Total	\$0,30	\$583.464,92	\$5.632.200,00

Fuente: Diners Club, Urbano Express (2017)

Así mismo las impresiones de los comprobantes de crédito y retención que muestra en la ilustración No. 20, considerando los 35.000 establecimientos que se encuentran afiliados a la organización, se toma en promedio la entrega de 540 documentos anuales por establecimiento o comercio según indicadores de datos de la facturación que lleva la institución financiera anualmente, teniendo un costo total de \$5.632.200.

5.2.1. Transacciones actuales realizadas a través de plataformas de pagos

Para el planteamiento de reducción de costos operativos correspondiente a los costos bancarios por transaccionalidad de las operaciones que se realizan a través de las dos plataformas utilizadas por la institución financiera son las siguientes: Banco Central del Ecuador y Cash Management del Banco Pichincha, siendo esta última la más utilizada y con un costo más elevado.

Considerando su giro de negocio, la intermediación financiera a través de créditos de consumo que le genera a la institución financiera un monto de utilidad neta de alrededor de 35 millones de dólares según cifras del sitio web oficial que se muestra en el anexo No. 21. Anualmente el número de tarjetahabientes que la institución financiera registra es de 6.500 usuarios, cifra que será considerada para la proyección de la transaccionalidad de las operaciones bancarias en la reducción de costos que se plantearán.

Para explicar los costos actuales de las transferencias interbancarias se tomará en cuenta la transaccionalidad del 40% de socios y establecimientos, porcentaje que estadísticamente realizan operaciones bancarias anualmente, para lo cual el promedio ponderado del número de transacciones es 10, lo explica de mejor manera el siguiente recuadro de los costos finales teniendo en cuenta el costo de 0.12 para pagos con la plataforma de BCE y 0.45 para el Cash Management de Banco Pichincha.

Ilustración 21: Transacciones Actuales (anualmente)

Descripción	Socios	Establecimiento
Base Actual	35.000	400.000
A considerar 40% de Socios/Establecimientos	14.000*10	160.000 *10
Transacciones	140.000	1.600.000

Fuente: Diners Club del Ecuador (2016)

Por consiguiente, con el análisis de la transaccionalidad de operaciones bancarias se realiza con socios y establecimientos se puede determinar los costos totales que representa el rubro de transferencias en el balance general, donde entran gastos como impresiones, infraestructura (sueldos y beneficios de empleados), y otros gastos. La ilustración No 22 indica un costo total de \$1.787.800 anualmente.

Ilustración 22: Costos por transferencias

Gastos Operacionales	Socios	Establecimiento	Total
Impresiones	\$2.800	\$32.000	\$34.800
Costos de Transferencias	\$63.000	\$720.000	\$783.000
Infraestructura	\$425.000	\$425.000	\$850.000
Otros Gastos	\$60.000	\$60.000	\$120.000
Totales	\$550.800	\$1.237.000	\$1.787.800

Fuente: Diners Club del Ecuador (2016)

En resumen, podemos determinar los costos totales operativos por transaccionalidad por un monto de \$8.003.464,92 divididos en emisión de estados de cuentas, comprobantes y costos por transferencias demostrado en la Ilustración No. 23, los cuales se plantearán una reducción de estos con el fin de la implementación de un nuevo Core bancario que permita realizar de mejor manera y a bajo costos las operaciones bancarias.

Ilustración 23: Resumen de Costos Operativos Actuales

Totales Estados de Cuentas	Totales Comprobantes	Total
\$583.464,92	\$5.632.200,00	\$6.215.664,92
Socios	Establecimiento	(+)
\$550.800,00	\$1.237.000,00	\$1.787.800,00
Total		\$8.003.464,92

Fuente: Diners Club del Ecuador (2016)

5.3.1. Planteamiento de reducción de costos operativos

Para el planteamiento de reducción de costos operativos se ha considerado los 3 más representativos que son las impresiones y entrega de estados de cuentas y comprobantes para establecimientos y transferencias bancarias por las operaciones financieras que se realizan anualmente.

Por lo expuesto se plantea la factura electrónica como la visión principal para el planteamiento de reducción de estados de cuentas y comprobantes comercios, debido a que los costos se segmentan de dos partes 0,02 rubro por la facturación electrónica,

y 0,02 costo del envío de los mails a los socios y comercios, dando como resultado un costo total de \$936.000 que se detalla en el siguiente cuadro.

Ilustración 24: Planteamiento de Factura Electrónica

Costos	Costo Unitario	Estados de Cuentas	de Comprobantes Comercios	Total
Factura Electrónica	0,02	\$81.000	\$340.200	\$421.200
Envío Mail	0,02	\$99.000	\$415.800	\$514.800
Total	0,04	\$180.000	\$756.000	\$936.000

Fuente: Autores

5.3.2. Planteamiento reducción de transferencias de operaciones bancarias

En lo que respecta a la reducción de los gastos operacionales en el rubro de costo por transferencia se considerará utilizar la plataforma del BCE para toda la transaccionalidad de forma integral por el bajo costo que representa en los costos a las instituciones financieras por un monto de \$0,10 centavos en cualquier transacción, reduciendo \$0,30 centavos a la cifra actual que se maneja, para lo cual se realizó la proyección de la ilustración No. 25 con los mismos datos exceptuando el de costo de transferencia dando como resultado una reducción significativa que el siguiente cuadro lo detalla.

Ilustración 25: Proyección Reducción Costos Transferencias

Gastos Operacionales	Socios	Establecimiento	Total
Impresiones	\$2.800	\$32.000	\$34.800
Costos de Transferencias	\$14.000	\$160.000	\$174.000
Infraestructura	\$415.000	\$415.000	\$830.000
Otros Gastos	\$60.000	\$60.000	\$120.000
Totales	\$491.800	\$667.000	\$1.158.800

Fuente: Autores

Por lo que el ahorro por costo por transferencia con el uso de la plataforma del BCE sería un total de \$629.000 aproximadamente, considerando que los tiempos de atención mejorarían notablemente por los horarios de liquidaciones que maneja la plataforma de BCE, por lo expuesto se podría obtener un crecimiento en la transaccionalidad y mayor ahorro en un futuro cercano.

5.3.3. Ahorro planteado por la reducción de costos operativos

Según la ilustración No 26 indica que la reducción del costo total por estados de cuentas/comprobantes a establecimientos es \$936.000 y transferencias por operaciones bancarias son por un total de \$1.158.800, por lo que el siguiente gráfico demuestra el ahorro que se obtendría con las mejoras analizadas por un total de

\$5.908.665 aproximadamente, cifra que serviría para la inversión inicial de un Core Bancario y las implicaciones que significan.

Ilustración 26: Resumen de Proyección Ahorro Costos Operativos

Gastos Operacionales	Socios		Establecimiento		Total
	Actual	Proyección	Actual	Proyección	Actual - Proyección
Estados de Cuentas/Comprobantes	\$583.465	\$180.000	\$5.632.200	\$756.000	\$5.279.665
Transferencias	\$550.800	\$491.800	\$1.237.000	\$667.000	\$629.000
Ahorro Total	\$1.134.265	\$671.800	\$6.869.200	\$1.423.000	\$5.908.665

Fuente: Autores

5.4. Inversión inicial del software e implementación.

La parte fundamental de la digitalización de Diners Club del Ecuador que deberá realizar serán en sus estructuras de programas que utilizan, el cual le ayudará a desarrollar software que le permitirán atender las necesidades de los clientes y socios 24/7 durante todo el año ininterrumpidamente a través de nuevos canales de atención al cliente.

Por lo expuesto se realizó la proyección de la implementación del software bancario que permitirá realizar la digitalización en los procesos y servicio al cliente, el cual estará a carga de la empresa de “Denarius” empresa ecuatoriana experta en desarrollo de nuevas tecnologías y plataforma de Core Financiero, para lo cual el

siguiente cuadro detallará los costos de la implementación de un Core bancario avanzado.

Ilustración14: Propuesta de Nuevo Core Bancario

DESCRIPCION	TOTAL
CORE BANCARIO (DENARIUS)	\$ 2.850.000,00
BANKINGLY	\$ 1.450.000,00
IMPLEMENTACION DE LOS SISTEMAS	\$ 825.000,00
GASTOS OPERACIONALES ADICIONALES	\$ 725.000,00
TOTAL	\$ 5.850.000,00

Fuente: Autores

La ilustración anterior muestra el detalle de los costos del software para la organización en los procesos y para la web con un costo de \$2'850.000, el Bankingly para el desarrollo de una plataforma de app para smartphones, la implementación y gastos adicionales que implican la transformación digital que tendría que tener en su implementación, como son las capacitaciones de las áreas de call center y operaciones las cuales formarían parte fundamental del proceso de digitalización.

Por lo expuesto el ahorro planteado en la reducción de los costos operativos por estados de cuentas y transferencias servirían para la inversión inicial para el nuevo Core bancario que serviría para la transformación digital en la infraestructura integral

de los sistemas de atención al cliente de la institución financiera, por lo que se proyectará el estado financiero calculando el VAN y proyección de cartera.

5.5. Proyección de Flujo de Efectivo

Con lo expuesto con anterioridad se proyectará el flujo de efectivo considerando el ahorro planteado en la reducción total en los costos operacionales, así como la implementación del nuevo Core bancario y transformación digital de la infraestructura, para lo cual se realizará en el cuadro No. 21.

Para la proyección del flujo de caja del presente proyecto de digitalización de Diners Club se ha considerado un horizonte de 5 años donde constará los ahorros de que se plantea en los estados de cuentas/comprobantes y transferencias, así como las inversiones que se realizarían con la nueva infraestructura informática que se necesitaría inicialmente y reinversiones para las actualizaciones de la plataforma.

Para el cálculo del VAN consideramos el concepto del spread financiero bancario debido a que no tendría que la organización con el ahorro que haría en los procesos no tendría que adquirir deuda para financiamiento del nuevo software bancario, para lo cual se lo determinó con la tasa pasiva de 6,20% y tasa de intereses más alto (36 meses) de consumo que es de 26,67% por lo expuesto para la determinación de la

viabilidad del proyecto, la tasa de descuento que se ha tomado en consideración es de 20,47%.

Para la proyección de flujo de efectivo se ha considerado diferentes porcentajes de incremento para los diferentes componentes del flujo, tomando en consideración el ahorro que se ha planteado a la organización y la inversión que tendría que realizar, por lo que el resultado sería un aumento de capital, socios y transacciones de la institución financiera por la velocidad y volumen de operaciones financieras podría realizar teniendo como objetivo principal del proyecto el autoservicio, el siguiente cuadro lo detalla.

Ilustración 27: Motivo Porcentaje Proyección Flujo de Efectivo

% Proyección	Actividades de operación	Motivo
10%	Inversiones	Con la inversión inicial que se realice en el año 0 se estipuló un 40% de la inversión inicial para las capacitaciones al personal y costos en la implementación que implican el nuevo Software año a año, así como un 10% anual de inversión para alcanzar el objetivo del autoservicio de los usuarios de la institución financiera
15%	Ahorros	El ahorro va concatenado con la inversión inicial debido a alcanzar el objetivo de autoservicio de los usuarios los costes operacionales se proyectarán un ahorro anual de 15% debido a que la inversión que se realizará mejorará la plataforma que brinda el servicio de los servicios bancarios que ofrece la institución financiera
20%	Equipos de Computación	Con modernización del software bancario el equipo de computación a nivel nacional debe de actualizarse por lo que el valor inicial es la compra de 56 nuevos computadores que brindarán la calidad de servicio al cliente y operativa que necesita el nuevo software bancario por lo que el enfoque es que la inversión sea del 20% anual en la parte operativa a fin de cubrir la creciente demanda de autoservicio de los usuarios necesiten. Teniendo en cuenta que al 4to año

		se realizará una inversión de la renovación total del equipo de cómputo.
33%	Depreciación	La depreciación considerada para los equipos de computación es de 33% durante los 5 años del proyecto del nuevo Core Bancario.
40%	Mantenimiento de Software y Hardware	Con el fin de garantizar la operatividad del nuevo software se considerará un 40% de la inversión que se realice en el mismo a fin de mantener actualizado y operativo el sistema para evitar cualquier inconveniente en el objetivo principal del proyecto que es el autoservicio de los usuarios de la institución financiera.

Fuente: Autores

Ilustración 28: Proyección Flujo de Caja

% Proyección	Flujos de Efectivo de las actividades de operación	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
10%	Inversiones	\$ -5.850.000	\$ -2.340.000	\$ -2.574.000	\$ -2.831.400	\$ -3.114.540	\$ -3.425.994
15%	Ahorros		\$ 5.908.665	\$ 6.794.965	\$ 7.814.209	\$ 8.986.341	\$ 10.334.292
20%	Equipos de Computación	\$ -84.000	\$ -100.800	\$ -120.960	\$ -145.152	\$ -258.182	\$ -309.819
33%	Depreciación		\$ -33.264	\$ -39.917	\$ -47.900	\$ -85.200	\$ -102.240
40%	Mantenimiento de Software y Hardware		\$ -936.000	\$ -1.029.600	\$ -1.132.560	\$ -1.245.816	\$ -1.370.398
	Efectivo neto proveniente de las actividades de operación	\$ -5.934.000	\$ 2.498.601	\$ 3.030.488	\$ 3.657.197	\$ 4.282.602	\$ 5.125.841

Tasa de Descuento	20,47%
VAN	\$4.373.265

Fuente:

Autores

CONCLUSIONES

Se puede concluir en el presente proyecto que el proceso de transformación digital de la institución financiera Diners Club del Ecuador tiene como objetivo principal el autoservicio que pueda brindarle a más de 400.000 usuarios y 35.000 establecimientos y a la proyección planteada del 12% anual de crecimiento para el uso de los diversos productos financieros que ofrece la institución a través de su plataforma digital en la web y dispositivos móviles a fin de reducir costos de infraestructura y operacionales.

Para lo cual se ha realizado en el segundo capítulo una base teórica de información literaria acerca de la historia de la banca y el desarrollo que ha venido teniendo a lo largo de los años que sustenta el crecimiento en el Ecuador hacia la transformación digital de los participantes del sistema financiero ecuatoriano están en proceso de desarrollo, así como la actualidad de Diners Club en las operaciones y en el mercado ecuatoriano.

En el tercer capítulo explica la metodología de la investigación del presente trabajo donde se determinó aspectos no financieros a través de las 384 encuestas realizadas a los clientes actuales de la institución financiera en Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Manta respecto a posible transformación digital a través de la multicanalidad que ofrecería de servicio al cliente tanto en web y aplicación móvil, obteniendo como resultado un 93% de aceptación en el grado de percepción y satisfacción del servicio al cliente que se brindaría mediante la multicanalidad, horarios flexibles y plataforma fácil de usar.

Por lo expuesto en el capítulo 4 muestra un análisis de 3 casos de instituciones financieras reconocidas a nivel mundial BBVA, CAIXA, y SELFBANK con más de 48

millones de clientes muestran un desarrollo circunstancial de digitalización en el sistema financiero en sus respectivos países donde funcionan sus matrices y sucursales, demostrando que a través de la multicanalidad se puede llegar a tener clientes que se auto sirvan en los diferentes productos bancarios que ofrecen, logrando así una mayor transaccionalidad y captación de nuevos clientes por ende mejor rentabilidad.

Como propuesta de mejora se consideró una inversión de \$5.850.000 de un nuevo Core Bancario que ofrezca a la institución financiera a través de un cambio en la estructura informática, la compra del 100% de nuevos equipos de cómputo con el fin de que los servicios bancarios que se brinden a los usuarios sean flexibles, seguros y dinámicos logrando el autoservicio. Para lo cual en el flujo de caja se planteó una tasa de descuento referencial de 20,47% que es la diferencia de tasa de interés y tasa pasiva, obteniendo un VAN positivo de \$4.373.265 que representa rentabilidad y utilidad significativa para los intereses financieros de la institución.

Como conclusión final del presente proyecto tenemos que el proceso de transformación digital generaría ahorros de aproximadamente de \$5.908.665 que corresponden a costos operacionales de la institución financiera, permitiendo no endeudarse para el nuevo Core Bancario sino utilizar el ahorro para mejores beneficios a los clientes en los servicios bancarios, brindándoles seguridad, autoservicio, atención 24/7, diversidad de productos bancarios a un menor costo y excelencia en el grado de satisfacción del servicio al cliente.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se plantean en el presente proyecto son las que los participantes que conforman el sistema financiero ecuatoriano tienen como una opción importante la transformación digital en sus estructuras internas de sus plataformas informáticas y estrategias con el fin del autoservicio para los clientes del sistema financiero del Ecuador, con el fin de obtener mayor rendimiento financiero, disminuyendo costos y beneficiando a la economía del país con un mayor dinamismo.

Con respecto a Diners Club del Ecuador se recomienda para su crecimiento en el sistema financiero en el país utilizar los sistemas que brinda el sistema del BCE como sistema interbancario, y de cobros para poder lograr crecimiento en captación del 12% anual de crecimiento de clientes/establecimientos y transaccionalidad de operaciones bancarias debería considerar dentro de su proceso de transformación digital la implementación de un nuevo Core Bancario, desarrollo en la estructura informática, sitio web y aplicación móvil a fin de disminuir los costos operacionales y poder satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes.

El futuro de las instituciones financieras para permanecer en el mercado financiero en el Ecuador con rentabilidad y crecimiento va encaminado hacia el ahorro en sus procesos y la digitalización en los servicios bancarios que se ofrecen a los clientes por lo que una transformación digital a nivel general de las instituciones financieras generaría un dinamismo significativo en la economía, mejorando la liquidez, seguridad bancaria y excelencia en la satisfacción del servicio al cliente en el país.

Por último, la multicanalidad del servicio al cliente que se plantea en el presente proyecto beneficiaría en el autoservicio que se le brindaría al cliente debido a que se podría atender a través de más canales y en horarios flexibles que se acoplan a las exigencias que el usuario del sistema financiero de hoy en día, por lo que el dinero en físico no se necesitaría debido a que aumentarían las transacciones electrónicas por lo que el beneficio para el gobierno sería la importación de los dólares disminuiría de manera significativa.

ANEXOS

No.1 Servicios financieros con cargos máximos

Servicios financieros con cargos máximos		
Servicio Genérico	Nombre del servicio	Cargo* (Dólares)
Servicios con cuentas corrientes	Emisión de un formulario de cheque	0,27
	cheque devuelto nacional	2,49
	cheque devuelto del exterior	2,89
	cheque certificado	1,79
	cheque de emergencia	2,23
	cheque consideración cámara de compensación	2,68
	suspensión transitoria del pago de cheques (por evento para uno o varios cheques)	2,68
	Revocatoria de cheques (Por evento para uno o varios cheques)	2,68
	Anulación de formularios de cheques por evento para uno o varios cheques	2,68
	Declaración sin efecto de cheques por evento para uno o varios cheques	2,68
Servicios de retiros	Retiro cajero automático clientes de la propia entidad en cajero de otra entidad	0,45
	Retiro cajero automático clientes de otra entidad en cajero de la entidad	0,45
	Retiro de efectivo en corresponsales no bancarios de la propia entidad	0,31
Servicios de consultas	Consulta impresa de saldos por cajero automático	0,31
Servicios de referencias	Emisión de referencias bancarias	2,37
	Conformaciones bancarias para auditores externos	2,37
	Corte impreso de movimientos de cuenta para cualquier tipo de cuenta y entregado en oficinas de la entidad por solicitud expresa del cliente	1,63
Servicios de copias	Copia de voucher/vale local aplica a tarjeta de crédito	1,79
	copia de voucher/ vale exterior, aplica a tarjeta de crédito	8,93
	Copia de estado de cuenta de tarjeta de crédito	0,45
Servicios de transferencias	Transferencias interbancarias SPI recibidas	0,27
	Transferencias interbancarias SPI enviadas, Internet	0,45
	Transferencia interbancarias SPI enviadas, oficinas	1,92
	Transferencias interbancarias SCI recibidas	0,27
	Transferencias interbancarias SCI enviadas, internet	0,25
	Transferencias interbancarias SCI enviadas, oficina	1,72
	Transferencia enviadas al exterior por montos menores o iguales a \$1.000.00	49,54
	Transferencia enviadas al exterior por montos mayores a \$10.000.00 y menores (o iguales) a \$5.000.00	66,36
	Transferencias enviadas al exterior de montos mayores a \$5.000.00 y menores (o iguales) a \$10.000.00	85,18
	Transferencias enviadas al exterior por montos mayores a \$10.000.00	100
Servicios de consumo nacionales	Transferencias recibidas desde el exterior	8,93
	Transferencias nacionales otras entidades oficinas	1,79
	Consumo en gasolineras con tarjeta de crédito, débito y prepago	0,23

Fuente: (Junta Monetaria Financiera , 2016)

No 2. Servicios financieros con cargos máximos

Servicios de reposición	Reposición de libreta/cartola/ estado de cuenta por pérdida, robo o deterioro	0,89
	Reposición de tarjeta de crédito/tarjeta de débito con chip por pérdida, robo o deterioro con excepciones de los casos de fallas en el chip	4,6
Servicio de emisión	emisión de plástico de tarjeta de débito con chip	4,6
	Emisión de plástico de tarjeta de crédito con chip	4,6
Servicio de renovación	Renovación de plástico de tarjeta de débito con chip	4,6
	Renovación de plástico de tarjeta de crédito con chip	4,6
	Renovación del servicio anual de tarjeta de débito con chip	1,65
Servicios de cuenta básica	Emisión del paquete de apertura de cuenta básica con tarjeta electrónica con chip	5,36
	Emisión del paquete de apertura de cuenta básica con tarjeta electrónica con banda lectora	1,79
	Reposición de tarjeta electrónica de cuenta básica con chip, por pérdida, robo o deterioro físico con excepción de los casos de fallas en el chip	5,36
	Reposición de tarjeta electrónica de cuenta básica con banda lectora, por pérdida, robo o deterioro físico con excepción de los casos de fallas en la banda lectora	0,89
Servicios para tarjetas prepago	Emisión de plástico de tarjeta prepago recargable con chip (incluye la primera carga)	4,6
	Emisión de plástico de tarjeta prepago no recargable con banda lectora (incluye carga)	0,89
	Renovación de plástico de tarjeta prepago recargable con chip	4,6
	Recarga de tarjeta prepago en corresponsal no bancario	0,31
	Descarga de tarjeta prepago en corresponsal no bancario	0,31
	Renovación del servicio anual de tarjeta prepago recargable con chip o banda lectora	1,65
	Reposición de tarjeta prepago recargable con chip, por pérdida, robo o deterioro físico con excepción de los casos de fallas en el chip	4,6
	Reposición de tarjeta prepago con banda lectora, por pérdida, robo o deterioro físico con excepción de los casos de fallas en la banda lectora	0,89

Fuente: (Junta Monetaria Financiera , 2016)

No 3. Servicios Tarjeta de crédito

Servicios para tarjeta de crédito		
Planes de recompensa en tarjetas de crédito	Segmento AA+	54
	Segmento A+	44
	Segmento B+	28
	Segmento c+	23
	Segmento D+	10
	Segmento E+	5
Prestaciones en el exterior de tarjetas de crédito	Segmento AA+ y AA	24
	Segmento A+ y A	20
	Segmento B+ y B	16
	Segmento c+ y c	11
	Segmento D+ y D	7

Fuente: (Junta Monetaria Financiera , 2016)

No. 4 Servicios a establecimientos por consumos pagados con tarjetas

Servicios a establecimientos por consumos pagados con tarjetas	
Servicios	Cargo* (en porcentaje)
Cargos a establecimientos comerciales por consumos con tarjetas de crédito, crédito corriente/ rotativo	4,02
Cargos a establecimientos comerciales (salud y afines) por consumos con tarjeta de crédito corriente 7 rotativo	4,02
Cargos a establecimientos comerciales (Educación) por consumos con tarjetas de crédito corriente/ rotativo	4,02
Cargos a establecimientos comerciales por consumos con tarjetas de débito/ prepago	2

Fuente: (Junta Monetaria Financiera , 2016)

No. 5 Gestión de cobranza extrajudicial

Gestión de cobranza extrajudicial				
Cargo (dólares)	Rango de días vencidos			
	de 1 a 30 días	de 31 a 60 días	61 a 90 días	más de 90 días
menor a 100	6,38	16,23	23,17	25,56
de 100 a 199	7,35	16,46	23,85	26,64
de 200 a 299	7,92	17,83	25,27	29,03
de 300 a 499	8,32	20,34	27,43	32,72
de 500 a 999	8,63	23,99	30,34	37,7
mayor a 1000	8,88	28,78	34,01	43,99

Fuente: (Junta Monetaria Financiera , 2016)

No.6 Recaudaciones de pagos a terceros

Recaudaciones de pagos a terceros			
Servicios genéricos	Nombre del servicio	canal	Cargo dólares
Servicios de recaudaciones (cobros)	Recaudaciones de pagos a terceros, a excepción de recaudaciones de tributos pagados con tarjetas	Banca telefónica	0,31
		Banca celular	
		Internet	
		Terminal de autoservicios kiosko	
		Tarjeta de crédito POS	
		Tarjeta de crédito POS	
	Recaudaciones de tributos pagados con tarjetas	Oficina (Ventanillas de la entidad)	0,54
		Corresponsal no bancario	
		Ventanillas compartidas	
		Entidades de servicios auxiliares del sistema financiero	
	Recaudaciones de tributos pagados con tarjetas	Tarjeta de crédito POS	0,27
		Tarjeta de débito POS	
		Tarjeta prepago POS	
		Internet	

Fuente: (Junta Monetaria Financiera , 2016)

No. 7 Servicios de medios de seguridad adicional

Servicios de medios de seguridad adicional		
Servicios genérico	Nombre del servicio	Cargo (Dólares)
Servicios de medios de seguridad adicional	Emisión de tarjetas de coordenadas física	0,89
	Emisión de token físico	31,25
	Emisión de token virtual	22,32
	Renovación del servicio anual de token físico	8,93
	Renovación del servicio anual de token virtual	4,47

Fuente: (Junta Monetaria Financiera , 2016)

No. 8 Servicios con tarjetas en el exterior

Servicios con tarjetas en el exterior		
Genérico	Nombre del servicio	Comisiones
Retiros	Avances de dinero en efectivo fuera del país en cajeros automáticos	4,46
Consultas	En los cajeros automáticos se pueden realizar las consultas.	0,89
Servicios de consumos	Por consumos mayores a \$100 la institución financiera le realiza una recarga de la compra.	1,7

Fuente: (Junta Monetaria Financiera , 2016)

No.9 Pagos por obligaciones contraídas con tarjetas de crédito, realizados en canales de otra entidad

Pagos por obligaciones contraídas con tarjetas de crédito, realizados en canales de otra entidad		
Servicio Genérico	Agencias de atención al cliente	Comisiones
Pagos a tarjetas de crédito	Call Center	0,45
	Aplicaciones Móviles	
	Autoservicio Kiosko	
	Oficina (ventanilla)	0,54
	Corresponsal no bancario	
	Entidades de servicio auxiliares del sistema financiero	
	cajero automático	

Fuente: (Junta Monetaria Financiera , 2016)

No. 10 Servicios financieros básicos según la junta monetaria financiera

1. Apertura de cuentas	6. Transferencia dentro de la misma entidad	11. Pagos a tarjetas de crédito	16. Servicios de renovación
2. Depósitos a cuentas	7. Cancelación o cierre de cuentas	12. Bloqueo, anulación o cancelación	17. Servicios de notificaciones
3. Administración, mantenimiento, mantención y manejo de cuentas	8. Activación de cuentas	13. Reclamos de clientes	18. Servicios de consumos nacionales con tarjetas
4. Pagos a tarjetas de crédito	9. Mantenimiento de tarjeta de crédito/débito	14. Servicios de reposición	
5. Retiros de dinero	10. Pagos a tarjetas de crédito	15. Emisión y entrega de estado de cuenta	

Fuente: (Junta Monetaria Financiera , 2016)

No. 11 Funcionamiento de la tarjeta de crédito

1. El Socio realiza su compra o transacción	2. Selecciona el tipo de crédito de su preferencia	3. Operatividad interna	4. Recibe un reporte de sus consumos	5. Realiza el pago de sus consumos
<p>1. Usuario hace su pago de su bien o servicio mediante un equipo electrónico que brinda el establecimiento, considerando que “el Socio solo paga lo que firma”..</p>	<p>CORRIENTE Usuario debe cancelar lo que consume sin ningún costo adicional.</p>	<p>La empresa recoge la información de las ventas de los establecimientos a través de la facturación de los consumos.</p>	<p>La institución financiera emite una factura donde se detalla los consumos donde el usuario puede verificar lo consumido dentro del mes y que puede ser realizado de las siguientes formas: Entrega Electrónica: correo electrónico del usuario.</p>	<p>A través de pagos interbancarios, ventanillos de Bancos y por débitos automáticos previa autorización del usuario.</p>
<p>TRANSACCIONES WEB Diferentes tipos de consumos que se pueden realizar a través de sitios webs seguros que cuenten con botón de pagos como aerolíneas, colegios, universidades, etc.</p>	<p>DIFERIDO CON INTERESES Y SIN INTERESES El usuario tiene la facilidad de realizar los pagos con cuotas fijas mensuales según especificaciones de crédito de cada establecimiento</p>	<p>Diners Club realiza el pago al establecimiento. De este pago es descontado un porcentaje establecido en común acuerdo a manera de comisión por la gestión de cobranza.</p>	<p>Impresiones de los consumos: entregadas a los domicilios de los usuarios. DEBITOS AUTOMATICOS Son los pagos que el usuario acepta de su debito a la tarjeta de crédito.</p>	
<p>AVANCES EFECTIVO Se los realiza en los cajeros automáticos a nivel nacional con un recargo adicional.</p>				

Fuente:

Diners

Club

Del

Ecuador

(2016)

No. 12 Encuesta de Servicio al cliente

Preguntas:	Puntuación:				
	Estoy totalmente de acuerdo	Estoy de acuerdo	No estoy de acuerdo	No estoy en absoluto de acuerdo	No estoy de acuerdo
Bancos e Instalaciones					
Considera adecuadas las instalaciones de servicio al cliente					
La empresa tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes					
La empresa tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes					
Se sintió seguro durante su estancia					
Servicio al Cliente					
Fue saludado en tono amable y tratado con respeto					
Sus preguntas fueron contestadas puntualmente					
Las respuestas fueron claras y concisas					
Nuestro personal mostró en todo momento predisposición a ayudar					
Dispuso de todo el material necesario para llevar a cabo su operación					
Estado de Cuenta					
El estado de cuenta de la tarjeta de crédito es fácil de entender					
Considera de que su tarjeta de crédito está a salvo de usos no autorizados					
Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y otros) son visualmente atractivos.					
Call Center					
El call center es suficientemente agradables al contestar mis llamadas					
Sus preguntas fueron contestadas puntualmente					
Las respuestas fueron claras y concisas					
Nuestro personal mostró en todo momento predisposición a ayudar					
Grado de Satisfacción					
Indique su grado de satisfacción con los siguientes servicios instalaciones					
Indique su grado de satisfacción con los siguientes servicios de call center					
Indique su grado de satisfacción general respecto a los servicios de banca online ofrecidos					
Banca Digital					
Considera necesario ampliar los canales de servicios al cliente (apps, página web, call center)					
Considera necesario realizar todos sus requerimientos por estos nuevos canales de atención					

No. 13 Estado De Perdidas Y Ganancias de Diners Club

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
CONSOLIDADO Y CONDENSADO
EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA**

ENTIDAD: DINERS CLUB DEL ECUADOR S.A. SOCIEDAD FINANCIERA

CODIGO OFICINA: 1152

OFICINA EN: QUITO

AÑO: 2016 MES: DICIEMBRE DIA: 31

DESCRIPCIÓN	PARCIAL	TOTAL
INGRESOS FINANCIEROS		247.831.369,95
INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	136.777.340,16	
COMISIONES GANADAS	49.432.427,17	
INGRESOS POR SERVICIOS	61.621.602,62	
EGRESOS FINANCIEROS		-54.026.863,36
INTERESES CAUSADOS	-53.071.866,94	
COMISIONES CAUSADAS	-954.996,42	
MARGEN BRUTO FINANCIERO		193.804.506,59
OTROS INGRESOS Y GASTOS OPERACIONALES		-100.410.656,94
INGRESOS OPERACIONALES		29.885.020,53
UTILIDADES FINANCIERAS	1.637.218,30	
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	28.247.802,23	
EGRESOS OPERACIONALES		-130.295.677,47
PÉRDIDAS FINANCIERAS	-9.141.611,05	
GASTOS DE OPERACIÓN	-115.884.950,06	
OTRAS PÉRDIDAS OPERACIONALES	-5.269.116,36	
MARGEN OPERACIONAL ANTES DE PROVISIONES		93.393.849,65
PROVISIÓN, DEPRECIACIÓN, AMORTIZACIÓN		-54.143.030,74
PROVISIONES	-52.112.502,13	
DEPRECIACIONES	-1.397.428,85	
AMORTIZACIONES	-633.099,76	
MARGEN OPERACIONAL NETO		39.250.818,91
INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES		-3.972.890,92
OTROS INGRESOS	13.778.357,58	
OTROS GASTOS Y PÉRDIDAS	-1.547.239,83	
IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS	-16.204.008,67	
RESULTADOS DEL EJERCICIO		35.277.927,99

Fuente: Diners Club (2017)

No. 14 Estados de Pérdidas y Ganancias de Diners Club (junio 2017).

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS			
CONSOLIDADO Y CONDENSADO (EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)			
ENTIDAD: DINERS CLUB DEL ECUADOR S.A. SOCIEDAD FINANCIERA		CODIGO OFICINA: 1152	
	DESCRIPCIÓN	PARCIAL	TOTAL
INGRESOS FINANCIEROS			141.272.281,06
	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	71.388.523,07	
	COMISIONES GANADAS	29.359.272,11	
	INGRESOS POR SERVICIOS	40.524.485,88	
EGRESOS FINANCIEROS			-23.754.861,56
	INTERESES CAUSADOS	-22.996.247,34	
	COMISIONES CAUSADAS	-758.614,22	
MARGEN BRUTO FINANCIERO			117.517.419,50
OTROS INGRESOS Y GASTOS OPERACIONALES			-59.391.716,71
INGRESOS OPERACIONALES			42.316.126,52
	UTILIDADES FINANCIERAS	777.666,70	
	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	41.538.459,82	
EGRESOS OPERACIONALES			-101.707.843,23
	PÉRDIDAS FINANCIERAS	-2.659,22	
GASTOS DE OPERACIÓN		-65.825.196,27	
	OTRAS PÉRDIDAS OPERACIONALES	-35.879.987,74	
MARGEN OPERACIONAL ANTES DE PROVISIONES			58.125.702,79
PROVISIÓN, DEPRECIACIÓN, AMORTIZACIÓN			-31.287.707,87
	PROVISIONES	-29.893.343,47	
	DEPRECIACIONES	-965.840,86	
	AMORTIZACIONES	-428.523,54	
MARGEN OPERACIONAL NETO			26.837.994,92
INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES			-8.121.573,46
	OTROS INGRESOS	5.016.153,08	
	OTROS GASTOS Y PÉRDIDAS	-1.650.795,79	
	IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS	-11.486.930,75	
RESULTADOS DEL EJERCICIO			18.716.421,46

Fuente: Diners Club (2017)

No. 15 Balance General Diners Club

ESTADO DE RESULTADOS (miles USD \$)	2012	2013	2014	2015	2016	Var. Anual		Part.
						\$	%	%
INGRESOS	275.937	282.519	303.237	305.159	291.495	-13.664	-4,5%	100,0%
Intereses Ganados	106.010	131.228	138.495	136.271	136.777	507	0,4%	46,9%
Comisiones	95.815	65.814	70.639	56.171	49.432	-6.739	-12,0%	17,0%
Utilidades Financieras	83	86	260	2.830	1.637	-1.193	-42,1%	0,6%
Ingresos por Servicios	32.369	53.544	56.878	60.709	61.622	912	1,5%	21,1%
Otros Ingresos Operacionales	26.771	19.893	26.328	40.744	28.248	-12.496	-30,7%	9,7%
Otros Ingresos	14.890	11.954	10.638	8.433	13.778	5.345	63,4%	4,7%
GASTOS	236.177	248.755	263.252	264.478	256.217	-8.261	-3,1%	100,0%
Intereses Causados *	36.687	48.515	53.518	54.197	53.845	-352	-0,6%	21,0%
Comisiones Pagadas	734	839	797	735	955	220	29,9%	0,4%
Pérdidas Financieras	11.182	12.960	11.763	9.079	9.142	63	0,7%	3,6%
Provisiones	25.601	43.343	40.411	52.891	52.113	-778	-1,5%	20,3%
Gastos de Operación	116.023	114.132	125.379	109.997	117.915	7.919	7,2%	46,0%
Otras Pérdidas Operacionales	7.753	3.801	4.296	3.578	774	-2.805	-78,4%	0,3%
Otros Gastos y Pérdidas	21.460	11.173	9.403	18.083	5.269	-12.814	-70,9%	2,1%
Impuestos y Part. Emp.	16.738	13.993	17.683	15.917	16.204	287	1,8%	6,3%
UTILIDAD NETA	39.760	33.764	39.985	40.681	35.278	-5.403	-13,3%	

* Incluye gastos financieros y administrativos de fideicomiso de titularización

Fuente: Diners Club del Ecuador (2016)

No. 16 Proyección 1: Estados de Pérdidas y Ganancias

DINERS CLUB DEL ECUADOR S.A. SOCIEDAD FINANCIERA		CODIGO OFICINA: 1152
DESCRIPCIÓN	PARCIAL	TOTAL
INGRESOS FINANCIEROS		141.272.281,06
INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	71.388.523,07	
COMISIONES GANADAS	29.359.272,11	
INGRESOS POR SERVICIOS	40.524.485,88	
EGRESOS FINANCIEROS		-23.754.861,56
INTERESES CAUSADOS	-22.996.247,34	
COMISIONES CAUSADAS	-758.614,22	
MARGEN BRUTO FINANCIERO		117.517.419,50
OTROS INGRESOS Y GASTOS OPERACIONALES		-53.354.516,71
INGRESOS OPERACIONALES		42.316.126,52
UTILIDADES FINANCIERAS	777.666,70	
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	41.538.459,82	
EGRESOS OPERACIONALES		-95.670.643,23
PÉRDIDAS FINANCIERAS	-2.659,22	
GASTOS DE OPERACIÓN	-59.787.996,27	
OTRAS PÉRDIDAS OPERACIONALES	-35.879.987,74	
MARGEN OPERACIONAL ANTES DE PROVISIONES		64.162.902,79
PROVISIÓN, DEPRECIACIÓN, AMORTIZACIÓN		-31.287.707,87
PROVISIONES	-29.893.343,47	
DEPRECIACIONES	-965.840,86	
AMORTIZACIONES	-428.523,54	
MARGEN OPERACIONAL NETO		32.875.194,92
INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES		-8.121.573,46
OTROS INGRESOS	5.016.153,08	
OTROS GASTOS Y PÉRDIDAS	-1.650.795,79	
IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS	-11.486.930,75	
RESULTADOS DEL EJERCICIO		24.753.621,46

Fuente: Autores

No. 17 Emisión de Estados de Cuentas 2016

TIPO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
FISICO	152.555	155.412	157.931	158.398	158.241	160.304	163.010	166.154	168.045	169.393	172.818	175.675	1'957.936

Fuente: Autores

No. 18 Tasa de interés activa Ecuador (2016)

Tasas de Interés			
enero - 2018			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.03	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	10.01	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	10.45	Productivo PYMES	11.83
Comercial Ordinario	8.03	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	7.72	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.84	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	10.64	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.72	Consumo Ordinario	17.30
Consumo Prioritario	16.46	Consumo Prioritario	17.30
Educativo	9.48	Educativo	9.50
Inmobiliario	10.54	Inmobiliario	11.33
Vivienda de Interés Público	4.98	Vivienda de Interés Público	4.99
Microcrédito Minorista	27.67	Microcrédito Minorista	30.50
Microcrédito de Acumulación Simple	24.78	Microcrédito de Acumulación Simple	27.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada	20.85	Microcrédito de Acumulación Ampliada	25.50
Inversión Pública	8.40	Inversión Pública	9.33

Fuente: BCE (2016)

REFERENCIAS

- Asobanca. (2016). *Banca digital*. Obtenido de <https://www.asobanca.org.ec/prensa/boletines-de-prensa/datalab-asobanca-el-nuevo-sistema-de-inteligencia-financiera>
- Ayerdi, K. M., Dasilva, J. Á. P., Marauri, I., & Santamarina, D. R. Gestión de reputación de la banca española en redes sociales. In 1ª edición electrónica, 12 de junio de 2013 Edita: III Congreso Internacional Comunicación 3.0 ISBN: 978-84-616-4804-7.
- Barahona, F. J. (2016). *El Impacto de la Multicanalidad en la Formulación de Estrategia Empresarial*. Mexico: IPADE.
- Bain & Company (2014). Customer loyalty in retail banking: Global edition 2014. Recuperado de: http://www.bain.com/Images/DIGEST_Customer_loyalty_in_retail_banking_2014_.pdf
- BBC. (Febrero de 2017). *¿Por qué Dinamarca creará la primera embajada digital del mundo para lidiar con Google, Facebook y otros gigantes tecnológicos?* Obtenido de www.bbc.com/mundo/noticias-38917336
- BBVA. (2012). *Banca Movil*. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=tnh1QT3X1X0C&pg=PA3&dq=paises+con+banca+movil&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwie1Nv1_5fUAhXGSyYKHRwoDzYQ6AEIITAA#v=onepage&q=paises%20con%20banca%20movil&f=false
- BBVA. (Junio de 2015). *7 características que debe tener un banco digital*. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/banco-digital-las-siete-caracteristicas-que-debe-tener/>
- BCE. (2016). *cauentas nacionales*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/763>

- BCE. (2017). *Historia del banco central* . Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/historia>
- Benites Vinueza. (1995). *Ecuador: drama y paradoja*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?isbn=9978803378>
- Carmen Cuesta, M. R. (2015). La transformación digital de la banca. *BBVA Research*, 11.
- Castillo Merino. (2010). *Hacia la banca multicanal: La transformación del sector financiero*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?isbn=8473566378>
- Deloitte. (2016). *El futuro de la banca móvil en*. Obtenido de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/py/Documents/about-deloitte/Futuro_banca_movil2012.pdf
- Derecho Ecuador . (Abril de 2005). *El Contrato de Cuenta Corriente*. Obtenido de <http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechocomercial/2005/11/24/el-contrato-de-cuenta-corriente>
- Diners Club. (2016). *Acerca de Diners Club*. Obtenido de <https://www.dinersclub.com.ec/portal/institucional/acerca-de-diners-club>
- Eco-finanzas. (2016). *Sociedad financiera*. Obtenido de http://www.eco-finanzas.com/diccionario/S/SOCIEDAD_FINANCIERA.htm
- Escoto Leiva. (2001). *Banca comercial*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?isbn=9968311588>
- García Soto. (2004). *Moneda, banca y política monetaria*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?isbn=9968313289>
- Galdo Souto, M. (2015). Multicanalidad y digitalización bancaria: innovación y tendencias.
- INEC. (2014). *Encuesta de Condiciones de Vida (ECV)*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-condiciones-de-vida-ecv/>

- INEC. (2016). *Encuesta TIC*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-tic/>
- IPADE, I. P. (2015). *El Impacto de la Multicanalidad en la Formulación de Estrategia Empresarial*. Mexico: Instituto Panamericano de Alta Dirección (IPADE).
- ITU. (2016). *Conexion global* . Obtenido de <http://www.itu.int/es/about/Pages/default.aspx>
- Juniper. (2014). *Mobile, Online & Digital Research*. Obtenido de <https://www.juniperresearch.com/researchstore>
- Junta monetaria. (2017). *Regulaciones del sistema financiero ecuatoriano* . Obtenido de <https://www.juntamonetariafinanciera.gob.ec/>
- Junta Monetaria Financiera . (2016). *Costos y servicios del sistema financiero Ecuatoriano* . Obtenido de <https://www.juntamonetariafinanciera.gob.ec/PDF/Resolucion-305-2016-F.pdf?dl=0>
- Latina, B. d. (2013). *Hacia la transformación digital de América Latina: las infraestructuras y los servicios TIC en la región*. CAF.
- Lynch, H. M. (1997). Banca, comercio, moneda electrónica y la firma digital. La Ley, 1997.
- Martín, C. (2015). La transformación digital de la banca española. Estudio de Banca Digital España 2015.
- Marchán R. (2005). *La Banca Central en el entorno de la crisis financiera del Ecuador*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=aVG3AAAAIAAJ>
- Marchán Romero . (Diciembre de 2005). *Historia Del Banco Central Del Ecuador*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?isbn=9978724095>
- Marchán Romero. (2005). *Historia Del Banco Central Del Ecuador*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?isbn=9978724095>

- Martín, L. C. (2015). *La transformación digital de la banca española*. Madrid: IEB, Instituto de Estudios Bursátiles.
- MiBanco. (2016). *Funciones y características del sistema financiero Ecuatoriano*. Obtenido de <https://www.educacionfinanciera.com.ec/sistema-financiero-del-ecuador>
- Nava, M., Karp, N., & Nash-Stacey, B. (2014). La paradoja de la generación del milenio. Observatorio bancario Estados Unidos. BBVA Research. https://www.bbvaesearch.com/wpcontent/uploads/2014/12/141216_US_BW_BankMillennials_esp.pdf
- Oscar Rubio Ortiz-Cañavate. (14 de Marzo de 2017). *La necesaria Transformación Digital del sector bancario: análisis DAFO y principales estrategias*. Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/la-necesaria-transformaci%C3%B3n-digital-del-sector-dafo-y-oscar>
- Pampillón Fernández. (Enero de 2010). *Cómo interpretar la información económica*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?isbn=8496998665>
- Salgado Tamayo, W. (2010). *Banca de desarrollo en el Ecuador*. Cepal.
- SBS. (Abril de 2017). *Bancos privados*. Obtenido de http://www.superbancos.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=5036&vp_tip=2&vp_buscr=41
- Skinner, C. (2014). *Digital Bank: Strategies to Launch Digital or Become a Bank*. Singapore: Marshall Cavendish Business.
- Superbancos. (Diciembre de 2016). *El Sistema Financiero Ecuatoriano*. Obtenido de http://portaldelusuario.sbs.gob.ec/contenido.php?id_contenido=23
- Superbancos. (2017). *Superintendencia de bancos*. Obtenido de http://www.superbancos.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=1&vp_tip=2

Torrent-Sellens, J., Merino, D. C., Quiñones, P. G., Dotras, E. R., & González, J. S. (2010). Hacia la banca multicanal La transformación del sector financiero en la economía del conocimiento. LEADERSHIP, 1, 06-10.

Wilson Miño. (Agosto de 2008). *Historia Bancaria Del Ecuador*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=NIgnAQAAIAAJ>