

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA INGENIERÍA EMPRESARIAL

**ANÁLISIS INSTITUCIONAL Y ORGANIZACIONAL DE LA
EMPRESA OPTAR, SITUACIÓN ACTUAL Y PROYECCIONES**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
EMPRESARIAL**

**IVAN FERNANDO MELO MANTILLA
fernando-melo@hotmail.es**

**CHRISTIAN HERNÁN VACA ACEICHA
cvaca@bancointernacional.com.ec**

**DIRECTORA: ECON. CARMEN ECHEVERRÍA
cecheverseb@gmail.com**

2008

DECLARACIÓN

Nosotros, Iván Fernando Melo Mantilla y Christian Hernán Vaca Aceicha, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Iván Fernando Melo Mantilla
CC. 171316604-7

Christian Hernán Vaca Aceicha
CC. 171450012-9

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Iván Fernando Melo Mantilla y Christian Hernán Vaca Aceicha, bajo mi supervisión.

Econ. Carmen Echeverría
DIRECTORA DE PROYECTO

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mis padres Mario y María, por el gran esfuerzo que ha realizado por darme siempre le mejor educación y por estar conmigo en los momentos más difíciles que he atravesado hasta esta instancia de mi vida y a mis hermanos Sara y Pablo gracias por sus consejos y por estar conmigo de una manera incondicional y desinteresada. Sin su gran ayuda y esfuerzo este logro en mi vida no hubiera sido posible.

Christian.

Dedico este proyecto de titulación a mi mamita Sonia Cecilia Mantilla, quien desde el primer día de mi vida me ha apoyado en todo lo que me he propuesto en el ámbito profesional y personal. Adicionalmente también lo dedico a mi abuelita Lucía Mantilla quien con amor y sabiduría ha sabido guiar mis pasos y que ahora gran parte de lo que soy se lo debo a ella. Finalmente dedico este proyecto a mi tía Lucía y a mi tío Patricio quienes me han brindado su apoyo incondicional en los buenos y malos momentos y quienes son para mi un vivo ejemplo de constancia, coraje y amor.

Fernando.

AGRADECIMIENTO

A mi novia Daysi y a mis grandes amigos Pablo, Paúl, Diego y Danilo que siempre me dieron una mano cuando la he necesitado y a los profesores que contribuyeron en mi formación tanto personal como profesional. Finalmente debo insistir en dar gracias a mis padres y mis hermanos por brindarme paciencia, apoyo y amor desde siempre.

Christian.

Agradezco a mi novia Yadira Jaramillo por todo el apoyo y soporte brindado durante la realización de este proyecto, quien con amor nunca dejó de darme el aliento suficiente para continuar y no rendirme en los momentos más difíciles; a mi querida amiga Daysi Muñoz quien con su constante apoyo y consejo nos demostró el gran cariño que solo una verdadera amiga puede ofrecer. Finalmente extendiendo este agradecimiento a mi jefa Gloria Inés Machado quien con su apoyo personal y profesional facilitó que este proyecto sea culminado.

Fernando.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1

EL MÉTODO DEL ANÁLISIS INSTITUCIONAL ORGANIZACIONAL AIO

1.1 LA ORGANIZACIÓN.....	5
1.1.1 TIPOS DE ORGANIZACIONES.....	9
1.1.2 VENTAJA DE LAS ORGANIZACIONES.....	12
1.2 EL ANÁLISIS INSTITUCIONAL DE LAS ORGANIZACIONES... 13	
1.2.1 INVESTIGACIONES REALIZADAS.....	14
1.2.2 EL MODELO AIO.....	15
1.2.3 ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DEL ANÁLISIS INSTITUCIONAL.....	15
1.2.4 DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	16
1.2.5 APLICACIÓN DEL MODELO AIO DENTRO DE SUS FASES BÁSICAS.....	19
1.2.5.1 Entorno de la organización.....	20
1.2.5.2 Proactividad de la organización.....	21
1.2.5.3 Capacidad de la organización.....	21
1.2.5.4 Desempeño de la organización.....	23

CAPÍTULO 2

SECTOR FINANCIERO EN EL ECUADOR

2.1 EL SECTOR FINANCIERO.....	26
2.1.1 INSTITUCIONES QUE CONFORMAN EL SISTEMA FINANCIERO EN EL ECUADOR.....	26
2.1.2 SITUACIÓN DEL SECTOR.....	27
2.1.2.1 Entes reguladores y de control del Sistema Financiero.....	27
2.1.2.2 Clases de sistemas financieros operantes en el Ecuador.....	28
2.1.2.3 Servicios que brindan las instituciones financieras.....	30
2.1.3 PERSPECTIVAS.....	33
2.2 ROL DE LAS TARJETAS DE CRÉDITO EN EL COMERCIO Y LA ECONOMÍA.....	36
2.2.1 UBICACIÓN DE LAS T/C EN EL SISTEMA FINANCIERO.....	36
2.2.2 EL PRODUCTO.....	37
2.2.3 EL MERCADO DE TARJETAS DE CRÉDITO.....	39
2.2.4 EL SISTEMA DE OPERACIÓN DE LAS TARJETAS DE CRÉDITO.....	41
2.3 LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS EMISORAS DE TC.....	43

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS INSTITUCIONAL Y ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA DINERS CLUB-OPTAR

3.1 ENTORNO ORGANIZACIONAL DEL SECTOR	48
3.1.1 ENTORNO ADMINISTRATIVO LEGAL, AMBIENTE TECNOLÓGICO, AMBIENTE POLÍTICO.....	48
3.1.1.1 Ambiente Administrativo Legal.....	48
3.1.1.2 Ambiente Tecnológico.....	49
3.1.1.3 Ambiente Político.....	51
3.1.2 ENTORNO ECONÓMICO.....	52
3.1.3 ENTORNO SOCIAL CULTURAL.....	55
3.1.4 INVOLUCRADOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	56
3.2 PROACTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	56
3.2.1 MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	56
3.2.2 CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.....	57
3.2.3 INCENTIVOS Y RECOMPENSAS.....	58
3.3 CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	62
3.3.1 LIDERAZGO ESTRATÉGICO	62
3.3.2 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.....	64
3.3.3 RECURSOS HUMANOS.....	65
3.3.4 FINANZAS.....	68
3.3.5 PRODUCTOS Y SERVICIOS	69
3.3.6 INFRAESTRUCTURA.....	73
3.3.7 TECNOLOGÍA.....	74
3.3.8 CONECTIVIDAD/ENLACES INTERINSTITUCIONALES.....	75
3.4 DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN	77
3.5 MODELO DE NEGOCIOS	82
3.6 RESULTADOS OBTENIDOS DEL AIO	84
3.6.1 ENTORNO.....	84
3.6.2 PROACTIVIDAD.....	85
3.6.3 CAPACIDAD.....	86
3.6.4 DESEMPEÑO.....	87

CAPÍTULO 4

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO

4.1 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL ENTORNO DE DINERS CLUB- OPTAR	89
4.1.1 EL AMBIENTE POLÍTICO.....	89
4.1.2 EL ENTORNO ECONÓMICO	90

4.2 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LA CAPACIDAD DE DINERS CLUB- OPTAR	92
4.2.1 INFRAESTRUCUTRA.....	92
4.2.2 RECURSOS HUMANOS	92
4.2.3 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.....	101
4.3 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LAS POLÍTICAS DE DINERS CLUB- OPTAR	102
4.3.1 POLÍTICAS EN EL ÁREA DE OPERACIONES	102
4.3.2 POLÍTICAS EN EL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN	103
4.3.3 POLÍTICAS DE SERVICIOS ADICIONALES.....	104
4.3.4 POLÍTICAS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVO FINANCIERA	104

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES.....	106
5.2 RECOMENDACIONES	109

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Esferas del A.I.O.....	19
Gráfico 2 Sistema Financiero Ecuatoriano.....	36
Gráfico 3 Número de Tarjetas Internacionales.....	45
Gráfico 4 Número de Tarjetas Nacionales.....	45
Gráfico 5 Emisión de Tarjetas de Crédito.....	46
Gráfico 6 Crecimiento del PIB.....	46
Gráfico 7 Crecimiento del Sector Financiero.....	47
Gráfico 8 Saldos de Tarjetas de Crédito.....	54
Gráfico 9 Involucrados en la Organización	56
Gráfico 10 Modelo de Negocios	83
Gráfico 11 Objetivos del diseño y clasificación de puestos.....	94
Gráfico 12 Procedimiento del análisis y descripción de puestos de trabajo	95

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Tarjetas Emitidas y Volumen de Endeudamiento desde enero hasta septiembre del año 2008.....	44
Cuadro 2 Crecimiento del Sector Financiero y del PIB.....	53
Cuadro 3 Proyectos de Apoyo Diners Club- OPTAR 2008.....	58
Cuadro 4 Comisiones por Colocación de Productos y Servicios.....	61
Cuadro 5 Bonificaciones por cumplimientos de metas	61
Cuadro 6 Principios de Empoderamiento	66
Cuadro 7 Matriz de Competencia.....	66-67
Cuadro 8 Nivel de Madurez Emocional	67
Cuadro 9 Resumen de Balance General de Diners Club – OPTAR	68
Cuadro 10 Cartera y Cuentas por Cobrar	68
Cuadro 11 Costos de los productos de Diners Club – OPTAR.....	72
Cuadro 12 Tasas de interés	72-73
Cuadro 13 Asignación Matricial de Proyectos para Diners Club OPTAR	102

INTRODUCCIÓN

OPTAR es la empresa que administra y emite la tarjeta de crédito Diners Club en el Ecuador y aplica su propia filosofía de mercadear, vender y servir a los tarjeta habientes Diners Club y a sus establecimientos afiliados a nivel nacional.

El presente proyecto aplica el modelo de Análisis Institucional y Organizacional en la empresa Diners Club-OPTAR para obtener las directrices más adecuadas para mejorar su desempeño y de esta manera sus directivos obtendrán una herramienta que les permitirá mantener su liderazgo en el mercado ecuatoriano.

CAPÍTULO I

EL MÉTODO DEL ANÁLISIS INSTITUCIONAL ORGANIZACIONAL (AIO)

En la actualidad, la sociedad ecuatoriana ha incursionado de una forma integral en los procesos de internalización de la economía mundial, en donde el mercado es mucho más competitivo, independiente de los contextos socioeconómicos nacionales.

Luego, las empresas nacionales e internacionales, se han encontrado influenciados en el impacto del cambio de época, en donde el Análisis Organizacional es la clave del éxito y además de su supervivencia.

El Análisis Institucional como alternativa teórico-metodológica posibilita el conocimiento e interpretación de la realidad a niveles micro y macrosociales, esto proporciona el acceso a un escenario específico necesitado de constantes avances. El modelo AIO realiza un análisis de las contradicciones existentes entre los modelos de acción posibles, las normas de acción impuestas y sancionadas y los modos de acción simplemente deseables; tratando además aspectos como autogestión, desarrollo de la autonomía, facilita el estudio detallado de los valores presentes en la cultura de las instituciones en las que se adentre la propuesta de análisis, así como la gestión de aquellos que estuvieran ausentes y pudieran propiciar un mejor funcionamiento.

Para ello es importante valerse de una metodología cualitativa que resulta muy útil al centrar su atención en el desempeño de las personas, siendo de vital importancia el contexto donde se enmarcan. Además se distingue por ser especialmente flexible y abierta mostrándose como un proceso activo, sistemático, de indagación dirigida.

“El Análisis Institucional y de la Organización es un enfoque sistemático e integral que analiza tanto a la institucionalidad como a las organizaciones, con el fin de mejorar su desempeño”¹.

El modelo AIO trae consigo una cultura empresarial específica para cada caso; conjuntamente con los diferentes puntos de vista que se generan dentro de una organización, indica cómo tomar un criterio racional unificado, que se oriente hacia la elección correcta de decisiones, las cuales deberán estar enfocadas hacia la mejora de todos los sujetos que forman la organización.

En función de ello y atendiendo además a que es necesario para el funcionamiento efectivo de la organización, que los sujetos que a ella pertenezcan estén implicados, comprometidos, motivados con su actividad laboral y relacionados con la concepción del trabajo como actividad cooperativa y creadora, donde el hombre es realmente sujeto de su actividad y ésta se desarrolla en un contexto participativo, que contribuye a que el trabajador no sea un ente enajenado en su organización. Desde esta perspectiva se propone entonces que en la organización materia del presente análisis, se comparta el valor de participación, entendido como la disposición mental y emocional de las personas a colaborar con las metas de la organización, en tanto las hacen suyas y a compartir responsabilidades para su logro.

Gestionar el valor de participación en la cultura organizacional no es solo condición para el desarrollo de ésta desde la perspectiva económica, es también una forma de promover el desarrollo psicológico de sus trabajadores, al entenderlos como sujetos de su actividad, para lo cual tendrán que actualizar y desarrollar sus capacidades individuales y de trabajo grupal. El desarrollo de este valor en las organizaciones es un reto, tanto por la apremiante necesidad de su gestión, como por lo difícil que resulta realizarlo, en tanto supone cambios culturales: de la concepción del trabajador como simple ejecutor, a la realidad del

¹ ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL. “Análisis Institucional y de la Organización”, Ed. EPN. Quito, 2004, Pág. 7.

trabajador como sujeto de su actividad laboral, comprometido con ella y actualizando en ello sus potencialidades.

Operativamente se necesita además:

1. Tiempo adecuado para participar.
2. Capacidad en los trabajadores para participar.
3. Necesidad compartida y sentida de participar.
4. Base común de entendimiento y comunicación (trabajadores-trabajadores, trabajadores-dirección).
5. Que se comparta la información dentro de la organización.

Factores que favorecen el proceso de AIO:

1. Actitud positiva.
2. Apoyo y respaldo entusiasta a nivel superior de la organización.
3. Considerar que es un modelo útil.
4. Recursos disponibles.
5. Cultura de aprendizaje.
6. Ambiente de información abierta.
7. Expectativas claras.

Factores que limitan el proceso AIO:

1. Conflictos.
2. Desconfianza.
3. Asignar el proceso AIO a una persona renuente.
4. Recompensas indefinidas o no establecidas.
5. No darle la importancia necesaria.
6. Inexperiencia.
7. Información fragmentada o incompleta.

Deben estar involucrados en el proceso del AIO:

1. Junta de directores.
2. Gerentes principales.
3. Líder del proceso.
4. Grupo técnico de apoyo.
5. Miembros de organizaciones.
6. Involucrados claves.

1.1 LA ORGANIZACIÓN.

A las organizaciones se las puede definir como entes formales que comprenden a un grupo de personas que se han unido para alcanzar un propósito común.²

“Comprender, reconocer y aceptar los límites impuestos por sus debilidades genéticas constituye el inicio de la sabiduría de todas las organizaciones.”³

Antes de investigar a las organizaciones y sus definiciones es necesario realizar un estudio acerca de las organizaciones sociales, así:

En la escala de necesidades humanas, la pirámide de la riqueza comienza por la organización social⁴. La base de la pirámide es la organización social. Algunos ejemplos de la parte inferior son los países muy pobres como: Haití, África Central, Albania, los cuales se caracterizan por el caos, el desorden y la incapacidad para organizarse socialmente. No pueden construir infraestructura o reparar la que ya posee. No pueden construir escuelas ni dotarlas de personal idóneo.

En la historia de la humanidad, las áreas ricas del globo siempre han coexistido con los pobres (En la actualidad el Ecuador podría estar incluido en este último concepto). Hasta hoy, los que viven en las partes pobres del mundo sobrepasan

² ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL. “Análisis Institucional y de la Organización”, Ed. EPN. Quito, 2004, Pág. 4.

³ KEITH Davis. EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO, Edit. Mc Graw Hill, Bogotá, 2003.

⁴ Ídem 3

en número a los que viven en áreas ricas en una proporción de cinco a uno⁵. En ninguna época resulta sencillo construir riqueza; la mayoría de los grupos humanos nunca aprende a hacerlo.

Si bien algún área ha aprendido cómo enriquecerse, eso no significa que pueda mantenerse rica. Históricamente, las mismas áreas geográficas han pasado de pobres a ser ricas y luego han vuelto a ser pobres y otra vez ricas.

Todas las sociedades de éxito se enfrentan en forma periódica a nuevos problemas que sus antiguas instituciones no han podido resolver. Para continuar prosperando debe reinventarse a sí misma. La dificultad estriba siempre en conseguir que una sociedad con serios problemas se fuerce a sí misma a actuar antes de que surja una crisis que pueda derribar el sistema.

El desarrollo económico comienza con la capacidad de las organizaciones para movilizar los recursos. Por ejemplo en la década de los ochenta, Argentina contaba con una gran cantidad de recursos naturales pero con pocos trabajadores, en consecuencia, la tarea primordial consistía en mover la fuerza laboral hacia los puntos estratégicos; para ello se reclutó trabajadores en el exterior a través de las importantes olas migratorias, e internamente se promovió el movimiento de trabajadores de la agricultura a la industria, aumentando el promedio de horas de trabajo. Años después se trabajó en los períodos de siembra, y muy poco o casi nada entre cosecha y cosecha, por no haber instalado industrias manufactureras que compensaran los meses sin trabajo, además de exportar productos con valor agregado.

“La figura societaria de Diners Club del Ecuador S.A. (OPTAR), por mandato de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y Ley de Compañías, es la de “Sociedad Anónima”. La composición accionaria de Diners Club del Ecuador es en un 99,96% propiedad privada (personas naturales o jurídicas privadas).”⁶

⁵ Sitio Web de www.faostats.com.

⁶ Memoria de Responsabilidad Corporativa Diners Club del Ecuador, 2008, Página 15.

En 1949, Frank McNamara cenaba en un restaurante de Nueva York y sorprendentemente no pudo pagar la factura, pues había olvidado su billetera. Aunque su acompañante solucionó la situación, decidió que jamás se vería en una circunstancia tan incómoda. Un año después, junto con su abogado Ralph Schneider, creó la tarjeta Diners Club.⁷

“La tarjeta Diners Club nació con crédito ilimitado, siendo esta característica en uno de sus factores de éxito. Se extendió rápidamente por las principales ciudades de Estados Unidos, aumentando el número de socios y de establecimientos adheridos. Poco después se expandió a México, Canadá y Cuba. Actualmente, Diners Club International opera a nivel mundial con una amplia red de locales comerciales en más de 175 países.”⁸

En el Ecuador, Diners Club inicia sus operaciones el 14 de Febrero de 1968. A finales de ese año ya contaba con 507 socios y 210 establecimientos afiliados relacionados en su mayoría con el turismo.

En 1974, se emite la primera tarjeta internacional y el número de socios crece de 2.000 a 5.000. En este mismo año, se vincula a la compañía el Dr. Fidel Egas Grijalva. En la actualidad cuenta con aproximadamente 23.000 establecimientos afiliados y alrededor de 265.000 tarjeta habientes. Más del 95% de los socios en el Ecuador renueva sus tarjetas. OPTAR, como operadora de Diners Club del Ecuador, actualmente tiene oficinas en Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato, Ibarra, Manta y Machala. En conclusión Diners Club-OPTAR es una organización que históricamente ha evolucionado con el mercado ecuatoriano obteniendo importantes réditos.

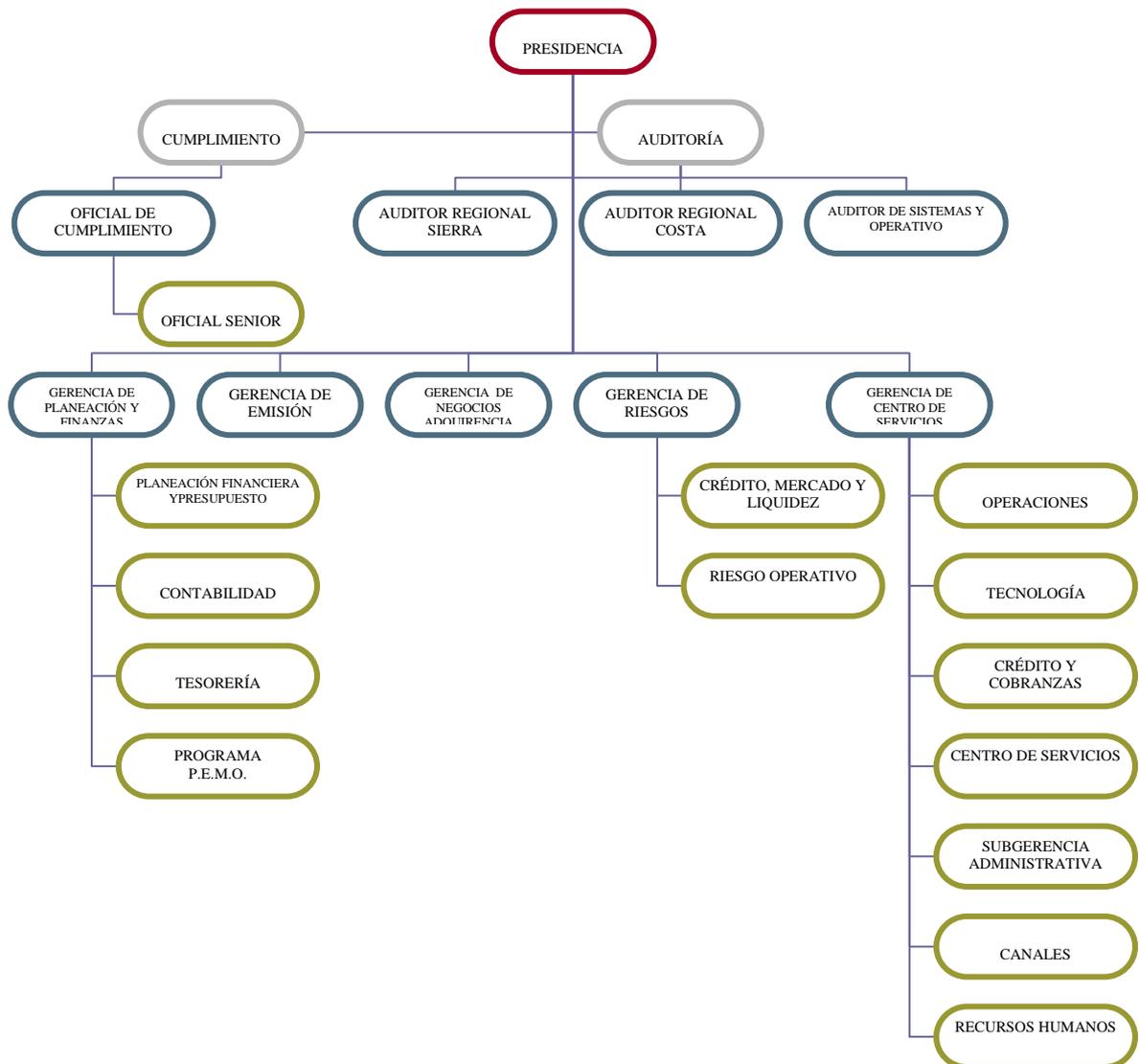
La empresa Diners Club empezó a operar en Ecuador desde el año 1968, actualmente y debido a que es una empresa innovadora que se adapta a los

⁷ Memoria de Responsabilidad Corporativa Diners Club del Ecuador, 2008, Página 8.

⁸ Memoria de Responsabilidad Corporativa Diners Club del Ecuador, 2008, Página 8.

cambios y exigencias del mercado, su estructura organizacional es la siguiente:

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE DINERS CLUB-OPTAR



Fuente: Diners Club-OPTAR

Elaborado por: Los Autores

La misión de Diners Club-OPTAR es: “ser una empresa líder en la satisfacción al cliente mediante la oferta de las mejores soluciones de medios de pago, guiados

por los principios de la responsabilidad social y la ética, que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos.”⁹

El éxito como el desarrollo económico que puede tener una empresa depende de su forma constitutiva como de sus ventajas individuales sobre el mercado y la competencia, así a continuación se presenta ambas estructuras.

1.1.1 TIPOS DE ORGANIZACIONES¹⁰

Existen diferentes tipos de organizaciones que pueden ser clasificadas por la trayectoria que lleva su administración, la concentración de la autoridad, la participación del personal y la forma de buscar sus objetivos. Sus diferencias son muy marcadas; unas son demasiado rígidas, otras muy flexibles, unas muy sistemáticas en sus procesos y otras son innovadoras, a continuación se presenta las características generales de estas organizaciones.

a. Organizaciones Emprendedoras.- Esta organización depende básicamente de la visión individual del líder, que generalmente es un emprendedor, un visionario, cuyo motor es la necesidad de realizarse. Esta motivación lleva a establecer sus propias metas, desafíos moderados y objetivos que proporcionen retroalimentación para evaluar el éxito alcanzado. La personalidad del líder juega un papel muy importante en este tipo de organización.

Las organizaciones emprendedoras tienen como característica la importancia en un profundo conocimiento de la organización y la tecnología utilizada por parte del emprendedor. La creatividad y los conocimientos técnicos determinan el ciclo de vida de la organización. El líder debe mantenerse actualizado para ampliar los conocimientos.

La estructura de estas organizaciones es muy simple, casi no cuenta con personal de apoyo y la jerarquía administrativa es mínima, las actividades que desarrollan

⁹ Memoria de Responsabilidad Corporativa Diners Club del Ecuador, 2008, Página 8.

¹⁰ SCHONBERGER, Richard, “COMO CREAR LA CADENA CLIENTE PROVEEDOR”. Ed. Norma, Bogota, 2002, Pág. 20.

son poco formales y casi no cuenta con procesos de planeación o rutinas de capacitación, es una organización flexible para enfrentar los cambios del mercado.

b. Organizaciones Maduras.- Son organizaciones antiguas que mantienen estrategias planificadas formulando sus intenciones con exactitud y mantienen un rígido control que garantice la aplicación de sus planes en forma controlable y pronosticable. Esta organización no acepta con facilidad lo que no ha sido planificado y tiene poca flexibilidad para adaptarse a los cambios. El liderazgo es piramidal y la mayor concentración del poder está en la punta de la pirámide, generalmente las estrategias provienen de allí.

Las organizaciones maduras dan mucha importancia a la estandarización de los procesos para simplificar las tareas y existe un control formal. Tratan de controlar el mercado y estabilizar el ambiente, se comprometen a largo plazo con los proveedores y utilizan mucho la publicidad, aquí pueden estar empresas pequeñas que dan servicios mecanizados, pero por lo general estas organizaciones son grandes y antiguas, el Estado tiene algunos organismos dentro de esta clasificación.

Las organizaciones maduras mantienen rivalidad con otras empresas enviando mensajes a los competidores modificando los precios, varias de ellas buscan mantenerse como líderes de precios aunque sus márgenes sean pequeños, estas organizaciones basan su trabajo operativo en función a la repetición y estandarización de sus procesos con el fin de afianzarse en el mercado.

c. Organizaciones Profesionales.- Se refiere a organizaciones cuya mayor atención para el desarrollo de sus actividades está puesta en la contratación de profesionales, personal con estudios superiores. Generalmente son hospitales, bufetes de abogados y empresas que requieren de alto nivel de especialización, mantienen programas estandarizados dependiendo de las habilidades profesionales, aplican programas variados para diagnosticar un problema y eligen la habilidad profesional para resolverlo. Los profesionales toman decisiones por

si mismos o por mandato administrativo, también se toman decisiones de carácter colectivo.

En este tipo de organización muchas personas participan en la elaboración de estrategias, pero el mandato administrativo es centralizado, la tradición y la ideología, así como la costumbre forman patrones que difícilmente pueden cambiar.

d. Organización Innovadora.- Son organizaciones capaces de realizar grandes y complejas innovaciones. Para definir estas organizaciones, se utiliza el término tomado por Bennis Slater que es adhocracia, es decir, organización innovadora. Esta organización cuenta con un modelo híbrido de elementos, como son:

Poca formación y especialización de tareas, alta capacitación de expertos profesionales, tiene una estructura orgánica y cuenta con equipos flexibles para hacer frente a condiciones emergentes, no se realiza una supervisión directa porque el trabajo demanda de un abanico muy amplio de actividades (debido a que las personas que trabajan tienen que hacerlo unidas y deben comunicarse para resolver posibles problemas), existe una descentralización de los equipos y se combina las habilidades y la experiencia.

Estas organizaciones resuelven problemas para los clientes en forma dinámica y no planificada, a este grupo pertenecen organizaciones poco rutinarias y muy participativas, tales como empresas de diseño o consultoras, que son adaptables a las necesidades de los clientes.

Además, la mayoría de las estructuras organizacionales usadas por las empresas comerciales son una combinación de los tipos básicos de organización, así se tiene:

e. Organizaciones Funcionales.- Una compañía que está organizada funcionalmente, está separada en divisiones mayores en base de producción, mercadotecnia y finanzas.

f. Organizaciones de Ubicación.- Algunas compañías encuentran que sus operaciones se adaptan mejor a grandes cadenas organizacionales basadas en varias zonas geográficas. Un ejemplo son las grandes cadenas de hoteles, compañías telefónicas, etc. las cuales están divididas y organizadas sobre la base de su ubicación. En algunos casos estas organizaciones se usan para operaciones internacionales, en otras, las divisiones pueden basarse solo en ciudades.

1.1.2 VENTAJA DE LAS ORGANIZACIONES

Sin importar el tipo de organización, siempre se presentan invariablemente tres tipos de áreas fundamentales: Clientes, Productos y Procesos. De acuerdo a la estructura interna de cada organización, los principales ejecutivos están ubicados en distintas áreas, conocen las condiciones locales y pueden atender rápidamente a los clientes de su zona específica. De acuerdo a este esquema se presentan ventajas de acuerdo al área que mayor relevancia o importancia se de en forma individual dentro de las organizaciones.

A continuación se detallan las ventajas en las tres áreas principales:

a. Por Clientes.- Las compañías orientadas hacia las ventas suelen utilizar este tipo de organización. Un modelo típico son las tiendas departamentales (hombres, mujeres, bebés, etc.). Se utiliza principalmente en empresas comerciales, donde el cliente es su principal razón de existencia. La ventaja de este tipo de organización es que las necesidades de los clientes serán adecuadas y rápidamente atendidas.

b. Por Producto.- Una empresa puede elegir su organización sobre la base de los productos que produce. Por ejemplo, la General Motors tiene grandes divisiones (Cadillac, Buick, Oldsmobile, etc.) por lo cual promueve el conocimiento especializado del producto, así como la competencia entre las divisiones.

c. Por Procesos.- Se establecen los departamentos por separado sobre la base del proceso implicado, por ejemplo: Industria maderera, Industria aeroespacial. En este tipo de organización es posible colocar gerentes en los puntos en donde se emplean conocimientos técnicos.

Adicionalmente, a la estructura anterior se pueden presentar ventajas organizacionales sobre otros aspectos constitutivos o de agrupación, como son:

- Híbridas, son una combinación de las áreas principales mencionadas anteriormente.

- Enfoque Sobre Ejecución de Proyectos, comprende una orientación hacia la realización de proyectos específicos; construcción de viviendas, presas, túneles, barcos, etc. Estos proyectos nacen, se desarrollan y mueren, por lo tanto la organización debe ser sumamente flexible y capaz de una reacción rápida a los cambios.

- Enfoque de Organizaciones Matriciales, el enfoque matricial sobre una organización es cuando se orienta a empresas o proyectos a gran escala. La idea básica es asignar el proyecto a un gerente de proyectos y sostenerlo en su ciclo vital, así el gerente en lugar de tener un personal permanente a sus ordenes, solamente lo solicita del personal existente en la organización para asignarlo temporalmente a su proyecto. Una vez que cumplen con su cometido regresan a su respectiva organización funcional.

1.2 EL ANÁLISIS INSTITUCIONAL DE LAS ORGANIZACIONES.

“Desde hace algunos años, el Grupo Gerencial Universalia y el Centro de Investigación para el Desarrollo Internacional (IDRC) empezaron a analizar varios aspectos concernientes a la manera y a los medios que llevarían comprender mejor la forma de analizar Instituciones y Organizaciones.”¹¹ Así

¹¹ ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL. “Análisis Institucional y de la Organización”, Ed. EPN. Quito, 2004, Pág. 1.

partiendo del concepto primario de organización, el cual indica que: “Las organizaciones son entes formales que comprenden a un grupo de personas que se han unido para alcanzar un propósito común”¹², se ha estructurado la siguiente definición del Análisis Institucional:

“El análisis institucional es un instrumento para pensar e intervenir en los problemas de gestión que presentan las instituciones, en el sufrimiento que generan y en los grados de violencia manifiesta y latente de las misma.”¹³

Las organizaciones incluyen un amplio espectro de actividad humana. Pueden ser categorizadas como privada y pública, lucrativa o no lucrativa, gubernamental o no gubernamental, y así sucesivamente, pero indistintamente de esta categorización las organizaciones se vinculan con la institucionalidad de su campo de acción y que tienen influencia sobre ellas. Es así que todas presentan las mismas acciones de institucionalidad reflejadas en su forma básica de interactuar con el medio donde se desenvuelven.

Por lo expuesto anteriormente los pasos de investigación, desarrollo y aplicación del análisis institucional son iguales para todo tipo de organización.

1.2.1 INVESTIGACIONES REALIZADAS

“Dada la falta de teorías sobre Análisis Institucional, el Grupo Universalía desarrolló tanto un modelo propio, como un método (proceso) que pudieran ser utilizados para esta tarea. El trabajo se dio a conocer en una publicación titulada Análisis Institucional, Un Marco para Fortalecer la Capacidad de las Organizaciones de los Investigadores Asociados del IDRC. Este modelo ha sido aplicado y aprobado por Universalía e IDRC en una serie de Instituciones en el mundo en vías de desarrollo. El Grupo Universalía está trabajando actualmente

¹² ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL. “Análisis Institucional y de la Organización”, Ed. EPN. Quito, 2004, Pág. 4.

¹³ ALHAMA, B. Alonso, F. y CUEVAS, R. “PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL REALIDADES Y RETOS”. Editorial Ciencias sociales, La Habana, Cuba. 2001.

con el BID e IDRC en la adaptación del modelo a los requerimientos de las empresas alrededor del mundo.”¹⁴

1.2.2 EL MODELO AIO

“Es necesario poner énfasis en la organización en sí, más no en los programas como unidades del análisis y evaluación. En general, la estructura refleja un cambio de enfoque desde el análisis del óptimo desempeño de la organización así como los varios sistemas y recursos llamados capacidad organizacional.”¹⁵

“También se pone énfasis en la habilidad de la organización, para establecer prioridades para el propio desarrollo de su capacidad, todo esto va dirigido a mejorar el desempeño de la organización para el cumplimiento de su misión”.¹⁶

1.2.3 ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DEL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

En la representación esquemática de esta nueva estructura, se describe el desempeño o rendimiento en términos de eficacia (cumplimiento de misión y objetivos), de eficiencia (uso efectivo de sus recursos), adaptabilidad, relevancia flexibilidad (medida en la que la organización se adapta a las condiciones cambiantes de su entorno y la viabilidad (sustentabilidad) financiera.

La estructura implica que otras fuerzas contractuales afecten el desempeño; la cultura corporativa, la capacidad de una organización y su entorno (ambiente externo).

Además deben existir elementos como:

- Obtener una adecuada variedad de personas y registrar sus nombres.

¹⁴ ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL. “Análisis Institucional y de la Organización”, Ed. EPN. Quito, 2004, Pág. 1.

¹⁵ Idem 14.

¹⁶ ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL. “Análisis Institucional y de la Organización”, Ed. EPN. Quito, 2004, Págs. 1-2.

- Obtener información específica personal de cada miembro de la organización.
- Observar instalaciones relevantes (Infraestructura).

Estos elementos anteriormente indicados, conlleva a describir el Desarrollo Organizacional, el mismo que impulsa a que el desempeño de la organización sea efectivo.

1.2.4 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad.

En el libro Liderazgo, Valores y Cultura de Siliceo Casares se define al desarrollo organizacional como el proceso planeado que abarca la totalidad de la organización buscando la eficacia y la transformación cultural para asegurar la competitividad de la organización y sus empleados.¹⁷

Por esto, la cultura organizacional es el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido a una organización para el logro de objetivos económicos y sociales.¹⁸

La finalidad de un programa de Desarrollo Organizacional (DO) es aprender como sistema para generar un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia a partir de sus propios procesos. El DO procura un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio.

¹⁶ CASARES, Siliceo, "LIDERAZGO, VALORES Y CULTURA". Ed. Instituto de Liderazgo. México. 1997. Pág. 130.

¹⁷ CASARES, Siliceo, "LIDERAZGO, VALORES Y CULTURA". Ed. Instituto de Liderazgo. México. 1997. Pág. 133.

En este aspecto se plantea que las organizaciones exitosas son aquellas que su adaptación y capacidad para asumir los cambios, las encaran de forma positiva y proactiva; las organizaciones que aprenden, son aquellas que están dispuestas a asumir nuevos roles y responsabilidades de forma técnica que les permitan estar en continuo avance y capacitación.

El punto de partida del desarrollo organizacional es la credibilidad, la organización debe propender por una condición en la cual llegue a ser creíble en sus procesos, en sus productos y servicios. Creíble para sus clientes externos e internos; una credibilidad que no se agota en la puesta en marcha y terminación de un proceso, sino que pervive con la continuidad de la empresa y se acrecienta en el tiempo.

El Aprendizaje Organizacional es el testimonio del cambio organizacional, puesto que las organizaciones reflejan en su interior una serie de transformaciones y renovaciones, lo cual es resultado de la adquisición de conocimientos, cultura, valores y aprendizaje de las personas que integran la organización.

La organización está llamada a promover un aprendizaje adaptable y al mismo tiempo un aprendizaje generativo. El primero busca que la organización se adapte a la realidad actual. El segundo mira a la organización como un ente en la cual debe emerger la tensión creativa para alcanzar la visión, adopta estrategias para cambiar la realidad. En todo caso el proceso de aprendizaje concibe a la organización como una realidad darwiniana.

En este proceso de aprendizaje se busca:

1. Saber más de sí, de los otros y del mundo.
2. Poder hacer algo que antes no podíamos.
3. Tener una nueva habilidad o destreza.

En este aspecto se toma la idea de aprender a aprender, de desaprender y reaprender, pues el mundo en constante cambio presenta complejidades que son necesarias afrontar con modelos mentales capaces de mirar a la organización con

una visión sistémica, los modelos tradicionales de aprehender la realidad, de hacer lecturas del entorno y la de la organización quedan rezagados, es necesario que la gerencia aprenda a decodificar desde una perspectiva sistémica, eso requiere un aprendizaje generativo de sistema. Esto implica una visión macroscópica, la cual permite ver la realidad sin descomponer el todo, ver el todo para sabernos situar, entender mejor y ser más eficientes.

Es necesario:

1. Tomar distancia
2. Filtrar detalles
3. Destacar grande componentes
4. Mirar muy profundamente las interrelaciones

Esto dará como resultado una organización en que su gerencia se equipare a un analista simbólico, capaz de hacer lectura de los códigos que emite la sociedad contemporánea.

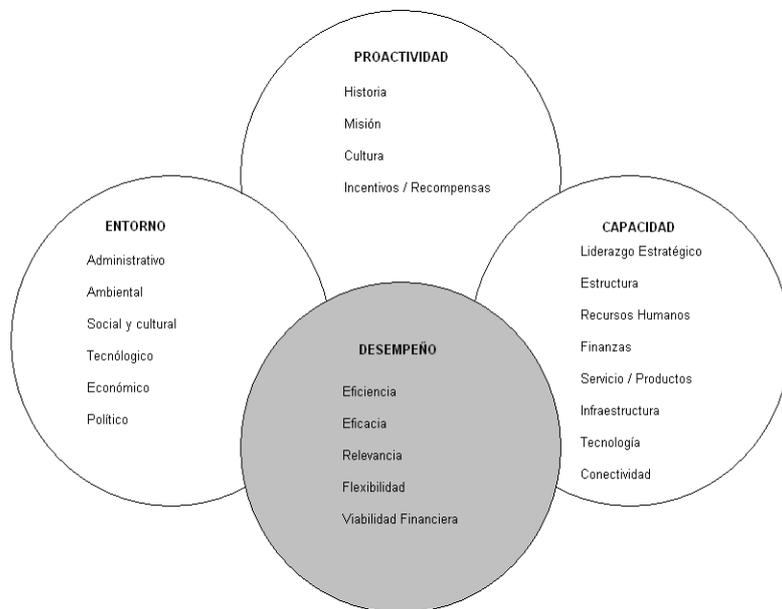
En una organización es preferible contar con sistemas abiertos; son los sistemas que presentan relaciones de intercambio con el ambiente, a través de entradas (insumos) y salidas (productos). Estos intercambian materia y energía regularmente con el medio ambiente, suelen ser eminentemente adaptativos, ya que para sobrevivir deben reajustarse constantemente a las condiciones del medio. Mantienen un juego recíproco con las fuerzas del ambiente y la calidad de su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa (proceso de aprendizaje y de auto-organización). El aprendizaje organizacional implica lo que es el aprendizaje por sí mismo, asociado con el compromiso de asegurarse de que el organismo puede seguir aprendiendo gracias a sus propias experiencias. Esto requiere de actuaciones y tácticas que faciliten a las unidades operatorias comprobar sus propias operaciones, compararlas con otras opciones y facilitar planes para el perfeccionamiento futuro, también implica un proceso de recopilación sistemática de informes, de retroalimentaciones y de formulación de planes basados en la información.

Para esos fines deberá dividirse a la organización en grupos de aprendizaje. En el estudio del aprendizaje organizacional hay que tener claro que la prioridad no es el aprendizaje individual, sino el aprendizaje de la organización, el aprendizaje sistémico, lo que se mide es la organización que aprende. Si bien es cierto que los integrantes de la organización deben aprender, crecer y desarrollarse, no es menos cierto que este aprendizaje debe estar asociado (en relación directamente proporcional) al aprendizaje del sistema que se llama empresa.

1.2.5 APLICACIÓN DEL MODELO DE ANÁLISIS INSTITUCIONAL ORGANIZACIONAL (AIO) DENTRO DE SUS FASES BÁSICAS

A continuación se presenta un gráfico que muestra la estructura de las fases del Análisis Institucional Organizacional (A.I.O), así¹⁹:

GRÁFICO N° 1
ESFERAS DEL AIO



Fuente: AIO Escuela Politécnica Nacional

Elaborado por: Grupo Universalía

¹⁹ ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL. “Análisis Institucional y de la Organización”, Ed. EPN. Quito, 2004, Pág. 2.

1.2.5.1 Entorno de la organización.

“Existe en las organizaciones, dentro de ciertos contextos, ambientes externos que favorecen o dificultan su rendimiento. Los factores claves sobre el ambiente político o regulador, y los contextos económicos, políticos, socio – culturales, ambientales y tecnológicos del entorno, afectan el trabajo que realiza la organización.”²⁰

Dentro del ambiente externo se describen los siguientes factores:

El entorno administrativo – legal en el cual opera la organización, tomando en cuenta las políticas monetarias y fiscales, las relaciones del gobierno con las entidades financieras y la legislación relacionada específicamente con las tarjetas de crédito.

En cuanto al ambiente tecnológico se toma en cuenta la tecnología de avanzada, los servicios tecnológicos y la infraestructura con la que se dispone.

Al analizar el ambiente político externo se debe tomar en cuenta la promoción y restricción de la actividad empresarial.

Dentro del entorno económico en el cual opera la organización se analiza el Producto Interno Bruto (PIB), el riesgo cambiario, la competencia y la inestabilidad política.

Por último dentro del entorno socio cultural existen patrones de estilo de vida, valores y creencias. Por lo tanto los indicadores que afectan el entorno de la organización son: el cambio de los papeles sexuales, el ritmo de vida, y la diversidad étnica y cultural.

²⁰ ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL. “Análisis Institucional y de la Organización”, Ed. EPN. Quito, 2004, Pág. 4.

1.2.5.2 *Proactividad de la organización.*

“Internamente, el desempeño está impulsado por la proactividad o motivación corporativa en los aspectos relacionados a su cultura, historia, misión, valores y sistemas de incentivos. Estos factores afectan a la calidad del trabajo, la forma como la organización compete, y el grado en que se involucran sus miembros en los procesos de la toma de decisiones.”²¹

Al analizar la proactividad es necesario tomar en cuenta la historia de la organización mediante el estudio de sus principales logros históricos, cambios en el tamaño, crecimiento, asociaciones.

Además se debe analizar el desarrollo de la declaración de la misión y el papel de la misma en formar la organización, dándole propósito y dirección, se deben tomar en cuenta los objetivos de la institución y el cumplimiento de los mismos.

Con lo relacionado a la cultura organizacional se tomarán en cuenta los siguientes indicadores para su medición: el clima organizacional y el acatamiento del reglamento interno.

Por último se debe tomar en cuenta los sistemas de incentivos tales como comisiones por colocación de productos y servicios, bonificaciones por cumplimiento de metas, programas de entrenamiento y cursos extra curriculares.

1.2.5.3 *Capacidad de la organización.*

El rendimiento laboral está impulsado en parte, por la capacidad de la organización, la misma que se puede analizar dentro de ocho áreas básicas:²²

- Liderazgo Estratégico.

²¹ ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL. “Análisis Institucional y de la Organización”, Ed. EPN. Quito, 2004, Pág. 4.

²² ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL. “Análisis Institucional y de la Organización”, Ed. EPN. Quito, 2004, Pág. 3.

- Estructura
- Recursos Humanos.
- Recursos Financieros
- Productos/Servicios
- Infraestructura
- Tecnología
- Conectividad o Relaciones Interinstitucionales.

Cada una de estas ocho áreas de capacidad puede a su vez ser divididas en varios componentes, como por ejemplo, la capacidad de liderazgo estratégico de la organización, comprende los planes estratégicos existentes.

Dentro de la estructura se analizan el tipo de gobierno de la organización y su estructura (organigrama estructural).

Por otro lado, dentro de los procesos de recursos humanos se toma el entrenamiento al personal, la administración de carrera de los empleados, los principios de empoderamiento, la evaluación por competencias y el nivel de madurez emocional.

La capacidad financiera de una organización es relevante para el cumplimiento de los objetivos trazados, por lo tanto se analizarán indicadores como utilidad del ejercicio, pérdida del ejercicio y cartera de créditos.

Otro factor que contribuye al análisis de la capacidad de la organización son los productos y servicios debido a que las organizaciones necesitan saber qué clases de productos le ofrecen a los clientes actuales y potenciales. Para evaluar la capacidad de una organización con respecto a los productos y servicios se analizarán los canales de distribución, el posicionamiento en el mercado, la promoción y el precio.

En cuanto a la infraestructura se toman en cuenta las instalaciones, propiedades y equipos, y sistemas operacionales que tiene la organización.

Los estilos de vida, patrones de consumo y bienestar económico son afectados de una manera formidable por la tecnología. Los indicadores para realizar el análisis relacionado a la tecnología son: los avances de las comunicaciones, el hardware y software con que se cuenta y los sistemas de seguridad de la información.

“Se contempla además el análisis y la administración de los recursos humanos, financieros e infraestructura de la entidad. Las organizaciones tienen además capacidades que resultan de las relaciones, sociedades y alianzas que se han establecido con otras instituciones las mismas que se conocen como alcances o relaciones inter-organizacionales.”²³

1.2.5.4 Desempeño de la organización.

La mayoría de las organizaciones contemplan su desempeño en términos de eficacia para cumplir su misión, objetivos y metas. Tomando en cuenta que por eficacia se define como el cumplimiento de objetivos, un indicador de este factor de desempeño es la calificación de riesgo que obtiene la organización a través de empresas certificadoras externas. Simultáneamente, una gran cantidad de organizaciones contemplan su rendimiento en términos de eficiencia en el despliegue y utilización de sus recursos.²⁴

La implementación de modelos estratégicos de negocios son los indicadores que permitirán medir la eficiencia de la organización, la misma que se entiende como el logro de metas con la menor cantidad de recursos.

La relevancia comprende el nivel de aceptación de los productos y servicios que la organización tiene vigentes en el mercado y como la organización ha mantenido su relevancia al paso del tiempo mediante constantes revisiones de programa, adaptación de la misión, satisfaciendo necesidades de las partes

²³ ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL. “Análisis Institucional y de la Organización”, Ed. EPN. Quito, 2004, Pág. 3.

²⁴ ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL. “Análisis Institucional y de la Organización”, Ed. EPN. Quito, 2004, Pág. 2-3.

interesadas, adaptándose el entorno, reputación, sostenibilidad al paso del tiempo y espíritu empresarial.

Tomando en cuenta que la flexibilidad es la capacidad que una organización tiene para adaptarse a los cambios internos o externos se debe incluir como indicador de este factor vital el nivel de crecimiento de la organización.

Finalmente, a fin de que una organización se pueda mantener sostenible con el paso del tiempo, debe ser financieramente viable y aplicable a las necesidades cambiantes de sus clientes y demás entes involucrados. Por lo tanto indicadores que permitirán medir el desempeño financiero de la organización son las utilidades anuales, nivel de cartera de créditos, cuentas por cobrar.

Los parámetros con los cuales se mide el desempeño de una organización varían de acuerdo con el tipo de organización. Las siguientes son pautas básicas a tomar en cuenta para reconocer el alto desempeño de una organización²⁵:

1. Existe un acuerdo General dentro de la organización acerca de cómo medir su desempeño.
2. Las medidas usadas son suficientemente sensibles como para que las fluctuaciones puedan ser detectadas casi inmediatamente.
3. El trabajo de la mayor parte de la gente es satisfactorio.
4. La mayor parte de los grupos en la organización producen el volumen y calidad de trabajo que se les pide.
5. La reorganización de una unidad ineficiente no provoca resistencia de otras partes de la organización.
6. Los informes sobre desempeño son en general exactos y confiables. La información inexacta sistemática no es tolerada en parte alguna de la organización.
7. Cuando se hacen proyecciones de reempeños futuros, se hacen de manera realista.

²⁵ ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL. “Análisis Institucional y de la Organización”, Ed. EPN. Quito, 2004, Pág. 130.

8. Un aumento en la producción normalmente no induce un deterioro de la calidad.
9. La organización es imitada por otros.
10. No hay evidencia de engaño, vandalismo o sabotaje en el proceso de trabajo.
11. Todos los miembros de la organización toman seriamente la calidad de su actuación.
12. La mayoría de las interrupciones en el flujo del trabajo son resueltas sin la intervención de la dirección.
13. Hay relativamente poca resistencia a las mejoras tecnológicas si las personas afectadas son consultadas con antelación.

En el modelo AIO estos aspectos del desempeño son las dimensiones claves del rendimiento de una organización. La síntesis de los indicadores analizados para cada una de las esferas que componen el modelo AIO está detallada en el ANEXO N° 1.

CAPÍTULO II

SECTOR FINANCIERO EN EL ECUADOR

2.1 EL SECTOR FINANCIERO

El sistema financiero está conformado por el conjunto de Instituciones bancarias, financieras y demás empresas e instituciones de derecho público o privado, debidamente autorizadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, que operan en la intermediación financiera (actividad habitual desarrollada por empresas e instituciones autorizada a captar fondos del público y colocarlos en forma de créditos e inversiones).

El sistema financiero es el conjunto de instituciones encargadas de la circulación del flujo monetario y cuya tarea principal es canalizar el dinero de los ahorristas hacia quienes desean hacer inversiones productivas. Las instituciones que cumplen con este papel se llaman Intermediarios Financieros o Mercados Financieros.

2.1.1 INSTITUCIONES QUE CONFORMAN EL SISTEMA FINANCIERO EN EL ECUADOR.

El Sector Financiero del Ecuador lo conforman los siguientes tipos de empresas financieras:

- Bancos.
- Financieras.
- Cooperativas de Ahorro.
- Mutualistas.
- Emisores de Tarjetas de Crédito.
- Compañía de Seguros.
- Banco Central del Ecuador.
- Bolsa de Valores.

- Administradoras de Fondos.
- Agentes de Bolsa.

2.1.2 SITUACIÓN DEL SECTOR

2.1.2.1 Entes reguladores y de control del sistema financiero

a. Banco Central del Ecuador²⁶.- El Banco Central garantiza el funcionamiento del régimen monetario de dolarización e impulsar el crecimiento económico del país.

Su visión es: “Seremos un Banco Central integrador e impulsador del crecimiento y desarrollo económico y social del país, que lidere los procesos de cambio y constituya el referente técnico en dolarización, alcanzando y manteniendo indicadores monetarios óptimos a nivel internacional.”²⁷

Agenda Económica:

- Impulsar el Crecimiento Económico sostenible en el tiempo.
- Propender al Fortalecimiento del Sistema Financiero.
- Elevar niveles de Productividad del país.
- Insertar al país en una Economía Globalizada.
- Fortalecer institucionalmente al BCE.

b. Superintendencia de Bancos y Seguros.- Organismo de control del sistema financiero nacional, controla en representación del Estado a las empresas bancarias, financieras, de seguros y a las demás personas naturales y jurídicas que operan con fondos públicos. La Superintendencia de Bancos y Seguros es un órgano autónomo, cuyo objetivo es fiscalizar el sistema bancario, las empresas de seguros e instituciones financieras de cualquier naturaleza, conjuntamente con las políticas económicas tomadas por el Banco Central. La función fiscalizadora de la

²⁶ Banco Central del Ecuador, datos constitutivos.

²⁷ Idem 26.

Superintendencia puede ser ejercida en forma amplia sobre cualquier operación o negocio.

c. Junta Bancaria²⁸.- La Junta Bancaria de la Superintendencia de Bancos y Seguros está integrada por los siguientes miembros:

- el Superintendente de Bancos y Seguros -quien la preside,
- el Gerente General del Banco Central del Ecuador;
- dos miembros designados por el Presidente de la República, con sus respectivos alternos; y
- un quinto miembro y su alterno designado por los otros vocales de la Junta Bancaria.

Las normas generales para la aplicación de la Ley de Instituciones del Sistema Financiero establece que los miembros de la Junta Bancaria deberán ser ecuatorianos, tener título universitario otorgado en el país o en el extranjero o ser de reconocida experiencia en el campo financiero, la economía, las finanzas o la práctica bancaria y no podrán desempeñar otra función pública, a excepción del Superintendente de Bancos y Seguros y del Gerente General del Banco Central del Ecuador, que integran la junta en virtud de sus cargos.

2.1.2.2 *Clases de sistemas financieros operantes en el Ecuador*

a. Sistema financiero bancario

Este sistema está constituido por el conjunto de instituciones bancarias del país. En la actualidad el sistema financiero Bancario está integrado por el Banco Central del Ecuador y la Banca Comercial Privada Nacional e Internacional.

- Banca Comercial.- Instituciones financieras cuyo negocio principal consiste en recibir dinero del público en depósito o bajo cualquier otra modalidad contractual, y en utilizar ese dinero, su propio capital y el que obtenga de

²⁸ Sitio Web www.presidencia.gov.ec

otras cuentas de financiación en conceder créditos en las diversas modalidades, o a aplicarlos a operaciones sujetas a riesgos de mercado²⁹.

- Las sucursales de los bancos del exterior.- Son las entidades que gozan de los mismos derechos y están sujetos a las mismas obligaciones que las empresas nacionales de igual naturaleza.

b. Sistema Financiero No Bancario³⁰

- Financieras.- Lo conforman las instituciones que capta recursos del público y cuya especialidad consiste en facilitar las colocaciones de primeras emisiones de valores, operar con valores mobiliarios y brindar asesoría de carácter financiero.
- Cooperativas de ahorro y crédito.- Entidades financieras que captan recursos del público y cuya especialidad consiste en realizar operaciones de financiamiento, preferentemente a las pequeñas y micro-empresas.
- Empresas Especializadas.- Instituciones financieras, que operan como agente de transferencia y registros de las operaciones o transacciones del ámbito comercial y financiero, como las siguientes:
 - Empresa de Arrendamiento Financiero.- Organización cuya especialidad consiste en la adquisición de bienes muebles e inmuebles, los que serán cedidos en uso a una persona natural o jurídica, a cambio de pago de una renta periódica y con la opción de comprar dichos bienes por un valor predeterminado.
 - Empresas de Factoring.- Entidades cuya especialidad consiste en la adquisición de facturas conformadas, títulos valores y en general cualquier valor mobiliario representativo de deuda.

²⁹ Asociación de Bancos Privados del Ecuador.

³⁰ Tomado del reglamento de la Superintendencia de Bancos del Ecuador.

- Empresas afianzadora y de garantías.- Empresas cuya especialidad consiste en otorgar afianzamiento para garantizar a personas naturales o jurídicas ante otras empresas del sistema financiero o ante empresas del exterior, en operaciones vinculadas con el comercio exterior.
- Empresa de Servicios Fiduciarios.- Instituciones cuya especialidad consiste en actuar como fiduciario en la administración de patrimonios autónomos fiduciarios, o en el cumplimiento de encargos fiduciarios de cualquier naturaleza.

2.1.2.3 *Servicios que brindan las Instituciones Financieras*

a. Operaciones.

Las entidades financieras tienen tres tipos genéricos de operaciones de activo:

- Operaciones de préstamos
- Operaciones de crédito
- Operaciones de intermediación

La diferencia básica es que mientras las operaciones de préstamos están vinculadas a una operación de inversión ya sea en bienes de consumo, productivos o de servicios, se conceden para realizar algo concreto; las de crédito no están vinculadas a ninguna finalidad específica, sino genérica. Se puede por tanto decir que en un préstamo se financia el precio de algo, mientras que en un crédito se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero durante un período de tiempo.

- Las Operaciones de préstamo serán de varios tipos en función de las garantías y de la finalidad, dividiéndose principalmente en:

- Préstamos de garantía real.

- Préstamos de garantía personal.

- En Créditos las operaciones más usuales son:
 - Cuentas de crédito.
 - Tarjetas de crédito.

- Las Operaciones de Intermediación son aquellas que no son ni préstamos ni créditos; la operación financiera se ve acompañada por la prestación de una serie de servicios que no son estrictamente financieros. Dentro de este bloque nos encontramos con las siguientes operaciones:
 - El leasing.
 - El descuento comercial.
 - Anticipos de créditos comerciales.
 - El factoring.
 - Avals.

En lo que respecta a personas naturales, los productos más habituales son:

Operaciones a corto plazo:

- Tarjetas de crédito

Operaciones a largo plazo:

- Préstamos hipotecarios
- Préstamos personales.

b. Servicios que brindan las instituciones financieras.

Están referidas un conjunto de operaciones que brindan las instituciones financieras a sus clientes, de las cuales se detallan las siguientes:

- Recibir depósitos a la vista.
- Recibir depósitos a plazo, ahorros y custodia.
- Otorgar sobregiros y avances en cuenta.
- Otorgar créditos directos con o sin garantías.
- Descontar y conceder adelantos sobre letras de cambio, pagarés y otros documentos comprobatorios de deuda.
- Conceder préstamos hipotecarios y prendarios y en relación con ellos, emitir títulos valores, instrumentos hipotecarios y prendarios tanto en moneda nacional como moneda extranjera.
- Otorgar avales, fianzas y otras garantías, inclusive a favor de otras empresas del sistema financiero.
- Emitir, avisar, confirmar y negociar cartas de crédito, a la vista o a plazo, de acuerdo con los usos intencionales y en general canalizar operaciones de comercio exterior.
- Realizar operaciones de factoring.
- Realizar operaciones de créditos con empresas del país, así como el efectuar depósitos en ellas.
- Aceptar letras de cambio a plazo, originadas en transacciones comerciales.
- Emitir cheques de gerencia.
- Emitir órdenes de pago.
- Celebrar contratos de compra y venta de carteras.
- Expedir y administrar tarjetas de crédito y de débito.
- Efectuar cobros, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas y bancos corresponsales.
- Otorgar créditos pignoratícios con alhajas u otros objetos de oro y plata.
- Emitir cheques de viajero.
- Realizar operaciones de arrendamiento financiero.
- Actuar corro fiduciarios en fideicomisos.
- Prestar servicios de asesoría financiera sin que ello implique manejo de dinero de sus clientes o de portafolios de inversiones por cuenta de éstos.
- Promover operaciones de comercio exterior a sí como prestar asesoría integral de éste material.

- Operar en moneda extranjera.
- Adquirir, conservar y vender en condición de participes, certificados de participación de los fondos mutuos y bonos de inversión.

2.1.3 PERSPECTIVAS

Dentro de las principales perspectivas que tiene el sector está el desarrollo de un sistema financiero eficiente, para lo cual se plantean tres condiciones interdependientes:

- Instituciones solventes y rentables.
- Intermediando en forma eficiente para servir de vehículo del desarrollo de la economía.
- Operando en un adecuado marco de regulación y supervisión bancaria.

a. Situación Actual del Sector Financiero Ecuatoriano.³¹

Existe amplio espacio para mejorar los niveles de eficiencia de los bancos:

- Eficiencia operativa - Administración de recursos.
- Eficiencia en la asignación de recursos - Administración de riesgos.

En cuanto a la regulación y supervisión bancaria, se necesita implantar estándares internacionales de común aceptación, como el de BASILEA. A partir de 2000 se produce un avance importante en áreas clave, como son:

- Tratamiento de los bancos off-shore, como empresas financieras vinculadas hacia los bancos nacionales.
- Normas de adecuada captación y colocación de capital.

³¹ CAYYAZO, Jorge. Banco Central del Ecuador y Fondo Monetario Internacional, Money and Capital Market 2006.

- Información clara y precisa, siempre disponible de las entidades financieras.
- Metodologías de supervisión on-site en lo referente a estructuras y políticas internas de las instituciones financieras, y off-site con relación al trato y manejo de clientes.

Pero hay un retraso importante en las bases legales e institucionales para una adecuada regulación y supervisión bancaria, debido a que no se ha podido implementar en un buen porcentaje los principios financieros internacionales BASILEA. De acuerdo con los principios de BASILEA lo crítico es fortalecer la institucionalidad, para lo cual se necesita:

- Aumentar los grados de independencia de la función de supervisión bancaria:
 - Presupuestaria - Para disponer de recursos adecuados
 - Política - Para gozar de estabilidad institucional
- Definir el rol Banco Central en un ambiente de dolarización:
 - Macro-supervisión
 - Estabilidad Financiera
- Dotar de protección legal al supervisor del sistema.
- Fortalecer red de seguridad del sistema financiero:
 - Mecanismos de resolución de bancos.
 - Resolver reversibilidad de la liquidación.
 - Prestamista de última instancia.

Adicionalmente es necesario:

- Promover cultura de pago de los clientes del sistema financiero.
- Mejorar Central de Riesgos.

- Privilegiar capacidad de pago en lugar de garantías.
- Promover mejores prácticas de gestión bancaria.
- Sistema de premios y castigos que fomenten la autorregulación.
- Hacer explícitas expectativas del supervisor.

Para el desarrollo del mercado de capitales se necesita:

- Creación de un comité de mercado de capitales.
- Visión integradora para un desarrollo coordinado.
- Profundización del crédito.
- Fortalecer derechos de los acreedores.
- Cortes especiales en materias comerciales y financieras.
- Procedimientos ejecutivos para liquidación de activos en garantía.
- Cuidado con las leyes de usura.
- Referencia vs. limitación al crédito.

El nivel de desarrollo y funcionamiento de un sistema financiero es un espejo de:

- Economía.
- Estabilidad.
- Regulaciones prudenciales.
- Temas prioritarios de infraestructura (apoyo político).
- Rol del banco central.
- Independencia de la supervisión.

b.- Rol del Intermediario:

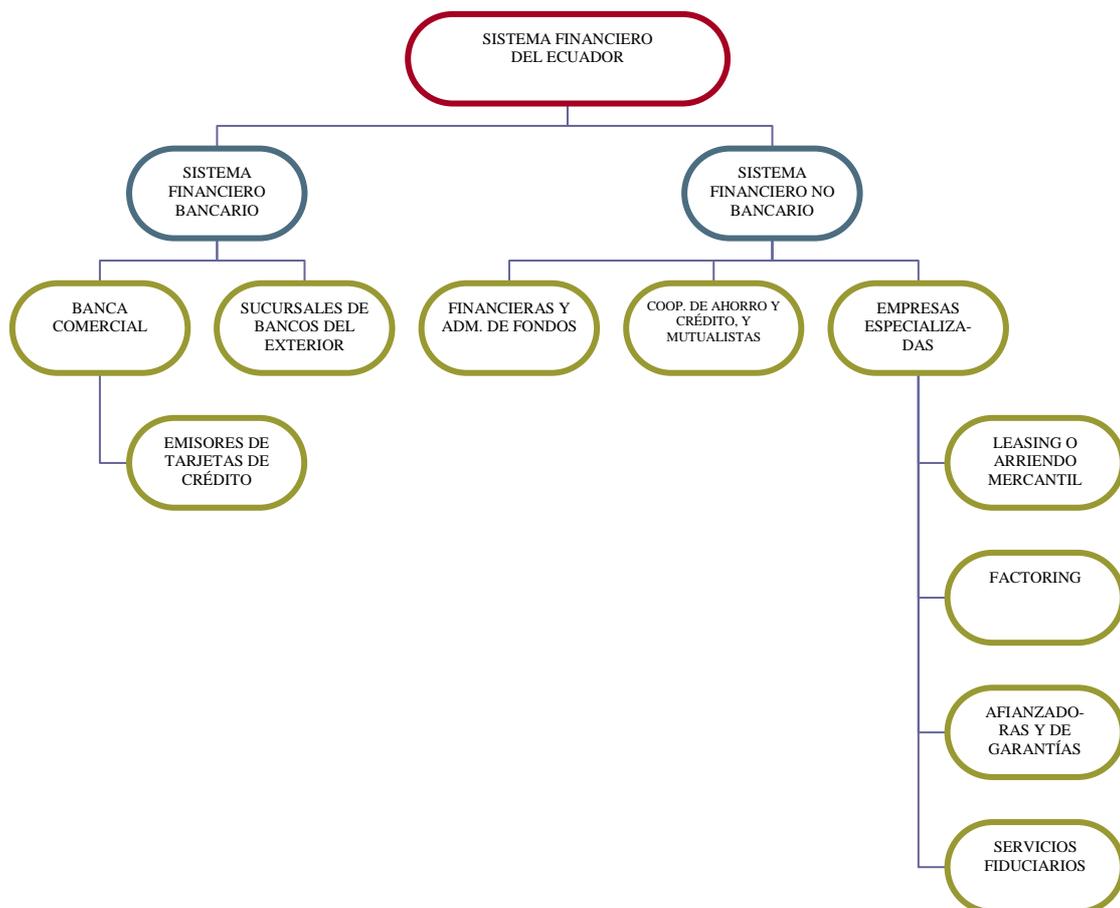
El crédito ha crecido a tasas significativas a partir de la crisis 1998-1999, sin embargo, el nivel de profundización financiera es relativamente bajo y los costos de intermediación son relativamente altos.

2.2 ROL DE LAS TARJETAS DE CRÉDITO EN EL COMERCIO Y LA ECONOMÍA

2.2.1 UBICACIÓN DE LAS TARJETAS DE CRÉDITO EN EL SISTEMA FINANCIERO

El siguiente cuadro indica la ubicación de las tarjetas de crédito en el sistema financiero del Ecuador:

GRÁFICO N° 2
SISTEMA FINANCIERO
ECUATORIANO



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros
Elaborado por: Los Autores

2.2.2 EL PRODUCTO

La tarjeta de crédito, último eslabón de la cadena que comenzó con el trueque de metales preciosos, monedas, billetes, cheques, letras, transferencias, órdenes bancarias, etc., en los últimos tiempos se ha convertido en el medio más habitual de pago tanto a nivel nacional como internacional.

“Las tarjetas de crédito nacieron en Estados Unidos a fines de la década de los 40, con el surgimiento de “Tarjetas de Compra” de grandes almacenes y de cadenas de gasolineras. Se creó una relación directa entre el cliente y el establecimiento”.³²

En principio, los productos que caracterizan a este mercado son tres³³:

- las tarjetas de compra,
- las tarjetas de crédito y
- las tarjetas de débito.

La tarjeta de compra permite a su tenedor realizar compras con el compromiso de cancelar el saldo adeudado a la expiración del período de facturación mensual.

La tarjeta de crédito posibilita a su titular transferir la cancelación de la deuda emergente de su uso a períodos sucesivos de facturación, con el consiguiente costo financiero.

La tarjeta de débito por su parte, permite que el importe que derive de su empleo se debite inmediatamente en la cuenta corriente o de ahorros de su titular. No obstante estas diferencias, para delimitar el mercado relevante hay que identificar qué productos son sustitutos entre sí.

³² Memoria de Responsabilidad Corporativa Diners Club del Ecuador, 2008, Página 8.

³³ Tomado del reglamento de la Superintendencia de Bancos del Ecuador.

Las tarjetas de crédito tienen principalmente dos características, complementarias e irrevocables, que motivan a los consumidores a solicitarlas o utilizarlas: la primera es que son un medio de pago, y la segunda es que permiten diferir el pago de una compra en el tiempo.

Respecto a la primera de las razones, se puede decir que como medio de pago la tarjeta de crédito o compra es un sustituto del circulante, de los cheques y de las tarjetas de débito, ya que si los costos asociados a la adquisición de tarjetas subieran significativamente, los consumidores estarían más dispuestos a utilizar medios de pago alternativos, sacrificando en ese caso la comodidad de tener un medio de pago aceptado que le evita portar efectivo.

Respecto a la necesidad del consumidor de poder diferir el pago de una compra, las tarjetas de compra y crédito no son sustitutas del circulante y de los cheques, ya que la utilización de estos últimos lleva consigo una inmediata disminución en las tenencias de dinero de los consumidores, que la utilización de las tarjetas le permite evitar. De ahí su nombre genérico de tarjetas de crédito, universalmente aceptado.

Esta doble propiedad coloca a este mercado en una situación similar a la del mercado de otros productos como por ejemplo, el automotor. Sin duda las pick ups pueden sustituir a los automóviles como medio de transporte familiar, no obstante que ofrecen una prestación adicional como es la de transportar cargas, que por lo común es de poco interés para las familias. No obstante, si el precio de las pick ups cayera muy por debajo del de los automóviles, la demanda se desplazaría progresivamente de uno a otro mercado. La cuestión es cuál es esa elasticidad-precio que determina el cambio en la decisión de los consumidores, ya que de ella depende que se trate de un mercado o de dos.

Como consecuencia de lo anterior, en principio cuando se analiza el mercado de tarjetas de crédito se deberían analizar ambos mercados por separado, ya que como se verá luego, en el mercado de medios de pago las tarjetas de crédito desempeñan un rol poco significativo. Sin embargo, en el mercado de

instrumentos que permiten diferir el pago de la compra el rol de las tarjetas de crédito es muy significativo.

En vista de lo expuesto, el mercado relevante es el de los instrumentos que permiten diferir el pago de la compra en el tiempo.

En este mercado las tarjetas afiliadas a los sistemas de tarjetas de fines generales globales no son sustituibles por otras formas de pago, ya que estas últimas no cumplen con la condición de permitir a los consumidores diferir el pago. Es decir, que los productos que compiten estrictamente entre sí para satisfacer las necesidades de los consumidores son la tarjeta de compra y la tarjeta de crédito, excluyéndose entonces a las tarjetas de débito, a los cheques y al dinero en efectivo. En todos estos casos (tarjetas de débito, cheques y circulante) hay una reducción casi inmediata en la cuenta bancaria del cliente, lo que lo obliga a disponer de una liquidez mayor que la que necesita cuando utiliza tarjetas de crédito o de compra. Además, en el caso particular de los cheques y del circulante, éstos sólo tienen validez nacional, lo que no es cierto para las tarjetas de crédito líderes que diferencian de este modo adicionalmente su producto.

2.2.3 EL MERCADO DE TARJETAS DE CRÉDITO

En el mercado de tarjetas de crédito actúan 5 clases de agentes:

- Las empresas administradoras de las marcas de tarjetas,
- Los titulares de las tarjetas,
- Las entidades emisoras,
- Los bancos pagadores, y
- Los establecimientos afiliados.

Las empresas administradoras de las marcas de tarjetas.- Son empresas multinacionales que representan la marca de determinada tarjeta de crédito, ampliamente difundidas y conocidas por su aceptación a los pagos, como por la

seguridad y ventajas emitidas hacia los usuarios. Este es el caso de Visa, Mastercard, Diners Club, American Express.

Las entidades emisoras de tarjetas de crédito.- Son empresas financieras locales que adquieren la representación para la emisión y control de determinada marca de tarjeta de crédito para el uso a nivel nacional. Como ejemplo se tiene: Banco de Guayaquil, Banco del Pichincha, Banco Internacional, etc.

Los bancos pagadores.- Son bancos nacionales e internacionales que autorizan la transacción de compra del tarjeta habiente y posterior al depósito que realiza el establecimiento involucrado de los documentos que avalizan la compra, procede con el pago al establecimiento.

Titulares de las tarjetas (Tarjeta habientes).- Es el usuario final, portador de la tarjeta de crédito, quien previamente ha suscrito un contrato con el emisor local y mantiene una línea de crédito abierta para realizar sus compras o consumos.

Establecimientos Afiliados.- Son los locales comerciales que se afilian a una o varias cadenas de tarjetas de crédito para dar facilidades de compra a sus clientes. Los establecimientos pueden ofrecer productos o servicios de toda índole.

Básicamente las tarjetas operan con dos sistemas distintos³⁴:

a. El sistema abierto.- En el que la relación con el titular de la tarjeta y con el comercio adherido puede recaer en distintos bancos emisores (Visa y Mastercard).

b. El sistema cerrado.- En el que las relaciones predeterminadas recaen en la empresa administradora (Diners Club-OPTAR).

³⁴ Tomado del reglamento de la Superintendencia de Bancos del Ecuador.

La decisión de un consumidor de obtener una determinada tarjeta depende fundamentalmente de la fuerza del sistema, dada por el número de comercios afiliados. Como al mismo tiempo, los comercios se incorporan en función directa del número de tarjetas emitidas por el sistema, existe una mutua dependencia entre la demanda de tarjetas y la aceptación de la misma por parte de los comercios.

En el mercado bancario, la creciente competencia de otros intermediarios financieros ha llevado a que ésta primigenia función se haya complementado crecientemente con otras líneas de negocios, que incluyen la venta de una amplia gama de servicios entre los que se encuentra la distribución de tarjetas de crédito. Este servicio es el más importante de un conjunto que incluye entre otros, la venta de diversos seguros optativos y obligatorios.

De este modo, la amplia cobertura geográfica de algunos bancos los ha convertido en muy efectivos canales de distribución de tarjetas de crédito, de esto nace la creciente necesidad de captar clientes y ha llevado a que los sistemas cerrados de tarjetas de crédito reformulen sus estrategias de marketing para convertirse al menos parcialmente en sistemas abiertos. Para el cliente es cómodo confiar el manejo de su tarjeta a la entidad que le atiende sus otros asuntos financieros, sobre todo por el débito automático en su cuenta bancaria.

La caracterización sumaria del mercado se completa teniendo en cuenta que los tenedores de tarjeta esperan que la aceptación de su tarjeta no dependa del banco emisor dado que los sistemas existentes no permiten que los comercios hagan diferencias sobre dicha base.

2.2.4 EL SISTEMA DE OPERACIÓN DE LAS TARJETAS DE CRÉDITO

A grandes rasgos, el sistema opera de la siguiente manera:

- a) el titular de la tarjeta adquiere bienes o servicios en un comercio adherido;
- b) el comercio presenta la documentación de la venta en el banco pagador;

- c) el banco pagador gira la documentación para su procesamiento a la empresa administradora;
- d) la empresa administradora procesa los datos e informa a la entidad emisora el importe que debe transferir;
- e) la entidad emisora remite la suma indicada a la empresa administradora;
- f) ésta retransfiere lo que corresponde al banco pagador;
- g) éste, previo descuento de la comisión, le paga al comercio;
- h) la empresa administradora envía a la entidad emisora la liquidación de las operaciones realizadas por el titular de la tarjeta;
- i) ésta envía la liquidación al titular de la tarjeta; y
- j) éste abona lo liquidado en la entidad emisora.

Sin embargo, los distintos sistemas tienen características particulares que se resumen a continuación:

Visa.- Provee a los bancos miembros el acceso a un sistema nacional y mundial de pagos que le permite a los tenedores de la tarjeta emitida por un banco realizar compras que el comerciante podrá cobrar en cualquier otra entidad bancaria. Provee además servicios de autorización de transacciones, de investigación de fraudes, de protección del logo, de publicidad de la marca y de una red global de comunicaciones a través de la cual se procesan las transacciones. El banco emisor es responsable de la relación con el tenedor de la tarjeta; determina la imposición de un arancel anual y establece los términos de pago y crédito. Garantiza el pago al banco pagador a cambio de percibir la tasa de intercambio. El banco pagador, a su vez, es responsable de la relación con el comerciante adherido, abonándole el importe de la operación menos un descuento comercial por el servicio.

MasterCard.- Buscó desde un principio poner el negocio en manos de las entidades financieras, actuando como un sistema integrado de medios de pago que ofrece distintos productos. Las entidades bancarias eligen lo que van a comercializar y fijan las condiciones financieras y patrimoniales para acceder a la tarjeta, ya que son los que proveen los fondos para la operación del sistema.

MasterCard como procesadora y coordinadora de la metodología operativa, interviene solo en la aplicación de los sistemas y la vigilancia y protección de las marcas, pero no fija la política comercial de las entidades adheridas.

Diners Club.- La tarjeta Diners Club nació con crédito ilimitado, siendo esta característica uno de sus factores de éxito. Se extendió rápidamente por las principales ciudades de Estados Unidos, aumentando el número de socios y de establecimientos adheridos. Poco después se expandió a México, Canadá y Cuba. Actualmente, Diners Club International opera a nivel mundial con una amplia red de locales comerciales en más de 175 países. Siempre ha dirigido todos los aspectos de la operatoria de tarjetas de crédito bajo la forma de un sistema cerrado: ha sido responsable de su emisión, de adherir comercios, de procesar los cargos de los comercios, de facturar a cada cliente, de brindar servicios de autorizaciones, prevención de fraudes, protección del logo y publicidad. Sus tarjetas las colocó principalmente mediante promociones realizadas por correo y acuerdos con ciertas empresas para que sus empleados pudieran obtener la tarjeta bajo condiciones especiales.

2.3 LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS EMISORAS DE TARJETAS DE CRÉDITO

Se busca analizar el volumen de transacciones efectuadas a nivel nacional en el último año para estimar el comportamiento de los ecuatorianos en relación a las tarjetas de crédito.

Para este análisis se utiliza los datos que la Superintendencia de Bancos presenta en la información contenida del producto denominado volumen de crédito y contingentes, el cual contiene todas las operaciones de crédito y contingentes concedidas en el sistema financiero ecuatoriano en un período determinado.

La Dirección de Estadística de la Superintendencia de Bancos y Seguros, encargada de la difusión al público en general de la información del sistema

financiero ecuatoriano, en el caso de volumen de endeudamiento y contingentes ha preparado a partir del año 2001, una serie de reportes que son publicados periódicamente, con la cual se puede comparar por sector de emisión los montos manejados y número de tarjetas emitidas.

CUADRO N° 1
TARJETAS EMITIDAS Y VOLUMEN DE ENDEUDAMIENTO DESDE ENERO
HASTA SEPTIEMBRE DEL AÑO 2008

Marca	Tarjetas emitidas	%	Volumen de endeudamiento de los tarjeta habientes en miles de dólares	%
AMERICAN EXPRESS	167.629	9,45%	274.994,00	12,50%
DINERS	235.747	13,29%	655.423,00	29,79%
MASTERCARD	329.647	18,59%	472.757,00	21,49%
VISA	601.589	33,92%	632.083,00	28,73%
CREDIANDES-MI SOCIA	3.714	0,21%	1.641,00	0,07%
CREDITO SI	132.832	7,49%	44.047,00	2,00%
CUOTAFACIL	294.635	16,61%	117.377,00	5,34%
ROSE	7.809	0,44%	1.584,00	0,07%
TOTAL NACIONAL	1.773.602	100,00%	2.199.906,00	100,00%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: Los Autores

El monto de endeudamiento manejado desde enero hasta el mes de septiembre del año 2008 por los ecuatorianos es aproximadamente \$2.199 millones de dólares, lo que alerta a todas las emisoras de tarjetas de crédito que deben tener un excelente sistema operacional, formado en una estructura organizacional sólida, que permita a estas instituciones financieras trabajar de forma eficiente y eficaz, para poder ofrecer a todos sus clientes seguridad y estabilidad en todas sus operaciones crediticias. A continuación se presentan tres gráficos comparativos que muestran los saldos y número de tarjetas nacionales e internacionales emitidas por marca hasta septiembre del año 2008.

GRÁFICO N° 3

NUMERO DE TARJETAS INTERNACIONALES

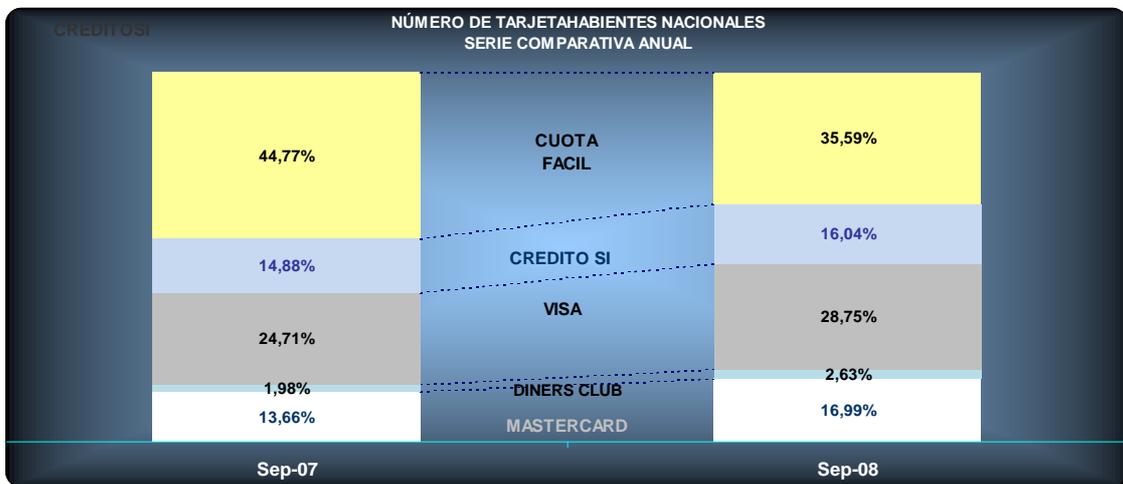


Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: Superintendencia de Bancos y Seguros

GRÁFICO N° 4

NUMERO DE TARJETAS NACIONALES



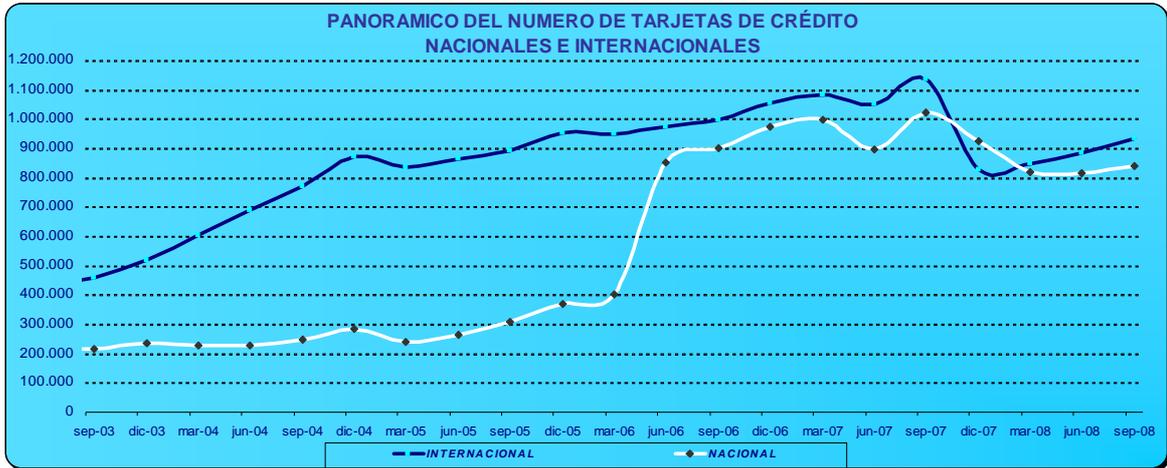
Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: Superintendencia de Bancos y Seguros

Diners Club es la tarjeta que mayor movimiento registra a nivel nacional con un 29,79% del total nacional, seguida por VISA con un 28,73% y MasterCard con el 21,49%. En general el sector de tarjetas de crédito ha crecido en su emisión como

se lo puede verificar en el siguiente cuadro, donde la función creciente del sector se ha mantenido constante durante el año 2008.

GRÁFICO N° 5
EMISIÓN DE TARJETAS DE CRÉDITO

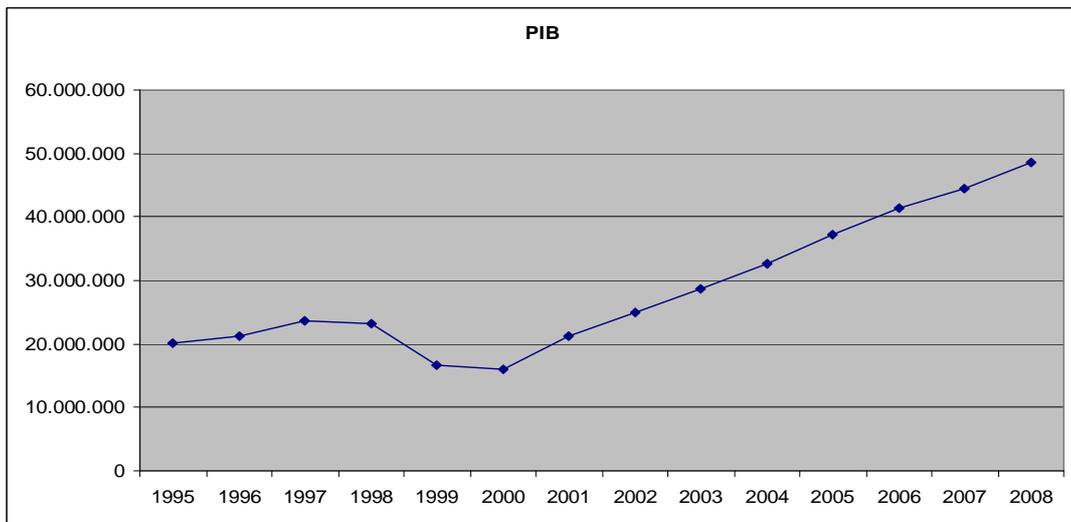


Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: Superintendencia de Bancos y Seguros

Lo expuesto en el cuadro anterior se lo puede apreciar mejor en los siguientes cuadros de crecimiento tanto del PIB como del sector Financiero.

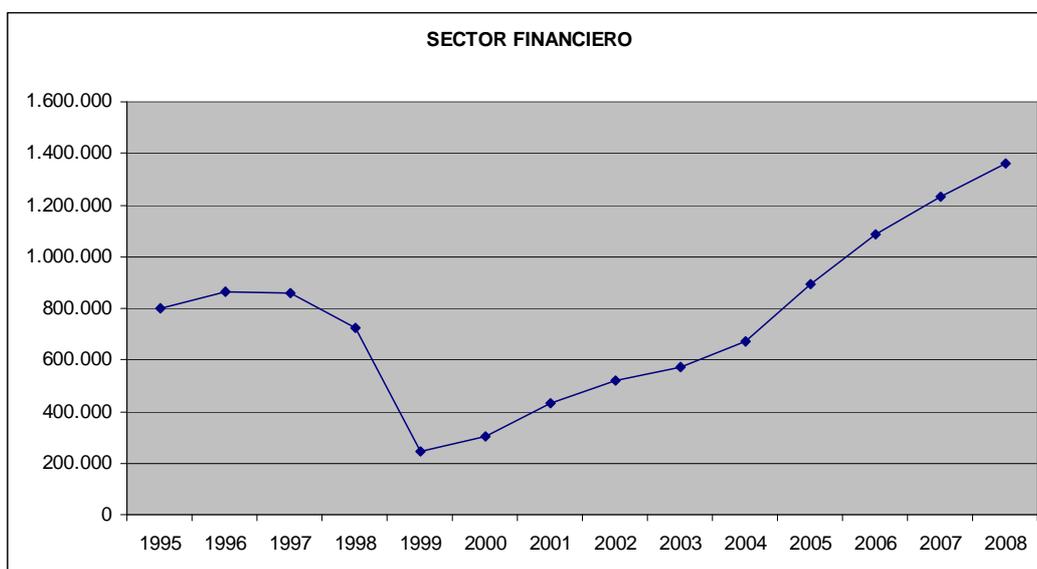
GRÁFICO N° 6
CRECIMIENTO DEL PIB



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Los Autores

GRÁFICO N° 7 CRECIMIENTO DEL SECTOR FINANCIERO



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Los Autores

En los cuadros anteriores se demuestra que después del problema financiero que sufrió el Ecuador en el año de 1999, con ayuda de la dolarización la economía del país fue mejorando y por consecuencia el Sector Financiero tuvo un mayor movimiento.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS INSTITUCIONAL Y ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA DINERS CLUB-OPTAR

3.1 ENTORNO ORGANIZACIONAL DEL SECTOR.

3.1.1 ENTORNO ADMINISTRATIVO LEGAL, AMBIENTE TECNOLÓGICO, AMBIENTE POLÍTICO.

3.1.1.1 Ambiente Administrativo Legal

La legislación relacionada al sistema financiero:

Diners Club del Ecuador es una franquicia de Diners Club International. Esto significa que la empresa en Ecuador está sujeta a las políticas y normas internacionales, mismas que garantizan la calidad de los productos y servicios amparados bajo su marca.

La empresa Diners Club empezó a operar en Ecuador desde el año 1968, a partir desde entonces ha cumplido en totalidad con las leyes de la legislación del Sistema Financiero Ecuatoriano y los cambios que la misma ha tenido hasta la actualidad, por esta razón no ha tenido problemas con los diferentes Gobiernos de turno.

La ley general de instituciones del sistema financiero regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado, así como la organización y funciones de la Superintendencia de Bancos, entidad encargada de la supervisión y control del

sistema financiero, en todo lo cual se tiene presente la protección de los intereses del público³⁵.

3.1.1.2. Ambiente Tecnológico

En relación a la tecnología se puede indicar que actualmente en el Ecuador se están realizando investigaciones y aplicaciones de software comercial aplicado a la banca, finanzas, mejora en los sistemas de redes WAN y LAN y hardware especializado para fines de comercio y banca electrónica.

Los bancos están experimentando en general una gran presión competitiva que los está obligando a revisar sus métodos y herramientas utilizadas para proporcionar sus servicios bancarios. La globalización, que ha introducido a los mercados nuevos competidores, junto con la liberalización de la actividad bancaria, es uno de los factores que ejerce presión para bajar los costos y brindar a la vez mejores servicios.

Afortunadamente Diners Club-OPTAR cuenta hoy en día con diversos recursos y soluciones disponibles; y esto gracias al desarrollo creciente de la tecnología y las comunicaciones. Los servicios tecnológicos que Diners Club-OPTAR ofrece a sus tarjeta habientes en la actualidad son los siguientes:

- Cambio de clave de seguridad mediante página Web y cajeros automáticos.
- Consulta de saldos mediante página Web y cajeros automáticos.
- Consulta de pagos en la página Web.
- Consulta de estados de cuenta hasta 6 meses posteriores a la última facturación en la mediante página Web.
- Consulta de movimientos por facturar mediante página Web.

³⁵ Tomado del Registro Oficial No. 234: 29- XII - 2000, CODIFICACIÓN DE LA LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO.

- Compras por Internet (Diners Box).
- Botón de pagos por Internet el cual incluye el pago de matrícula de universidades, pago de matriculación vehicular y pago de servicios públicos.
- Recarga de minutos aire Movistar mediante el envío de un mensaje instantáneo desde un teléfono celular.
- Pago de la tarjeta de crédito en ventanillas de Bancos Asociados y mediante transferencias electrónicas desde cuentas corrientes o de ahorros.

Es sabido que el negocio de las tarjetas de crédito por manejar grandes bases de datos de clientes, cuentas, cotizaciones, transferencias, fondos y otros está ligado estrechamente con la información, lo que le hace propicio para liderar innovaciones constantes, pero también es cierto que los administradores de tarjetas de crédito son una de las organizaciones más conservadoras, por tal motivo deben ofrecer productos novedosos y seguridad a toda prueba, en un negocio en el que la confianza lo es todo.

La tecnología de avanzada en el Ecuador y los servicios tecnológicos han crecido de la mano con las exigencias del mercado, por ejemplo, la banca en línea permite a los clientes realizar todo tipo de operaciones (pagos de tarjetas de crédito, servicios básicos, colegiaturas, transferencias, etc.) desde la comodidad de sus hogares o sus oficinas, pero la diferencia entre un buen servicio y uno regular entre las entidades financieras está dado por su infraestructura tecnológica.

En conclusión, en el país existen buenos servicios de banca en línea y Diners Club-OPTAR por su infraestructura tecnológica brinda un buen servicio a sus clientes.

3.1.1.3 Ambiente Político

El ambiente político en el Ecuador es inestable. El gobierno es civil y democrático; su soberanía se expresa a través de la constitución por medio de los cinco Poderes del Estado: el Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo, el Poder Judicial, el Poder Electoral y el Poder Ciudadano.

En los últimos 28 años Ecuador ha logrado la consolidación de las instituciones democráticas mínimas, que garantizan la elección de los dirigentes políticos por la ciudadanía y la competencia entre alternativas políticas. Sin embargo, el entramado institucional en Ecuador sigue padeciendo fuertes debilidades que quebrantan sus oportunidades de desarrollo.

El Estado promueve reformas al sistema financiero para obtener nivel altos de calidad en el mismo, a continuación se presentan algunas de estas reformas:

- La aproximación del sistema financiero a los requisitos de capital según las normas de BASILEA.
- Implementación de controles de riesgos de mercado y riesgos de liquidez.
- Desarrollo de un programa de fortalecimiento de la Superintendencia de Bancos para mejorar la supervisión bancaria.

De igual manera las Políticas de Estado que dan continuidad al fortalecimiento del sistema bancario, mediante supervisión, control y normatividad que transparenten las decisiones privadas y públicas también influyen directamente a la institución, algunas de estas son:

- Reformas a la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos.

- Reformas a la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos con la ley de Seguridad Social.
- Reformas a la Codificación de Regulaciones del Banco Central del Ecuador.

En conclusión para Diners Club-OPTAR y para el sistema financiero en general, los efectos resultantes de las fuerzas provenientes del entorno político hasta el momento han sido negativos para el desarrollo y mejoramiento del desempeño del negocio.

3.1.2 ENTORNO ECONÓMICO.

Así mismo la institucionalidad económica en Ecuador ha sido objeto de escasos avances, pero el país mantiene buenos niveles en indicadores macroeconómicos, especialmente en lo referente al sector financiero, como se puede apreciar a continuación:

Producto Interno Bruto (PIB): El crecimiento medio del PIB real entre 2000 y 2008 alcanzó un cinco por ciento por año. El desempeño de la economía durante este período, uno de los mejores de Latinoamérica, refleja en parte el comportamiento del crecimiento productivo y comercial en un régimen dolarizado. El sector financiero durante los últimos catorce años (incluyendo proyecciones) representó el 2,64% del PIB lo que indica que las instituciones financieras contribuyen significativamente con el desarrollo económico del país.

CUADRO N° 2
CRECIMIENTO DEL SECTOR FINANCIERO Y DEL PIB

PERIODO	PIB	Sector Financiero	
		Monto	% PIB
1995	20.195.548	799.071	3,96%
1996	21.267.868	863.495	4,06%
1997	23.635.560	857.474	3,63%
1998	23.255.136	724.051	3,11%
1999	16.674.495	245.458	1,47%
2000	15.933.666	301.489	1,89%
2001	21.249.577	431.084	2,03%
2002	24.899.481	520.360	2,09%
2003	28.635.909	574.077	2,00%
2004	32.642.225	669.603	2,05%
2005	37.186.942	895.357	2,41%
2006	41.401.844	1.086.667	2,62%
2007	44.489.915	1.233.030	2,77%
2008	48.507.688	1.358.923	2,80%
Total	399.975.854	10.560.139	2,64%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Los Autores

Se eliminó el riesgo cambiario mediante la adopción del dólar de los Estados Unidos como moneda de curso legal desde enero del año 2000 y estabilizó las expectativas de los agentes económicos³⁶. Tomando en cuenta la cita anterior se puede indicar que en Diners Club-OPTAR también se ha reflejado el efecto de la disminución del riesgo cambiario de manera positiva debido que sus actuales clientes (comercios y tarjeta habientes) tienen la seguridad de que los valores que tendrán que recibir o pagar no se verán afectados por el cambio repentino del valor de la moneda con relación a otra, exceptuando las transacciones realizadas en el exterior.

³⁶ MEMORIAS DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR 2001.

Como otro factor importante dentro del entorno económico se cita a la competencia del sector de tarjetas de crédito, como punto referencial del mercado.

La competencia es una de las fuerzas de mayor influencia sobre el desempeño de las organizaciones así como también es el protector más efectivo del consumidor. Las marcas de tarjetas de crédito de mayor aceptación en el mercado ecuatoriano son Diners Club-OPTAR, American Express, MasterCard Y VISA, siendo Diners Club-OPTAR la empresa líder. Sin embargo, las tres marcas siguientes marcas poseen el 62,72% de los movimientos (en dólares) registrados hasta septiembre del año 2008, esto debido que una de las debilidades de Diners Club-OPTAR es su nivel de aceptación a nivel internacional especialmente en los Estados Unidos. En conclusión de este diagnóstico se deberán realizar propuestas de mejora para el alcance del producto a nivel internacional.

GRÁFICO N° 8
SALDOS DE TARJETAS DE CRÉDITO



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: Superintendencia de Bancos y Seguros

En conclusión hasta el momento el entorno económico del Ecuador ha sido favorable para el crecimiento sostenible de Diners Club-OPTAR y esto se demuestra con la obtención primer lugar en saldos de tarjetas de crédito a septiembre de 2008 como se muestra en el anterior.

3.1.3 ENTORNO SOCIAL Y CULTURAL.

Es una preocupación constante de Diners Club-OPTAR estar atento a las necesidades de sus socios y responder en forma eficaz y eficiente con productos que se adapten a su realidad. Cada socio tiene su propio estilo de vida, sus hábitos, comportamientos y necesidades, determinados por su edad y ubicación en el ciclo vital. En función de ello, Diners Club-OPTAR diseña propuestas de valor, creando productos que se adaptan a dicho estilo y a su “etapa de vida”.

El acelerado ritmo de vida y la equidad entre hombres y mujeres en el núcleo familiar influye directamente en su economía debido a que se busca diversas formas de entretenimiento y esto conlleva a incrementar los gastos y por lo tanto a que las personas usen con mayor frecuencia las tarjetas de crédito a fin de cubrir su necesidad de distracción, es decir, para los emisores de tarjetas de crédito es una oportunidad de incrementar su número de tarjeta habientes. Sin embargo, este acelerado ritmo de vida puede provocar que el tarjeta habiente se endeude sin estimar su capacidad de pago y esto afecte el pago a tiempo de sus saldos en tarjetas de crédito.

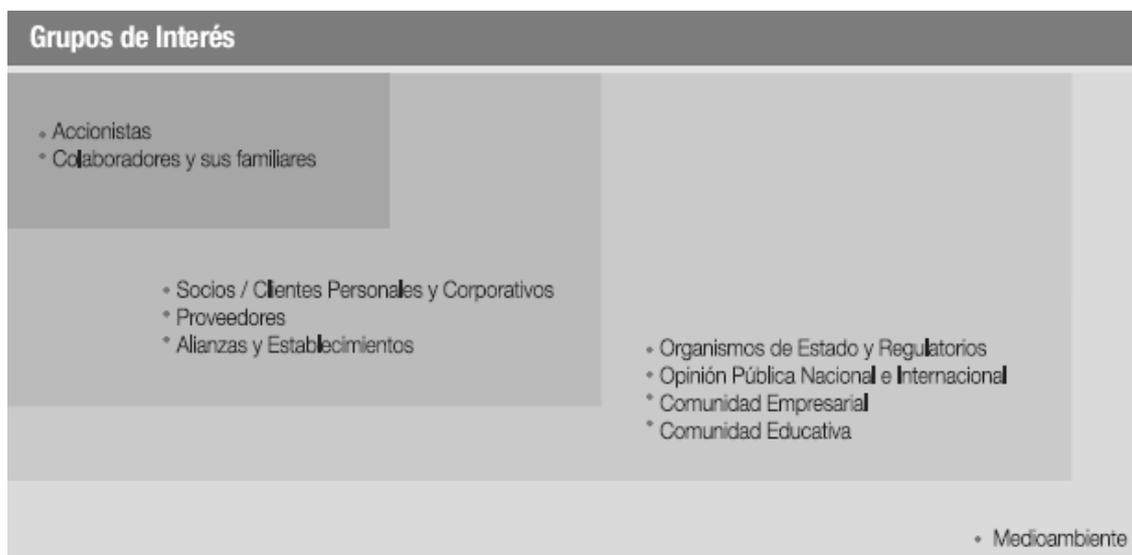
Diners Club-OPTAR en base a los factores antes mencionados ha diseñado una gran variedad de productos, servicios y promociones para segmentos de mercado específicos como por ejemplo la tarjeta Diners Club-UNICEF con la cual el socio aporta el 60% del costo de su tarjeta a programas de UNICEF sin que esto represente un costo adicional para el socio. En el caso de las promociones, Diners Club-OPTAR presenta opciones para la región costa ó sierra y para hombres ó mujeres.

En conclusión el entorno social y cultural ha marcado positivamente a Diners Club-OPTAR desde sus inicios, debido a que su mercado prioritario es el que disfruta del arte y la cultura y esto le ha permitido mantener una notable ventaja competitiva.

3.1.4 INVOLUCRADOS EN LA ORGANIZACIÓN.

La relación de los involucrados en la organización se basa en los principios de respeto al ser humano y su diversidad, en el compromiso con la calidad de los productos y servicios y en el respeto al medioambiente. A partir de dichos principios, Diners Club-OPTAR se ha desarrollado un proceso de identificación y priorización de los diversos grupos de interés, para administrar y satisfacer sus demandas y expectativas.

GRÁFICO N° 9
INVOLUCRADOS EN LA ORGANIZACIÓN



Fuente: Diners Club-OPTAR

Elaborado por: Diners Club-OPTAR

3.2 PROACTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN.

3.2.1 MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

“Ser una empresa líder en la satisfacción al cliente mediante la oferta de las mejores soluciones de medios de pago, guiados por los principios de la

responsabilidad social y la ética, que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos”³⁷.

La misión es la razón de ser de toda organización por ende no puede ser modificada, pero si se puede medir el cumplimiento de la misma y en ese sentido Diners Club-OPTAR se encuentra en el camino correcto.

3.2.2 CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

Los funcionarios de Diners Club-OPTAR como en toda organización están sujetos a un reglamento interno, el mismo que entre sus principales ítems detalla normas básicas como horarios de trabajo, presentación correcta de uniformes, uso adecuado de las instalaciones y equipos, etc.

Adicionalmente existen campañas internas en las que se motiva a los empleados en cumplir con principios y valores tales como:

- Principios Morales:
 - Integridad.
 - Responsabilidad.
 - Respeto.

- Valores Empresariales:
 - Compromiso con el cliente.
 - Compromiso con el logro.
 - Compromiso con la calidad total.
 - Compromiso con la claridad y la transparencia.
 - Compromiso con el trabajo en equipo.
 - Compromiso con la responsabilidad social.

³⁷ Manual de inducción de Diners Club-OPTAR.

Según la última encuesta de clima organizacional realizada por una empresa externa el 15 % de los funcionarios de Diners Club-OPTAR indican que el orgullo de pertenecer a la organización es relativamente bajo.

Se concluye que el personal de Diners Club-OPTAR dispone de los lineamientos de comportamiento que la empresa ha establecido para que su desempeño laboral sea el óptimo, sin embargo se deben establecer políticas para mejorar el clima organizacional dentro de la empresa.

3.2.3 INCENTIVOS Y RECOMPENSAS.

Diners Club-OPTAR, más que un sistema de incentivos y recompensas interno tiene un programa de apoyo a la comunidad, el cual se detalla a continuación:

CUADRO N° 3

PROYECTOS DE APOYO DINERS CLUB-OPTAR 2008

STAKEHOLDER	PROYECTO	GRUPO OBJETIVO	ALIANZA	STATUS
Público Interno				
	Campaña de recolección de libros y juguetes	Escuelas de Ambato, Guayaquil y la provincia de Pichincha	Consejo Provincial de Pichincha, Diócesis de Ambato, Municipio de Guayaquil	En proceso
	Cursos extracurriculares (clases de Yoga y Tai Chi)	Colaboradores de la organización en las agencias de Quito y Guayaquil		En proceso
	Voluntariado corporativo Quito	Escuelas de la Provincia de Pichincha	Consejo Provincial de Pichincha, organización: "Un techo para Ecuador"	En proceso
	Voluntariado corporativo Guayaquil - Maratón del cuento	Niños de las escuelas de Guayaquil	Municipio de Guayaquil	Terminado
	Infraestructura para discapacitados	Clientes de la organización en las agencias de Quito y Guayaquil.		En proceso
	Cine Foro - Proyección de 2 películas	Colaboradores de la organización- Quito		Terminado
	Cursos vacacionales en artes para hijos de colaboradores	Hijos e hijas de los colaboradores	Establecimientos culturales	En proceso
	Reformulación de Código de Ética	Colaboradores Diners		En proceso

STAKEHOLDER	PROYECTO	GRUPO OBJETIVO	ALIANZA	STATUS
Medio Ambiente				
	Campaña interna de reciclaje	Colaboradores de la organización Quito y Ambato	AR Mantenimiento	En proceso
	Donación de activos reciclables	Personas con discapacidades	Fundación Hermano Miguel	Terminado

STAKEHOLDER	PROYECTO	GRUPO OBJETIVO	ALIANZA	STATUS
Buen Gobierno				
	Inclusión de RSE en la misión de la Organización	Colaboradores de la empresa a nivel nacional		Terminado
	Inclusión de RSE en la Guía Estratégica de OPTAR (GEO)	Colaboradores de la empresa a nivel nacional		Terminado
	Inclusión del Area de Responsabilidad en la Organización	Organización		Terminado
	Definición de los valores empresariales	Colaboradores de la empresa a nivel nacional		Terminado
	Actualización del Código de Ética	Colaboradores de la empresa a nivel nacional		En proceso
	Balance Social	Colaboradores de la empresa a nivel nacional	Price Waterhouse Coopers	

STAKEHOLDER	PROYECTO	GRUPO OBJETIVO	ALIANZA	STATUS
Proveedores				
	Reinserción al sistema educativo a personal que no ha terminado estudios primarios y secundarios.	Personal de limpieza de la organización-Quito	Fe y Alegría	En proceso
	Reformular contratos con Proveedores con cláusulas contra trabajo Infantil y forzoso			Terminado, en proceso a la renovación.

STAKEHOLDER	PROYECTO	GRUPO OBJETIVO	ALIANZA	STATUS
Comunidad				
Programa Diners- UNICEF	Apoyo a la educación en el cantón Jama - Manabí, mediante la dotación de material didáctico	1.200 niños de las escuelas unidocentes de Jama	UNICEF	En proceso
	Apoyo a las escuelas de Río verde-Esmeraldas mediante la dotación de material didáctico	Niños de las escuelas unidocentes de Río verde		En proceso
	Capacitación a profesores y personal docente de las escuelas unidocentes de Quinindé - Esmeraldas	40 profesores de las escuelas unidocentes de Quinindé		En proceso
	Inversión en infraestructura	Escuelas de Pichincha, Poaló-Cotopaxi	Consejo Provincial de Pichincha, Pastoral Social Latacunga	En proceso
	Donación de computadores	Escuelas de Jama, Poaló, Quinindé	Gobiernos locales, Pastoral Social Latacunga	Terminado
	Auspicio de programa de reasentamiento humano en Penipe	Damnificados de la explosión del volcán Tungurahua 60 familias	Fundación ESQUEL	En proceso
	Proyectos de Prevención del trabajo infantil riesgoso	Niños y Padres de familia de la escuela de Chisulchi - Cotopaxi	Fundación Desarrollo y Autogestión (DyA), INNFA	En proceso
	Auspicio del Proyecto "Solo con natura" de la Isla Santay	Población de la Isla Santay 180 familias	APROFE, fundación Malecón 2000, Municipio de Guayaquil	En proceso
	Apoyo para el fortalecimiento de la Orquesta Sinfónica Juvenil	Jóvenes artistas 2.500 niños de sectores marginales urbanos de Quito, Guayaquil, Cuenca y Esmeraldas	Fundación Orquesta Sinfónica Juvenil	En proceso

Fuente: Diners Club-OPTAR

Elaborado por: Los Autores

En conclusión Diners Club-OPTAR constantemente desarrolla programas de entrenamiento y cursos extra curriculares tanto para sus clientes internos y externos, lo que ha generado un mayor compromiso por parte de los empleados hacia la organización y una fidelización de los clientes externos hacia sus productos y servicios.

CUADRO N° 4

COMISIONES POR COLOCACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Producto		Canales	
Tipo	Cantidad	Call Center	Front Office
Tarjetas Principales	1	\$ 2,00	\$ 2,00
Gas Club	1	\$ 4,50	\$ 0,00
Freedom	1	\$ 4,50	\$ 0,00
Adicionales	1	\$ 4,50	\$ 0,00

Fuente: Diners Club-OPTAR

Elaborado por: Los Autores

CUADRO N° 5

BONIFICACIONES POR CUMPLIMIENTO DE METAS

Producto		Canales			
		Call Center		Front Office	
Tipo	Cantidad	Comisión bajo promedio	Comisión sobre promedio	Comisión bajo promedio	Comisión sobre promedio
Tarjetas Principales	1	\$ 2,00	\$ 4,00	\$ 2,00	\$ 4,00
Gas Club	1	\$ 3,00	\$ 4,50	\$ 0,00	\$ 0,00
Freedom	1	\$ 3,00	\$ 4,50	\$ 0,00	\$ 0,00
Adicionales	1	\$ 3,00	\$ 4,50	\$ 0,00	\$ 0,00

Fuente: Diners Club-OPTAR

Elaborado por: Los Autores

Como lo demuestran los cuadros N° 4 y N° 5, los recursos del canal físico (Front Office) la política interna la organización es no otorgar comisión sobre ventas de tarjetas Gas club, Freedom o Adicionales. Este es un factor que se puede mejorar de tal manera que la organización coloque más productos en el mercado y el recurso humano se sienta motivado.

3.3 CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN.

La capacidad institucional es la base del desempeño de una organización. La capacidad se entiende como las ocho áreas interrelacionadas que se detallan a continuación.

3.3.1 LIDERAZGO ESTRATÉGICO.

El Liderazgo es la variable institucional más importante, interviniendo con las otras variables institucionales internas y externas y con el entorno.

Entrega los recursos, promueve la misión, mantiene funcionando la estructura, moviliza la organización en el cumplimiento del programa, establece y fortalece enlaces con grupos externos, está pendiente de oportunidades para incorporar nuevos grupos de apoyo, comercialización y aceptación.

Los objetivos bases del liderazgo estratégico de Diners Club-OPTAR son los siguientes:

- Atención al cliente:
 - Velar porque los usuarios reciban servicios de calidad y a precios competitivos.

- Atender en forma efectiva los reclamos, denuncias y sugerencias de los usuarios de las tarjetas de crédito.
- Control:
 - Administrar y controlar de manera efectiva los servicios de crédito a nivel nacional.
 - Controlar de manera efectiva la utilización de las tarjetas de crédito a nivel nacional.
- Desarrollo Institucional:
 - Propender a una organización moderna encaminada a una Administración por Procesos, para alcanzar la Calidad Total en su gestión.
 - Poner en aplicación el programa GEO (Guía Estratégica Diners Club-OPTAR), para alinear los planes de acción departamentales a través de la empresa para armar una sola estrategia, con el fin de medir y controlar todas las áreas, sucursales, funciones, proyectos y campañas de productos y servicios de la empresa.
- Desarrollo Humano:
 - Contar con un equipo humano de elevada preparación y adecuado nivel de especialización, motivado, proactivo y comprometido con la organización y el país.

Actualmente Diners Club-OPTAR está en la fase de implantación de la estrategia de negocio conocida como Customer Relationship Management (CRM), misma que se define como la Administración de las Relaciones con el Cliente; esta estrategia le permite a la organización direccionar todos sus esfuerzos en el

análisis, atracción y ganancia de sus clientes. La adopción del CRM involucra la modificación de estructuras, sistemas y procesos existentes e implica el cambio en el comportamiento de cada colaborador, así como de la comunicación organizacional. De esta manera, se optimiza la experiencia del socio en todos aquellos contactos dentro y fuera de la empresa.

3.3.2 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

El máximo órgano de administración de la Compañía es el Directorio. Sus miembros son elegidos por la Junta General de Accionistas y han sido previamente calificados por la Superintendencia de Bancos y Seguros. Todos los miembros del Directorio son independientes de la Administración de Diners Club del Ecuador.

La estructura interna refleja la misión y las metas institucionales, es clave para convertir recursos en programas, es la base para organizar la movilización de los recursos humanos hacia las áreas consideradas como estratégicas o específicas, Una buena estructura interna va a depender de una adecuada organización, asignación de recursos, del grado de centralización, del flujo de comunicación y de la reglamentación del conflicto.

El tipo de gobierno de Diners Club-OPTAR es Adhocrático, este tipo de gobierno empresarial es el que las empresas del siglo XXI están adoptando y se refiere a una estructura donde exista Empowerment (delegación de funciones y autoridad), Benchmarking (alianzas estratégicas entre empresas), Join Venture (alianzas para un proyecto específico) y Estructura Matricial (todos los departamentos deben interactuar para lograr los objetivos globales de la organización).

Por lo tanto, la estructura y tipo de gobierno de Diners Club-OPTAR le permite alcanzar sus objetivos tanto de corto como de largo plazo, pero si desea incursionar en nuevos proyectos que resulten exitosos deberá diversificar su estructura organizacional.

3.3.3 RECURSOS HUMANOS.

Diners Club-OPTAR requiere de un personal capacitado y actualizado para que su desempeño sea satisfactorio dentro de su puesto de trabajo. Cada empleado tiene su formación básica con la cual fue contratado ya que en el proceso de selección realizado para encontrar la persona que ocupe el puesto se seleccionó a la persona por su formación académica y por sus aptitudes, pero en la actualidad el mundo tiene avances y cambios y es necesario que Diners Club-OPTAR brinde a sus empleados un apoyo para capacitarse en temas que refuercen sus conocimientos y faciliten sus decisiones dentro de sus funciones propias del cargo ya que se verán reflejadas en el éxito o fracaso de todos los que forman la empresa.

Es así que esta política lo que pretende es dar herramientas a los empleados para que cada día los procesos se realicen de manera eficiente y así Diners Club-OPTAR consiga su misión de brindar al cliente Excelencia en el Servicio.

Para realizar la programación de capacitación anual se necesita que cada Gerente o Subgerente tome en cuenta cuáles son los puntos importantes a reforzar en cada área y cuáles son las personas que requieren de capacitación especializada y actualizada y en que tema. Este presupuesto requiere que se lo realice en base de la información que se reciba de los Jefes, Subgerentes y Gerentes, quienes indicarán que tipo de capacitación requiere el personal a su cargo y la o las personas que deben asistir, para luego que el comité de capacitaciones tome las decisiones respectivas.

El entrenamiento del personal en Diners Club-OPTAR es periódico, se capacita al personal en nuevas técnicas de mercadeo de los productos y servicios, así como técnicas de atención al cliente. Estos entrenamientos han implicado tiempo, pero debido a que se los ha llevado a cabo con aptitud, a la larga han sido solución a muchos inconvenientes y sus resultados se han reflejado en ahorro de tiempo,

dinero y han impedido que el personal cometa errores costosos, es decir, a largo plazo se han beneficiado todos: jefes, subordinados y Diners Club-OPTAR

Actualmente las organizaciones están adoptando los principios de Empoderamiento, la Evaluación por Competencias y el Análisis del Nivel de Madurez Emocional para la delegación de proyectos específicos, tareas o funciones a la persona o al grupo de personas idóneas para el cumplimiento de las mismas. Se construyeron las siguientes matrices de empoderamiento, competencia y madurez emocional aplicadas a la realidad de la empresa Diners Club-OPTAR:

CUADRO N° 6
PRINCIPIOS DE EMPODERAMIENTO

	Semejanza de filtros	Visión compartida	Motivos alineados (logro-afiliación-poder)	Confianza	Riesgo controlado	Comunicación doble vía
PLANEACIÓN Y FINANZAS	X	X	X	X	X	X
NEGOCIOS/ADQUIRENCIA	X	X		X	X	X
RIESGOS	X		X	X	X	X
CENTRO DE SERVICIOS	X	X	X	X	X	X

Fuente: Team Builders

Elaborado por: Los Autores

CUADRO N° 7
MATRIZ DE COMPETENCIA

COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	CONOCIMIENTOS	CUALIDADES
Demuestran un alto nivel de compromiso con su trabajo, lleva una buena relación con sus compañeros de trabajo, terminan con éxito cualquier tarea que se les encomienda.	Sólidos conocimientos de Word, Excel, powerpoint. Sólidos conocimientos sobre productos y procesos. Manejo efectivo de las herramientas manejadas en la organización	Puntuales, pacientes, constantes, responsables
Absorben conocimientos rápidamente, demuestran facilidad para ventas, facilidad de palabra.	Sólidos conocimientos de Word, Excel, powerpoint. Sólidos conocimientos sobre productos y procesos. Manejo efectivo de sistema as400, CAO.	Responsables, constantes

COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	CONOCIMIENTOS	CUALIDADES
Demuestran facultades de liderazgo, demuestran facilidad para absorber conocimientos.	Conocimientos de Word, Excel, powerpoint. Sólidos conocimientos sobre productos y procesos. Manejo efectivo de las herramientas manejadas en la organización	Comprometidos, responsables, constantes
Presentan un gran compromiso con la organización y con la satisfacción de los clientes	Conocimientos de Word, Excel, powerpoint. Sólidos conocimientos sobre productos y procesos. Manejo efectivo de las herramientas manejadas en la organización	Puntuales, pacientes, constantes, responsables,

Fuente: Team Builders

Elaborado por: Los Autores

CUADRO N° 8

NIVEL DE MADUREZ EMOCIONAL

MOTIVACIÓN EXTERNA	NIVEL MEDIO	MOTIVACIÓN INTERNA
		Mayor habilidad en el manejo de sus emociones
	Requieren ayuda en el manejo de sus emociones	
	Requieren ayuda en el manejo de sus emociones	
		Mayor habilidad en el manejo de sus emociones

Fuente: Team Builders

Elaborado por: Los Autores

La aplicación de los principios de empoderamiento en la empresa Diners Club-OPTAR demostró que está fallando en dos aspectos: la alineación de los motivos del negocio entre la empresa y los empleados, y el enfrentamiento de los riesgos en la visión compartida de los funcionarios y empleados de la empresa. Las competencias reflejan las actividades actuales de la empresa y la madurez emocional refleja una baja apreciación de las motivaciones externas de los empleados.

En conclusión el hecho de que Diners Club-OPTAR no utilice estos tres elementos como una herramienta de empoderamiento eficaz afecta directamente

a su desempeño, sin embargo, la propuesta de mejora será su inclusión dentro de la toma de decisiones.

3.3.4 FINANZAS

A continuación se presenta un resumen del balance general comparativo de Diners Club OPTAR de los años 2007 y 2008:

CUADRO N° 9
RESUMEN DE BALANCE GENERAL DE DINERS CLUB-OPTAR

Resumen de Balance General	2007 (Miles de dólares)	2008 (Miles de dólares)	Variación	Variación porcentual
Activo	627.334	751.367	124.033	19,77%
Pasivo	526.572	626.915	100.343	19,06%
Patrimonio	100.762	124.452	23.690	23,51%
Utilidad Neta	29.845	36.424	6.579	22,04%

Fuente: Diners Club-OPTAR

Elaborado por: Los Autores

CUADRO N° 10
CARTERA Y CUENTAS POR COBRAR

CUENTA	2007 (Miles de dólares)	2008 (Miles de dólares)	Variación	Variación porcentual
CARTERA DE CREDITOS	466.366	581.958	115.592	24,79%
CUENTAS POR COBRAR	16.952	15.277	-1.675	-9,88%

Fuente: Diners Club-OPTAR

Elaborado por: Los Autores

De acuerdo a los datos anteriores en el año 2008 los ecuatorianos aumentaron en un 24.79% el volumen de crédito manejado con la tarjeta Diners Club en

comparación con el año 2007. Este porcentaje de rendimiento permite concluir que el volumen de cartera de crédito ha tenido un nivel de crecimiento estable durante los últimos 2 años y esto se refleja directamente sobre el liderazgo de esta empresa en el Ecuador.

En el 2008 Diners Club-OPTAR disminuyó el valor de sus cuentas por cobrar en un 9.88% con relación al año 2007, este resultado es producto de un mayor esfuerzo en la gestión de cobranzas durante el 2008. En conclusión es más conveniente para Diners Club-OPTAR la actual política de reducción de cuentas por cobrar para obtener mayor certidumbre del pago de sus tarjeta habientes.

Diners Club-OPTAR ha mantenido resultados positivos en su balance de resultados, para el año 2008 incrementó su utilidad neta en un 22.04% en comparación al año 2007.

En conclusión la capacidad financiera de Diners Club-OPTAR ha mejorado con el transcurso del tiempo, lo que demuestra que es una empresa que ha comprometido a todos sus colaboradores para obtener un crecimiento financiero sostenido.

3.3.5 PRODUCTOS Y SERVICIOS.

Canales de distribución:

El diseño de un sistema de distribución para un producto o servicio está comprendido por las partes que intervienen en la transferencia de la propiedad y la provisión de las instalaciones para distribuir físicamente los productos o servicios. El Internet está ampliando mucho la distribución de los productos y servicios debido a que hace más fácil que lo compradores y vendedores entren en contacto.

Diners Club-OPTAR dispone de canales de distribución físicos y en línea (Internet). Para los físicos el cliente puede acercarse a cualquier oficina del Banco del Pichincha u Diners Club-OPTAR o ingresar a la página Web (www.optar.com.ec y www.dinersclub.com.ec) y realizar consultas, pagos, transferencias y compras de una manera fácil y segura, esto demuestra que Diners Club-OPTAR cuenta con canales de distribución adecuados.

Posicionamiento en el mercado:

Según un estudio realizado en el 2008 por IPSA Group sobre el las 100 marcas más recordadas en el Ecuador determinó que Diners Club-OPTAR mantiene un 33.8% de porcentaje de recordación de la marca, mientras que Visa tiene 100%, Mastercard tiene un 63,1%, Cuota Fácil se mantiene con un 38,3%, y en quinto lugar American Express tiene 17,5%.

Se concluye que Diners Club-OPTAR dispone de la mayor cantidad de establecimientos afiliados a nivel nacional e internacional lo que le permite brindar sus productos y servicios a una gran diversidad de segmentos de mercado y de ésta manera estar siempre en la mente del consumidor.

La promoción:

Las organizaciones necesitan estrategias para combinar la publicidad, las ventas personales y la promoción de ventas en una campaña de comunicaciones integrada. Además, hay que ajustar las estrategias de promoción a medida que el producto o servicio rebasa sus primeras etapas de vida.

Dentro de un estudio realizado por el Grupo Ibope Time Ecuador desde el mes de enero a septiembre de 2008 Diners Club-OPTAR invirtió 2,97 millones de dólares en publicidad aumentando un 58% en relación con el valor invertido en el 2007.

Diners Club-OPTAR actualmente mantiene las siguientes promociones vigentes:

- Temporada Diners Club
- In The Club.
- Preséntenos 1 socio y gane.
- Financiamiento de Vehículos.
- Difiera todos sus Impuestos Municipales.
- Centros de Revisión Vehicular.
- Agencias Receptoras de Matriculación Vehicular.
- Telepeaje del túnel Oswaldo Guayasamín y Autopista General Rumiñahui.
- Acceda a la Sala VIP del Aeropuerto Mariscal Sucre.

En conclusión el sistema de promoción de Diners Club-OPTAR está dirigido al transporte, ventas, servicios públicos, restaurantes y locales de entretenimiento a nivel nacional lo que le da una ventaja competitiva sobre otras marcas.

El precio:

Actualmente el costo de mantenimiento anual de la tarjeta Diners Club Nacional es de 40 dólares, la tarjeta Diners Club internacional tiene un costo de 50 dólares, la tarjeta Diners Club internacional Advantage tiene un costo de 100 dólares anuales mientras que la tarjeta Diners Club Sphaera y la cual solo puede ser obtenida mediante invitación y previa autorización de la Presidencia Ejecutiva de Diners Club del Ecuador tiene un costo de 200 dólares anuales.

El precio es el elemento más importante del mercadeo del producto o servicio debido a que es el único que le genera ingresos a la organización. A continuación se muestra el cuadro de tasas y tarifas que Diners Club-OPTAR tiene para sus productos y servicios y en donde se puede destacar que no se generan costos por la emisión de los estados de cuenta mientras otras marcas si lo hacen:

CUADRO N° 11

COSTOS DE LOS PRODUCTOS DE DINERS CLUB

Descripción de los Productos Diners Club	Inscripción en US \$	Costo anual en US \$	Costo primer duplicado en US \$	Costo desde el segundo duplicado en US \$
Diners Club Nacional (Uso local únicamente)	8	40	5	10
Diners Club Internacional (Nacional e Internacional)	8	50	5	10
Diners Club UNICEF (Nacional)	8	40	5	10
Diners Club UNICEF (Internacional)	8	50	5	10
Diners Club – Club Movistar (Nacional)	8	40	5	10
Diners Club – Club Movistar (Internacional)	8	50	5	10
Diners Club – Aadvantage	8	100	5	10
Diners Club Sphaera	8	200	5	10
Freedom	0	15	5	10
Tarjeta prepagada GIFTcard	8	0	0	10
Gas Club Personal y Corporativa	0	25	5	10
Diners Club Corporativa Nacional	8	80	5	10
Diners Club Corporativa Aadvantage	8	120	5	10

Fuente: Diners Club-OPTAR

Elaborado por: Los Autores

Las tasas de interés son aplicadas de acuerdo a lo autorizado por la Superintendencia de Bancos y el Banco Central del Ecuador, y reflejan la situación actual del precio del dinero en el Ecuador.

A continuación se muestran las tasas de interés vigentes para los créditos de consumo para tarjeta habientes personales:

CUADRO N° 12

TASAS DE INTERES

CRÉDITO	PLAZOS	TASAS EFECTIVAS ANUALES	FACTOR DE PONDERACIÓN
DIFERIDO PROPIO	3 meses	16.00% *	2,50%
	6 meses	16.00% *	4,40%
	12 meses	16.01% *	8,28%
	24 meses	17,80% *	18,08%
	36 meses	19,56% *	30,14%

CRÉDITO	PLAZOS	TASAS EFECTIVAS ANUALES	FACTOR DE PONDERACIÓN
EFECTIVO INMEDIATO	3 meses	18,39%	2,84%
	6 meses	18,39%	5,01%
	12 meses	18,39%	9,44%
	18 meses	18,97%	14,42%
	24 meses	19,56%	19,81%
DIFERIDO DE CONSUMOS EN EL EXTERIOR	3 meses	18,41% *	2,85%
	6 meses	18,40% *	5,02%
	12 meses	18,40% *	9,45%
DIFERIDO INMEDIATO	3 meses	20,16% *	3,10%
	6 meses	20,13% *	5,46%
	12 meses	20,15% *	10,30%
REESTRUCTURACION	3 meses	20,16% *	3,10%
	6 meses	20,13% *	5,46%
	12 meses	20,15% *	10,30%
* Aplica Impuesto de SOLCA 0,5%, Otros Participantes 0,5%; excepto planes Diferidos sin intereses			

Fuente: Diners Club-OPTAR

Elaborado por: los Autores

En conclusión los principales elementos que componen el mercadeo de la tarjeta Diners Club-OPTAR están alineados con un óptimo rendimiento del negocio y por lo tanto no existen factores negativos dentro de esta esfera del modelo AIO.

3.3.6 INFRAESTRUCTURA

Diners Club-OPTAR tiene ubicada su oficina matriz en la ciudad de Quito, sin embargo, cuenta con oficinas centrales en las ciudades de Cuenca, Ambato y Guayaquil.

La adquisición de nuevos edificios o locales para centros de operaciones o atención a los clientes no ha sido significativa en los últimos cinco años, sin embargo, se ha invertido en equipos modernos y nuevos sistemas operacionales.

3.3.7 TECNOLOGÍA

En el Ecuador el desarrollo de software para entidades financieras ha evolucionado durante los últimos diez años, es así que para Diners Club-OPTAR las comunicaciones entre oficinas ubicadas en distintas regiones del país, ahora no son un inconveniente sino un modo eficaz de cubrir las necesidades de los usuarios.

Diners Club-OPTAR por ser una empresa pionera e innovadora en el país, se ha valido de profesionales especialistas en sistemas financieros utilizados en países del primer mundo como Estados Unidos para tener un sistema de comunicaciones internas de avanzada, lo ha desarrollado desde el año 2001, obteniendo resultados alentadores con el transcurso de los años.

Es así que ofrece al público realizar adquisiciones por Internet, realizar los pagos de sus tarjetas de crédito a través de la banca en línea y poder cancelar sus impuestos, colegiaturas, pagos de servicios básicos, etc.

Toda entidad financiera necesita un sistema de seguridad que le permita al cliente, la organización y terceros, conocer estrictamente lo necesario acerca de una transacción, es decir, en el caso del uso de tarjetas de crédito la información la maneja el cliente, el establecimiento y la operadora de la tarjeta y la única que puede tener acceso a la información en su totalidad es la operadora de la tarjeta, pero entre establecimiento y usuario sólo lo estrictamente necesario.

Diners Club-OPTAR para el proceso de adquisiciones (compras en establecimientos) se vale de POS (sistema electrónico de transacción), el mismo que es suministrado por la empresa Datafast para procesar la transacción. Es una red que requiere de una línea telefónica para su funcionamiento y el manejo de la información confidencial.

Como conclusión, Diners Club-OPTAR cuenta con una adecuada capacidad tecnológica para satisfacer las necesidades de sus socios.

3.3.8 CONECTIVIDAD/ENLACES INTERINSTITUCIONALES.

Diners Club-OPTAR mantiene alianzas estratégicas para ofrecer productos que beneficien a sus socios o tarjeta habientes con promociones y descuentos especiales. Así se tienen las siguientes tarjetas convenio:

- Supermaxi Diners Club:



- MarathonCard:



- Diners Club – Swissôtel:



- Diners Club – Hilton Colón:



- Diners Club – Hospital Metropolitano:



- Hospital Alcívar – Diners Club:



- Diners Club – Hospital de los Valles,
- Diners Club – Movistar.
- Diners Club – Advantage.



Los socios pueden disfrutar de los beneficios que Diners Club les ofrece en cada una de sus distintas tarjetas además considerar que son aceptadas en más de 14.000 establecimientos afiliados a Diners Club a nivel nacional.

Entre los principales beneficios se puede numerar:

- crédito a tres meses sin intereses,
- genera millas AAdvantage, puntos del Club Movistar o aportes a UNICEF,
- cupo ilimitado para compras a precio de afiliado,
- tarjeta adicional para su cónyuge sin costo, en la afiliación como en la renovación,
- descuentos en los servicios de estancia en hospitalización,
- preferencia de reservas en eventos auspiciados por Diners Club.
- descuentos adicionales por cumpleaños y fechas especiales,

En conclusión, Diners Club-OPTAR mantiene y continuamente realiza nuevas alianzas estratégicas con las empresas de mayor representación en el país y de ésta manera ha logrado que sus clientes se beneficien de descuentos especiales y promociones exclusivas que la competencia no ha podido superar hasta el momento.

3.4 DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN.

Eficiencia:

Los indicadores financieros de Diners Club-OPTAR en el año 2007 demuestran mayor grado de eficiencia en el manejo de los recursos. A continuación de detallan lo más relevante³⁸:

- Superó los US \$1.750 millones de dólares en consumos de socios, con un crecimiento anual del 18,4%.
- La cartera total bruta alcanzó los US \$536 millones dólares.
- Diners Club ocupó el segundo lugar a nivel nacional por tamaño de cartera de consumo (instituciones financieras, incluyendo bancos) en el 2007.
- Los activos crecieron en un 21%, la cartera neta en 18,9%, los pasivos en 19,3% y el patrimonio en 30,5% en el 2007.

³⁸ Memoria de Responsabilidad Corporativa Diners Club del Ecuador, 2008, Página 23.

- En el 2007 el activo productivo representó el 97% del activo neto
- El Patrimonio Técnico se ubicó en el 15,09%, superando en 67% al requerido por la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- El Capital Social de la Organización pasó de US \$35 a US \$50 millones, que representa un crecimiento del 42,9%.

Los Indicadores publicados hasta el momento por Diners Club-OPTAR como resultado del ejercicio del 2008 son los siguientes:

- En el año 2008 los activos crecieron en un 19%, la cartera neta en 24,79%, los pasivos en 19,06% y el patrimonio en 23,51%
- La cartera total bruta alcanzó los US \$581 millones de dólares.
- El Capital Social de la Organización pasó de US \$50 a US \$65.1 millones, que representa un crecimiento del 30,20%.
- Diners Club ocupó el primer lugar a nivel nacional por tamaño de cartera de consumo en el 2008.

La óptima utilización de los recursos ha permitido que Diners Club-OPTAR obtenga los resultados deseados durante el 2007 y el 2008.

Eficacia:

Entre los logros obtenidos por Diners Club-OPTAR durante el 2007 y 2008 se pueden mencionar los siguientes como los más relevantes:

Empresariales³⁹:

- Resultados financieros óptimos y de acuerdo a lo presupuestado, manteniendo adecuados niveles de riesgos.

³⁹ Memoria de Responsabilidad Corporativa Diners Club del Ecuador, 2008, Página 7.

- Personalización del Sistema CRM Oracle (Customer Relationship Manager) que nos va a permitir habilitar la multicanalidad para servir mejor a los socios y establecimientos en el 2008.
- Puesta en marcha del sistema CRM a nivel nacional.
- Mejorías y renovaciones tecnológicas operativas.
- Fortalecimiento de estrechas alianzas con grupos culturales y comerciales de primera línea.
- Obtención del primer Premio a la Calidad de Servicio otorgado por la Revista Ekos.
- Creación de un área de Responsabilidad Corporativa encargada de impulsar este enfoque en la Organización.
- Inversión social de impacto en la mejoría de la educación y en especial de las escuelas unidocentes.
- Apoyo permanente a la creación y difusión de cultura.
- Inicio de campañas de impacto ambiental (reciclaje y digitalización).
- Impulsó el uso de medios de transporte ecológicos como la bicicleta y la clasificación de desechos como el papel para su posterior reciclaje.

Colaboradores⁴⁰:

- Capacitó al 96% de los colaboradores de la Organización en temas relacionados a su ámbito de gestión.
- Promocionó a 90 colaboradores en crecimiento vertical y horizontal, aportando a su desarrollo de carrera dentro de la Organización.
- La tasa de rotación decreció llegando a niveles inferiores a la media del mercado.
- Realizó un incremento salarial superior al mercado, llegando a tener salarios más competitivos.
- Desarrolló el proyecto de Gestión del Talento Humano.

Socios e inversionistas⁴¹:

⁴⁰ Memoria de Responsabilidad Corporativa Dinero Club del Ecuador, 2008, Página 33.

- El número de nuevos socios personales se incrementó en más del 10%.
- El consumo de los socios creció en un 18,4%.
- El número de tarjetas activadas creció, así como la proporción de clientes consumidores versus no consumidores.
- Colocó en el mercado el producto Diners Club Supertaxi Ilimitada.
- Incorporó sistemas de medición de indicadores automatizados y con acceso por autoservicio.
- Corrigió y se redujo hasta en un 60% la incidencia de los reclamos más recurrentes.
- La disponibilidad, seguridad y eficiencia de las plataformas tecnológicas fue del 99,99%.
- La participación del consumo de tarjetas corporativas en el negocio creció de 3,7% en el 2006 a 4,5% en el 2007.

Establecimientos Afiliados⁴²:

- Afilió a la mayoría de los municipios del país para el pago de impuestos prediales.
- Efectuó alianzas con los principales centros comerciales del país.
- Amplió los puntos de pago para la matriculación y revisión vehicular.
- Implementó el Portal de Servicios Web para establecimientos.
- Capacitó a más de 4.500 dependientes en el Centro de Capacitación Diners (CCD).
- Desarrolló esquemas de pago rápido (Fast Club) para comercios de alta transaccionalidad como cines y comida rápida.

Proveedores y Contratistas⁴³:

⁴¹ Memoria de Responsabilidad Corporativa Diners Club del Ecuador, 2008, Página 43.

⁴² Memoria de Responsabilidad Corporativa Diners Club del Ecuador, 2008, Página 63.

⁴³ Memoria de Responsabilidad Corporativa Diners Club del Ecuador, 2008, Página 55.

- Incorporó cláusulas contra el trabajo forzoso y el trabajo infantil en las renovaciones de los contratos con proveedores.
- Diversificó las compras gracias al aumento del número de proveedores de bienes y servicios.
- Inició el proceso de transmisión de la filosofía de Responsabilidad Corporativa de Diners Club a proveedores, agencias de publicidad y relaciones públicas.

Relevancia:

Durante el 2007, Diners Club del Ecuador obtuvo los siguientes premios y reconocimientos⁴⁴:

- Primer lugar en el premio INSC “Índice Nacional de Satisfacción al Cliente a “Las mejores empresas en calidad de servicio Ecuador 2007”, otorgado por la Revista Ekos.
- Es considerada una de las 15 empresas en el “Ranking de empresas más respetadas en Ecuador”, según la encuesta elaborada por Price Waterhouse Coopers-AG.
- El Presidente del Directorio, Dr. Fidel Egas, por segundo año consecutivo, se encuentra dentro de los 10 líderes más respetados del Ecuador de acuerdo al “Ranking de empresarios más respetados” de la encuestas elaborada por Price Waterhouse Coopers-AG.
- Primer puesto en el “Ranking anual de instituciones financieras y empresas”, elaborado por la revista Gestión 2006-2007, como la mejor y más grande empresa ecuatoriana durante dos años consecutivos.

Flexibilidad:

Después del proceso de dolarización Diners Club-OPTAR demostró tener una estructura bien establecida capaz de adaptarse a los cambios que se den en el

⁴⁴ Memoria de Responsabilidad Corporativa Diners Club del Ecuador, 2008, Página 19.

entorno y hasta el momento lo sigue adaptando su negocio a las fuerzas que provienen del entorno del mercado ecuatoriano.

Viabilidad financiera:

Los indicadores de Diners Club-OPTAR muestran que ha sido una empresa que durante sus años de funcionamiento en el Ecuador, ha crecido a un ritmo constante y se ha mantenido dentro de las quince principales empresas. De esto se puede concluir que cuenta con una viabilidad financiera estable.

En cuanto a las calificaciones de riesgo, Pacific Credit Rating el 17 de diciembre de 2007 acordó asignar a Diners Club en la categoría de Fortaleza Financiera la calificación de AAA- que es la más alta en el Ecuador, así como también Bank Watch Ratings S.A. el 28 de diciembre de 2007 otorga la calificación de riesgo AA+ por los balances presentado el 30 de septiembre de 2007, lo que significa que Diners Club es eficaz en su desempeño. En el ANEXO No.2 se adjunta la copia de los certificados mencionados anteriormente.

En conclusión no se presentaron factores negativos que afecten directamente desempeño de Diners Club OPTAR.

3.5 MODELO DE NEGOCIOS:

En cuanto a la administración de procesos, Diners Club-OPTAR se enfoca en ejecutar la realización y mejora de todos los procesos crediticios operativo-administrativos de registro, contabilización, verificación, ejecución y confirmación correspondientes a todas las operaciones realizadas diariamente por la entidad, de acuerdo a las políticas actuales, la legislación vigente y las directrices de la dirección, con el fin de garantizar la correcta realización de las mismas, la veracidad de la información introducida en el sistema y la prestación de un servicio de soporte administrativo a los canales de acuerdo a los niveles de calidad establecidos.

A continuación se presenta el esquema de dichos procesos, en base a los objetivos planteados en el modelo de negocio planteado por Diners Club-OPTAR:

GRÁFICO N° 10 MODELO DE NEGOCIO



Fuente: Diners Club-OPTAR

Elaborado por: Diners Club-OPTAR

Objetivo del Área de Negocios: Identificar, crear, mantener y ofrecer propuestas de valor integradas (Canales, Productos y mercadeo), que satisfagan las necesidades del Cliente, según la estrategia del negocio.

Objetivo del Área Centro de Servicios: Prestar servicios con eficacia y eficiencia (Niveles de servicio) enfocados a satisfacer las necesidades del cliente bajo los lineamientos de la Estrategia de Negocios.

Objetivo de Planeación y Finanzas-Riesgo-Auditoria: Alinear la administración y control de los recursos financieros, riesgos, alianzas y proyectos en todas las instancias de la organización, con los objetivos estratégicos del negocio y los requerimientos de los entes reguladores.

Objetivo de la Dirección: Desarrollar y realizar seguimiento a la estrategia integral de la Organización, coordinando los elementos de riesgo, recursos, servicios y negocios.

Objetivo de las Líneas De Negocio: Desarrollar, rentabilizar y potencializar la relación con el cliente creando las propuestas de valor y estrategias que deben seguir Canales, Productos y Mercadeo, a partir del conocimiento del cliente y la estrategia del negocio.

Objetivo de Planeación Y Finanzas: Proyectar, dirigir, y controlar todas las actividades relacionadas con la administración y optimización de los recursos financieros de acuerdo con las alternativas de mercado y las necesidades de la Organización.

Objetivo Riesgos: Identificar, calificar, medir, controlar e informar los riesgos de la Organización.

Objetivo Auditoría: Velar por el cumplimiento de normas y estándares requeridos por la organización y entes de control para el cumplimiento del plan estratégico de la organización.

En conclusión el modelo estratégico que actualmente Diners Club-OPTAR está utilizando concentra el esfuerzo de las principales áreas sobre la satisfacción del cliente lo que le ha generado a la empresa un crecimiento sostenido.

3.6 RESULTADOS OBTENIDOS DEL AIO

3.6.1 ENTORNO

El entorno que rodea a Diners Club-OPTAR es de alto impacto sobre la empresa, ya que la política estatal y política económica que mantiene el Ecuador es bastante variable y mantiene en general al sector privado sin medidas claras en el largo plazo. Esto hace que Diners Club-OPTAR mantenga políticas internas y estrategias enfocadas al corto plazo con el propósito de cambiarlas o redireccionarlas de acuerdo a los lineamientos que imponga el Estado Ecuatoriano.

En lo referente al público que le rodea, se tiene una gran oportunidad de crecimiento sobre sectores poblacionales con necesidades específicas y esto se debe a la diversidad cultural que tiene el Ecuador. Como apoyo al crecimiento se tiene los avances tecnológicos que ayudan a ampliar y mejorar las comunicaciones y mejorar los procesos internos y externos.

La competencia directa de Diners Club-OPTAR ha ganado mercado en el Ecuador por su nivel de aceptación en el exterior, siendo lo contrario para la tarjeta Diners Club debido a que tiene una deficiente aceptación en Estados Unidos y en Europa. Esto provoca que sus tarjeta habientes pierdan su preferencia por esta marca.

3.6.2 PROACTIVIDAD

Diners Club-OPTAR ha mantenido un crecimiento sostenido desde que inició operaciones en el año de 1968, buscando no solo un beneficio directo hacia la empresa, sino que ha diversificado su trabajo hacia el sector público y la población en general, al retribuir sus ganancias con programas de mejora de educación, conservación del medio ambiente, apoyo a UNICEF, entre otros.

Internamente se ha preocupado de mejorar continuamente sus estructuras con planes de buen gobierno, capacitación a sus empleados, y mejor calidad y trabajo con sus proveedores.

Esto lo ha logrado gracias a una cultura organizacional idónea, que cumple los principios morales establecidos y aplica sus valores empresariales en todos los ámbitos de la empresa.

El clima organizacional dentro de Diners Club OPTAR actualmente es negativo debido a la falta de sentido de orgullo de pertenecer a la empresa por parte de un 15% de sus colaboradores.

La política de comisiones por colocación de productos y servicios para los funcionarios de Front Office de Diners Club-OPTAR perjudica directamente al desempeño del recurso humano de dicha área y consecuentemente al cumplimiento de las metas preestablecidas.

3.6.3 CAPACIDAD

Como principal punto de la capacidad de Diners Club-OPTAR se tiene el liderazgo estratégico aplicado a las áreas de Atención al Cliente, Control de Operaciones y Desarrollo Institucional y Humano, sustentadas en la estrategia de negocios CRM.

La estructura organizacional y el tipo de gobierno son buenos pero lamentablemente está concentrado todo en la ciudad de Quito, manteniendo un esquema centralista de la empresa, donde las agencias a nivel nacional pierden poder de decisión, actuando la matriz Quito de Diners Club-OPTAR como único ente.

Esta estructura, por una parte es conveniente al poder concentrar todas las operaciones por un solo filtro, el cual mantiene la misma conducta y directrices para todo caso revisado, pero por otro lado se pierde objetividad sobre las necesidades y requerimientos puntuales que tiene los diversos sectores del país.

Si se busca un mejor crecimiento a través de captación de nuevos mercados, debe diversificarse la estructura organizacional, para poder acoplar los productos de Diners Club-OPTAR a necesidades específicas.

Para un óptimo diseño y clasificación de puestos, desarrollo y capacitación del personal y delegación de funciones o asignación de proyectos, Diners Club-OPTAR no tiene definida una estrategia innovadora, lo que aumenta el riesgo de que los proyectos que se lleven a cabo no tengan los resultados esperados.

3.6.4 DESEMPEÑO

Diners Club-OPTAR mantiene un desempeño alto sobre el promedio del sector financiero, demostrado en el crecimiento de su utilidad con un 11,99% en el año 2007 en relación al año 2006 y un crecimiento del 22,04% en el año 2008 comparado con el año 2007. Esto demuestra Diners Club-OPTAR debe mantener políticas responsables con la empresa en sí, con sus tarjeta habientes y ante la competencia.

Las tasas de interés variaron de manera importante interés durante el año 2007 y el primer semestre del 2008 debido a la inestabilidad política, económica y social que hubo en el país, sin embargo esto no afectó al volumen transaccional de consumo y a la demanda de productos financieros hasta diciembre de 2008. En el mes de enero de 2009 la presidencia de Diners Club-OPTAR definió no otorgar créditos de consumo en diferido a un plazo mayor a 12 meses, suspender los préstamos de consumo y para el financiamiento vehicular el plazo máximo en diferido es de 12 meses; estas medidas fueron tomadas a raíz de anuncio de la crisis económica mundial y sobre todo dentro del país.

En relación a la competencia Diners Club-OPTAR tiene el 29,79% de la facturación total por manejo de tarjetas de crédito a nivel nacional lo que la ubica en el primer lugar ante la competencia hasta septiembre del 2008. Esto se refleja

en un manejo íntegro de todos sus productos, manteniendo su imagen clara y buscando siempre mejores formas de administración y servicio.

Las certificaciones obtenidas en el año 2007, le permiten al público y a otras entidades del sector, acceder a una mejor capacidad de negociación con Diners Club-OPTAR. Esto se debe reflejar en un manejo íntegro de todos sus productos, manteniendo su imagen clara y buscando siempre mejores formas de administración y servicio.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO

Este capítulo trata sobre la formulación de una propuesta de mejoramiento administrativo para la empresa Diners Club-OPTAR, donde se considerará el ambiente político, el entorno económico, la estructura organizacional, la infraestructura, los productos y servicios, los incentivos y recompensas y los recursos humanos.

4.1 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL ENTORNO DE DINERS CLUB-OPTAR

4.1.1 EL AMBIENTE POLÍTICO

La inestabilidad política en el Ecuador ha provocado que los objetivos de Diners Club-OPTAR no sean establecidos a largo plazo, debido a que existen decisiones gubernamentales que no se están enfocando al mejoramiento de la calidad de vida de los ecuatorianos.

En virtud de ello Diners Club-OPTAR deberá considerar las siguientes recomendaciones:

- Conformar una comisión especial cuyo objetivo principal será monitorear diariamente los cambios que puedan producirse en el contexto legislativo y puedan afectar a los intereses de Diners Club-OPTAR.
- La comisión conformada enviará informes diarios a los oficiales de cumplimiento, y estos a su vez decidirán sobre qué acciones tomar si se presentan irregularidades o cambios inesperados.

- Los oficiales de cumplimiento llevarán un informe histórico a fin de resolver los inconvenientes presentados de una manera eficaz, es decir, si las irregularidades se repiten se tendrá un método para resolverlas.

4.1.2 EL ENTORNO ECONÓMICO

Diners Club-OPTAR con su producto Diners Club Internacional tiene una gran acogida en el territorio ecuatoriano, sin embargo, tiene problemas de aceptación fuera del país, especialmente en Estados Unidos debido a que no existe una cadena importante de establecimientos afiliados y el mercado se encuentra saturado por la competencia; Visa, Mastercard y American Express.

Por lo anteriormente mencionado las propuestas de mejoramiento son las siguientes:

- Efectuar una campaña agresiva de afiliación de establecimientos en Estados Unidos, la cual se desarrollará de la siguiente manera:
 - Elaborar una base de datos de los establecimientos receptores de tarjetas de crédito.
 - Filtrar la base de datos considerando sólo los establecimientos que cumplan los requisitos de afiliación que establece Diners Club-OPTAR.
 - Agrupar a los establecimientos por ubicación geográfica (Zonificar).
 - Asignar la campaña de afiliación al área de telemarketing para que sea gestionada y así obtener los datos de los establecimientos que están interesados en continuar con el proceso de afiliación.
 - Mediante outsourcing, gestionar la afiliación de establecimientos precalificados en Estados Unidos.

- Negociar con American Express, Visa y Discovery la posibilidad de que en toda su cadena de establecimientos afiliados en Estados Unidos se acepte la tarjeta Diners Club Internacional emitida en el Ecuador.
- Plantear contratos de afiliación con comisiones atractivas para los establecimientos.

Una vez conseguida la afiliación de establecimientos en Estados Unidos, Diners Club-OPTAR en Ecuador deberá tomar en cuenta las siguientes estrategias para la implementación de este nuevo servicio:

- Diseñar una campaña agresiva con los siguientes beneficios para los socios:
 - Socios Diners Club podrán realizar sus compras en todos los establecimientos afiliados a American Express, Visa y Discovery.
 - Los consumos superiores a USD1000 podrán ser diferidos a 24 meses sin intereses.

Esta campaña deberá ser difundida a través de los siguientes medios de comunicación:

- Radio
- Prensa
- Televisión
- Mailing masivo (estado de cuenta)
- Vallas publicitarias
- SMS
- Banners ubicados en cines, restaurantes, aeropuertos, etc.

4.2 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LA CAPACIDAD DE DINERS CLUB-OPTAR

4.2.1 INFRAESTRUCTURA

En la actualidad Diners Club-OPTAR concentra sus operaciones en la ciudad de Quito y debido al crecimiento geográfico que ha experimentado en los últimos 10 años, ésta manera centralizada de funcionamiento le ocasiona demora en los tiempos de entrega de tarjetas para el resto del país, la carga operativa es sumamente mayor en Quito en comparación de las otras sedes, se generan problemas de comunicación interinstitucionales y el resultado de esto es una disminución en la calidad del servicio prestado al cliente.

En virtud de esto se plantean las siguientes soluciones:

- Descentralizar el sistema de impresión de tarjetas, ubicando una data card (impresora de tarjetas) en Cuenca, Guayaquil y Ambato para de ésta manera reducir el tiempo de entrega de tarjetas.
- Planificar la construcción de puntos de servicio Diners Club-OPTAR a nivel nacional, con el objetivo de dar un mejor servicio a los clientes, atendiendo de manera especial ciudades donde no exista agencias del Banco del Pichincha.
- Renovar a nivel nacional los equipos de computación obsoletos.

4.2.2 RECURSOS HUMANOS

Los cimientos de la gestión total de calidad se construyen con una administración de personal avanzada, que promueva la creación de condiciones laborales que

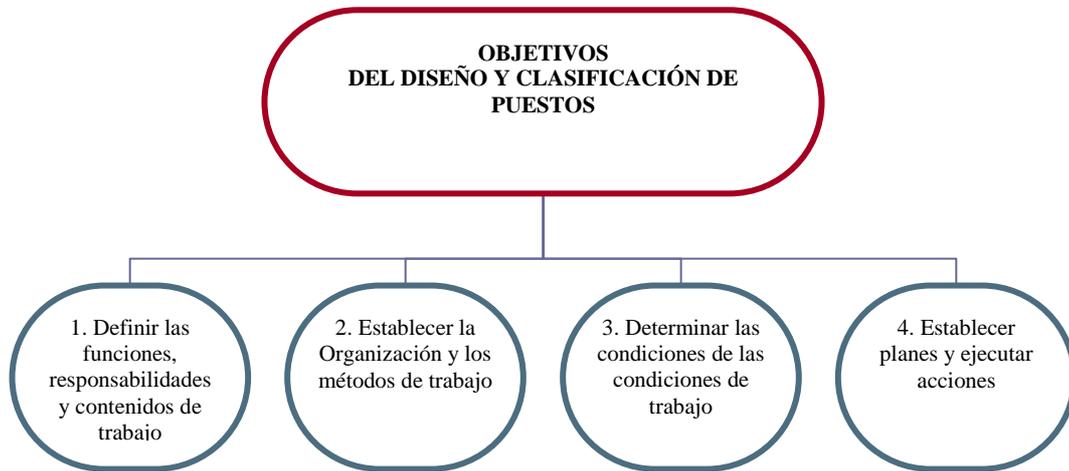
apunten hacia el mejoramiento continuo de motivación y entrenamiento de los trabajadores, es decir, de la calidad humana de la empresa.

Para mejorar el recurso humano de Diners Club-OPTAR, la propuesta se basa básicamente en:

1. Realizar un diseño y clasificación de puestos, a través de los siguientes pasos:

- Definir las funciones, contenido de trabajo, responsabilidades, nivel de complejidad, requisitos y posición jerárquica de cada puesto de trabajo dentro de la estructura.
- Establecer la organización y métodos de trabajo que deben regir en cada uno de los procesos, así como la distribución de tareas e interrelaciones laborales, de tal forma que se garanticen los objetivos trazados y que al mismo tiempo los recursos humanos tengan una participación creadora y efectiva.
- Determinar la calidad de las condiciones de trabajo que requiere cada puesto y ejercer las acciones para lograr que éstas favorezcan la productividad, el clima laboral y el bienestar de los trabajadores.
- Establecer los planes, y ejecutar las acciones que garanticen el desarrollo del trabajo dentro de las normas de seguridad e higiene requerida, todos estos elementos bajo la aplicación del procedimiento para el análisis y descripción de los puestos de trabajo diseñado en la organización.

GRÁFICO N° 11
OBJETIVOS DEL DISEÑO Y CLASIFICACIÓN DE
PUESTOS



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Los Autores

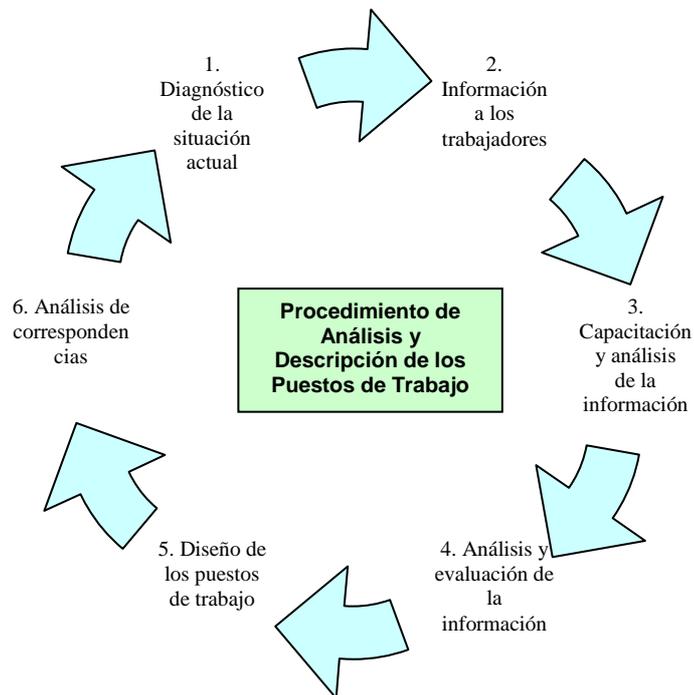
El Análisis y Diseño de Puestos de Trabajo constará de 6 etapas interrelacionadas entre sí, teniendo en consideración los siguientes elementos:

- Características y objetivos de la Organización.
- Políticas, estrategias y acciones de Gerencia de Recursos Humanos definidas en el sistema.
- Objetivos y alcance del diseño de los puestos.
- Procedimientos existentes consultados en la bibliografía.

La aplicación de este procedimiento trae como resultado el diseño de la calidad total de los puestos de trabajo, a partir del desarrollo de cada una de las etapas descritas en el procedimiento, como lo muestra el Gráfico No. 12:

GRÁFICO N° 12

PROCEDIMIENTO DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Los Autores

Los beneficios del Análisis y Diseño de puestos de trabajo para la organización son:

- Diseños de puestos actualizados sobre la base de las nuevas tendencias de la Gestión de los Recursos Humanos.
- Una correcta distribución de las cargas en todos los puestos que permite un aprovechamiento del fondo de tiempo más favorable.

- Al ser diseñados los puestos teniendo como base los Principios de Control Interno se proporciona una mayor seguridad en el desarrollo de los procesos.
- Diseños flexibles que permiten incorporar nuevas funciones a los puestos.
- Aplicación de planes de superación que satisfacen las necesidades individuales de cada puesto.

Los beneficios del Análisis y Diseño de Puestos de Trabajo para el recurso humano de la esfera económica son:

- Explotación adecuada de las capacidades de cada individuo y mejor aprovechamiento de la jornada laboral.
- Conocimiento por parte de cada ocupante de sus responsabilidades y funciones a ejecutar en el puesto.
- Conocimiento por parte de los trabajadores de las condiciones y riesgos en su puesto de trabajo.
- Determinación de las necesidades de aprendizaje en cada puesto a partir del ocupante.
- Clima laboral favorable entre los miembros del colectivo y mejora de los flujos de información.

2. Elaborar un programa integrado de capacitación basado en:

a. Evaluación del Desempeño

Objetivo: Establecer los lineamientos para realizar el proceso de evaluación del desempeño, a fin de desarrollar y motivar al personal de Diners Club-OPTAR.

Responsabilidad: Cada supervisor será responsable de realizar la evaluación del desempeño del personal a su cargo. La gerencia general será responsable de la coordinación general del programa.

Alcance: Aplicable anualmente a los empleados de todos los niveles de Diners Club-OPTAR.

Políticas:

- La evaluación del desempeño es un proceso continuo que tiene por finalidad elevar la calidad de la actuación y de los resultados de los empleados.
- La evaluación del desempeño se aplicará a todos los empleados de la empresa una vez al año.
- Toda evaluación deberá ser discutida con el empleado, por parte del supervisor, y deberá indicar el período de tiempo evaluado.
- Las evaluaciones del desempeño tendrán resultados únicos y particulares para cada empleado.

Procedimiento:

- La Gerencia General con el departamento de Recursos Humanos son los responsables de coordinar el programa de evaluación del desempeño de Diners Club-OPTAR, el cual se iniciará con el envío del formulario al supervisor inmediato.
- El responsable del área deberá elaborar un manual que contenga las categorías de calificación, los parámetros o indicadores de medición, otras políticas y formularios, entre otros.

b. Capacitación y Desarrollo del Personal

Objetivo: Ofrecer ayuda y facilidades de adiestramiento y capacitación al personal con el objetivo de favorecer su desarrollo y lograr un mejor desempeño de su puesto.

Responsabilidad: El supervisor inmediato, en coordinación con el Departamento de Recursos Humanos es el responsable de cumplir y hacer cumplir esta política.

Alcance: Aplicable a todo el personal de la empresa.

Políticas: Diners Club-OPTAR podrá proveer entrenamientos y capacitación a su personal, en áreas relacionadas con su función actual o para su futuro desarrollo dentro de la empresa.

- Las facilidades que se otorguen estarán limitadas a cursos, seminarios, entrenamientos y otros a nivel técnico.
- Las acciones de entrenamiento y capacitación deberán estar identificadas previamente por los responsables de áreas y contenidas en el plan anual de entrenamiento de Diners Club-OPTAR.
- En caso de que Diners Club-OPTAR requiera entrenar a un empleado, su capacitación se hará en el momento que se considere necesario, sin tomar en cuenta el tiempo de ingreso a Diners Club-OPTAR.

Procedimiento:

- El Departamento de Recursos Humanos remitirá formulario de detección de necesidades de adiestramiento a los supervisores de áreas, para fines de análisis y elaboración del plan anual de entrenamiento.
- Llevará control de los entrenamientos a ejecutar y de los ejecutados, para fines de record y estadísticas de evaluación, control y capacitación del personal.

- Identificará las instituciones para fines de los entrenamientos externos e internos para coordinar cursos.
 - Enviará una comunicación al empleado y al supervisor, informado sobre el entrenamiento, el número de horas, entre otras.
 - Evaluar la participación de los empleados e instructores para informar a los supervisores Jefes, Subgerentes y al Gerente General.
3. Implementar una estrategia para la delegación de proyectos, basada en las siguientes matrices:

a. Principios de Empoderamiento:

El Empoderamiento de proyectos, tareas o funciones en Diners Club-OPTAR deben ser realizadas apropiadamente debido que el resultado obtenido dependerá de si se seleccionó al colaborador más competente. A continuación se detalla el concepto de cada elemento constitutivo de los Principios de Empoderamiento, los cuales permiten analizar al colaborador de la Organización sobre los puntos clave que definirán si es apto o no para realizar un proyecto determinado.

- Semejanza de filtros: La persona que delega y el colaborador que realizará el proyecto, tarea o función deben ver la realidad de la misma manera.
- Visión compartida: el colaborador debe compartir sus objetivos con los definidos en el proyecto.
- Motivos alineados: El logro, la afiliación y el poder son los tres pilares que motivan a una persona para realizar con mayor dedicación una actividad determinada y se definen de la siguiente manera:
 - Motivadas por el logro: Se presenta cuando a las personas le motiva más la consecución de metas o en otras palabras conseguir más y mejor.
 - Motivadas por la Afiliación: Este pilar se refiere a las personas que se sienten más motivadas cuando la actividad a realizarse hará que la gente

le quiera más, le ayude a generar relaciones sociales, y le permite obtener cooperación.

- Motivadas por el Poder: En este pilar se encuentran las personas a las que les motiva la influencia que pueden ejercer sobre una o más personas, les gusta estar a cargo, las situaciones competitivas y las actividades que les genere status.

Los tres pilares son parte de cada individuo, pero siempre uno de ellos tendrá mayor influencia, por lo tanto es crucial que los proyectos de Diners Club-OPTAR estén alineados con el pilar motivacional que tiene mayor influencia sobre el colaborador seleccionado.

- Confianza: Depende directamente de la credibilidad y el respeto mutuo entre la persona encargada de empoderar y el colaborador, debido a que este elemento puede constituir una limitante en la fase de ejecución del proyecto.
- Riesgo controlado: se debe definir si la persona seleccionada tomará las decisiones que no arriesguen la en ninguna de sus fases a la realización del proyecto.
- Comunicación de doble vía: es muy importante seleccionar a una persona que sepamos que va a comunicarnos sobre los avances o cambios que afecten el desarrollo normal del proyecto.

El Modelo de competencias tiene como objetivo predecir comportamientos observables extraordinarios del colaborador de Diners Club-OPTAR y se divide en:

- Comportamiento observable: En esta parte se establece el comportamiento que el colaborador demuestra.
- Conocimientos: Corresponde a las habilidades y conocimientos que el colaborador tiene.
- Cualidades: Corresponde a lo que el colaborador es.

Determinar en que nivel de madurez emocional tiene un colaborador le permitirá a Diners Club-OPTAR saber cuanto le puedo empoderar o sí es referible tomar otra alternativa. Existen tres niveles de madurez emocional:

- Motivación externa: El colaborador tiene poco manejo de sus emociones, por lo tanto no podré predecir su comportamiento.
- Nivel medio: El colaborador requiere ayuda en el manejo de sus emociones, por lo tanto tendrá poco empoderamiento.
- Motivación Interna: El colaborador tiene una mayor habilidad en el manejo de sus emociones, por lo tanto habrá un alto empoderamiento.

En el análisis realizado a la empresa Diners Club-OPTAR se encontró que un factor negativo es que una parte de sus colaboradores no están orgullosos del área a la que pertenecen, por lo que se propone la aplicación de las siguientes políticas:

- Realizar reuniones mensuales para focalizar aspectos que los colaboradores sientan que son negativos para el clima de la organización,
- Trabajar sobre los aspectos relevantes obtenidos en las reuniones mensuales,
- Plantear estrategias para mejorar el clima organizacional,
- Monitoreo y constante seguimiento de la aplicación de la estrategias y
- Evaluar los resultados.

4.2.3 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

La estructura de Diners Club-OPTAR está encaminada a la consecución de los objetivos establecidos, sin embargo, su tipo de gobierno adhocrático puede diversificarse para mejorar los resultados de los proyectos en que se involucre la organización.

Dado esto se propone a Diners Club-OPTAR que incluya la siguiente mejora:

- Los proyectos específicos en los que se involucre Dinners Club-OPTAR deberán ser asignados mediante el método Matricial para que de ésta manera se aprovechen los mejores recursos. A continuación se detalla la matriz en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 13

ASIGNACIÓN MATRICIAL DE PROYECTOS PARA DINERS CLUB-OPTAR

	Proyecto CRM	Proyectos de Responsabilidad Social	Proyectos de desarrollo del Público interno	Proyectos de Desarrollo para Proveedores
Colaboradores de Recursos Humanos				
Colaboradores de Centro de Servicios				
Colaboradores de Planeación y Finanzas				
Colaboradores de Riesgos				
Colaboradores de Negocios/Adquirencia				

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Los Autores

4.3 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LAS POLÍTICAS DE DINERS CLUB-OPTAR

4.3.1 POLÍTICAS EN EL ÁREA DE OPERACIONES

La formulación de políticas de operación es esencial para la planeación estratégica porque constituyen medidas para estabilizar el funcionamiento general de Diners Club-OPTAR, a su vez que éstas dependerán de cómo sean las ventas, y en general se obtienen resultados importantes en los costos y una mejoría en las operaciones.

Las políticas que se establecerán en el área operativa de Diners Club-OPTAR son:

- Realizar cotizaciones con los proveedores de suministros.
- Contratación de personal y determinación de salario.
- Definición de la estructura organizacional.
- Capacitación sobre las actividades propias a cada puesto laboral
- Inserción del personal en organismos de desarrollo empresarial como círculos de calidad.
- Entrenamiento del personal con respecto a los procesos y tecnologías a utilizar.
- Supervisión del correcto desarrollo de las actividades y procesos de operación.
- Supervisión y control de calidad de los servicios brindados.

4.3.2 POLÍTICAS EN EL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

Para la comercialización las políticas generales son las siguientes:

- Mantener contacto permanente con los clientes, mediante llamadas, visitas personales, mail.
- Satisfacer todas las inquietudes y necesidades que los clientes y nuevos interesados tengan sobre el producto financiero adquirido.

- Crear estrategias de venta y promoción e innovarlas para estar siempre a la par o a un mejor nivel que la competencia, ofertando el producto constantemente.
- Llevar el control sobre las ventas realizadas y las que se han cancelado para dar un informe de actividades y novedades al jefe inmediato.
- Identificar las razones o problemas que se afecten la colocación efectiva de los productos.

4.3.3 POLÍTICAS DE SERVICIOS ADICIONALES

Las políticas de servicios adicionales, serán:

- Medir la satisfacción de las necesidades del cliente.
- Buscar siempre la innovación de nuevos e innovadores productos financieros de crédito.
- Desarrollo de nuevos negocios.
- Inversión en nuevas oportunidades de crecimiento.

4.3.4 POLÍTICAS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVO FINANCIERA

Estas políticas son:

- Administración responsable de los recursos financieros, así como el manejo de cuentas bancarias correspondientes.
- Diseñar y aplicar mecanismos que permitan optimizar el rendimiento financiero.
- Dar seguimiento al presupuesto autorizado para el gasto de Diners Club-OPTAR.
- Proveer de recursos financieros a las unidades administrativas de Diners Club-OPTAR, en función de las partidas autorizadas.

- Elaborar reportes del ejercicio financiero anual de todos los departamentos de Diners Club-OPTAR, así como informar de ello al Gerente General.
- Mantener coordinación con los departamentos de Diners Club-OPTAR, a efecto de proceder a la aplicación de los recursos presupuestales asignados y mantener actualizada la información entre los mismos.
- Participar en la aplicación de los recursos financieros recibidos de los clientes y llevar el control de los mismos en función de los gastos generados por los diferentes departamentos.
- Efectuar el registro de los ingresos y egresos de la Empresa de conformidad con las normas establecidas por las leyes, reglamentos y demás disposiciones legales.
- Elaborar los reportes e informes financieros que le sean requeridos por el Gerente General y la Junta Directiva.
- Realizar las conciliaciones bancarias necesarias a efecto de presentar adecuadamente los reportes e informes financieros que le sean requeridos.
- Verificar el cumplimiento de las políticas de administración dictadas por las autoridades competentes.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- El Análisis Institucional y Organizacional es una actividad a través de la cual se divisa el verdadero poder personal y colectivo de la organización para mantener una actitud constante de renovación, innovación y aprendizaje empresarial, conjuntamente con las características y las situaciones que se presenten como impacto de las relaciones internas y externas.
- El Análisis Institucional y Organizacional busca adoptar una cultura definida hacia la empresa, en la cual el personal es quien maneja sus propios roles, además implica medir el nivel de incertidumbre que se genera alrededor del nuevo rol a adoptar. El desarrollo de transformación siempre genera malestar en el personal, por lo tanto se necesita convencerlos de que las nuevas tendencias de transformación se dirigen hacia una relación distinta entre la segmentación individual y el trabajo en el sistema funcional de la empresa. Este proceso de transformación involucra las variables del estudio de los aspectos psicológicos y socio-políticos que son propios de la empresa e institución, determinando la interrelación con el entorno externo.
- De los factores legales, tecnológicos, políticos, económicos y socio culturales analizados en la esfera del entorno de Diners Club-OPTAR se concluye que esta organización no tiene incidencias negativas sobre estos factores debido a que se determinó que se mantiene siempre dentro del marco legal nacional, sin embargo, le afecta la política que al momento vive el país, por lo que se propone establecer políticas internas que le permitan manejarse de manera proactiva ante los constantes cambios que se generen en su entorno externo.

- Dentro de la esfera de la capacidad de Diners Club-OPTAR se analizaron los factores de liderazgo, estructura organizacional, recursos humanos, finanzas, servicios y productos, infraestructura, tecnología y conectividad en donde se determinó que la empresa se ha desarrollado formidablemente presentando siempre la suficiente capacidad para enfrentar a su competencia y se ha mantenido en vanguardia ante las necesidades de sus clientes internos y externos. De todos estos factores analizados se determinó que se puede mejorar dentro de recursos humanos el análisis y clasificación de puestos, la evaluación del desempeño del talento humano y la asignación matricial de proyectos mediante los cuales la empresa logrará armonizar su capacidad y así mejorar su rendimiento.
- La historia, misión, cultura, incentivos y recompensas constituyen los factores analizados en la esfera de la proactividad de Diners Club-OPTAR y en donde se concluyó que su misión y cultura están centradas en satisfacer al cliente mediante la oferta de las mejores soluciones de medios de pago, guiados por los principios de la responsabilidad social y la ética, que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos y esto le ha permitido a Diners Club-OPTAR trascender en el tiempo y marcar una historia de éxito en el mercado nacional, de esto que se sugiere mantener este lineamiento para que esta tarjeta de crédito sea la preferida de los ecuatorianos. En cuanto a los incentivos y recompensas Diners Club-OPTAR mantiene estrategias sumamente efectivas tanto para los clientes internos como externos permitiéndole incrementar sus niveles de ventas de tarjetas adicionales y titulares, lo cual es muy conveniente para la organización considerando que su principal ingreso es el costo de mantenimiento anual de las tarjetas colocadas y en este punto solo se sugiere que se revise la política de comisiones por concepto de ventas en oficinas, debido a que eso está influyendo sobre el desempeño de los recursos que trabajan en este departamento. Diners Club-OPTAR debe mantener la estrategia de “Preséntenos un socio”, el cual involucra a sus clientes externos en la captación de nuevos socios a la organización, lo

que permite el incremento en la colocación de productos en doble vía.

- La esfera del rendimiento o desempeño de Diners Club-OPTAR por definición es afectada por los factores analizados en las esferas de entorno, proactividad y principalmente por la esfera de capacidad, siendo esta la base del desempeño de la organización; además, el desempeño fue analizado en base a la eficiencia, eficacia, relevancia, flexibilidad y viabilidad financiera, factores que tras su análisis demostraron que el modelo de negocio que Diners Club-OPTAR utiliza en la actualidad le ha permitido mantener altos niveles de eficiencia y eficacia a lo largo del tiempo y conjuntamente con su flexibilidad ante los constantes cambios socioeconómicos y sobre todo ante la inestabilidad política que se ha evidenciado durante la última década en el Ecuador, le ha permitido a Diners Club-OPTAR situarse entre las 15 empresas más respetadas en el país con más de 29 millones de dólares de utilidad neta declarada en el año 2007. De esto se concluye que el nivel de rendimiento de Diners Club-OPTAR es excelente y se mantendrá siempre y cuando se sigan aplicando estrategias que se ajusten a las tendencias sociales, económicas y financieras a nivel local y mundial.
- Como conclusión final se tiene que el crédito personal que otorgan las tarjetas de crédito constituye un paso clave dentro del movimiento del sector financiero del Ecuador, y es así que este servicio va a ir en constante crecimiento, siempre ligado íntimamente con la expansión de las relaciones comerciales dentro y fuera del país, como también con el crecimiento de la economía interna. Así que el buen manejo y la prestación de un buen servicio de emisión y mantenimiento de tarjetas de crédito influirá de forma directa con la activación económica y desarrollo de varios sectores poblacionales, mejorando el nivel de vida e indirectamente volviéndolos mejores sujetos de crédito con relación al buen manejo de las tarjetas de crédito. Por todo esto, este proceso financiero tiene gran relevancia con respecto a la cadena productiva, comercializadora y financiera, y es un deber de muy alta importancia que las empresas

emisoras de tarjetas de crédito garanticen su servicio con mejoras permanentes en su estructura, la cual deberá estar siempre en constante cambio, ajustándose a las necesidades que impongan el medio y los clientes.

5.2 RECOMENDACIONES

El desarrollo de esta investigación ha permitido reforzar la validación de la eficiencia del Análisis Institucional Organizacional como una verdadera metodología de trabajo integrada con los valores organizacionales, principalmente generando el valor participativo. En este sentido, se destacó las ventajas de la interacción participativa en el manejo de conflictos institucionales y organizacionales. El desarrollo de habilidades concernientes al uso de la participación, indica una posibilidad de desarrollo de este valor a nivel empresarial, siempre a través de la utilización de la metodología del Análisis Institucional Organizacional. Con este nuevo tipo de análisis, la empresa Diners Club-OPTAR, da un primer paso en el proceso de perfeccionamiento organizacional, es una situación favorable para trabajar en función de que la organización genere más espacios para el desarrollo y expresión de lo instituyente con cada uno de sus componentes, lo cual se reflejaría en el desarrollo en esta cultura organizacional institucional.

Para Diners Club-OPTAR, se puede indicar que lo instituido dentro de la organización ha generado el ámbito necesario para el cumplimiento de los objetivos, tomando en cuenta que el alto valor de participación que se detecta en la empresa expresa de forma fehaciente esta aseveración. Esta situación incide de manera positiva a la organización, lo que se evidencia en su desarrollo y jerarquización del mercado. Pero esto no tiene una buena incidencia con respecto al bajo sentido de pertenencia de los empleados con su trabajo y con toda la estructura organizacional.

En vista de lo analizado en el capítulo 4, se recomienda la aplicación del nuevo sistema de administración, partiendo desde su organización, mejorando tanto la

estructura administrativa, legal y económica, adicionalmente mejorando la introducción del servicio en nuevos sectores poblacionales, con un plan de comercialización que ayude a afianzar el servicio tarjetas de crédito de Diners Club-OPTAR a nivel nacional e internacional.

Para modificar esta situación podrían resultar útiles las siguientes recomendaciones:

1. Capacitación directa a los directivos de Diners Club-OPTAR en función de desarrollo de sus conocimientos a través de una estrategia de competencias, donde ellos demanden la generación de espacios de aplicación de lo que se debe instituir como una nueva forma de desarrollo de la cultura organizacional.
2. Capacitación de los trabajadores facilitando su participación en auténticos cambios en su organización.
3. Supervisar los sistemas de capacitación que se implementen para cumplir con lo anterior, influyendo para que no solamente sea la comprensión de los temas tratados, sino como una fuente de desarrollo de competencias individuales y grupales para el uso masivo dentro de la organización.

Con la filosofía de mantener su estatus y sus iniciativas dentro del mercado de tarjetas de crédito, Diners Club-OPTAR ha recorrido un camino de crecimiento, siempre buscando la mejora y la excelencia de su eficiencia y eficacia técnica y administrativa, generando puestos de empleo y mejorando sus servicios a través de la ejecución de proyectos, lo que hoy se verá fortalecido con un conjunto de aplicaciones nuevas y metodológicamente elaboradas para llevar a una excelencia en el funcionamiento institucional y organizacional de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Escuela Politécnica Nacional, Análisis Institucional y de la Organización.
- KEITH, Davis. El Comportamiento Humano en el trabajo.
- Memoria de Responsabilidad Corporativa Diners Club del Ecuador 2008.
- SCHONBERG, Richard. Cómo crear la cadena cliente – proveedor.
- ALHAMA, B. Alonso, F. y CUEVAS, R. Perfeccionamiento empresarial realidades y retos.
- CASARES, Siliceo. Liderazgo, valores y cultura.
- Banco Central del Ecuador, datos constitutivos.
- Sitio Web www.presidencia.gov.ec
- Asociación de Bancos Privados del Ecuador.
- Reglamento de la Superintendencia de Bancos del Ecuador.
- CAYYAZO, Jorge. Banco Central del Ecuador y Fondo Monetario Internacional, Money and Capital Market.
- Registro oficial No. 234: 29- XII – 2000, Codificación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.
- Memorias del Banco Central del Ecuador.
- Manual de inducción de Diners Club- OPTAR.

ANEXOS