



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ESCUELA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

**Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de Ingeniera en
Negocios Internacionales**

**Plan Estratégico para la Transformación a Banca Digital del Banco Diners
Club del Ecuador S.A. y Diners Club Perú.**

Vanessa Fernanda Villavicencio Álvarez

Quito, 1 de junio del 2018

**Plan Estratégico para la Transformación a Banca Digital del Banco Diners
Club del Ecuador S.A. y Diners Club Perú.**

Por

Vanessa Fernanda Villavicencio Álvarez

Mayo 2018

Aprobado:

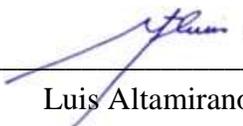
Jefferson Geovanny Reyes Segovia, Presidente del Tribunal

Marie Belen Castillo, Miembro del Tribunal

Sandra Villacis, Inicial, Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: _____ 01,06, 2018
Marie Belen Castillo

Aceptado y Firmado: _____ 01,06, 2018
Sandra Villacis

Aceptado y Firmado: _____ 01,06, 2018

Luis Altamirano

_____ 01,06, 2018

Jefferson Geovanny Reyes Segovia
Presidente(a) del Tribunal
Universidad Internacional del Ecuador

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, Vanessa Fernanda Villavicencio Álvarez, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Propuesta Plan Estratégico para la Transformación a Banca Digital del Banco Diners Club del Ecuador S.A. y Diners Club Perú** es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



Vanessa Fernanda Villavicencio Álvarez

Cédula de ciudadanía: 1715357511

Correo electrónico: vanessa.villavicencio12@yahoo.es

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, Vanessa Fernanda Villavicencio Álvarez, con cédula de identidad número 1715357511 en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Título del trabajo de investigación **Propuesta Plan Estratégico para la Transformación a Banca Digital del Banco Diners Club del Ecuador S.A. y Diners Club Perú**, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, Mayo de 2018



Vanessa Fernanda Villavicencio Álvarez

Cédula de ciudadanía: 1715357511

Correo electrónico: vanessa.villavicencio12@yahoo.es

Dedicatoria

Este título lo dedico de todo corazón a mi hermana Danielita, ya que ella siempre creyó en mí, me dio las fuerzas necesarias para seguir adelante cuando quise renunciar y siempre me apoyó hasta llegar a culminar esta meta en mi vida personal y profesional

No puedo dejar de nombrarle a mi gran inspiración al motor de mi vida, mi Madre Piedacita, ella siempre estuvo pendiente con sus bendiciones, consejos y cuidados llegué a terminar mi objetivo, mi compromiso desde el principio de mi carrera fue dedicado para ella.

Y finalmente no puedo dejar de mencionar, en la etapa final y elaboración de este plan, tuve el gran apoyo y motivación de mi esposo Fernando, él siempre me dio fuerzas a la distancia para que culmine mi proyecto; con su cariño, comprensión y amor confió en mí y en mi capacidad, aunque se hemos pasado momentos difíciles aquí estoy termina uno de mis objetivos.

Dios que me dio la oportunidad de brindarles este triunfo a todas las personas favoritas de mi vida.

Agradecimiento

Agradezco a Dios primero que todo por darme la fuerza, la sabiduría y la fortaleza de poder vencer cualquier obstáculo presentado y haber llegado a culminar mi carrera.

A mi gran amiga Inés con quien siempre nos apoyamos mutuamente en esta formación profesional

A mi tutor MSc. Luis Altamirano J. PhD. (c) que me ayudó en asesorías y dudas presentadas durante la elaboración de este plan

Agradezco también a los ingenieros que durante mi carrera me llenaron de conocimientos y me direccionaron para poder cumplir mis objetivos en mi vida profesional.

Resumen Ejecutivo

Para la transformación a banca digital del Banco Diners Club del Ecuador S.A. y Diners Club Perú, se aplica un plan estratégico enfocado hacia la diversificación de productos y servicios que permitan generar fuentes alternativas de ingresos.

El Banco Diners Club tiene fortaleza financiera, tiene ventaja competitiva, gracias al prestigio de la marca sobre la que se sustenta la organización por lo que deben aprovecharse para crecer en el mercado. Con respecto a los factores externos, la fortaleza de la industria es sólida, lo que representa una oportunidad que beneficia a la entidad. En cuanto a la estabilidad del entorno se observa una calificación aceptable lo que también representa una oportunidad para que el banco se expanda y se diversifique.

En la evaluación del Plan Estratégico se establecieron 15 objetivos a corto plazo estos describen los pasos necesarios para alcanzar los objetivos a largo plazo, lo que permitirá cumplir con la planeación estratégica dispuesta, alcanzando niveles de productividad y eficiencia en línea de acuerdo a las exigencias del mercado, enmarcándose en la sostenibilidad. Las políticas definidas por el banco describen una organización responsable que cumple con sus principios éticos y legales, al tener como principal objetivo el bienestar de sus socios/clientes y sus trabajadores.

Abstract

For the transformation to digital banking of Banco Diners Club del Ecuador S.A. and Diners Club Peru, a strategic plan is applied focused on the diversification of products and services that generate alternative sources of income.

The Diners Club Bank has financial strength, has a competitive advantage, thanks to the prestige of the brand on which the organization is based, so they must take advantage of it to grow in the market. With regard to external factors, the strength of the industry is solid, which represents an opportunity that benefits the entity. Regarding the stability of the environment, an acceptable rating is observed, which also represents an opportunity for the bank to expand and diversify.

In the evaluation of the Strategic Plan, 15 short-term objectives were established, these describe the steps necessary to achieve the long-term objectives, which will allow complying with the strategic planning available, reaching levels of productivity and efficiency in line with the requirements of the market, framed in sustainability. The policies defined by the bank describe a responsible organization that complies with its ethical and legal principles, having as main objective the welfare of its partners / clients and its workers.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xiv
Lista de Figuras.....	xv
Capítulo1: Situación General del Sector	1
Situación General.....	1
Panorama Actual del Sector.....	3
Perspectivas del Crecimiento del Sector.....	5
Resumen.....	6
Capítulo 2: Filosofía Empresarial	7
Antecedentes	7
Visión.....	8
Misión	8
Valores	8
Código de Ética.....	9
Resumen.....	10
Capítulo 3: Contexto Global y Evaluación Externa	11
Análisis Competitivo del País.....	11
Condiciones de la demanda.....	11
Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	14
Sectores relacionados y de apoyo	14
Influencia del análisis en el sector	16

Análisis del Entorno (PESTE)	16
Fuerza política, gubernamental y legal	16
Fuerza económica y financiera.....	17
Fuerza social, cultural y demográfica	18
Fuerza ecología y ambiental.....	20
Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	21
La Organización de Competidores	23
Poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores ...	23
Amenaza de los sustitutos, amenaza de los entrantes, rivalidad de los competidores	25
Resumen.....	26
Capítulo 4: Evaluación Interna	28
Análisis Interno AMOFHIT.....	28
Administración y gerencia	28
Marketing y ventas	29
Operaciones y logística. Infraestructura.....	30
Finanzas y contabilidad.....	30
Recursos humanos.....	34
Sistemas de información y comunicación.....	35
Tecnología, investigación y derecho.....	35
Resumen.....	36

Capítulo 5: El Proceso Estratégico	37
Objetivos a Largo Plazo y Estrategias de Acción	37
Objetivos a largo plazo.....	37
Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA)	39
FODA Cruzado	40
Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	42
Matriz Interna Externa (MIE)	46
Matriz de Gran Estrategia (MGE)	47
Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	48
Estrategias Retenidas y de Contingencia	49
Estrategias retenidas.....	49
Estrategias de contingencia.....	49
Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	50
Resumen.....	51
Capítulo 6: Implementación y Evaluación de la Estrategia	52
Objetivos de Corto Plazo	52
Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo	54
Políticas de Cada Estrategia.....	57
Estructura de la Organización.....	59
Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	59

Recursos Humanos y Motivación	60
Gestión del Cambio	61
Perspectivas de control.....	62
Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	63
Presupuesto	65
Cronograma	65
Resumen.....	68
Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones	69
Plan Estratégico Integral (PEI)	69
Futuro del Sector Objeto de Estudio.....	70
Conclusiones	71
Recomendaciones	72
Referencias	74
Apéndice A. Organigrama de Diners Club.....	77
Apéndice B. Plan Estratégico Integral del Banco Diners Club del Ecuador y Perú.....	78
Apéndice C. Histórico de Utilidad Neta años 2013-2017	79
Apéndice D. Proyección de Inversión en el Plan de Marketing Años 2018-2022	80

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Matriz MEFE</i>	22
Tabla 2. <i>Resumen del balance general Diners Club del Ecuador 2015/2016</i>	33
Tabla 3. <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas</i>	40
Tabla 4. <i>Matriz FODA cruzado</i>	41
Tabla 5. <i>Matriz PEYEA</i>	43
Tabla 6. <i>Matriz de Decisión Estratégica</i>	48
Tabla 7. <i>Estrategias retenidas versus objetivos a largo plazo</i>	50
Tabla 8. <i>Recursos destinados para la ejecución de los objetivos de corto plazo</i>	55
Tabla 9. <i>Políticas establecidas para cada estrategia</i>	57
Tabla 10. <i>Perspectivas del cuadro de mando integral</i>	64
Tabla 11. <i>Presupuesto</i>	66
Tabla 12. <i>Cronograma</i>	67

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Plano cartesiano de la Matriz PEYEA	45
<i>Figura 2.</i> Matriz Interna Externa.....	46
<i>Figura 3.</i> Matriz de Gran Estrategia.....	47
<i>Figura 4.</i> Estructura sugerida de los Comités Normativos de Diners Club	59

Capítulo1: Situación General del Sector

Este capítulo da una visión general de la situación del sector en el que se desarrolla la entidad financiera Diners Club del Ecuador, porque será la institución en la que se basará para el diseño del plan estratégico para la transformación a banca digital del Banco Diners Club del Ecuador S.A. y Diners Club Perú, en razón de que tanto Diners Club y el Banco Financiero del Perú desde el 2015 pertenecen al mismo Grupo Financiero Ecuatoriano Pichincha (Diners Club, 2017).

A continuación, se presenta el panorama actual y las perspectivas de crecimiento, con la finalidad de conocer cuáles es la situación en la que se desarrolla la empresa.

Situación General

De acuerdo a las predicciones, el año 2016 (en el cual el PIB ecuatoriano se redujo en un -2.2%) se vio caracterizado por una consiguiente reducción del consumo en los hogares de por lo menos el -2.0%. A ello se añadió un creciente descenso de los niveles de empleo pleno y un aumento de empleo inadecuado, del subempleo y del desempleo (Banco Central del Ecuador, 2018).

La actividad comercial también se vio menguada en 30,1 millones debido al descenso de las importaciones como efecto de las restricciones impuestas por las salvaguardas arancelarias (Banco Central del Ecuador, 2018). Por su parte, las tasas de interés activas se mantuvieron y las pasivas tendieron a la baja en un contexto de contracción de la demanda de crédito. El mercado de las tarjetas de crédito decreció en un estimado del -3.5% (ASOBANCA, 2018).

Aspecto que ha hecho que la banca en el país tenga nuevos retos por la cantidad creciente de competidores. En el Ecuador los bancos de mayor prestigio son: Banco de

Guayaquil, Pichincha, Pacífico y Promérica, todos ofrecen los mismos productos y basan su gestión en captar el mayor número de clientes. En el caso del Banco de Guayaquil y del Pichincha han creado alianzas con diversos negocios minoristas (tiendas, farmacias, ferreterías, entre otros) con el fin de servir a aquellas zonas urbanas y rurales del país en donde a sus clientes se les dificulta llegar a las agencias establecidas, para que puedan realizar transacciones bancarias y pagos de servicios básicos y otros. Si se toma el caso de Perú los principales bancos son: Banco Continental BBVA, Scotiabank y Banco de Crédito BCP, los cuales ofertan una cartera de productos similares a los bancos del país; este es un reflejo de que la banca ha tenido que innovar para ganar sitio en el mercado y mantenerse competitivos.

En Ecuador, el año 2016 tuvo un escenario de clara contracción de los consumos que sin duda alguna explica un decrecimiento en ventas totales del -1.90% para Diners y Discover (Diners Club, 2017). Sin embargo se nota que el número de transacciones realizadas con sus medios de pago crecieron en 4.8% durante el 2016 (Diners Club, 2017), lo que denota la confianza que tienen sus socios en la organización.

Los cambios en el marco regulatorio de las entidades financieras ecuatorianas y en el mercado siguieron siendo un desafío. En el 2016 Diners Club del Ecuador trabajó arduamente en las modificaciones tecnológicas y organizacionales que requiere pronta conversión a banco, según estipula el nuevo marco regulatorio. Todo ello lo ha hecho sin dejar de innovar con servicios como PayClub y, al mismo tiempo, sigue brindando respuestas oportunas y sirviendo con la mayor calidad, claridad y agilidad a sus socios (Diners Club, 2017).

Panorama Actual del Sector

Según ASOBANCA (2018) la profundización financiera en el Ecuador presentó el 38% de depósitos y el 37% créditos del PIB a diciembre del año 2017, lo que indica que existe una diferencia porcentual del 1% como saldo positivo, por lo tanto no hay limitación en el crecimiento de los sistemas financieros.

Además, en cuanto a la tasa de interés activa entre enero de 2016 y 2018 se presentó una reducción de 1.4 puntos porcentuales, es decir que ha tenido una tendencia a la baja, aspecto que aumenta la demanda de créditos.

También, el índice de confianza al consumidor de la banca en noviembre de 2014 alcanzó el 49% y en el mismo mes del año 2017 se disminuyó al 39%, lo que indica que existió una reducción de 10 puntos porcentuales, lo que se traduce en que la banca en el país ha sido afectada por la falta de optimismo por parte de los ecuatorianos sobre el estado general de su economía personal y colectiva.

Los datos publicados por ASOBANCA (2018) señalan que a diciembre de 2017 existió una liquidez de 29%, cifra que en comparación con la registrada en el mismo año del 2016 presenta una reducción de 4.5 puntos porcentuales, lo que indica que existe una disminución en la capacidad de los bancos de convertir dinero en efectivo inmediatamente sin que este pierda su valor, lo que limita la capacidad de cubrir la demanda de créditos.

Finalmente, la solvencia que presenta el sector bancario a diciembre del año 2017 alcanzó el 13.7% al relacionar su patrimonio técnico constituido con los activos ponderados por riesgo, cifra que indica un incremento al compararla con el año 2014 que se encontró en el 12.7%. Este indicador señala que las entidades de intermediación financiera

tienen la capacidad de enfrentar sus obligaciones, lo que tiene que ver con la capacidad que tienen los bancos de otorgar créditos (Martínez & Milla, 2012).

En Perú el panorama financiero al igual que en el Ecuador está alineado con el desempeño de la economía de la nación. En este país la economía entre el año 2015 y 2016 presentó un crecimiento positivo de 0.7 puntos porcentuales respecto al PIB que se halló en el 3.3% y 4% respectivamente. Los créditos a marzo del año 2016 otorgados por el sector financiero aumentaron en más de 10 puntos porcentuales en comparación al presentado en el año 2017. La moneda peruana en relación al dólar en el año 2016 presentó un decrecimiento del 17.7%. Los depósitos aumentaron en 12% en el mismo periodo analizado (Banco Central de Reserva del Perú, 2017).

Tanto en Ecuador como en Perú Diners Club en 2016 consolidó la propuesta de nuevos servicios, como los denominados PayClub y MPOS. Con ellos impulsó la tecnología que utiliza soluciones móviles tanto para clientes como para establecimientos, lo que permite que estos últimos puedan ampliar su base de clientes y así su negocio. De igual manera, estas soluciones implican que no necesariamente se utilice el plástico para las transacciones, lo que sin duda alguna es una innovación en el mercado y permiten profundizar su inmersión en el mundo de la virtualidad.

Todo ello, Diners Club lo realizó con la finalidad de ofrecer a sus socios soluciones tecnológicas que combinen gran seguridad, innovación, comodidad y agilidad. Lo que ha garantizado que mantenga su ya tradicional liderazgo en los servicios financieros en el Ecuador. Desde el punto de vista de los pasivos, el 2016 fue un buen año ya que se incrementó el número de clientes inversionistas en un 11% (Diners Club, 2017), así como los montos y clientes de sus planes de acumulación, pues gozó de una elevada reputación

de solidez como entidad financiera (Bank Watch Ratings S. A. Calificadora de riesgos, 2016).

Desde el 2010, Diners Club Perú es el pionero en crear un programa permanente y exclusivo denominado "Cuotas sin Intereses" en la que se basa en una alianza con el establecimiento previamente afiliado para que ambos (Diners Club Perú y dicho establecimiento) asuman los costos financieros de la compra realizada por el Socio Diners (el que posee la tarjeta de crédito) a fin de lograr una recurrencia fidelizada por parte del mismo. Hasta julio del 2016 Diners Club Perú cuenta con más de 4000 establecimientos afiliados a nivel nacional a este Programa Permanente y según su actual CEO¹ Pio Rossell, se espera iniciar el 2017 con más de 6000 establecimientos afiliados.

Perspectivas del Crecimiento del Sector

Según la Cepal las proyecciones de crecimiento económico para América Latina y el Caribe, se estima que Ecuador crezca el 1.3% el 2018 (El Telégrafo, 2017). Las perspectivas para el año 2018 son muy conservadoras, pues se trata de un año de cambio de gobierno y se vislumbra que la recesión económica persistirá. Sin embargo, el sistema financiero se empeñará en continuar con su espíritu de innovación, haciendo posibles cambios organizativos que garanticen una mejor y más amplia oferta que brinde comodidad y aporte a la calidad de vida de sus socios.

En el caso de Perú, según el Fondo Monetario Internacional, las perspectivas de crecimiento económico para el año 2018 serán de 3.8%. Lo que sin duda se vincula con la dinamización de la economía.

¹ Chiefs Executive Officer en su traducción al español corresponde al director general o persona con más alta responsabilidad de una organización.

Resumen

El panorama financiero tanto en Ecuador y Perú está alineado al desempeño económico de las naciones. La situación general del sector financiero de Ecuador y Perú muestra saldos positivos a finales del año 2017. La solvencia de los bancos también presentó una tendencia al alza que resulta prometedora para la captación de nuevos nichos de mercado. A lo que se suma que en los dos países existan buenas perspectivas de crecimiento.

Aspectos que han permitido que Diners Club a partir del año 2016 consolide su propuesta de nuevos servicios y de impulso al uso de nuevas tecnologías para la captación de clientes que permitan su sustentabilidad.

Capítulo 2: Filosofía Empresarial

Este capítulo expone la filosofía empresarial de Diners Club del Ecuador, que incluye sus antecedentes, su visión, misión, valores y código de ética, con el fin de dar a conocer cuáles son sus fundamentos y bajo que lineamientos trabaja la organización con el fin de alcanzar metas comunes.

Antecedentes

Diners Club Ecuador es una empresa que tiene una historia de más de 40 años en el mercado al atender al sector más alto del país, con la mayor cantidad de tarjetahabientes, con la más alta facturación en tarjetas de crédito en Ecuador y el respaldo de las instituciones que están en el grupo.

Diners Club, ha ganado durante varios años el premio a la mejor franquicia mundial, además, entiende la Responsabilidad Corporativa, como la capacidad de respuesta que una organización posee para enfrentar las consecuencias de sus acciones, sobre los diferentes públicos con los cuales se relaciona considerando los distintos grupos de interés y las futuras generaciones.

Desde el año 2012 Diners Club incorpora los conceptos de responsabilidad corporativa en su estrategia y código de ética, por considerarla una variable fundamental en el desarrollo de su negocio. Es una empresa que tiene varios beneficios, entre los principales está la confianza, al creer en las ideas y proyectos que desarrolla. Es una empresa que ofrece satisfacción laboral a sus trabajadores porque piensa en los demás, brinda apoyo a la niñez, a la educación, medio ambiente y otros (Diners Club, 2017).

Visión

Con la visión corporativa se establece hasta dónde quiere llegar la organización, es su plan a futuro, el objetivo final de la misma, esta es la que moviliza y estimula a los miembros de la organización para intentar llegar a ella (David, 2003). La visión actual de Diners Club es: “Socios para toda la vida, cada día” (Diners Club, 2017, pág. 13).

Se propone que sea “Ser el banco digital líder en ofrecer soluciones financieras a nuestros clientes, brindando calidad de servicio”.

Misión

La misión de la organización reflejará lo que la empresa hace, la razón de ser de la misma, esta definición se planteará en términos de satisfacción a las necesidades que tenga el entorno y no por medio de los productos o servicios que oferte. En sí es por lo que la organización desea ser recordada (David, 2003).

La misión de Diners Club es: “Facilitar la vida de nuestros clientes de manera responsable, excediendo sus expectativas a través del conocimiento y la innovación” (Diners Club, 2017, pág. 13).

Valores

Para una organización los valores serán aquellos principios que permitiéndole cumplir con su misión y su visión representan las cualidades más apreciadas en este ámbito. Se puede destacar a los valores de la organización como el sustento de la misma, y matriz a la cual todos los funcionarios de la organización deberán regirse para así cumplir a cabalidad con la labor que se les ha sido encomendada. Los valores dan sustento y forma a la misión y visión de la organización, siendo ésta última la versión a largo plazo de la misión (David, 2003).

Diners Club ha establecido como sus valores: “Liderazgo, flexibilidad, innovación y conocimiento” (Diners Club, 2017, pág. 13).

Código de Ética

Expresa los principios de conducta y valores que deben cumplir y observar los colaboradores de la organización, independientemente de su cargo o posición con los diferentes grupos de interés, garantizando un adecuado gobierno corporativo (David, 2003).

Diners Club presenta el código de ética con un enfoque *Top Down*, a través del cual, los accionistas, directores y los principales ejecutivos, promueven la práctica y aplicación de este y de los controles preventivos y detectados a través del cumplimiento de las normas internas que mantiene al observarse al Comité de Ética como una unidad de control independiente, contar con un canal de confianza y auditoría interna (Diners Club, 2017).

Si bien, el código de ética que mantiene Diners Club involucra los lineamientos internos de conducta que deben cumplir cada uno de sus colaboradores. Resulta indispensable que se considere dentro del Código de Ética, la necesidad de involucrar a los colaboradores en todas las decisiones que se toman, con el fin de que se empoderen de la misión, visión y valores sobre los que se basa la entidad y así sean capaces de transmitirlos a los clientes. También, es preciso que se cuente con colaboradores 100% satisfechos del clima laboral en el que se desempeñan, para que sean embajadores de los fundamentos organizacionales sobre los que se sostiene el banco.

Resumen

Diners Club mantiene una filosofía empresarial que le permite tener una visión y misión claramente definidas para que todos los que conforman la entidad trabajen a fin de lograr cumplir con los objetivos trazados; además, entiende la Responsabilidad Corporativa como un modelo de gestión que permite el manejo responsable y sustentable de las consecuencias de sus acciones, sobre los diferentes públicos con los cuales se relaciona considerando las futuras generaciones y su contribución al entorno económico, social y ambiental. Desde hace nueve años Diners Club incorpora estos conceptos en su misión, estrategia, estructura y Código de Ética, por considerarla una variable transversal para el desarrollo de su negocio.

Diners Club del Ecuador es una sociedad constituida en la República del Ecuador, emisora y adquirente para el territorio ecuatoriano de las tarjetas Diners Club y Discover bajo la franquicia otorgada por Diners Club Internacional y junto a Diners club Perú está sujeta a las políticas y normas internacionales, las que garantizan la calidad de los productos y servicios amparados bajo su marca.

En el Perú Diners Club y el Banco Financiero del Perú desde el 2015 iniciaron un consorcio entre las dos empresas a fin de lograr un mayor posicionamiento en el mercado al diversificarlo como Grupo Financiero. Esto debido a que las dos empresas pertenecen al mismo Grupo Financiero Ecuatoriano Pichincha (Diners Club, 2017).

Capítulo 3: Contexto Global y Evaluación Externa

Este capítulo expone el contexto global y evaluación externa que podrían afectar al desarrollo de la empresa Diners Club Ecuador, por ser la entidad sobre la cual se fundamenta Diners Club Perú. Sin embargo, en el análisis del entorno también se presentan datos generales del Perú que podrían afectar su desarrollo. Parte del análisis competitivo, presenta el análisis del entorno, la matriz de evaluación de factores externos, la organización de competidores y el respectivo resumen.

Análisis Competitivo del País

El análisis competitivo del país permite conocer cuáles son las condiciones de la demanda, la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, los sectores relacionados y de apoyo, así como la influencia del análisis en el sector.

Condiciones de la demanda

Por normativa de la Superintendencia de Bancos del Ecuador, Diners Club somete sus operaciones y resultados a una auditoria externa anual, así como a revisiones particulares en aspectos como prevención de lavado de activos, evaluación de riesgos, cumplimiento de obligaciones tributarias y límites de crédito.

El 14 de octubre de 2013, la Superintendencia inició la revisión y evaluación integral bajo la metodología de las áreas de Gobierno Corporativo, Evaluación de Riesgos, Evaluación Económico-Financiero y Nivel de Cumplimiento (GREC), la cual comprendió las siguientes dimensiones: gobierno corporativo, riesgos, evaluación económica financiera, cumplimiento normativo y de lavado de activos del Grupo Financiero Diners Club. El 7 de abril de 2014, la Superintendencia comunicó resultados satisfactorios sobre

dicha revisión y ciertos aspectos menores, los cuales, a la presente fecha han sido implementados.

En enero de 2016 la comisión GREC de la Superintendencia de Bancos efectuó la revisión de cumplimiento de Diners Club en lo relacionado con la Prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos, cuyos resultados finales fueron presentados el 29 de febrero de 2016. Su informe concluye que, las políticas, procesos y procedimientos implementados para prevenir el Lavado de activos y financiamiento del terrorismo en Diners Club son razonables para el tamaño de la entidad y la complejidad de sus operaciones (Diners Club, 2017).

Con relación al cumplimiento de lo establecido en el Código Orgánico Monetario y Financiero, Auditoría Interna ha dado seguimiento mensual para verificar el cumplimiento del plan de implementación y conversión a Banco especializado de consumo y de la entrega de los correspondientes documentos e informes a la Superintendencia de Bancos. Adicionalmente, en noviembre de 2016 el equipo de revisión al referido proceso de conversión de la Superintendencia de Bancos presentó los resultados de su inspección *In Situ* sobre el mencionado proceso, los cuales fueron satisfactorios. Los informes y cartas de control interno emitidos en los años 2015 y 2016 (últimos disponibles), por los auditores externos, no mostraron observaciones, recomendaciones ni condiciones sobre la estructura de control interno o aspectos relevantes que requieran acción inmediata; por lo tanto, no incluyen salvedad, recomendación u observación alguna en los informes emitidos por los auditores externos.

Por lo que esta entidad no tiene ningún inconveniente de participar en el sistema financiero nacional y ser parte de las entidades que ofrecen crédito y cubrir la demanda existente.

Durante el cuarto trimestre de 2017, los bancos, mutualistas y sociedades financieras (en adelante los bancos) fueron menos restrictivos en el otorgamiento de créditos Productivos, de Consumo y Vivienda, dado que el saldo entre los bancos menos y más restrictivos, fue positivo. En cambio, en el segmento del Microcrédito el saldo fue nulo (Banco Central del Ecuador, 2018, pág. 7).

Los bancos en este periodo presentaron un fortalecimiento de la demanda de crédito. Las solicitudes de crédito aumentaron durante el último trimestre del año 2017. Las principales empresas que solicitaron nuevos créditos fueron: “Industria y Comercio, con el 18% y 15%, respectivamente, seguidas por las de Construcción (9%) y Servicios (7%). Este comportamiento de las empresas se mantiene para el grupo de las grandes y pymes” (Banco Central del Ecuador, 2018, pág. 12).

Las empresas que no solicitaron créditos fueron principalmente porque financiaron con sus propios recursos, no tuvieron necesidad de financiamiento o ya contaban con un crédito vigente. De las que sí solicitaron crédito, lo destinaron a capital de trabajo, inversión o adquisición de activos y para la restructuración del pago de deudas. Menos del 5% lo usó para operaciones de comercio exterior (Banco Central del Ecuador, 2018).

Las empresas que mayores dificultades presentaron para pagar sus deudas fueron las de la construcción (18%). En el grupo de las pymes entre el 16% y 23% tuvieron dificultades para pagar sus deudas las que pertenecen a la industria. Se pronostica que para

el año 2018 las empresas que mayor cantidad de empresas pedirían serían: comercio con el 20%, la industria con el 19% (Banco Central del Ecuador, 2018).

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Diners Club Ecuador y Perú plantean convertirse en Bancos Especializados, eminentemente digitales, en busca de diversificar las fuentes de ingresos desde un lugar en la cadena de valor que lo haga más esenciales en el día a día del cliente (anclaje), y mejorando el modelo financiero. En definitiva, mejorando la sostenibilidad de Diners en el mediano y largo plazo. Un modelo de negocio más diversificado y más integral (desde la perspectiva del cliente), acompañado por la mayor agilidad de la Organización, colocará a Diners en una situación sólida frente a la competencia actual –los jugadores tradicionales y los nuevos entrantes– así como frente a los cambios regulatorios y fluctuaciones del mercado (Diners Club, 2017).

Se presentará menos restrictivo en el requerimiento de garantías, tasa, monto y plazo del crédito, es decir, pedirá menores las garantías para otorgar un crédito. Al considerar, que las tasas de interés en el último trimestre del año 2017 fueron más bajas, los montos de créditos fueron mayores y los plazos se ampliaron. No se presentaron cambios en la tasa de interés y plazo para los Microcréditos (el saldo fue nulo) (Banco Central del Ecuador, 2018).

Sectores relacionados y de apoyo

Pese a la situación macroeconómica del país y al ligero decrecimiento del nivel de consumo de los socios de Diners Club, un eficiente manejo del activo, una adecuada estructura financiera y un eficiente manejo de los recursos, generaron como resultado en 2016 un beneficio neto de US\$ 35.28 millones e índices financieros que reflejan su

rentabilidad, eficiencia, liquidez y solvencia (Diners Club, 2017) lo que indica que tiene una ventaja competitiva en sectores conexos.

Diners Club alcanzó un incremento en ventas del 2,1% en sus marcas Diners y Discover, al mismo tiempo que mantuvo una elevada calidad de la cartera que se reflejó en un nivel de recuperación del 90,62%. El nivel de facturación fue logrado gracias a una política prudente en el manejo de la cartera, al hecho de evitar el sobreendeudamiento de los socios y al mantenimiento de un cercano monitoreo de los indicadores del negocio (Diners Club del Ecuador, 2017).

Alrededor de 24.000 nuevos clientes fueron incorporados en el 2015 y el crecimiento del lado de los pasivos fue del orden del 8.9%, superior al del mercado (Diners Club del Ecuador, 2017), lo que refleja la elevada percepción de solidez de la organización.

Adicionalmente, durante el año 2016 Diners Club del Ecuador cumplió con el objetivo de mantener su base de clientes, dirigiendo sus esfuerzos a un excelente servicio y retención de sus Socios, brindándoles una permanente innovación en sus productos y servicios. La fortaleza financiera de Diners Club del Ecuador, su reconocida trayectoria de rentabilidad y su excelente reputación en el medio, son características que le han hecho merecedora a la calificación AAA dentro del Sistema Financiero ecuatoriano, otorgada por la calificadora de riesgos Pacific Credit Ratings y AAA- por la calificadora Bankwatch Ratings (Bank Watch Ratings S. A. Calificadora de riesgos, 2016). En el mercado de Bancos y Sociedades Financieras, Diners Club del Ecuador se encuentra en el octavo puesto por tamaño de activos, en el quinto por volumen de patrimonio y en el tercero por utilidades obtenidas en el año 2016 (Diners Club, 2017).

Influencia del análisis en el sector

La institución está centrada en generar valor y construir relaciones personales y de confianza a largo plazo con los clientes, tanto personales como corporativos. La organización busca de manera constante satisfacer las necesidades crediticias de los clientes, dentro de los límites saludables de endeudamiento para cada uno de los mismos, logrando contribuir al progreso de las personas y de las empresas. El área de crédito tiene implementados modelos a través de los cuales optimiza la toma de decisiones, teniendo como fundamento la actualización permanente de los datos financieros de nuestros clientes, lo que permite de manera proactiva identificar oportunidades de expansión y/o requerimientos de control de la capacidad de consumos de los clientes, de tal manera de lograr ir consolidando un portafolio sano de cartera, lo cual permite a nuestros socios manejarse dentro de su capacidad de pago y honrar los montos exigibles y a la organización un portafolio crediticio en las condiciones más saludables posibles. Diners Club del Ecuador mantiene un portafolio de clientes que está concentrado en perfil de riesgo bajo y una alta calidad de sus activos. Cerrado el año 2016, el 85,86% del riesgo está otorgado a Clientes con calificación de riesgo baja (Bank Watch Ratings S. A. Calificadora de riesgos, 2016).

Análisis del Entorno (PESTE)

Fuerza política, gubernamental y legal

El Ecuador cuenta con normativa legal que contribuye a que las entidades financieras sean controladas para mantener una liquidez y solvencia que les permita atender las necesidades de sus clientes. Sin embargo, el año 2017 fue considerado como un año crítico de transición política que generó incertidumbre económica en el país. Sin embargo,

a partir de que triunfará el sí en la consulta popular se avizora estabilidad política y económica en el Ecuador (Portafolio, 2018).

Al respecto, Diners Club mantiene como práctica no realizar contribuciones o pagos, ni respaldar de ninguna otra forma a partidos políticos, comités o políticos individuales. El Código de Ética establece que no se puede emitir ninguna opinión política, financiera, religiosa o económica a nombre de Diners Club sin previa autorización (Diners Club del Ecuador, 2017).

Fuerza económica y financiera

Las entidades de regulación financiera en Ecuador y Perú son: El Banco Central del Ecuador y el Banco Central de Reserva del Perú correspondientemente, actúan preservando la estabilidad monetaria y regulando el crédito; además, informan sobre el estado de las finanzas nacionales.

En el caso de Perú la entidad reguladora estableció que la economía peruana para el año 2017 sería estable con un crecimiento del PIB del 4,4% (Banco Central de Reserva del Perú, 2017). La economía del Ecuador por su parte, creció 3.8% en el tercer trimestre del año 2017, en comparación con el mismo periodo del año 2016. Estuvo impulsada por el consumo de los hogares que registró un incremento de 5.3% (Banco Central del Ecuador, 2018).

En enero de 2018 según el SRI se recaudaron 1,367 millones de dólares, es decir 86 millones más que el mismo mes del año 2017. El crecimiento se reflejó sobre todo en los sectores de agricultura, minas, canteras, transporte, almacenamiento, salud y comercio (Servicios de Rentas Internas, 2018).

Diners Club, desde el punto de vista de los pasivos el 2016 fue un buen año ya que se incrementó el número de clientes inversionistas en un 11%, así como los montos y clientes de nuestros planes de acumulación, pues gozamos de una elevada reputación de solidez como entidad financiera.

A nivel de los resultados de facturación, se corrobora el buen desempeño al haber alcanzado en 2016 la cifra de US\$ 3.428 millones, teniendo buenos indicadores para el negocio en cuanto a crecimiento, calidad de activos y rentabilidad. Siguiendo una cultura de prudencia crediticia, uno de los aspectos que se cuidaron fue la calidad de la cartera, ubicándose la morosidad en tan solo 2.5%, bastante inferior a la cifra del mercado. Esto se complementó con los programas de educación financiera con nuestros Socios y con la comunidad, los cuales han buscado fortalecer nuestra misión de contar con clientes “para toda la vida” (Diners Club del Ecuador, 2017).

Fuerza social, cultural y demográfica

Según el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática de Perú (2016) a noviembre de 2016 el ahorro del sistema financiero presentó un incremento del 12,4% respecto al mismo mes del año anterior, lo que indica que la población tiene mayores posibilidades de desarrollar la cultura de ahorro, pese a que existió un 5,3% de población desempleada. Además, destacó que el nivel educativo de la Población Económicamente Activa se concentra en el 44% con grado de escolaridad secundaria.

En el caso de Ecuador, el Instituto de Estadísticas y Censos en la última Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos en Hogares Urbanos y Rurales (2012) el 58% de la población tiene capacidad de ahorro y el 41% registra más gastos. El 14% posee educación

superior, este indicador muestra que tanto Perú como Ecuador existe un déficit de profesionales, lo que dificulta a la banca encontrar talento humano idóneo.

Según la Superintendencia de Bancos, el uso de tarjetas de crédito en Ecuador hasta marzo del 2017 llegó a los \$4,518'326,192. La mayor parte corresponde a crédito rotativo (49%) y diferido (45%) (El Universo, 2017). Lo que indica que las personas usan las tarjetas y juegan con los plazos, utilizan un colchón de plástico que les permita cubrir sus gastos.

Guillermo Granja, docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Ecotec, señala que existe falta de educación financiera entre los tarjetahabientes, quienes buscan mantener un estilo de vida que no va de acuerdo a sus ingresos (El Universo, 2017).

Al respecto, Dinero utiliza la estrategia de relacionamiento con la comunidad se encuentra establecida bajo los siguientes pasos metodológicos, que garantizan un enfoque basado en priorización de necesidades, asociativo y técnicamente medible en la inversión social:

1. Realización de un diagnóstico inicial del sector, definiendo necesidades y principales actores locales. Evaluación de aliados.
2. Mapeo y Diálogos con los actores, para su involucramiento en la solución del problema.
3. Definición de proyecto de intervención.
4. Definición de variables e indicadores de impacto a medir, con su respectiva periodicidad.
5. Definición de costo y aprobación.

6. Establecimiento de responsabilidades, acuerdos y convenios entre las partes.
7. Sistematización, seguimiento y monitoreo.

Fuerza ecología y ambiental

Las entidades bancarias en el país se han caracterizado por mantener estrategias de responsabilidad social que incluyen la concienciación ecológica entre sus clientes internos y externos. Además, se han establecido normas protectoras del medio ambiente, el uso de tecnologías amigables con la naturaleza y el control de residuos peligrosos que pudieren afectarlo.

Diners Club, en el año 2016 realizó importantes inversiones en el sistema de iluminación Lutron para el Edificio Centro de Servicios Diners y en el nuevo sistema de climatización electrónico, lo que permite tener una importante eficiencia energética y menor impacto medioambiental. Este edificio cuenta con un con una alta tecnología, pero adicionalmente se han implementado varios procesos de reciclaje entre los que destacan el de papel y de material tecnológico, de baterías, de PET, entre otros que han permitido la obtención del Certificado Punto Verde.

El edificio Centro de Negocios Diners Club fue remodelado con un enfoque de eco eficiencia. Es así que se ha establecido un sistema de gestión adecuada de desperdicios, dentro del cual se pueden destacar:

- Contenedores centralizados para botar el papel, botellas PET, celulares, pilas y desperdicios comunes.
- Implementación de un sistema inteligente de iluminación, el cual permite ahorrar energía eléctrica.
- Decoración con plantas.
- Instalaciones con enfoque ergonómico.

En marzo de 2015, el Ministerio del Ambiente emitió la certificación Punto Verde al edificio Centro de Negocio Diners Club por demostrar estas prácticas eco eficientes en su gestión (Diners Club del Ecuador, 2017).

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

El objetivo de esta matriz es permitir a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la empresa bajo estudio (Burgwal & Cuéllar, 1999).

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la Matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su sector. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta oportunidad como lo señala la calificación.

Tabla 1.

Matriz MEFE

FACTORES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Crecimiento sostenible del sector financiero	0.12	3	0.36
Mercado potencial de proyectos de vivienda	0.07	3	0.21
Mipymes en crecimiento	0.10	3	0.30
Incremento en la tendencia del mercado a realizar pagos con tarjeta de crédito	0.07	3	0.21
Crecimiento demográfico	0.05	2	0.10
Desarrollo tecnológico aplicado al servicio de operaciones bancarias	0.09	3	0.27
AMENAZAS			
Incremento de endeudamiento	0.12	2	0.24
Concentración de clientes en los primeros bancos del país	0.12	2	0.24
Factores que desestabilizan la economía de los países	0.09	2	0.18
Incremento de la participación de la competencia.	0.10	2	0.20
Limitación de talento humano calificado	0.07	2	0.14
TOTAL	1.00		2.45

Nota: 4=responde muy bien, 3=responde bien, 2=responde promedio, 1=responde mal

El resultado ponderado de 2.45 indica que la posición estratégica interna de la empresa está dentro del rango promedio, es decir que su esfuerzo por seguir estrategias le permitirá capitalizar las fortalezas internas y neutralizar las debilidades.

La Organización de Competidores

Poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores

De acuerdo a los reportes de riesgo de mercado, la sociedad financiera Diners Club tiene una estructura de re precio positiva, gracias a un adecuado calce de plazos, que se refleja en una duración de pasivos (110 días promedio) más prolongada que la de los activos (80 días promedio) (Bank Watch Ratings S. A. Calificadora de riesgos, 2016). La sensibilidad del margen financiero ante un cambio de 1% en las tasas de interés continúa siendo baja respecto al patrimonio técnico constituido por la entidad (0.94% a Dic-2015) (Diners Club del Ecuador, 2017).

Con respecto al valor patrimonial, ante la misma variación, las relaciones también se mantienen bajas a la fecha de corte ($\pm 0.37\%$ del patrimonio técnico constituido). La exposición al riesgo del margen financiero, en comparación con dic-2014, disminuye ligeramente por la reducción de la cartera con una menor duración y el crecimiento del pasivo con menor duración. Diners Club registra operaciones con divisas diferentes al dólar, en este trimestre presenta alrededor de USD 8.9 millones en compromisos asumidos en derivados por compra venta de divisas a futuro, sin embargo, el ejercicio financiero realizado implica que no se exponga a la institución al diferencial cambiario. La sociedad financiera mantiene una ganancia neta por tipo de cambio, que a la fecha de corte es de

USD 2.4 millones y proviene de la conversión de monedas por los consumos realizados por los tarjetahabientes en el exterior (Diners Club del Ecuador, 2017).

Diners Club del Ecuador es una empresa que tiene capacidad de negociar con sus clientes porque es reconocida como una de las entidades financieras más sólidas del país (Bank Watch Ratings S. A. Calificadora de riesgos, 2016), por lo que este aspecto podría ser considerado como una fortaleza para el diseño del plan de marketing.

Diners Club realiza la identificación y selección de proveedores clave, que generen y añadan valor para la organización, que se rijan a las normas y principios establecidos en las normativas internas. Los proveedores y contratistas cumplen con los objetivos:

- Trabajar en mejores tiempos de entrega de productos y servicios
- Calidad en los productos / servicios ofertados
- Precios competitivos
- Cumplimiento de la normativa interna de la organización
- Cumplimiento de las normas de prevención de la Superintendencia de Bancos en lo referente a lavado de activos
- Crear relaciones a largo plazo, con beneficios mutuos para ambas partes.

Sus proveedores cuentan con la garantía de mantener una relación sólida, transparente y de mutua confianza y respeto, desarrollando a través de la experiencia ventajas competitivas y estratégicas. Diners Club encamina su relación a obtener la eficacia y el beneficio para ambas partes.

Amenaza de los sustitutos, amenaza de los entrantes, rivalidad de los competidores

Según la Superintendencia de Bancos, la banca en Ecuador está liderada por el Banco de Guayaquil, Banco del Pichincha, Promérica y Pacífico. Los fondos disponibles versus los depósitos a corto plazo del de Guayaquil se ubica en el 35,68%. En el Pacífico con el 33,59%, Promérica con el 30,11% y el Pichincha con el 22,35%, lo que muestra una solidez en conjunto entre los principales bancos del país (Diario Expreso, 2017).

En el caso del Perú según la Superintendencia de Bancos de ese país, la banca se encuentra liderada por El Banco de Crédito del Perú, Banco Continental, Interbank y Scotiabank, con una participación en el mercado del 82,9% (Superintendencia de Bancos y Seguros del Perú, 2017).

El Grupo Financiero Diners Club Ecuador conserva una estructura patrimonial fuerte, con márgenes que le permiten afrontar potenciales deterioros no previstos del activo y deficiencias de provisiones. El soporte patrimonial acompaña el crecimiento del negocio en el mediano plazo, pues la política establece la reserva de recursos para una constante capitalización de utilidades, poniendo en evidencia el compromiso de los accionistas con la institución. El control de la cartera en riesgo, la capacidad de realizar las provisiones para la cartera en riesgo y los resultados positivos del período le permiten fortalecer el índice de capital libre, que mantiene una holgada cobertura frente a los activos productivos, superior en más de 12 puntos porcentuales a los que muestra el promedio del sistema bancario (8.73% a dic-2015) (Diners Club del Ecuador, 2017). El indicador de capital libre refleja la capacidad del Grupo para cubrir el deterioro del activo productivo hasta en 20.74% (Diners Club del Ecuador, 2017). La cobertura con patrimonio técnico para los activos ponderados

por riesgo mejora en este trimestre debido al crecimiento lento de estos últimos, originado principalmente por la reducción de la cartera; adicionalmente el patrimonio técnico crece por la utilidad generada en este año y que todavía está en el patrimonio. El indicador a dic2015 llegó a 19.04% en el GF DCE y 17.99% en Diners Club, en tanto que en el promedio del sistema es de 14.44% en el mismo período. La relación de solvencia está sostenida ya que tan solo el capital primario cubre el 14.67% (16.01% en Diners Club) de los APPR. Esta relación en el promedio del sistema bancario es de 12.85% (Diners Club del Ecuador, 2017), que también muestra una tendencia positiva. Las condiciones económicas actuales exigen a los participantes del sistema financiero el cumplimiento de mejores estándares de crédito, una mayor eficiencia operativa y la preservación del soporte patrimonial a fin de respaldar el crecimiento del negocio y absorber futuras pérdidas que podrían derivarse de posibles deterioros en el entorno.

Sin embargo, de lo expuesto, la competencia de este sector puede llegar a ser amplia por el tamaño del mercado que demanda los servicios y puede haber nuevos competidores entrantes. Pese a que cuente con los atributos que tiene la marca Diners Club del Ecuador por su solvencia y calificación de riesgo la hacen encontrarse dentro de las primeras opciones para los ecuatorianos.

Resumen

El plan estratégico institucional contempla el crecimiento orgánico del negocio, enfocado hacia la diversificación de productos y servicios que permitan generar fuentes alternativas de ingresos. Este objetivo se ha cumplido históricamente y durante este período. El volumen de facturación más importante en los próximos años provendrá de los consumos con tarjeta Diners Club, sin embargo, la Administración continuará impulsando

el crecimiento y diversificando los nichos de mercado mediante el incremento de los consumos en VISA y Discover. Algunos de los objetivos y estrategias del Grupo Financiero constituyen: la ampliación del negocio de adquirencia en VISA, el empaquetamiento de productos, las ventas cruzadas, la calidad continuada del servicio y ampliación de los canales electrónicos de venta y atención al cliente; la reducción de costos operativos, y mantener e posicionamiento y la presencia de las marcas, entre otras. La Administración realizó el lanzamiento de PayClub, como una alternativa para generar transacciones en nuevos canales y dispositivos (POS para móvil y tablets). Esta estrategia busca ampliar la red de establecimientos y facturadores.

Capítulo 4: Evaluación Interna

En este capítulo se presenta el análisis interno del Banco Diners Club Ecuador, por ser la empresa sobre la que se sustenta Diner Club Perú. Las dos entidades forman parte del mismo grupo, por lo que sus fundamentos, estructura organizacional y forma de administración es la misma, con la diferencia que se acogen a las leyes y reglamentos vigentes en cada uno de los países que opera. Incluye la administración y gerencia, el marketing y ventas, las operaciones, logística e infraestructura, las finanzas y contabilidad, sus recursos humanos, sistemas de información y comunicación, como los de tecnología, investigación y derecho.

Análisis Interno AMOFHIT

Administración y gerencia

La organización empresarial parte de la Junta de Accionistas y Directorio. Durante el año, se realizan Juntas Generales Ordinarias y Extraordinarias formadas por los accionistas legalmente convocados. Previa convocatoria, la Junta General Ordinaria se reúne por lo menos una vez al año, dentro de los noventa días siguientes al cierre de cada ejercicio anual. Por su parte, las Juntas Generales Extraordinarias se reúnen en cualquier época del año, para tratar los asuntos puntualizados en la convocatoria.

El máximo órgano de administración de la Compañía es el Directorio. Sus miembros son elegidos por la Junta General de Accionistas y posteriormente son calificados por la Superintendencia de Bancos. Todos los miembros del Directorio son independientes de la Administración de Diners Club del Ecuador. Según el estatuto social de la Sociedad, el Presidente de la Compañía, que hace las veces de Presidente del Directorio es elegido cada dos años. El resto de miembros del Directorio, que son cuatro

principales y tres suplentes, son elegidos anualmente. El Directorio de la Compañía es el responsable de aprobar las políticas (Diners Club del Ecuador, 2017).

Son parte de las funciones del Directorio las de aprobar la definición de la Visión, Misión, Estrategia, Políticas, Objetivos Estratégicos, designar a sus representantes en los comités regulatorios, así como velar por la marcha financiera, social y ambiental de la Organización (Diners Club del Ecuador, 2017).

Es el Directorio de la Organización el que conoce y aprueba la matriz de riesgos. De igual manera, es el que realiza mensualmente la revisión, el monitoreo y el control del manejo de los riesgos económicos, sociales y ambientales de Diners Club reportados por su Presidente Ejecutivo en base a las reuniones del Comité Ejecutivo, que se mantienen semanalmente, y del Comité Integral de Riesgos (Diners Club del Ecuador, 2017).

Además, se encuentra el Comité Ejecutivo, que es de carácter interno, presidido por el Presidente Ejecutivo, solicita reportes regulares a estos comités de manera tal que se mantiene informado de la marcha de cada uno de ellos de manera semanal (Diners Club del Ecuador, 2017).

Marketing y ventas

Diners Club del Ecuador basa su normativa de comunicación en el Código de Ética y Autorregulación Publicitaria, cuyo ente fiscal es la Asociación Ecuatoriana de Agencias de Publicidad (AEAP). Adicionalmente, cumple las regulaciones y políticas establecidas por las leyes y reglamentos nacionales publicados al respecto. Desde el año 2009 todas las acciones del área de Mercadeo, Relaciones Públicas y Agencia de Publicidad se basan en el Código de Mercadeo y Comunicaciones Responsables, mismo que concentra los principios

para el correcto manejo de la comunicación publicitaria, promociones y sorteos, todo bajo principios de Responsabilidad Social.

Operaciones y logística. Infraestructura

Diners Club cuenta con 133 accionistas al 31 de diciembre de 2016, disminuyendo tres en relación al año anterior. Su principal producto es la tarjeta Diners Club, hasta el año 2016 su gestor comercial era el Banco del Pichincha. Cuenta con una infraestructura propia que le permite albergar a más de 1,300 colaboradores. En Quito cuenta con cinco puntos de atención al cliente: Matriz, CCI, Scala Shopping, Quito Tennis y Golf Club, Universidad San Francisco. Además, brinda el servicio de asesor de negocios asignado quien resuelve cualquier duda que tenga el socio de forma personalizada, cuenta con tele asesores y con servicio de atención a través de sus redes sociales y más de 3.000 cajeros automáticos a nivel nacional BanRed.

Finanzas y contabilidad

Pese a la situación macroeconómica del país y al ligero decrecimiento del nivel de consumo de los socios, un eficiente manejo del activo, una adecuada estructura financiera y un eficiente manejo de los recursos, generaron como resultado en 2016 un beneficio neto de US\$ 35.28 millones (Diners Club del Ecuador, 2017), e índices financieros que reflejan su rentabilidad, eficiencia, liquidez y solvencia.

Adicionalmente, durante el año 2016 Diners Club del Ecuador cumplió con el objetivo de mantener su base de clientes, dirigiendo sus esfuerzos a un excelente servicio y retención de sus Socios, brindándoles una permanente innovación en sus productos y servicios. La fortaleza financiera de Diners Club del Ecuador, su reconocida trayectoria de rentabilidad y su excelente reputación en el medio, son características que le han hecho

merecedora a la calificación AAA dentro del Sistema Financiero ecuatoriano, otorgada por la calificadora de riesgos PacificCredit Ratings y AAA- por la calificadora Bankwatch Ratings (Bank Watch Ratings S. A. Calificadora de riesgos, 2016). En el mercado de Bancos y Sociedades Financieras, Diners Club del Ecuador se encuentra en el octavo puesto por tamaño de Activos, en el quinto por volumen de Patrimonio y en el tercero por Utilidades obtenidas en el año 2016. Consumos con Tarjeta Diners Club Los consumos totales efectuados por los Socios con su tarjeta Diners Club durante el 2016 presentan un decrecimiento anual del 2.59%, alcanzando los US\$ 3.270 millones. Recuperación de Cartera El índice de morosidad de la Cartera Total al cierre del año 2016 creció en 1.27% con relación al del año anterior, ubicándose en el 2.50% (Diners Club del Ecuador, 2017).

El crecimiento anual al año 2016 según Diners Club (2017) fue:

- Consumos -2.59%.
- Activos 2.67%
- Cartera Neta 12.29%
- Pasivos -2.06%
- Patrimonio 5.32%
- Capital social 0%
- Recuperación de cartera en niveles de 91.50%.

Los ingresos generados por Diners Club del Ecuador disminuyeron en US\$ 13.7 millones con respecto al año 2015, equivalente a un 4.5%. Su principal componente fueron los ingresos relacionados con la emisión y operación de tarjeta de crédito (intereses, comisiones e ingresos por otros servicios), valores que representaron el 89.37 % del total de ingresos percibidos (Diners Club del Ecuador, 2017).

Los gastos generados por la operación del negocio propiamente dicho, son los egresos de mayor importancia de Diners Club del Ecuador. Al 2016 representan el 52.51% del monto total de gastos. Tiene un decremento de 5.81% con respecto al año 2015.

Pagos a Inversionistas Los pagos a inversionistas corresponden a los rendimientos de los fondos del público y de los valores en circulación que se requirieron para financiar el crecimiento de la cartera de créditos y en general de los activos.

Pagos a Acreedores Los pagos a acreedores son los intereses generados por sobregiros y préstamos de instituciones financieras.

Pagos a proveedores Los pagos a proveedores son por adquisición de suministros y pasaron del 1.06 % al 0.36 %.

Administración Pública Por su parte, los pagos a la Administración Pública tienen una participación del 8,35% correspondiente al Impuesto a la Renta, impuestos municipales y aportes a entidades del estado, lo cual implica un incremento de 1.41 puntos porcentuales comparados con la participación de este rubro en el 2015.

Pagos a Empleados o Colaboradores Los pagos a empleados corresponden a gastos del personal más honorarios. Tiene una participación del 16.90% con un decrecimiento del 4.34% en relación al 2015 (Diners Club del Ecuador, 2017).

Comunidad y Medio Ambiente El monto total por concepto de donaciones, relaciones públicas, patrocinios y otros proyectos específicos de Responsabilidad Corporativa, realizados por la Compañía, incluyen aportes para programas con las comunidades en materia de mejoramiento de la Educación, deportes y auspicios culturales principalmente (Diners Club del Ecuador, 2017).

La Utilidad Neta registró un decrecimiento anual del 13.28%. La cuenta de mayor participación dentro de la estructura del activo es la cartera de créditos, comportamiento consistente con la naturaleza del negocio. El activo registró un crecimiento anual del 2.67%

entre los años 2015 y 2016. La cartera de créditos mantiene el liderazgo dentro de las cuentas del activo, participando con el 75.7% de su total en el año 2016 (Diners Club del Ecuador, 2017).

El resumen del balance general al 2016 fue:

Tabla 2.

Resumen del balance general Diners Club del Ecuador 2015/2016

En dólares	Dic 2015	Dic 2016	Var. 2016-5/2016	
			\$	%
Activo	1,491'988,280	1,531'856,390	39'868,110	2.67%
Pasivo	1,213'587,889	1,238'639,125	25'051,236	2.06%
Patrimonio	278'400,391	293'217,265	14'816,874	5.32%
Utilidad neta	40'680,939	35'277,928	(5'403,011)	-13.28%

Tomado de: Diners Club del Ecuador, (2017). El arte de la sustentabilidad. X Informe 2016, p. 39

Sin embargo, de que la utilidad neta presentada a finales del año 2016, Diners Club presentó una calificación de solvencia que la ubicó como:

“Primera sociedad financiera en su categoría en Ecuador en tamaño de cartera de consumo. Segundo lugar en tamaño de cartera de consumo de las instituciones financieras (incluyendo bancos). Cartera Bruta total de US\$ 1.303 millones. Activo productivo que representó el 98.3% del Activo Neto. Patrimonio Técnico del 15.92%, superior en 6.92% al requerido por la SBS” (Diners Club del Ecuador, 2017, pág. 35).

La calidad de la cartera se mantiene, los niveles de recuperación se encuentran dentro de los parámetros de riesgo establecidos por Diners Club del Ecuador, lo que refleja un óptimo manejo del crédito.

Recursos humanos

La gestión de personas en Diners Club del Ecuador busca atraer, desarrollar, motivar y retener al talento humano necesario para lograr los objetivos estratégicos de la Organización. Es fundamental para esta área la superación de las expectativas de los clientes, el mercado, los accionistas y los profesionales que forman parte del equipo de trabajo. Se apoya la gestión en el liderazgo de las Líneas de Supervisión y, de manera especial, se administra el equipo bajo lineamientos de equidad y objetividad.

Según Diners Club (2017) en el 2016 logró mantener los empleos elevados en relación al mercado y protegiendo la estabilidad de sus colaboradores. El indicador de *Engagement* mejoró en 8 puntos, ubicando a la empresa en el desempeño superior de gestión de personas a nivel de Latinoamérica en su sector. El desarrollo de carrera con el programa de oportunidades Internas POI, generó el crecimiento de 61 Colaboradores, 4.57% de la plantilla. El nivel de rotación registra una baja con relación al año anterior. Se consolidó un plan de flexibilidad para la temporada de vacaciones de Costa y Sierra, permitiendo a los colaboradores un tiempo para la familia y temas personales. Los niveles salariales, así como el paquete de beneficios son competitivos con el mercado, con un adecuado nivel de equidad interna. Se aplicaron los programas del sistema de Salud y Seguridad Ocupacional planificados. Se invirtieron 58,515 horas de capacitación para los Colaboradores, con un nivel de cobertura del 97%. Se inició con un proceso de entrenamiento y de gestión del cambio en temas relacionados a la migración hacia un modelo de empresa de banca digital mucho más innovadora.

Sistemas de información y comunicación

Diners Club es una organización que ha invertido en sistemas de información y comunicación que contribuye a mantener una buena relación con sus colaboradores y socios.

Ha consolidado un modelo de canales digitales por medio de los productos Pay Club y MPOS para ofrecer mayor agilidad y comodidad transaccional para sus socios.

Tecnología, investigación y derecho

En el 2016 Diners Club trabajó arduamente en las modificaciones tecnológicas y organizacionales que requiere su conversión a banco, según estipula el nuevo marco regulatorio. Todo ello lo ha hecho sin dejar de innovar con servicios como PayClub y, al mismo tiempo, siguiendo brindando respuestas oportunas y sirviendo con la mayor calidad, claridad y agilidad a sus socios.

En 2016 se consolidó la propuesta de nuevos servicios, como los denominados PayClub y MPOS. Con ellos implementó la tecnología que utiliza soluciones móviles tanto para clientes como para establecimientos, lo que permite que estos últimos puedan ampliar su base de clientes y así su negocio. De igual manera, estas soluciones implican que no necesariamente se utilice el plástico para las transacciones, lo que sin duda alguna es una innovación en el mercado y permiten profundizar su inmersión en el mundo de la virtualidad. Todo ello lo ha realizado con la finalidad de ofrecer a sus socios soluciones tecnológicas que combinen gran seguridad, innovación, comodidad y agilidad. Todo ello ha garantizado que mantenga su ya tradicional liderazgo en los servicios financieros en el país.

Resumen

Diners Club es una sociedad constituida en la República del Ecuador, la cual emite las tarjetas Diners Club y Discover en el territorio ecuatoriano, por franquicia otorgada por Diners Club Internacional. Esto significa que la empresa en Ecuador está sujeta a las políticas y normas internacionales, las que garantizan la calidad de los productos y servicios amparados bajo su marca. Cuenta con una solvencia y solidez que le han permitido alcanzar el primer nivel dentro de las entidades del sector al que pertenece. Es una organización que no deja de lado ninguna área. Tiene una organización gerencial adecuada a satisfacer las necesidades del mercado, un plan de marketing que le ha permitido posicionar su marca en la población ecuatoriana, finanzas rentables y recursos humanos debidamente capacitados. Además, cuenta con un sistema de información y comunicación que le permite tener buenas relaciones con sus colaboradores y socios, gracias a la innovación tecnológica que es una de sus principales preocupaciones.

Capítulo 5: El Proceso Estratégico

El proceso estratégico consiste en la ejecución de actividades secuenciales que al implementarse en las empresas les permite alcanzar sus objetivos y cumplir con su visión. Para el efecto, es preciso que se analicen diferentes factores del entorno en el que se desenvuelve la entidad, tales como la demanda del producto o servicio, la competencia, los proveedores, los recursos, estructura y otros que afectan su desarrollo con el fin de establecer estrategias para hacer de su gestión más eficiente (D'Alessio, 2008).

En base a lo mencionado, en este capítulo se procede a realizar el proceso estratégico para el Banco Diners Club del Ecuador y Perú, sustentándose en lo expuesto en los capítulos anteriores y en virtud de alinear dicho proceso con los fundamentos organizacionales de las entidades. Al entender que, tanto Diners Club Ecuador como Diners Club Perú forman parte del mismo grupo empresarial, comparten los mismos fundamentos, la misma estructura organizacional y los objetivos que se buscan alcanzar son exactamente los mismos.

Objetivos a Largo Plazo y Estrategias de Acción

Los objetivos a largo plazo se basan en la visión propuesta de la organización: “Ser el banco digital líder en ofrecer soluciones financieras a nuestros clientes, brindando calidad de servicio”. En este sentido toda la gestión de la empresa busca fidelizar a sus clientes al ofrecerles productos bancarios respaldados por la notoriedad de la empresa en el mercado.

Objetivos a largo plazo

Los objetivos a largo plazo de Diners Club del Ecuador y Perú definidos para el año 2022 se establecieron en función del rendimiento e indicadores financieros de la entidad

ubicada en Ecuador y del sistema financiero de ese país de los últimos 5 años alineados a la visión y misión de la organización.

- Objetivo 1. Obtener ingresos al 2022 por US \$314'000,000, al considerar que la proyección de ventas conservadora se establece en la variación anual promedio del 1.5% de las ventas de los cinco últimos años. Al establecerlo como banco digital. En el año 2016 Diners Club del Ecuador obtuvo ingresos financieros por USD291'495.000,00 (Diners Club del Ecuador, 2017).
- Objetivo 2. Alcanzar al 2021 un índice de morosidad de la cartera de créditos de 2.8% que representa el promedio de la variación anual presentada en los datos históricos de la entidad en los cinco últimos años. Este objetivo busca reducir la morosidad de la cartera de créditos a un valor que el monto de provisiones cubra la cartera en riesgo.
- Objetivo 3. Alcanzar al 2021 un retorno sobre patrimonio (ROE) de al menos 18%, que representa el promedio de los últimos cinco años. A diciembre del año 2016 el ROE se presentó en el 13.7% (Diners Club del Ecuador, 2017). El fin de este objetivo es incrementar el ROE de la entidad.
- Objetivo 4. Posicionarse dentro de las cinco instituciones financieras con más prestigio del país para el año 2021, siendo el primer banco digital. Al considerar que su principal competencia son los bancos de Guayaquil, Pacífico, Promérica y Pichincha (Diario Expreso, 2017). Este objetivo busca que la marca Banco Diners Club sea reconocida como banco digital. Por

medio de una gestión de marketing eficiente que refuerce el reconocimiento de la marca.

- Objetivo 5. Para el 2021 ubicarse entre las diez primeras empresas digitales del país. Al considerar que en el año 2016 el Banco del Pichincha gestor de Diners Club hasta ese año se ubicó en el ranking 3 de las 100 mejores empresas del Ecuador (Ekos, 2017). Este objetivo busca posicionar la marca Banca Diners Club como empresa líder en el mercado financiero digital.

Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA)

La matriz FODA presenta el compendio del análisis realizado en el capítulo 4 de este documento, representa una herramienta de análisis estratégico que permite hacer de las debilidades fortalezas y de las amenazas oportunidades (Martínez & Milla, 2012). Las debilidades y amenazas son factores internos que al identificarlos colaboran en la toma de decisiones para mitigar las debilidades y reforzar las fortalezas. Las oportunidades y amenazas son factores externos que influyen sobre el desarrollo de la empresa, sin que esta pueda hacer nada al respecto, no obstante, es preciso que se establezcan estrategias que permitan sacar provecho a las oportunidades para contrarrestar las amenazas.

La matriz FODA del Banco Diners Club se expone a continuación.

Tabla 3.

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas

Fortalezas
F1. Apropriada diversificación de fondeo y disminución en los costos de fondos
F2. Acertada segmentación de la cartera de clientes
F3. Adecuado soporte patrimonial
F4. Apropiado empoderamiento por parte de los colaboradores de los fundamentos de la entidad
Oportunidades
O1. Crecimiento sostenible del sector financiero
O2. Mercado en crecimiento de proyectos de vivienda
O3. Mipymes en crecimiento
O4. Crecimiento demográfico
O5. Adecuado desarrollo tecnológico en el área financiera
O6. Incremento en la tendencia del mercado a realizar pagos con tarjeta de crédito
Debilidades
D1. Bajo reconocimiento de la marca Banco Diners Club
D2. Aumento de la cartera de morosidad
D3. Falta de captación de recursos del público a través de cuentas de ahorro y cuentas corrientes.
D4. Cultura enfocada en resultados financieros en la adjudicación de crédito más que en la captación de ahorros.
Amenazas
A1. Incremento de endeudamiento
A2. Concentración de clientes en los principales bancos del país
A3. Incremento de la participación de la competencia
A4. Inestabilidad económica del país
A5. Limitación de talento humano calificado

FODA Cruzado

Es una herramienta que permite analizar las estrategias que se necesitan para potenciar las oportunidades y las fortalezas; y, mitigar las amenazas y debilidades. Según D'Alessio (2008) se establecen cuatro estrategias:

1. DO = buscar o generar estrategias potenciando las oportunidades para reducir las debilidades.

2. FO = explote o desarrolle estrategias para sacar provecho a las oportunidades y fortalezas.
3. DA = evitar o formular estrategias defensivas que minimicen las debilidades.
4. FA = confrontar o potenciar las fortalezas para disminuir las amenazas

En el caso de Diners Club, la matriz del FODA cruzado es el siguiente:

Tabla 4.

Matriz FODA cruzado

		Fortalezas - F	Debilidades - D
Banco Diners Club del Ecuador		F 1. Apropiada diversificación de fondeo y disminución en los costos de fondos. F 2. Acertada segmentación de la cartera de clientes. F 3. Adecuado soporte patrimonial. F 4. Apropiado empoderamiento por parte de los colaboradores de los fundamentos de la entidad.	D 1. Bajo reconocimiento de la marca Banco Diners Club. D 2. Aumento de la cartera de morosidad. D3. Falta de captación de recursos del público a través de cuentas de ahorro y cuentas corrientes. D4. Cultura enfocada en resultados financieros en la adjudicación de crédito más que en la captación de ahorros.
Oportunidades - O	Estrategia – FO (explote)	Estrategia – DO (busque)	
O 1. Crecimiento sostenible del sector financiero. O 2. Mercado en crecimiento de proyectos de vivienda. O 3. Mipymes en crecimiento. O 4. Crecimiento demográfico.	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar nuevos productos y servicios digitales para personas naturales y jurídicas que involucre asesoría especializada en finanzas (F1, F2, O1, O2, O3, O5, O6) - Desarrollar nuevos productos para proyectos de vivienda y Mipymes en base a la cartera de clientes existente (F1, F2, O1, O3, O5, O6) 	<ul style="list-style-type: none"> - Definir procesos para aprovechar la expansión que el mercado busca (D1, D3, D4, O1, O2, O3, O4, O5, O6) - Explotar medios digitales y tradicionales de marketing para dar a conocer nuevos servicios y productos que satisfagan las necesidades del mercado (D1, D3, D4, O1, O2, O3, O4, O5, O6) 	
O5. Adecuado desarrollo tecnológico en el área financiera	<ul style="list-style-type: none"> - Publicitar los servicios y productos que ofrece la empresa a través de un plan de marketing digital (F1, F2, F4, O1, O2, O3, O4, O5) - Incrementar la cobertura de atención al cliente por medio del uso de las Tics (F1, F2, F4, O1, O2, O3, O4, O5) 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar el conocimiento de la marca Diners Club para fidelizar a sus socios y captar más clientes a través del marketing digital (D1, D3, D4, O1, O2, O3, O4, O5, O6) - Mejorar el perfil del cliente para disminuir el riesgo y la morosidad (D4, O1, O4, O5) 	
O6. Incremento en la tendencia del mercado a realizar pagos con	- Incrementar el número de socios Diners Club y el	- Especialización en procesos específicos para atención al	

tarjeta de crédito	número de negocios aliados (F1, F2, O1, O2, O3, O4, O5, O6)	cliente y tener ventaja competitiva.
Amenazas - A	Estrategia – FA (enfrente)	Estrategia – DA (evite)
A 1. Incremento de endeudamiento.	- Desarrollar el perfil de nuevos clientes para reducir el nivel riesgo y morosidad (F2 A1)	- Definir procesos que permitan enfrentar las amenazas (D2, D3, D4, A1, A2, A3, A4)
A 2. Concentración de clientes en los principales bancos del país.	- Explotar los fundamentos de la organización por medio de una campaña de marketing (F2 A2 A3)	- Explotar los medios de marketing digital y tradicional (televisión, radio, prensa escrita) para implementar una campaña publicitaria que dé a conocer los beneficios del Banco Diners Club (D1, D3, D4, A2, A3)
A 3. Incremento de la participación de la competencia.	- Incrementar la oferta de servicios y la captación de depósitos por medio de la mejora continua del servicio, calidad y cobertura (F1, F2, F3, A2, A3)	- Reforzar el conocimiento de la marca Diners Club a través de la misma campaña de marketing (D1, D3, D4, A2, A3)
A4. Inestabilidad económica del país.	- Explotar la calificación de riesgo obtenida y el conocimiento que tiene el mercado de la marca Diners Club (F1, F3, F4, A2, A3, A4)	- Reforzar el posicionamiento de la marca Diners Club a través de un plan de marketing que dé a conocer las cualidades de la institución financiera (D1, D3, D4, A2, A3, A4)
A5. Limitación de talento humano calificado	- Fortalecer alianzas estratégicas con universidades del país para captar talento humano (F4, A5) - Mantener capacitaciones constantes para mejorar la calidad del talento humano con el que cuenta la institución (F4, A5)	- Fomentar la capacitación en liderazgo, trabajo en equipo y consolidar la comunicación interna y externa para gestionar la imagen corporativa y contar con delineamientos para mantener el vínculo con grupos de interés (D1, A2, A3, A4, A5)

Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

Realizado el FODA cruzado es preciso contar con varias matrices que permitan establecer las estrategias más adecuadas. La Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción se utiliza para definir la apropiada postura de una organización (D'Alessio, 2008). Está conformada por cuatro ejes, dos corresponden a los factores relacionados con el sector en el que se desenvuelve la entidad como fortaleza de la industria y la estabilidad

del entorno. Los otros dos factores corresponden a la ventaja competitiva y a la fortaleza financiera. Estos ejes forman cuatro cuadrantes que se asocian a distintas posturas estratégicas: (a) agresiva; (b) conservadora; (c) defensiva; y (d) competitiva (D'alessio, 2008).

En la Matriz PEYEA se exponen los resultados del análisis realizado. En la posición estratégica externa correspondiente a la fortaleza financiera se obtuvo un puntaje de 5, los aspectos más destacados son: retorno de inversión, liquidez y facilidad de salida del mercado. En la posición estabilidad en el entorno se obtuvo un puntaje de -1.88, destacándose el conocimiento tecnológico. En la posición fortaleza de la industria el promedio es de 5, siendo el más importante la intensidad del capital. En la posición ventaja competitiva se obtuvo -1.56 de puntaje, destacándose la lealtad del consumidor, el conocimiento tecnológico, la integración vertical y la velocidad de introducción de nuevos productos. El Banco Diners Club tiene fortaleza financiera, lo que representa una ventaja importante que debe ser destacada. Tiene ventaja competitiva, gracias al prestigio de la marca sobre la que se sustenta la organización por lo que deben aprovecharse para crecer en el mercado.

Con respecto a los factores externos, la fortaleza de la industria es sólida, lo que representa una oportunidad que beneficia a la entidad. En cuanto a la estabilidad del entorno se observa una calificación aceptable lo que también representa una oportunidad para que el banco se expanda y se diversifique.

Tabla 5.

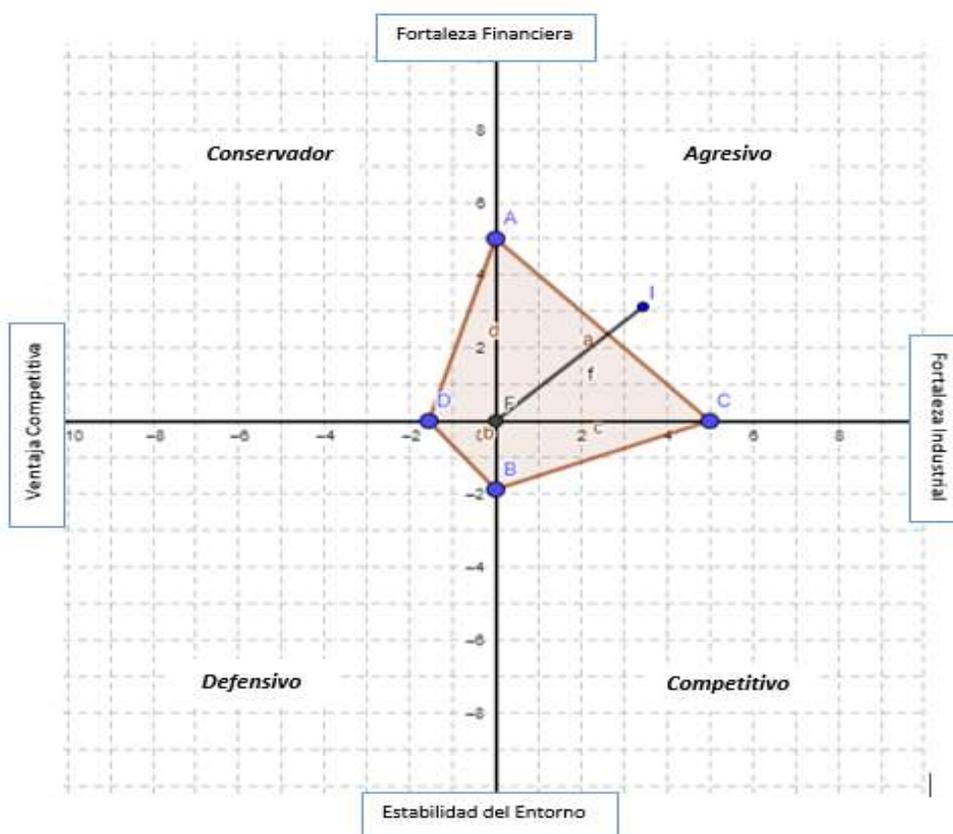
Matriz PEYEA

Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)		Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)	
1 Retorno de la inversión	6	1 Cambios tecnológicos	-
2 Apalancamiento	4	2 Tasa de inflación	3
3 Liquidez	6	3 Variabilidad de la demanda	3
4 Capital requerido versus capital disponible	5	4 Rango de precios de productos competitivos	-
5 Flujo de caja	5	5 Barreras de entrada al mercado	2
6 Facilidad de salida del mercado	6	6 Presión de los productos sustitutos	-
7 Riesgo involucrado en el negocio	4		3
8 Economías de escala y experiencia	4		-
			-
PROMEDIO	5		1,88
Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)		Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria	
1 Participación en el mercado	-2	1 Potencial de crecimiento	5
2 Calidad del producto	-2	2 Potencial de utilidades	5
3 Ciclo de vida del producto	-2	3 Estabilidad financiera	5
4 Ciclo de reemplazo del producto	-2	4 Conocimiento tecnológico	5
5 Lealtad del consumidor	-1	5 Utilización de recursos	4
6 Utilización de la capacidad de los competidores	-2	6 Intensidad de capital	6
7 Conocimiento tecnológico	-1	7 Facilidad de entrada al mercado	5
8 Integración vertical	-1	8 Productividad	5
9 Velocidad de introducción de nuevos productos	-1	9 Poder de negociación de los productores	5
PROMEDIO	-1,56		5

Los resultados de los promedios se grafican en un plano cartesiano, en el cual, la coordenada x corresponde a la sumatoria de la VC con la FI y la coordenada y a la suma de EE y FF. En cuanto al vector resultante, se halla que se encuentra en la zona agresiva, lo

que define la situación estratégica de la entidad. Este resultado indica que se deben usar las fuerzas internas para sacar provecho a las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evadir las amenazas externas.

Debe desarrollarse en el mercado al penetrar nuevos productos y servicios que permitan fidelizar a sus clientes y posicionarse en la mente de nuevos segmentos del mercado, al explotar el reconocimiento de la marca Diners Club a través del marketing digital.



je x ,44

je y ,13

Figura 1. Plano cartesiano de la Matriz PEYEA

Matriz Interna Externa (MIE)

Según D'Alessio (2008):

“[...] la matriz IE, también es una matriz de portafolio, porque en ella se grafican cada una de las divisiones o de los productos de la organización, ubicándolos en una de nueve celdas por medio de dos divisiones que corresponden a los puntajes ponderados resultantes de las matrices EFE y EFI” (p.317).

El Banco Diners Club tiene un total ponderado en la matriz EFI de 2.82 y en la matriz EFE de 2.45. Lo que ubica a la entidad en la región dos, celda V como se muestra en la figura que se presenta a continuación, lo que indica que se debe retener y mantener a través del uso de estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos dirigidos a los sectores en desarrollo, para lo cual debe usar medios de marketing digitales que le permita llegar a los diferentes segmentos del mercado.



Figura 2. Matriz Interna Externa

Matriz de Gran Estrategia (MGE)

La matriz de Gran Estrategia indica la situación de la empresa de acuerdo al crecimiento del mercado, sea este débil o fuerte. Para el efecto, se categoriza a la empresa en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz de acuerdo al conocimiento que se tiene del entorno. El cuadrante I indica una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido, el cuadrante II señala una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido, el cuadrante III indica una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento y el cuadrante IV una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento, como se muestra en la figura 3.

El Banco Diners Club se ubica en el cuadrante I, lo que indica que la entidad se encuentra en una posición competitiva fuerte. Lo que se traduce en “desarrollo del mercado, penetración en el mercado, desarrollo de producto, integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal y diversificación concéntrica” (David, 2003, pág. 205). Para lo cual el banco debe aprovechar el conocimiento que tiene el mercado de su marca, sus fundamentos y calificación de riesgo.



Figura 3. Matriz de Gran Estrategia

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Matriz de Decisión Estratégica MDE reúne las estrategias establecidas en las matrices: FODA, PEYEA, IE y GE, con el fin de compararlas y establecer las repeticiones que existan en cada una de estas. Las estrategias que se encuentren en la mayoría de matrices serán las retenidas. Las que se repitan menos de tres veces serán las de contingencia (D'Alessio, 2008). A continuación, se presenta la Matriz de Decisión.

Tabla 6.

Matriz de Decisión Estratégica

	ESTRATEGIAS	FODA	MPEYEA	MIE	MGE	TOTAL
E1	Desarrollar nuevos productos y servicios digitales para personas naturales y jurídicas que involucre asesoría especializada en finanzas	X	X	X	X	4
E2	Definir procesos para aprovechar la expansión que el mercado busca	X	X	X	X	4
E3	Explotar medios digitales y tradicionales de marketing para dar a conocer nuevos servicios y productos que satisfagan las necesidades del mercado	X	X	X		3
E4	Incrementar la cobertura de atención al cliente por medio del uso de las Tics	X	X	X		3
E5	Aprovechar el conocimiento de la marca Diners Club para fidelizar a sus socios y captar más clientes a través del marketing digital	X	X	X		3
E6	Mejorar el perfil del cliente para disminuir el riesgo y la morosidad	X				1
E7	Incrementar el número de socios Diners Club y el número de negocios aliados	X	X	X	X	4
E8	Especialización en procesos específicos para atención al cliente y tener ventaja competitiva.	X				1
E9	Explotar los fundamentos de la organización por medio de una campaña de marketing	X	X	X	X	4
E10	Explotar la calificación de riesgo obtenida y el conocimiento que tienen el mercado de la marca Diners Club	X	X	X	X	4
E11	Fortalecer alianzas estratégicas con universidades del país para captar talento humano	X				1
E12	Mantener capacitaciones constantes para mejorar la calidad del talento humano con el que cuenta la institución	X				1

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Una vez que se revisaron las estrategias en la matriz de decisión, se determinó que las estrategias retenidas corresponden a las que se aplicarán en primera instancia y las de contingencia servirán como refuerzo a las retenidas. A continuación, se exponen las estrategias retenidas y las de contingencia.

Estrategias retenidas

1. Desarrollar nuevos productos y servicios digitales para personas naturales y jurídicas que involucre asesoría especializada en finanzas.
2. Definir procesos para aprovechar la expansión que el mercado busca.
3. Incrementar el número de socios Diners Club y el número de negocios aliados.
4. Incrementar la cobertura de atención al cliente por medio del uso de las Tics
5. Explotar medios digitales y tradicionales de marketing para dar a conocer nuevos servicios y productos que satisfagan las necesidades del mercado.
6. Aprovechar el conocimiento de la marca Diners Club para fidelizar a sus socios y captar más clientes a través del marketing digital.
7. Explotar los fundamentos de la organización por medio de una campaña de marketing.
8. Explotar la calificación de riesgo obtenida y el conocimiento que tienen el mercado de la marca Diners Club.

Estrategias de contingencia

1. Mejorar el perfil del cliente para disminuir el riesgo y la morosidad.
2. Especialización en procesos específicos para atención al cliente y tener ventaja competitiva.

3. Fortalecer alianzas estratégicas con universidades del país para captar talento humano.
4. Fomentar la capacitación en liderazgo, trabajo en equipo y consolidar la comunicación interna y externa para gestionar la imagen corporativa y contar con delineamientos para mantener el vínculo con grupos de interés.

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Por medio de la comparación de la matriz de estrategias versus objetivos a largo plazo se demuestra que las ocho estrategias retenidas aportan a la consecución de los objetivos planteados, como se muestra a continuación.

Tabla 7.

Estrategias retenidas versus objetivos a largo plazo

ESTRATEGIAS RETENIDAS		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
E1	Desarrollar nuevos productos y servicios digitales para personas naturales y jurídicas que involucre asesoría especializada en finanzas.	X	X	X	X	X
E2	Definir procesos para aprovechar la expansión que el mercado busca.	X		X	X	X
E3	Incrementar el número de socios Diners Club y el número de negocios aliados.	X		X	X	X
E4	Incrementar la cobertura de atención al cliente por medio del uso de las Tics	X	X	X	X	X
E5	Explotar medios digitales y tradicionales de marketing para dar a conocer nuevos servicios y productos que satisfagan las necesidades del mercado.	X		X	X	X
E6	Aprovechar el conocimiento de la marca Diners Club para fidelizar a sus socios y captar más clientes a través del marketing digital.	X		X	X	X
E7	Explotar los fundamentos de la organización por medio de una campaña de marketing.	X	X	X	X	X
E8	Explotar la calificación de riesgo obtenida y el conocimiento que tienen el mercado de la marca Diners Club	X		X	X	X

Resumen

En el capítulo que antecede corresponde al proceso estratégico, el desarrollo de las matrices FODA, PEYEA, MIE y MEG facilitaron el establecimiento de las estrategias retenidas y de contingencia para cumplir con los cinco objetivos a largo plazo definidos.

La matriz PEYEA dio a conocer que el Banco Diners Club se encuentra dentro del cuadrante agresivo, es decir que se trata de una entidad con fortaleza financiera que le da ventaja competitiva gracias al prestigio de su marca y las cualidades que la sustentan, además, cuenta con fortaleza de la industria sólida lo que es una oportunidad que la beneficia.

La matriz MIE ubica a la entidad en la celda V región dos, lo que señala que debe retener y mantener a través del uso de estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos dirigidos a los sectores en desarrollo.

La matriz MGE la sitúa en una posición competitiva fuerte, lo que indica que es una entidad fuerte que para mantenerse en el mercado en la misma situación requiere desarrollar productos o servicios y diversificar su oferta.

La matriz de decisión estratégica permitió definir ocho estrategias retenidas y cuatro de contingencia para cumplir con los objetivos a largo plazo establecidos.

Capítulo 6: Implementación y Evaluación de la Estrategia

En este capítulo se presenta la implementación y evaluación de la estrategia, lo que parte de la definición de objetivos a corto plazo, con el fin de direccionar las acciones que permitirán cumplir con los objetivos a largo plazo establecidos.

Objetivos de Corto Plazo

La ejecución de los objetivos a corto plazo, en concordancia con la aplicación correcta de las estrategias permite cumplir con los objetivos a largo plazo.

OLP 1. Obtener ingresos al 2022 por US \$314'000,000, al considerar que la proyección de ventas conservadora se establece en la variación anual promedio del 1.5% de las ventas de los cinco últimos años. Al establecerlo como banco digital. En el año 2016 Diners Club del Ecuador obtuvo ingresos financieros por USD291'495.000,00 (Diners Club del Ecuador, 2017).

- OCP1.1. Crecer en 3% los ingresos financieros en el 2018, con un crecimiento adicional de 0.5% cada año hasta el 2022.
- OCP1.2. Incrementar la colocación de créditos en un 10% en cada año.
- OCP1.3. Incrementar el número de socios/clientes en 7% en cada año.

OLP 2. Alcanzar al 2021 un índice de morosidad de la cartera de créditos de 2.8% que representa el promedio de la variación anual presentada en los datos históricos de la entidad en los cinco últimos años. Este objetivo busca reducir la morosidad de la cartera de créditos a un valor que el monto de provisiones cubra la cartera en riesgo.

- OCP2.1. Fortalecer la difusión de las capacitaciones y sensibilizaciones sobre educación financiera con el público interno, socios/clientes y comunidad a través de la herramienta

web educativa y de planificación www.financialeducation.ec con el uso de medios virtuales.

- OCP2.2. Diseñar y ejecutar esquemas de reestructuración de deudas a clientes valiosos.
- OCP2.3. Reducir la cartera en mora por crédito en 0.5% en el año 2018 y desde el 2019 hasta el 2022 0.8%.

OLP 3. Alcanzar al 2021 un retorno sobre patrimonio (ROE) de al menos 18%, que representa el promedio de los últimos cinco años. A diciembre del año 2016 el ROE se presentó en el 13.7% (Diners Club del Ecuador, 2017). El fin de este objetivo es incrementar el ROE de la entidad.

- OCP3.1. Incrementar el ratio de utilidad sobre patrimonio en 18% cada año.
- OCP3.2. Incrementar la captación de depósitos en 3% cada año.
- OCP3.3. Reducir costos operativos en el 2% cada año.

OLP 4. Posicionarse dentro de las cinco instituciones financieras con más prestigio del país para el año 2021, siendo el primer banco digital. Al considerar que su principal competencia son los bancos de Guayaquil, Pacífico, Promérica y Pichincha (Diario Expreso, 2017). Este objetivo busca que la marca Banco Diners Club sea reconocida como banco digital. Por medio de una gestión de marketing eficiente que refuerce el reconocimiento de la marca.

- OCP4.1. Diseñar y ejecutar una campaña de marketing que refuerce el posicionamiento de la marca Diners Club a través de medios digitales y tradicionales con la meta de llegar a 50.000 seguidores al año.
- OCP4.2. Establecer un programa de premios a los clientes por cada depósito superior a USD\$50 en cuentas de ahorro.

- OCP4.3. Incrementar la colocación de créditos en un 10% cada año.
- OCP4.4. Involucrar a los colaboradores en todas las decisiones que toma el banco para que se empoderen de los fundamentos sobre los que se basa la entidad y los transmitan al público que atienden.

Objetivo 5. Para el 2021 ubicarse entre las diez primeras empresas digitales del país. Al considerar que en el año 2016 el Banco del Pichincha gestor de Diners Club hasta ese año se ubicó en el ranking 3 de las 100 mejores empresas del Ecuador (Ekos, 2017). Este objetivo busca posicionar la marca Banca Diners Club como empresa líder en el mercado financiero digital.

- OCP5.1. Consolidarse como entidad bancaria digital a nivel nacional e innovación tecnológica, al perfeccionar las plataformas virtuales con las que se da a conocer.
- OCP5.2. Potenciar la oferta de productos y servicios digitales.
- OCP5.3. Mantener la calificación de riesgo AAA.
- OCP5.4. Contar con colaboradores 100% satisfechos del clima laboral en el que se desenvuelven para que sean los embajadores ante los clientes de los fundamentos sobre los que se sustenta la entidad.

Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo

Según D'Alessio (2008) los recursos son las herramientas que contribuyen a que se ejecuten las estrategias y se cumplan los objetivos. Entre estos se encuentran los financieros, físicos, tecnológicos y humanos. Todos son importantes y aportan para cumplir con las estrategias. En la siguiente tabla se exponen los recursos destinados para los objetivos a corto plazo.

Tabla 8.

Recursos destinados para la ejecución de los objetivos de corto plazo

RECURSOS DESTINADOS PARA LA EJECUCIÓN DE LOS OCP	Recursos Tangibles	Recursos Intangibles	Recursos Humanos
<i>OLP 1. Obtener ingresos al 2022 por US \$314'000,000, al considerar que la proyección de ventas conservadora se establece en la variación anual promedio del 1.5% de las ventas de los cinco últimos años. Al establecerlo como banco digital. En el año 2016 Diners Club del Ecuador obtuvo ingresos financieros por USD291'495.000,00.</i>			
OCP1.1. Crecer en 3% los ingresos financieros en el 2018, con un crecimiento adicional de 0.5% cada año hasta el 2022.	Financiamiento para el desarrollo de productos y servicios.	Cultura organizacional, normas y reglamentos internos.	Personal calificado para la venta de productos financieros y la fidelización de clientes.
OCP1.2. Incrementar la colocación de créditos en un 10% en cada año.	Financiamiento para la venta de productos financieros.	Normas y reglamentos para la distribución de recursos.	
OCP1.3. Incrementar el número de socios/clientes en 7% en cada año.	Financiamiento para el desarrollo de nuevos productos y campañas de marketing.		
<i>OLP 2. Alcanzar al 2021 un índice de morosidad de la cartera de créditos de 2.8% que representa el promedio de la variación anual presentada en los datos históricos de la entidad en los cinco últimos años. Este objetivo busca reducir la morosidad de la cartera de créditos a un valor que el monto de provisiones cubra la cartera en riesgo.</i>			
OCP2.1. Fortalecer la difusión de las capacitaciones y sensibilizaciones sobre educación financiera con el público interno, socios/clientes y comunidad a través de la herramienta web educativa y de planificación www.financialeducation.ec con el uso de medios virtuales.	Financiamiento para capacitaciones e investigación	Normativa interna, cultura organizacional y software tecnológico.	Personal calificado en asesoría financiera y manejo de Tics.
OCP2.2. Diseñar y ejecutar esquemas de reestructuración de deudas a clientes valiosos.	Financiamiento adecuado para la gestión de cobranzas.	Normativa interna, cultura organizacional y software tecnológico.	Personal con experiencia en asesoría financiera y orientación al cliente.
OCP2.3. Reducir la cartera en mora por crédito en 0.5% en el año 2018 y desde el 2019 hasta el 2022 0.8%.	Financiamiento adecuado para la gestión de adjudicación de crédito.	Normativa interna, cultura organizacional.	
<i>OLP 3. Alcanzar al 2021 un retorno sobre patrimonio (ROE) de al menos 18%, que representa el promedio de los últimos cinco años. A diciembre del año 2016 el ROE se presentó en el 13.7% (Diners Club del Ecuador, 2017). El fin de este objetivo es incrementar el ROE de la entidad.</i>			
OCP3.1. Incrementar el ratio de utilidad sobre patrimonio en 18% cada año.	Instrumentos financieros adecuados para reducción de costos e inversión operativa	Normativa, cultura organizacional, software tecnológico.	Personal calificado para generar eficiencias operativas.

eficiente.

OCP3.2. Incrementar la captación de depósitos en 3% cada año.

OCP3.3. Reducir costos operativos en el 2% cada año.

OLP 4. Posicionarse dentro de las cinco instituciones financieras con más prestigio del país para el año 2021 siendo el primer banco digital. Al considerar que su principal competencia son los bancos de Guayaquil, Pacífico, Promérica y Pichincha (Diario Expreso, 2017). Este objetivo busca que la marca Banco Diners Club sea reconocida como banco digital. Por medio de una gestión de marketing eficiente que refuerce el reconocimiento de la marca.

OCP4.1. Diseñar y ejecutar una campaña de marketing que refuerce el posicionamiento de la marca Diners Club a través de medios digitales y tradicionales con la meta de llegar a 50.000 seguidores al año.	Financiamiento para el desarrollo campañas de marketing.	Normativa, cultura organizacional.	Personal calificado en el desarrollo de estrategias de marketing financiero.
OCP4.2. Establecer un programa de premios a los clientes por cada depósito superior a USD\$50 en cuentas de ahorro.	Financiamiento para el desarrollo del programa de premios.	Normativa, cultura organizacional.	Personal calificado en el desarrollo de estrategias de fidelización del cliente.
OCP4.3. Incrementar la colocación de créditos en un 10% cada año.	Financiamiento para la venta de productos financieros.	Normativa, cultura organizacional.	Personal calificado para la venta de productos financieros y la fidelización de clientes.
OCP4.4. Involucrar a los colaboradores en todas las decisiones que toma el banco para que se empoderen de los fundamentos sobre los que se basa la entidad y los transmitan al público que atienden.	Financiamiento para la capacitación constante de los colaboradores y lograr el empoderamiento de los fundamentos de la entidad.	Normativa, cultura organizacional.	Personal empoderado de los fundamentos del banco.

Objetivo 5. Para el 2021 ubicarse entre las diez primeras empresas digitales del país. Al considerar que en el año 2016 el Banco del Pichincha gestor de Diners Club hasta ese año se ubicó en el ranking 3 de las 100 mejores empresas del Ecuador (Ekos, 2017). Este objetivo busca posicionar la marca Banca Diners Club como empresa líder en el mercado financiero digital.

OCP5.1. Consolidarse como entidad bancaria digital a nivel nacional e innovación.	Financiamiento para el desarrollo de nuevos productos y campañas de marketing.	Normativa, cultura organizacional.	Personal calificado para la venta de productos financieros y desarrollo de estrategias de marketing.
OCP5.2. Potenciar la oferta de productos y servicios digitales.	Financiamiento para un plan de mejoras en la calidad de servicio.	Normativa, cultura organizacional.	Personal especializado en gestión de calidad.
OCP5.3. Mantener la calificación de riesgo AAA.	Instrumentos financieros eficientes para reducción de costos e inversión en eficiencias operativas.	Normativa, cultura organizacional.	Personal calificado para generar eficiencias operativas.
OCP5.4. Contar con colaboradores 100% satisfechos del clima laboral en el que se desenvuelven para que sean los embajadores ante los clientes de los fundamentos sobre los que se sustenta la entidad.	Financiamiento para un estudio de clima laboral.	Normativa, cultura organizacional.	Personal 100% satisfecho del clima laboral en el que se desenvuelve

Políticas de Cada Estrategia

Una vez que se han establecido los objetivos a corto plazo, es preciso que se desarrollen políticas que sirvan para que las estrategias se lleven a cabo. Estas políticas deben necesariamente estar alineadas a las macro políticas de la entidad, es decir que deben tomar en cuenta sus fundamentos (D'alessio, 2008).

En la siguiente tabla se exponen las políticas para cada estrategia retenida.

Tabla 9.

Políticas establecidas para cada estrategia

ESTRATEGIAS RETENIDAS		POLÍTICAS
E1:	Desarrollar nuevos productos y servicios digitales para personas naturales y jurídicas que involucre asesoría especializada en finanzas.	<p>P1.1: Cumplir con legislación vigente del sistema financiero nacional y los principios de ética.</p> <p>P1.2: Mantener un sistema de mejora continua en búsqueda de cumplir metas propuestas.</p> <p>P1.3: Reconocer que la responsabilidad de la gestión de riesgo es de todos los niveles de la entidad.</p> <p>P1.4: Mantener como pilares de la entidad: la productividad y eficiencia de las operaciones que realiza.</p> <p>P1.5: Tomar decisiones sustentadas en un adecuado análisis de riesgo.</p> <p>P1.6: Innovar constantemente la tecnología para mantener la mejora continua de los servicios y productos que se ofrecen.</p> <p>P1.7: El otorgamiento de crédito debe estar respaldado con fuentes de pago debidamente comprobadas.</p>
E2:	Definir procesos para aprovechar la expansión que el mercado busca.	<p>P2.1: Contratar a profesionales calificados para desempeñarse en las diferentes áreas.</p> <p>P2.2: Tener como primer objetivo de la entidad la satisfacción del cliente, atendiendo sus requerimientos a la brevedad posible.</p> <p>P2.3: Todos los departamentos dar apoyo a la comercialización de productos y servicios nuevos.</p>
E3:	Incrementar el número de socios Diners Club y el número de negocios aliados.	<p>P3.1: Mantener un sistema de mejora continua en búsqueda de cumplir metas propuestas.</p> <p>P3.2: Promover los fundamentos de la entidad respecto a los procesos operativos y responsabilidades.</p> <p>P3.3: Tener como primer objetivo de la entidad la</p>

		satisfacción del cliente, atendiendo sus requerimientos a la brevedad posible.
E4:	Incrementar la cobertura de atención al cliente por medio del uso de las Tics	
E5:	Explotar medios digitales y tradicionales de marketing para dar a conocer nuevos servicios y productos que satisfagan las necesidades del mercado.	
E6:	Aprovechar el conocimiento de la marca Diners Club para fidelizar a sus socios y captar más clientes a través del marketing digital.	
E7:	Explotar los fundamentos de la organización por medio de una campaña de marketing.	
E8:	Explotar la calificación de riesgo obtenida y el conocimiento que tienen el mercado de la marca Diners Club.	
		<p>P4, 5, 6, 7.1: Cumplir con legislación vigente del sistema financiero nacional y los principios de ética.</p> <p>P4, 5, 6, 7.2: Innovar constantemente la tecnología para mantener la mejora continua de los servicios y productos que se ofrecen.</p> <p>P4, 5,6,7.3: Contratar a profesionales calificados para desempeñarse en las diferentes áreas.</p> <p>P4, 5, 6,7.4: Promover los fundamentos de la entidad respecto a los procesos operativos y responsabilidades.</p> <p>P4, 5, 6, 7.5: Contar con personal satisfecho del clima laboral en el que se desenvuelve.</p> <p>P8.1: Cumplir con legislación vigente del sistema financiero nacional y los principios de ética.</p> <p>P8.2: Mantener un sistema de mejora continua en búsqueda de cumplir metas propuestas.</p> <p>P8.3: Mantener como pilares de la entidad: la productividad y eficiencia de las operaciones que realiza.</p> <p>P8.4: Contar con personal satisfecho del clima laboral en el que se desenvuelve.</p>

Estructura de la Organización

La estructura organizacional es precisamente la que facilitará el cumplimiento de las estrategias establecidas (D'Alessio, 2008). Por lo que se propone agregar el Comité de Desarrollo de Productos y Promoción y el Comité de Capacitación del Talento Humano, a los que ya posee la entidad (ver apéndice A), los integrantes de dichos comités serán integrantes de la entidad, por lo que no se requerirá contratar nuevos profesionales para que contribuyan con el desarrollo y la implantación del Plan Estratégico, como se muestra a continuación.

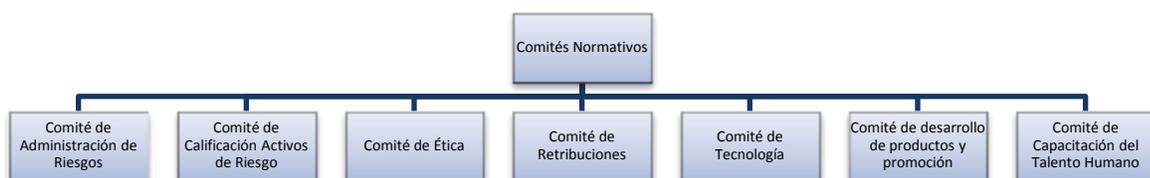


Figura 4. Estructura sugerida de los Comités Normativos de Diners Club

Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Según D'Alessio (2008), “en la etapa de implementación muchas estrategias en su puesta en marcha exigen actividades que podrían afectar el medio ambiente y la ecología de la zona” (p.400). Al respecto, es preciso señalar que Diners Club es una entidad que aporta a la sustentabilidad ambiental. En el año 2016 obtuvo la certificación Punto Verde, implementó el sistema de medición de huella ecológica, 208.242 socios/clientes se suscribieron al sistema de estado de cuenta virtual generando una reducción de aproximadamente 4,9 millones de hojas de papel, ha implementado el sistema de

digitalización de documentos y reducción de impresiones lo ha hecho que se reduzcan 2'558.676 hojas, desde que inició el programa (Diners Club, 2017). Lo que indica que es una entidad que busca contribuir con el medio ambiente y procura que tanto el público interno como externo tenga una conducta amigable con el entorno.

En cuanto a responsabilidad social, Diners Club contribuye al mejoramiento social a través de la creación del compromiso con sus proveedores que va de acuerdo con la tendencia global de desarrollo sostenible generando mejoras de las condiciones laborales. Además, cuenta con programas sociales en el 2016 que beneficiaron a niños, niñas, jóvenes y adultos a través de la Alianza Diners-Unicef y otros que mantiene con la comunidad, entre otros programas que contribuyen a mejorar la calidad de vida de muchos ecuatorianos.

Recursos Humanos y Motivación

Es preciso que durante la implementación del Plan Estratégico se generen estrategias que contribuyan en la disminución de la ansiedad por parte de los colaboradores de la entidad, si se considera que los cambios pueden generar resistencias (D'Alessio, 2008), por lo que es preciso que se controle la implementación de las estrategias a través de: soporte y coordinación en las unidades de negocio, disciplina en la ejecución, motivación a los colaboradores para que sus intereses se alineen a los de la organización, e involucrar y comprometer a todos los actores que forman parte de la institución en la aplicación del plan.

En el caso de Diners Club es un desafío que la empresa sabe cómo afrontar. En el año 2016 contó un indicador de *Engagement* que mejoró cuatro puntos, lo que la ubicó como una empresa con muy buena práctica de gestión de personas a nivel de

Latinoamérica. Además, se preocupa del desarrollo de carrera, lo que ha hecho que el crecimiento profesional alcance al 12% de la planilla, el nivel de rotación está controlado y tiene una tendencia a la baja, ha incorporado esquemas de flexibilidad laboral, mantiene niveles salariales y de beneficios altamente competitivos con los del mercado y cuenta con equidad interna. Dispone de un sistema de salud y seguridad ocupacional que cubre lo requerido por la normativa legal vigente. Lo que indica que la implementación de las estrategias establecidas tendrá el menor impacto posible sobre los trabajadores.

Gestión del Cambio

Los procesos que se involucran en la implementación del Plan Estratégico generan variaciones estructurales y en ciertas ocasiones también culturales (D'Alessio, 2008). Uno de los aspectos que generarán un cambio importante en la entidad es la creación de los comités de desarrollo de productos y promoción y el de capacitación de talento humano, por lo que deberán ser debidamente justificadas y validadas, de tal forma que no exista desconfianza por parte de los colaboradores respecto a su implementación. Los salarios de los miembros de los comités deberán estar dentro del rango establecido por el banco y quienes los conformen deberán tener la experiencia y capacidad requeridas.

De igual forma, los resultados de estos comités deberán ser medibles, de tal forma que se pueda observar su aporte a la empresa a corto plazo. Es pertinente, aclarar que la creación y labor de estos comités requiere el apoyo de todos los niveles jerárquicos de la entidad.

Otro aspecto que generará cambios es el posicionamiento de Diners Club como entidad bancaria digital, debido a que sucederá que la entidad estará sujeta a la exposición pública de sus fundamentos, convirtiendo a sus colaboradores en su principal imagen, por

lo que se requiere que exista un empoderamiento de la misión, visión, valores y código de ética de su parte.

Perspectivas de control

“La evaluación y el control es un proceso que se manifiesta permanentemente, especialmente porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno la competencia y la demanda provocan la necesidad de un planteamiento estratégico” (D'Alessio, 2008, p.414).

Para el control del cumplimiento de los objetivos se consideran los siguientes aspectos:

- Aprendizaje interno, al identificar los activos intangibles (capital humano, capital de información y capital organizativo) que se requieren para apoyar los procesos de creación de valor (Martínez D. , 2005). Esta perspectiva está vinculada con el manejo adecuado del talento humano, su rendimiento, capacitación y motivación, por lo que es indispensable contar con colaboradores que trabajen en búsqueda de objetivos comunes.
- Procesos. Esta perspectiva se relaciona con los procesos que se espera tengan mayor impacto sobre la estrategia establecida. Parte del uso adecuado de recursos, la eficiencia y la sistematización. En el caso de Diners Club todas las actividades que se realizan en la organización están claramente definidas y controladas, lo que garantiza que exista fluidez en el desarrollo de las acciones que se requieran para cumplir con las estrategias.
- Clientes. Esta perspectiva incluye el valor agregado que recibe el cliente cuando accede a los productos o servicios que la entidad ofrece. Tiene

relación con los indicadores de mejora que identifican la participación de la entidad en el mercado, el incremento de clientes o socios, el nivel de satisfacción y la fidelización. En el caso de Diners Club, es un tema que forma parte de su visión, porque dentro de sus políticas dan prioridad a la satisfacción del cliente, lo que coincide con lo que dice Martínez (2005) al respecto: “la coordinación de los procesos internos, y de las capacidades de la empresa con la proporción de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia” (p.219).

- Perspectiva financiera. Esta perspectiva está relacionada con los resultados tangibles de la estrategia, indicadores económicos, costos, crecimiento, entre otros (Martínez D. , 2005). Aspecto que controla constantemente Diners Club, porque su gestión se basa en principios de sustentabilidad.

Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

El BSC da una visión integral de los objetivos de la empresa, los indicadores y tiempos asignados para su cumplimiento. A partir de este se logran establecer resultados estratégicos: accionistas y clientes satisfechos, procesos productivos y empleados motivados (D'Alessio, 2008).

En la tabla que se presenta a continuación correspondiente a las perspectivas del cuadro de mando integral del Banco Diners Club se expone la relación de los objetivos a corto plazo con las diferentes perspectivas y los indicadores que servirán para medir los resultados de acuerdo a tiempos previamente definidos.

Tabla 10.

Perspectivas del cuadro de mando integral

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS A CORTO PLAZO	INDICADOR	PERÍODO	VAR.
FINANCIERA	OCP1.1. Crecer en 3% los ingresos financieros en el 2018, con un crecimiento adicional de 0.5% cada año hasta el 2022.	(Ingresos Financieros Año/Ingresos Financieros Año Anterior)-1	Anual	%
	OCP1.2. Incrementar la colocación de créditos en un 10% en cada año.	(Colocación de créditos Año/Colocación de créditos año anterior)-1	Anual	%
	OCP2.3. Reducir la cartera en mora por crédito en 0.5% en el año 2018 y desde el 2019 hasta el 2022 0.8%.	Clientes morosos/Total de cartera	Anual	%
	OCP3.1. Incrementar el ratio de utilidad sobre patrimonio en 18% cada año.	(ROE Año/ROE Año Anterior)-1	Anual	%
	OCP3.2. Incrementar la captación de depósitos en 3% cada año.	(Captación de Depósito Año/Captación de Depósito Anterior)-1	Anual	%
	OCP3.3. Reducir costos operativos en el 2% cada año.	(Costos Operativos Año/Costos Operativos Año Anterior)-1	Anual	%
CLIENTES	OCP1.3. Incrementar el número de socios/clientes digitales en 7% en cada año.	(Clientes Cierre Anual/Clientes Año Anterior)-1	Anual	%
	OCP2.1. Fortalecer la difusión de las capacitaciones y sensibilizaciones sobre educación financiera con el público interno, socios/clientes y comunidad a través de la herramienta web educativa y de planificación www.financialeducation.ec con el uso de medios virtuales.	Clientes capacitados/Total de clientes	Semestral	%
	OCP4.1. Diseñar y ejecutar una campaña de marketing que refuerce el posicionamiento de la marca Diners Club a través de medios digitales y tradicionales con la meta de llegar a 50.000 seguidores al año.	Cantidad de seguidores	Semestral	Unidades
	OCP4.2. Establecer un programa de premios a los clientes por cada depósito superior a USD\$50 en cuentas de ahorro.	Cantidad de clientes premiados	Semestral	Unidades
PROCESOS	OCP2.2. Diseñar y ejecutar esquemas de reestructuración de deudas a clientes valiosos.	Clientes con deudas reestructuradas/Total de cartera	Anual	%
	OCP5.2. Potenciar la oferta de productos y servicios digitales.	Cantidad de productos y servicios potenciados	Anual	Unidades
	OCP5.1. Consolidarse como entidad bancaria digital a nivel nacional e innovación	Posición en el ranking de mejores empresas	Anual	1-100
	OCP5.3. Mantener la calificación de riesgo AAA.	Respuesta superior conseguida	Anual	-
APRENDIZAJE INTERNO	OCP4.4. Involucrar a los colaboradores en todas las decisiones que toma el banco para que se empoderen de los fundamentos sobre los que se basa la entidad y los transmitan al público que atienden.	Colaboradores involucrados en las decisiones del banco/Total de colaboradores	Semestral	%
	OCP5.4. Contar con colaboradores 100% satisfechos del clima laboral en el que se desenvuelven para que sean los embajadores ante los clientes de los fundamentos sobre los que se sustenta la entidad.	Colaboradores satisfechos del clima laboral en el que se desenvuelven/Total de colaboradores	Semestral	%

Presupuesto

El presupuesto se basa en los recursos tangibles que se requieren para cumplir con cada uno de los objetivos a corto plazo estipulados (ver tabla 11). En la mayoría de acciones que se llevarán a cabo se utilizarán los recursos humanos, técnicos, tecnológicos y financieros con los que ya cuenta la entidad, por lo que su valor no se refleja en el presupuesto. No así en aquellas acciones en las cuales se requiere la contratación de terceros, como es el caso del desarrollo de campañas de marketing. Para asignarles un presupuesto se toma en cuenta la proyección de la utilidad neta para los años 2018, 2019, 2020, 2021 y 2022 (ver apéndice D) considerando los datos históricos publicados por la entidad y el porcentaje de variación anual del escenario conservador (ver apéndice C).

Cronograma

El cronograma de las actividades que se realizarían para cumplir con el Plan Estratégico diseñado se presenta en la tabla 12, para el efecto, se toma en cuenta las estrategias retenidas establecidas, una vez que este sea socializado al Directorio de Diners Club y sea aprobado para su ejecución.

Tabla 11.

Presupuesto

Recursos tangibles a corto plazo	Responsable	Valor año 2018	Valor año 2019	Valor año 2020	Valor año 2021	Valor año 2022
Desarrollo de productos y servicios.	Comité de Desarrollo de Productos y Promoción	-	-	-	-	-
Venta de productos financieros.	Gerencia de Planeación y Finanzas	-	-	-	-	-
Desarrollo campañas de marketing, incluye programa de premios*.	Comité de Desarrollo de Productos y Promoción	994.123,91	1.083.880,63	1.181.741,23	1.288.437,40	1.404.766,87
Capacitaciones e investigación	Comité de Capacitación del Talento Humano.	-	-	-	-	-
Gestión de cobranzas.	Gerencia de Riesgos	-	-	-	-	-
Gestión de adjudicación de crédito.	Gerencia de Negocios	-	-	-	-	-
Creación de instrumentos financieros adecuados para la reducción de costos e inversión operativa eficiente.	Gerencia de Planeación y Finanzas	-	-	-	-	-
Capacitación de los colaboradores y lograr el empoderamiento de los fundamentos de la entidad.	Departamento de Salud y Seguridad ocupacional	-	-	-	-	-
Plan de mejoras en la calidad de servicio.	Gerencia de Centros de Servicios	-	-	-	-	-
Estudio de clima laboral.	Departamento de Salud y Seguridad ocupacional	-	-	-	-	-
TOTAL		994.123,91	1.083.880,63	1.181.741,23	1.288.437,40	1.404.766,87

*Se toma como referencia el 2%² de la utilidad bruta de Diners Club, la que en el año 2017 llegó a los 45.5 millones de dólares.

² La inversión en marketing del 2% en servicios se considera aceptable para una empresa que ya se conoce en el mercado (Moreano, 2016) (Greifman, 2013).

Resumen

En este capítulo se presenta la implementación y evaluación del Plan Estratégico. Para lo cual se establecieron 15 objetivos a corto plazo. Estos describen los pasos necesarios para alcanzar los objetivos a largo plazo, lo que permitirá cumplir con la planeación estratégica dispuesta, alcanzando niveles de productividad y eficiencia en línea de acuerdo a las exigencias del mercado, enmarcándose en la sostenibilidad. Las políticas definidas por el banco describen una organización responsable que cumple con sus principios éticos y legales, al tener como principal objetivo el bienestar de sus socios/clientes y sus trabajadores.

Además, se presenta la Tabla de Control Balanceado (TCB), la que se centra en monitorear adecuadamente el plan diseñado. Alinea objetivos con indicadores que permitirán en el trayecto hacer los ajustes que fueren necesarios. Para el efecto, será preciso que los datos que se obtengan en la aplicación de la TCB sean fidedignos, con el fin de asegurar la toma de decisiones oportunas en la búsqueda constante de la mejora continua.

Finalmente, se expone el presupuesto y el cronograma de las actividades relacionadas con las estrategias retenidas que se deberán tomar en cuenta para cumplir con la planificación propuesta.

Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se finaliza la estructuración del Plan Estratégico Integral del Banco Diners Club, presenta las conclusiones y recomendaciones correspondientes que servirán para tener una visión clara de todo lo realizado. Finalmente, se presenta un análisis concreto del futuro del sector en el cual la entidad está iniciando esta nueva fase.

Plan Estratégico Integral (PEI)

El plan estratégico integral se considera el producto final del trabajo realizado en este documento. En resumen, cuenta con estrategias, objetivos a corto y largo plazo, políticas y el direccionamiento global de la entidad que parte de la visión, misión, objetivos y código de ética.

Para el efecto, se evaluaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que está expuesta la organización, se estableció el estado actual del banco por medio de diferentes matrices, en las cuales se analizó información actualizada. Todo esto con el propósito de generar estrategias acordes al diagnóstico efectuado.

Del análisis interno y externo se establecieron los objetivos a largo plazo, alineados a los fundamentos de la organización. Del análisis FODA se establecieron 12 estrategias: 8 retenidas y 4 de contingencia. Se definieron los objetivos a corto plazo en concordancia con los de a largo plazo, se les asignaron indicadores, recursos y actividades para su ejecución.

Finalmente, se realizó el tablero de Control Balaceado para su debido control de acuerdo a los indicadores y tiempos asignados.

Futuro del Sector Objeto de Estudio

La visión del Banco Diners Club engloba el futuro que desea alcanzar la empresa al pretender “Ser el banco digital líder en ofrecer soluciones financieras a nuestros clientes, brindando calidad de servicio”. Para el efecto, es preciso que el banco tenga una participación en el mercado que le permita ser reconocido dentro de los principales bancos de Ecuador y Perú, en función de la oferta de soluciones financieras eficientes, de calidad, en donde el cliente es su principal aliado.

“Ser el banco digital líder en ofrecer soluciones financieras a nuestros clientes, brindando calidad de servicio”, va más allá del 2022, para lograrlo la entidad requiere mantenerse en la situación estratégica agresiva al desarrollarse en el mercado y penetrar en el mercado con nuevos productos y servicios que le permitan fidelizar a sus clientes y alcanzar nuevos segmentos del mercado. Es indispensable, que explote su capacidad tecnológica para llegar cada día a más personas y ofrecerles servicios en línea, pasando de la banca tradicional a la banca digital. Aspecto que se reforzará con el apoyo de los comités creados de desarrollo de productos y promoción, así como de capacitación al talento humano.

Al estar dentro de los diez primeros bancos de los países, el banco Diners Club habrá consolidado su marca y posicionado en el mercado financiero, generando un ambiente más competitivo, ampliando las opciones de productos financieros sus socios/clientes, ya que la entidad sería percibida como una de las solventes y atractivas del mercado.

Además, el cumplir con la visión que tiene la entidad, se convertiría en un lugar atractivo para laborar, atrayendo a talento humano calificado y reteniendo a aquel con el

que actualmente cuenta, generando un ambiente de trabajo motivante que se traducirá en mejora continua, haciendo del banco una institución sostenible que colabora con el desarrollo de los países en los que se asienta al contribuir a dinamizar la economía.

Conclusiones

El análisis desarrollado en el plan estratégico presente, ha permitido establecer las siguientes conclusiones:

1. Se definieron ocho estrategias retenidas que el Banco Diners Club requiere implementar para cumplir con su visión.
2. La definición de cinco objetivos a largo plazo, contribuirán a que el Banco Diners Club cumpla con “Ser el banco digital líder en ofrecer soluciones financieras a nuestros clientes, brindando calidad de servicio”.
3. Las políticas del banco se enfocan en contribuir a que las estrategias definidas se cumplan para alcanzar los objetivos establecidos.
4. Si bien existen factores que desestabilizan la economía de los países, Ecuador y Perú presentan una tasa de crecimiento que favorece el desarrollo de la economía, lo que permite al Banco Diners Club mantenerse en el mercado.
5. El sector financiero peruano y ecuatoriano presenta índices de crecimiento, que a pesar de no ser vertiginosos generan oportunidades de desarrollo al Banco Diners Club, lo que le ha permitido encontrarse en niveles adecuados de eficiencia y rentabilidad.
6. El sector financiero de Ecuador y Perú es altamente competitivo, en el caso de Ecuador lideran en el mercado el Banco de Guayaquil, el Banco de

Pichincha, Promérica y del Pacífico; en el caso del Perú: Continental, Scotiabank y de Crédito, lo que representa una amenaza para el desarrollo del Banco Diners Club.

7. Tanto en Ecuador como en Perú las entidades bancarias están controladas por la Superintendencia de Bancos en el primer caso y en el segundo por la Superintendencia de Mercado de Valores, lo que ofrece seguridad jurídica a los inversionistas y accionistas del Banco Diners Club.
8. La tecnología representa un punto clave para el desarrollo del Banco Diners Club, porque le permite contar con sistemas que dan acceso al cliente y ofrecer sus servicios en línea.
9. El posicionamiento de la marca Banco Diners Club es una debilidad que afronta el banco, por lo que es reconocido como una entidad financiera gestora de tarjetas de crédito, lo que limita la captación de depósitos de ahorros.
10. Los fundamentos sobre los que se sustenta el banco Diners Club son sólidos y se enfocan en la sustentabilidad, lo que hace que el público interno trabaje en búsqueda de objetivos comunes.
11. El Banco Diners Club tiene ventajas competitivas sostenibles en el mercado que se desarrolla, sin embargo, debe explotar sus fortalezas para mantenerse y crecer.

Recomendaciones

El análisis realizado en el presente plan estratégico permite establecer las siguientes recomendaciones:

1. Implementar el plan estratégico propuesto, realizando el debido monitoreo y control de los avances estipulados en el Tablero de Control Balaceado.
2. Implementar un plan de marketing estratégico que permita fidelizar a los socios/clientes del Banco Diners Club y posicionar su marca como Banco para que se ubique dentro de los principales bancos de Ecuador y Perú.
3. Explotar la tecnología con la que cuenta la entidad para ofrecer nuevos productos y servicios que permitan al Banco Diners Club ser diferenciado entre la competencia.
4. Explotar el soporte patrimonial con el que cuenta el Banco Diners Club con el fin de expandirse en el mercado.

Referencias

- ASOBANCA. (2018). *Boletín macroeconómico*. Quito: ASOBANCA.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017). *Cifras macroeconómicas*. Obtenido de www.bcrp.gob.pe/
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Cifras macroeconómicas 2017*. Quito, Ecuador: BCE.
- Banco Central del Ecuador. (Enero de 2018). *Reporte trimestral de oferta y demanda de crédito*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/324-encuesta-trimestral-de-oferta-y-demanda-de-cr%C3%A9dito>
- Bank Watch Ratings S. A. Calificadora de riesgos. (Abril de 2016). *Grupo Financiero Diners Club del Ecuador S.A.* Obtenido de <https://www.dinersclub.com.ec>
- Burgwal, G., & Cuéllar, J. (1999). *Planificación estratégica operativa*. Quito, Ecuador: Abya Yala.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. Centrum.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson, Prentice Hall.
- Diario Expreso. (6 de Agosto de 2017). *Tres bancos "se pisan los talones"*. Obtenido de <http://www.expreso.ec/actualidad/tres-bancos-se-pisan-los-talones-XA1604462>
- Diners Club. (21 de Noviembre de 2017). *Responsabilidad social corporativa*. Obtenido de <https://www.dinersclub.com.ec/portal/institucional/responsabilidad-social-corporativa>
- Diners Club del Ecuador. (2017). *El arte de la sustentabilidad. X Informe 2016*. Obtenido de https://s3.amazonaws.com/diners-ecuador/documents/memoria_diners_2016.pdf?pdf=memoria_diners_2016

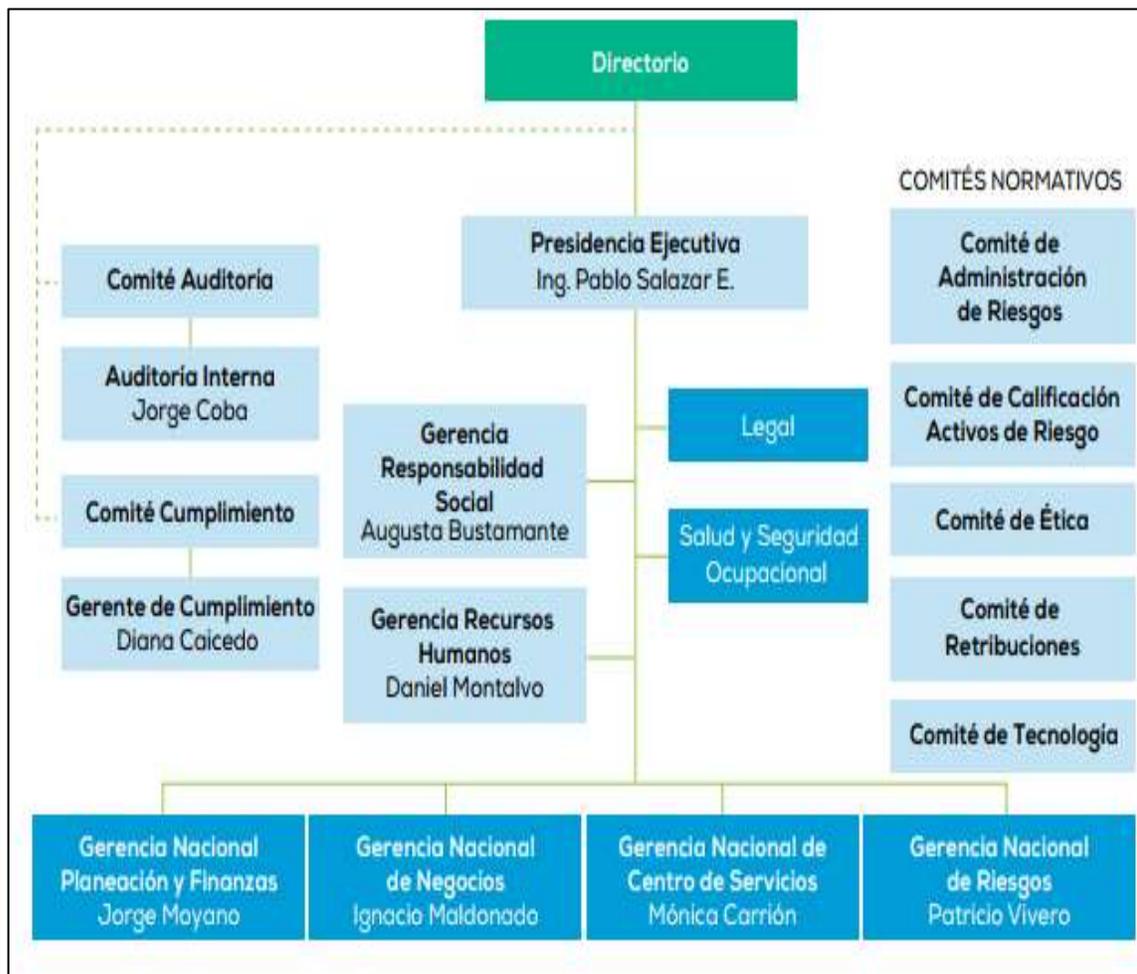
- Ekos. (2017). *Guía de negocios*. Obtenido de Las cien mejores empresas del Ecuador:
<http://www.ekosnegocios.com/empresas/rankingecuador.aspx>
- El Telégrafo. (18 de Diciembre de 2017). *La economía del Ecuador crecerá en un 2% en 2018*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/1/la-economia-de-ecuador-crecera-el-2-en-2018>
- El Universo. (30 de Julio de 2017). *Consumo de tarjetas de crédito atado a pagos mínimos*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/07/30/nota/6304048/consumo-tarjeta-credito-atado-pagos-minimos>
- Greifman, A. (14 de Octubre de 2013). *Forbes, México*. Obtenido de ¿Cuánto debemos invertir en mercadotecnia?: <https://www.forbes.com.mx/cuanto-debemos-invertir-en-mercadotecnia/>
- INEC. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos en Hogares Urbanos y Rurales 2011-2012*. Quito, Ecuador: INEC.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú. (2016). *Encuesta de Ingresos y Gastos*. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe>
- Martínez, D. (2005). *El plan estratégico*. . España: Díaz de Santos.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid, España: Diaz de Santos.
- Moreano, X. (5 de Octubre de 2016). *Inversión publicitaria*. Obtenido de ¿Cuál es la inversión publicitaria que debe hacer un negocio?: <https://www.puromarketing.com/66/27778/cual-inversion-publicidad-debe-hacer-negocio.html>

Portafolio. (4 de Febrero de 2018). *Resultados de la consulta popular definirá futuro de Correa*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/internacional/resultados-la-consulta-popular-en-ecuador-definira-el-futuro-de-correa-513906>

Servicios de Rentas Internas. (Febrero de 2018). *Informe económico*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/>

Superintendencia de Bancos y Seguros del Perú. (2017). *Informes*. Obtenido de www.sbs.gob.pe/

Apéndice A. Organigrama de Diners Club



Apéndice B. Plan Estratégico Integral del Banco Diners Club del Ecuador y Perú

Apéndice C. Histórico de Utilidad Neta años 2013-2017

Tabla C 1. *Histórico de Utilidad Neta años 2013-2017*

Año	Utilidad Neta	Variación anual	Escenarios
2013	33.764.000,00		
2014	39.985.000,00	18%	Optimista
2015	40.681.000,00	2%	
2016	35.278.000,00	-13%	Pesimista
2017	45.590.000,00	29%	
	Promedio	9%	Conservador

Apéndice D. Proyección de Inversión en el Plan de Marketing Años 2018-2022

Tabla C 2. *Proyección de inversión en marketing en función de la proyección de Utilidad*

Neta años 2018-2022

Año	Utilidad Neta proyectada	% de crecimiento anual conservador	Proyección de inversión en marketing
2018	49.706.195,72		994.123,91
2019	54.194.031,44	9%	1.083.880,63
2020	59.087.061,50	9%	1.181.741,23
2021	64.421.869,79	9%	1.288.437,40
2022	70.238.343,25	9%	1.404.766,87