

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Posgrados**

**Desarrollo de Fintech Tarjeta de Crédito Digital**

**Proyecto de investigación y desarrollo**

**Andrés Sebastián Llano Robayo**

**Carlos Córdova Zapata, Msc  
Director de Trabajo de Titulación**

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito  
para la obtención del título de Máster en Gerencia Bancaria y Financiera

Quito, 10 de mayo de 2022

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**  
**COLEGIO DE POSGRADOS**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Desarrollo de Fintech Tarjeta de Crédito Digital**

**Andrés Sebastián Llano Robayo**

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| Nombre del Director del Programa: | Ana María Novillo                          |
| Título académico:                 | PhD  |
| Director del programa de:         | Maestría en Gerencia Bancaria y Financiera |

|   |             |
|---|-------------|
| Nombre del Decano del Colegio de Posgrados: | Hugo Burgos |
| Título académico:                           | PhD         |

**Quito, Mayo 2022**

## © DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Nombre del estudiante: Andrés Sebastián Llano Robayo

Código de estudiante: 00323620

C. I.: 1720271921

Lugar y fecha: Quito, 10 de mayo de 2022

## **ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN**

**Nota:** El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETheses>.

## **UNPUBLISHED DOCUMENT**

**Note:** The following graduation project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETheses>.

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo académico es dedicado para mis padres quienes me han brindado las herramientas necesarias para desenvolverme en el campo profesional de una manera ética e independiente. En especial dedico este trabajo a mi sobrina Mariam que desde su existencia me enseña cada día que debemos ser pacientes, alejarnos de nuestras limitaciones y enfrentar las adversidades con resiliencia, su consejero de vida me ha permitido cumplir un sueño profesional y por el presente me permito retribuir el gran amor que me transmite cada día con su sonrisa.

**Andrés S. Llano R.**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por haberme permitido culminar con una parte de mi formación académica, a mis padres por ser las personas que me han llenado de sus bendiciones para cumplir éste propósito y retribuir su sueño de haber educado a sus hijos en los más altos estandares, a mis hermanos Christian y Jesica por ser un ejemplo de integridad y profesionalismo.

A la Universidad San Francisco de Quito, sus autoridades y profesores que han contribuido en la enseñanza y amplitud de conocimientos.

**Andrés S. Llano R.**

## RESUMEN

El desarrollo de la Fintech Tarjeta de Crédito Digital permite al ecosistema financiero del Ecuador contar con un nuevo producto financiero que busca impulsar los consumos en plataformas digitales donde el cliente se beneficia de recibir su tarjeta de crédito mediante una solicitud en línea, con accesibilidad en los medios de pago y amplitud de recompensas. Las principales franquicias en tarjetas de crédito Visa y Mastercard impulsan el desarrollo de productos digitales considerando que el mercado de consumo actual demanda aplicativos digitales atractivos e innovadores para este tipo de consumidores. Por tanto, la tarjeta de crédito digital facilitará el tiempo de entrega para la institución financiera y beneficiará a los clientes que requieran iniciar un historial crediticio con su primera tarjeta de crédito digital.

**Palabras clave:** digital, consumidores, franquicias, producto financiero, Fintech, tarjeta de crédito.

## **ABSTRACT**

The development of the Fintech Digital Credit Card allows the financial ecosystem of Ecuador to have a new financial product that seeks to boost consumption on digital platforms and the customer benefits from receiving their credit card through an online application, with accessibility in the means of payment and breadth of rewards. The main Visa and Mastercard credit card franchises promote the development of digital products considering that the current consumer market demands attractive and innovative digital applications for this type of consumer. Therefore, the digital credit card will facilitate the delivery time for issuing financial institutions and will benefit customers who need to mark a credit history with their first digital credit card.

**Keywords;** digital, consumers, franchises, financial products, fintech, credit card.

## TABLA DE CONTENIDO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>RESUMEN</b> .....                    | <b>7</b>  |
| <b>ABSTRACT</b> .....                   | <b>8</b>  |
| <b>CAPÍTULO 1</b> .....                 | <b>12</b> |
| 1.1 Descripción del Problema .....      | 13        |
| 1.2 Métrica del problema .....          | 18        |
| 1.3 Análisis regulatorio .....          | 19        |
| <b>CAPÍTULO 2</b> .....                 | <b>20</b> |
| 2.1 Customer Journey .....              | 20        |
| 2.2 Prototipos .....                    | 21        |
| 2.3 Canvas Propuesta de Valor .....     | 25        |
| 2.4 Estrategias de implementación ..... | 26        |
| <b>CAPÍTULO 3</b> .....                 | <b>27</b> |
| 3.1 Segmento de clientes.....           | 27        |
| 3.2 Canales .....                       | 27        |
| 3.3 Relación con clientes .....         | 28        |
| 3.4 Propuesta de Valor .....            | 29        |
| 3.5 Socios Clave.....                   | 30        |
| 3.6 Actividades clave .....             | 31        |
| 3.7 Recursos clave .....                | 31        |
| 3.8 Estructura de Costos .....          | 32        |
| 3.9 Fuente de Ingresos .....            | 32        |
| <b>CAPÍTULO 4</b> .....                 | <b>34</b> |
| 4.1 Presupuesto de Capital.....         | 34        |
| 4.2 Fuentes Propias .....               | 34        |
| 4.3 Conclusiones .....                  | 35        |
| <b>REFERENCIAS</b> .....                | <b>36</b> |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| <b>Tabla 1.</b> Indicador Tarjetas de Crédito Activas..... | 15 |
| <b>Tabla 2.</b> Tendencia por Gamas.....                   | 17 |
| <b>Tabla 3.</b> Estrategia de Implementación .....         | 26 |
| <b>Tabla 4.</b> Estructura de Costos.....                  | 32 |
| <b>Tabla 5.</b> Fuente de Ingresos.....                    | 32 |
| <b>Tabla 6.</b> Presupuesto de Capital .....               | 34 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 1.</b> Indicador Tarjetas de Crédito Activas .....            | 15 |
| <b>Figura 2.</b> Indicador Tarjetas de Crédito Cupo y Uso Promedio..... | 16 |
| <b>Figura 3.</b> Customer Journey Map.....                              | 20 |
| <b>Figura 4.</b> Escenario 1 Cliente - Banco .....                      | 21 |
| <b>Figura 5.</b> Escenario 2 Banco - Cliente .....                      | 21 |
| <b>Figura 6.</b> Prototipo 2 Modelo Operativo .....                     | 22 |
| <b>Figura 7.</b> Oferta de producto en página web .....                 | 23 |
| <b>Figura 8.</b> Detalle Tarjeta de Crédito VISA Oro Digital .....      | 23 |
| <b>Figura 9.</b> Detalle Tarjeta de Crédito Marcas Compartidas .....    | 24 |
| <b>Figura 10.</b> Detalle Tarjeta de Crédito Mi Primera Tarjeta .....   | 24 |
| <b>Figura 11.</b> Canvas – Propuesta de Valor .....                     | 25 |
| <b>Figura 12.</b> Business Model Canvas .....                           | 33 |

## INTRODUCCIÓN

La transformación digital es un proceso que las empresas empezaron a considerar en sus estrategias de negocio como efecto de la pandemia covid-19 para marcar la diferencia con sus competidores y generar impacto con los clientes. Siendo el sector financiero el que más avances presenta en la actualización de su portafolio de productos como es el caso de las Tarjetas de Crédito Digital, por lo que en el presente estudio se presentan tres aspectos principales: (i) el análisis de la creciente demanda de los consumidores con tarjeta de crédito lo cual ha puesto de manifiesto que las instituciones financieras generen nuevos canales de atención sean físicos o digitales para impulsar la inclusión financiera y los estándares de satisfacción de los clientes al solicitar una tarjeta de crédito con tiempos de entrega de superior a 15 días; (ii) se evalúa mediante metodologías ágiles el viaje que actualmente tienen los clientes para solicitar una tarjeta de crédito, identificando los dolores y beneficios que otorga cada programa; (iii) se implementa un modelo de negocio que permita definir la ruta que tomarían los clientes con una tarjeta de crédito digital, solucionando aquellos puntos de insatisfacción y sobre todo generando rentabilidad para el negocio; (iv) se plantea una estructura de capital considerando los aspectos más importantes para la implementación y puesta en producción de la herramienta digital, considerando todas las autorizaciones de los principales actores y definiendo el mecanismo de financiamiento. Por tanto, el estudio comienza con el análisis actual del mercado y la estructura de colocación de tarjetas de crédito, a partir de lo cual la institución financiera evalúa la incorporación de su primera tarjeta de crédito digital.

## CAPÍTULO 1

### PROBLEMÁTICA Y ANÁLISIS REGULATORIO

#### 1.1 Descripción del Problema

La creciente demanda en los consumidores de realizar compras y transacciones en línea de una manera rápida y segura surge la necesidad en las instituciones financieras de encontrar diferentes productos digitales que permita captar y mantener la relación con el cliente. La nueva normalidad post-Covid conforme los países recuperan sus economías no es ajena para los bancos que enfrentan una serie de retos para llegar a los consumidores y responder a sus cambiantes preferencias.

De acuerdo con el informe Global State of Pay de Mastercard el 87% de las personas que no utilizaban aplicativos bancarios antes de la pandemia seguirán utilizando después, por lo que se plantea una serie de estrategias en los bancos para incrementar la relación con el cliente y proponer productos digitales. Mastercard Global State of Pay. (2020) En una encuesta realizada por New Boston Consulting Group durante la pandemia de coronavirus los consumidores Millennial y Gen-Z abrieron una cuenta en la banca en línea o móvil por primera vez. Por tanto, los desarrollos y aplicativos digitales deberán tener un atractivo e innovador diseño para este tipo de consumidores. Boston Consulting Group. (2020, 6 de mayo).

La falta de atención física en los bancos producto de la pandemia generó una mayor demanda en los servicios bancarios digitales tales como; transferencias interbancarias, acceso a saldos, compras por canal E-commerce, entre otras. Según el estudio Evolución de la Banca de

Mastercard examinó las tendencias de la banca digital donde el 62% prefiere cambiar de la banca física a plataformas digitales considerando las ventajas de ahorro en tiempo y facilidad. Mastercard Evolution of Banking Study. (2020, noviembre).

### **Situación actual**

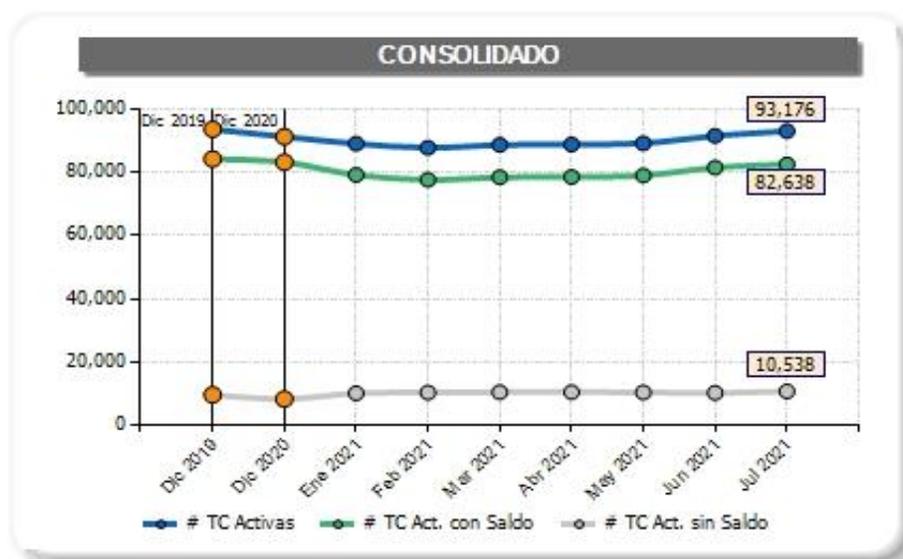
Una institución del sistema financiero ecuatoriano tiene en su catálogo de productos el servicio de emisión y adquisición de tarjetas de crédito actualmente tiene presencia en el mercado ecuatoriano con tarjetas de crédito de las franquicias Visa y Mastercard, la demanda de este producto tiene en promedio un crecimiento anual del 3% que representa en comisiones por emisión de alrededor 2,1 millones de dólares y comisiones por adquisición 2,4 millones de dólares.

El proceso de colocación de tarjetas de crédito toma alrededor de 7 días laborables, en el cual se realizan campañas con agentes publicitarios, atención en oficinas y medios digitales, posterior la impresión y entrega de la tarjeta de crédito al cliente tarda 3 días laborables. Por tanto, el tanto el tiempo entre colocación y entrega de la tarjeta de crédito al cliente toma alrededor de 10 días laborables que podrían ser optimizados con un proceso digital.

La institución financiera maneja cuatro ofertas de servicio en tarjetas de crédito con las franquicias internacionales Visa y Mastercard categorizadas cada una por gamas siendo estas de alta, media, baja y corporativa. El número de tarjetas activas colocadas en el mercado con corte a Julio 2021 es 93.176 tarjetas con un cupo promedio de 5.9 mil dólares y uso promedio de 2.7 mil dólares por tarjeta.

| <b>Tabla 1. Indicador Tarjetas de Crédito Activas</b>                              |                  |                   |                  |                    |                 |
|--|------------------|-------------------|------------------|--------------------|-----------------|
|  | <b>Alta Gama</b> | <b>Media Gama</b> | <b>Baja Gama</b> | <b>Corporativa</b> | <b>Total</b>    |
| <b>No. Tarjetas Activas</b>  | 42,699           | 37,079            | 12,339           | 1,059              | <b>93,176</b>   |
| <b>Cupo Prom. por TC</b>   | \$ 8,443         | \$ 4,046          | \$ 2,010         | \$ 17,344          | <b>\$ 5,942</b> |
| <b>Uso Prom. por TC</b>  | \$ 4,062         | \$ 1,851          | \$ 741           | \$ 4,863           | <b>\$ 2,752</b> |
| <b>% Uso Prom. por TC</b>  | 48.12%           | 45.75%            | 36.89%           | 28.04%             | <b>46.31%</b>   |
| <b>Fuente:</b> Elaboración propia con información de Institución Financiera (2021) |                  |                   |                  |                    |                 |

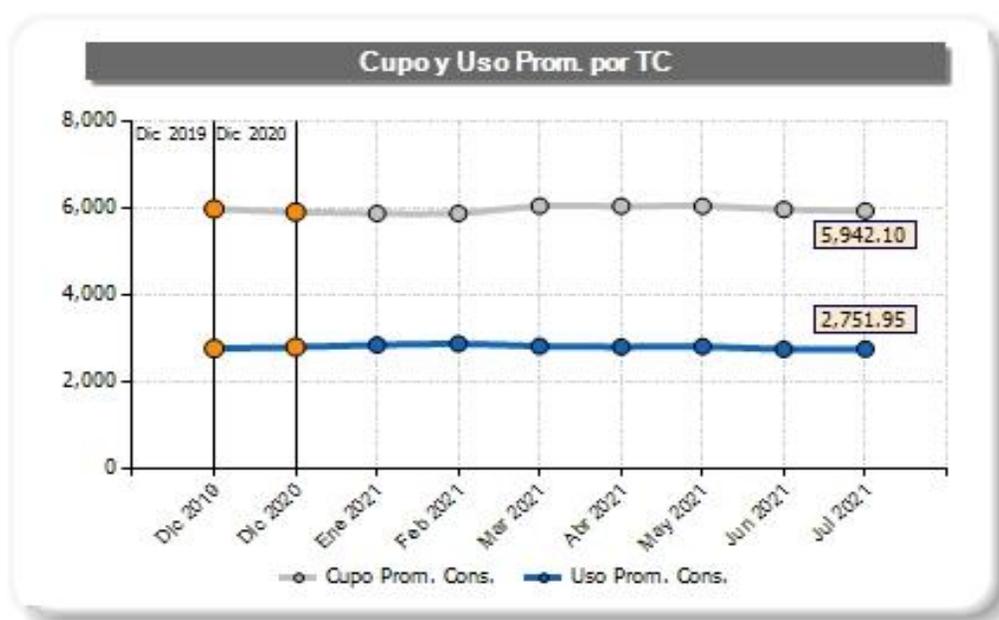
El indicador de tarjetas de crédito activas muestra una tendencia de recuperación hasta Julio 2021 respecto del año previo, considerando los efectos de la pandemia y la progresiva recuperación de la economía, se refleja un aumento en el uso de las tarjetas de crédito activas con saldo de 82.638 tarjetas y para las tarjetas de crédito sin saldo de 10.538 tarjetas.



**Figura 1.** Indicador Tarjetas de Crédito Activas

La colocación de estas tarjetas de crédito activas se encuentra distribuidas en cuatro gamas las cuales en su conjunto manejan un cupo promedio 5.9 mil dólares y un uso promedio de 2.7 mil

dólares por tarjeta que representa 46.31% de uso de la tarjeta de crédito frente al cupo asignado. El consumo de estas tarjetas de crédito representa un crecimiento respecto del año previo en comisiones por ingresos de emisión de 14.34% con un valor neto de 2.1 millones de dólares y los ingresos de adquirencia es 19.57% con un valor neto de 2.4 millones de dólares. Adicional si consideramos la facturación con tarjetas de crédito respecto del año previo este se incrementó en 11.06% que representa 581 millones de dólares en consumo realizados. La mayor concentración de uso se encuentra entre la gama alta y media la cual tiene una importante participación de uso aproximadamente el 45% respecto del cupo de crédito. (Ver Anexo 1 y 2)



**Figura 2.** Indicador Tarjetas de Crédito Cupo y Uso Promedio

Como último aspecto a considerar la cartera de crédito a Julio 2021 es 261.8 millones de dólares con un crecimiento del 0.10% respecto del año previo que representa un mayor consumo, la cartera de mora es del 5.92% con un decrecimiento del 19.63% respecto del año previo que

muestra una recuperación de la morosidad producto de la crisis económica. Por tanto, una clara tendencia en el uso de tarjetas de crédito de alta gama 67.50% y media gama 26.90% forma parte del mayor porcentaje en comisiones por ingresos para la institución financiera.

| <b>Tabla 2. Tendencia por Gamas</b>  |             |              |             |              |              |
|--|-------------|--------------|-------------|--------------|--------------|
|  | <b>Alta</b> | <b>Media</b> | <b>Baja</b> | <b>Corp.</b> | <b>Total</b> |
| <b>Cartera actual*</b>   | 176.7       | 70.3         | 9.6         | 5.1          | 261.8        |
| <b>% Estructura</b>  | 67.50%      | 26.90%       | 3.60%       | 2.00%        | 100.00%      |
| * En millones de dólares   |             |              |             |              |              |
| <b>Fuente:</b> Elaboración propia con información de Institución Financiera (2021) |             |              |             |              |              |

### **Fuentes Secundarias**

Las tarjetas de crédito digitales no son ajenas al mercado regional como el caso de Banco Fianidina en Colombia que utiliza este producto diversificado en diferentes casas comerciales. La tarjeta de crédito digital cuenta con el respaldo y asistencia de las franquicias Visa y Mastercard, los cuales cuentan con datos como; número de tarjeta de crédito, el código de seguridad y fecha de caducidad, que se utiliza para hacer pagos en establecimientos comerciales, compras internacionales y compras por internet. Banco Finandina. (s.f.).

Mastercard se encuentra apoyando a las instituciones financieras a probar nuevos conceptos y estrategias de solución basadas en conceptos digitales. La plataforma a través de la cual se puede diseñar o revisar las propuestas es Test & Learn, la cual utiliza datos de consumo basado en la nube que permite adaptar y orientar a las organizaciones para maximizar el retorno de la inversión. Mastercard Test&Learn (2021).

**Definiciones:**

**Adquirencia**, autorización previa que concede el dueño de la marca de la tarjeta para transaccionar y que consta en un contrato.

**Alta Gama**, tarjeta de crédito de tipo Platinum, Black o Signature con presencia nacional e internacional.

**Baja Gama**, tarjeta de crédito de tipo Clásica con presencia nacional.

**Corporativa**, tarjeta de crédito de tipo Empresarial con presencia nacional.

**Comercio**, es un negocio que acepta el pago de bienes o servicios con una tarjeta de crédito.

**Emisión**, institución financiera autorizada por las franquicias para emitir las tarjetas de crédito de acuerdo con sus diferentes segmentos.

**E-commerce**, compras que se realizan mediante un aplicativo digital o transacciones en línea

**Franquicia**, es la representación de una marca de tarjetas de crédito sea Visa o Mastercard.

**Media Gama**, tarjeta de crédito de tipo Gold con presencia nacional e internacional.

**POS**, dispositivo electrónico a través del cual los comercios realizan el cobro de bienes o servicios con tarjetas de crédito.

**1.2 Métrica del problema**

En la institución financiera, de enero a julio 2021 se realizaron compras con tarjeta de crédito en canales E-commerce 88% y en canales POS 22% lo que refleja una creciente demanda de consumo con tarjetas de crédito en plataformas digitales. Por tanto, la métrica del problema es implementar una tarjeta de crédito digital, ampliando la oferta que actualmente tiene la institución financiera en el segmento de tarjeta de crédito con un producto diferenciado en sus características de emisión y entrega digital.

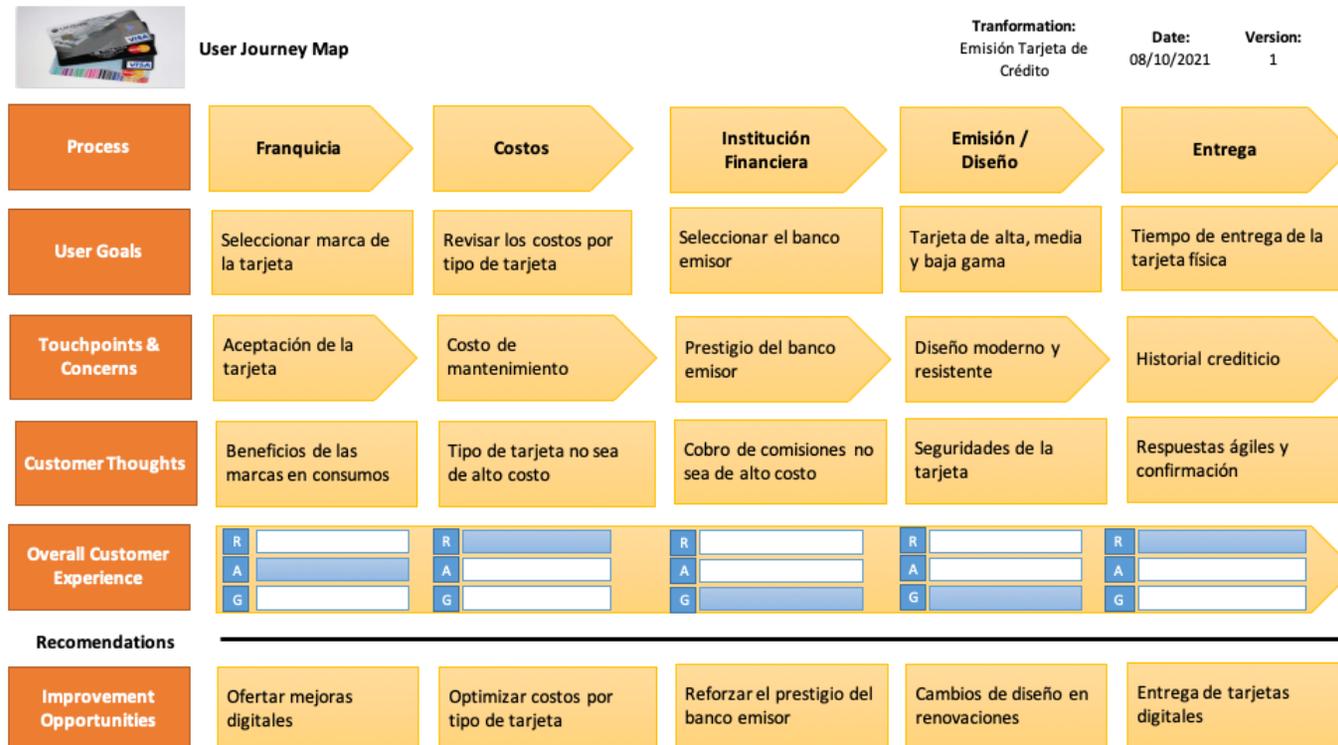
### **1.3 Análisis regulatorio**

Las instituciones financieras del Ecuador emisoras de tarjetas de crédito se encuentra suscritas al cumplimiento del Libro I, Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero, que establece el cumplimiento de los servicios financieros con tarjetas de crédito. Por medio de este cuerpo legal se permite el contrato entre emisores y titulares para el otorgamiento de un cupo de una línea de crédito, así como las obligaciones y derechos. Superintendencia de Bancos y Seguros. (2016).

Para efectos del presente estudio las tarjetas de crédito digital cumplen con las mismas características de propiedad que una tarjeta de crédito física señalado en el artículo 13 del Código Orgánico Monetario y Financiero., inciso 1 y 3 que determina la propiedad y derechos del tarjetahabiente para realizar consumos de acuerdo al cupo de crédito otorgado por la institución financiera. Además las características de seguridad y validez estarán acorde a las especificaciones del artículo 15 y artículo 16 del referido cuerpo legal que muestra al menos la información necesaria para emitir una tarjeta de crédito. Superintendencia de Bancos y Seguros. (2016).

## CAPÍTULO 2. DISEÑO Y CREACIÓN

### 2.1 Customer Journey

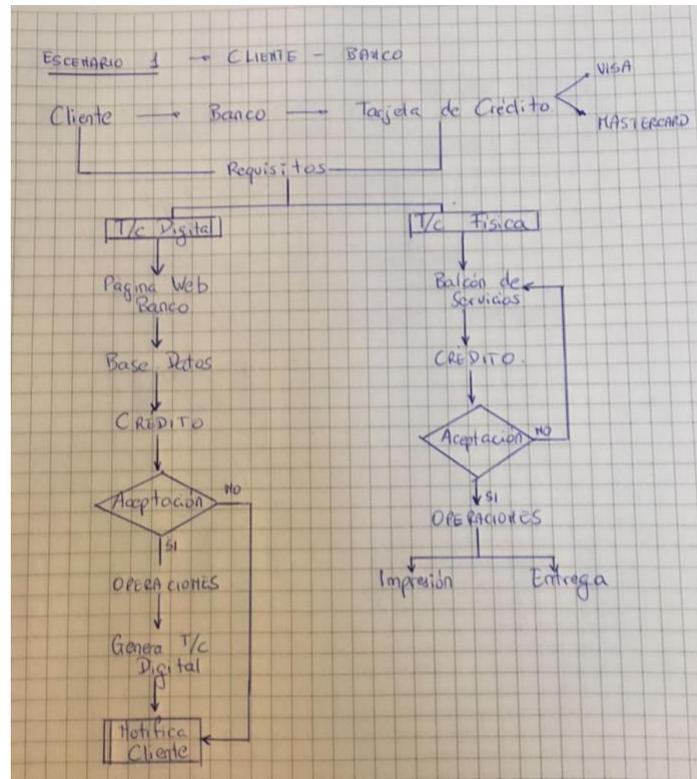


**Fuente:** Elaboración propia con información de House Business Architecture

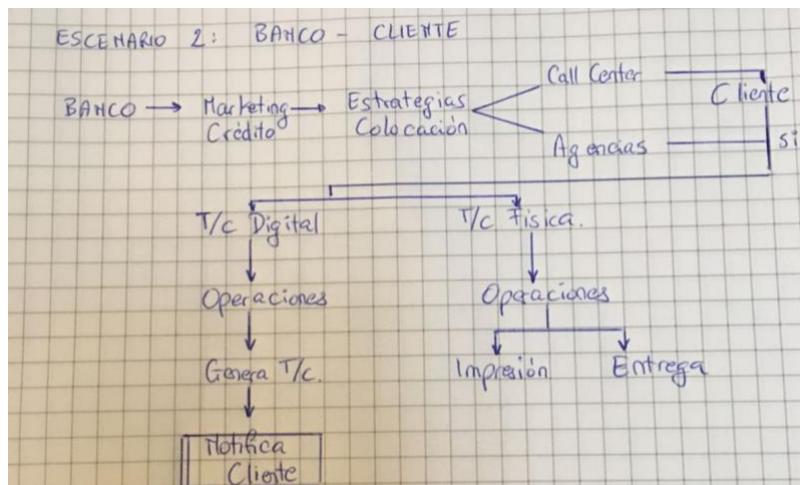
**Figura 3.** Customer Journey Map

## 2.2 Prototipos

### 2.2.1 Prototipo 1 - Servilleta



**Figura 4.** Escenario 1 Cliente - Banco



**Figura 5.** Escenario 2 Banco - Cliente

## 2.2.2 Prototipo 2 – Flujoograma

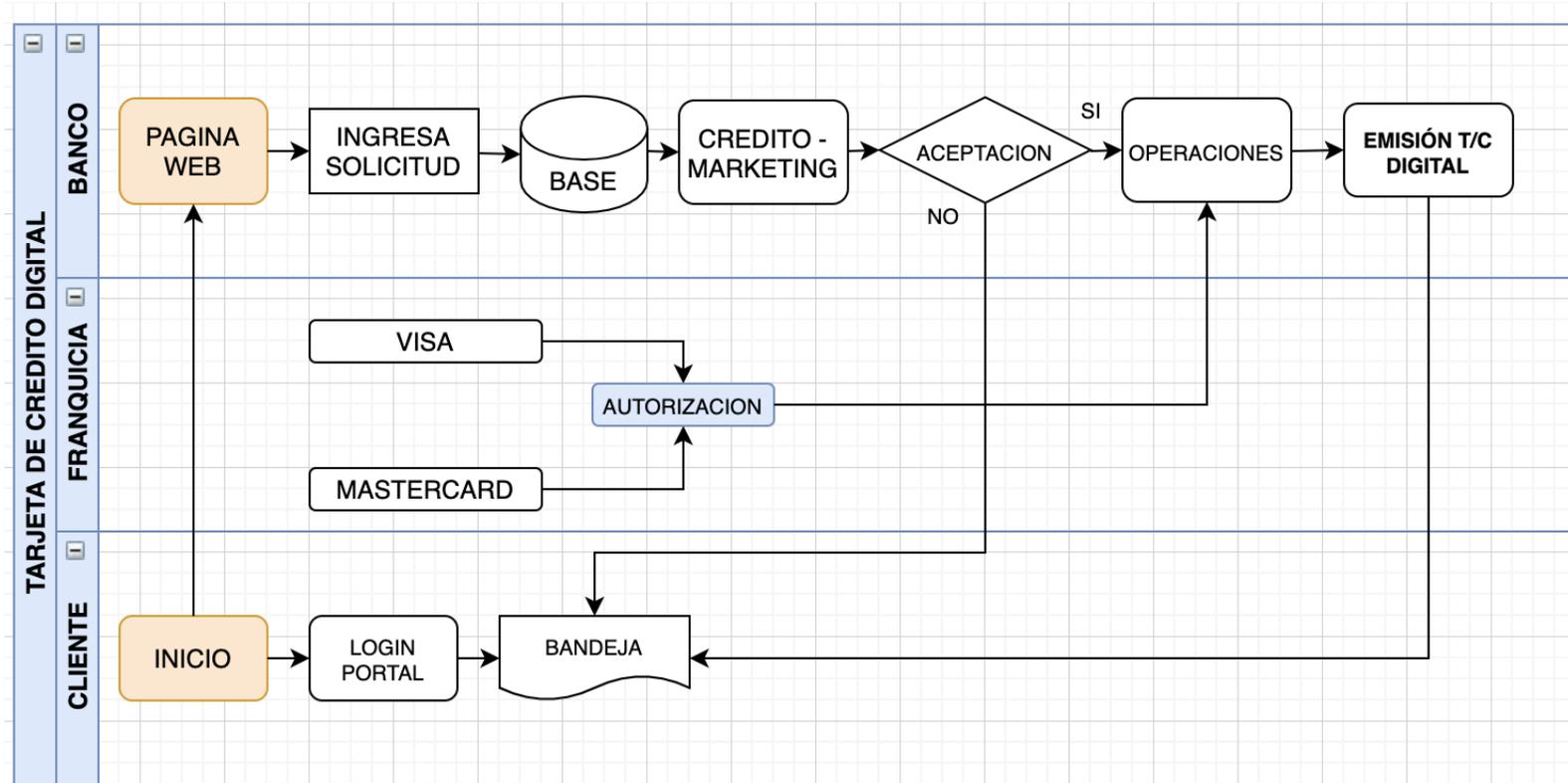


Figura 6. Prototipo 2 Modelo Operativo

### 2.2.3 Prototipo 3

**Conoce nuestras opciones de tarjeta digital**  
 Hacemos más fácil tu vida con las tarjetas de crédito digitales. Ideal para tus compras en línea. ¡Solicita tu tarjeta de crédito en línea!

**Tarjeta de Crédito VISA Oro Digital**



Con nuestra tarjeta de crédito virtual puedes realizar todas tus compras por internet.

[SOLICITA AQUÍ](#)

**Mi Primera Tarjeta**



Si nunca has podido obtener una tarjeta, esta es tu oportunidad, con Mi primera tarjeta

[SOLICITA AQUÍ](#)

**Tarjetas de Marcas Compartidas**



Conoce todas las opciones de tarjetas digitales de tus marcas favoritas con las que tendrás beneficios exclusivos.

[SOLICITA AQUÍ](#)

**Figura 7.** Oferta de producto en página web

**Tarjeta de Crédito VISA Oro Digital**

Ideal para todos tus pagos y compras por internet como: música, transporte, entretenimiento, restaurantes, ropa y mucho más.

Puedes solicitar la tarjeta de crédito en línea desde cualquier dispositivo. Al ser digital, el proceso para solicitarla es sencillo, ágil y cómodo.

[SOLICITA AQUÍ](#)



**Figura 8.** Detalle Tarjeta de Crédito VISA Oro Digital

## Tarjetas de Marcas Compartidas

Estas son las Alianzas de Tarjeta de Crédito que el Banco tiene con las mejores marcas.

Disfruta de todos los beneficios que te dan las mejores marcas al adquirir una tarjeta de crédito.

SOLICITA  
AQUÍ



**Figura 9.** Detalle Tarjeta de Crédito Marcas Compartidas

## Mi Primera Tarjeta

Con mi primera tarjeta podrás tener vida crediticia haciendo pagos y compras por internet. Tú primera tarjeta de crédito es digital.

Puedes solicitar tu primera tarjeta de crédito sin historial crediticio.

SOLICITA  
AQUÍ



**Figura 10.** Detalle Tarjeta de Crédito Mi Primera Tarjeta

## 2.3 Canvas Propuesta de Valor

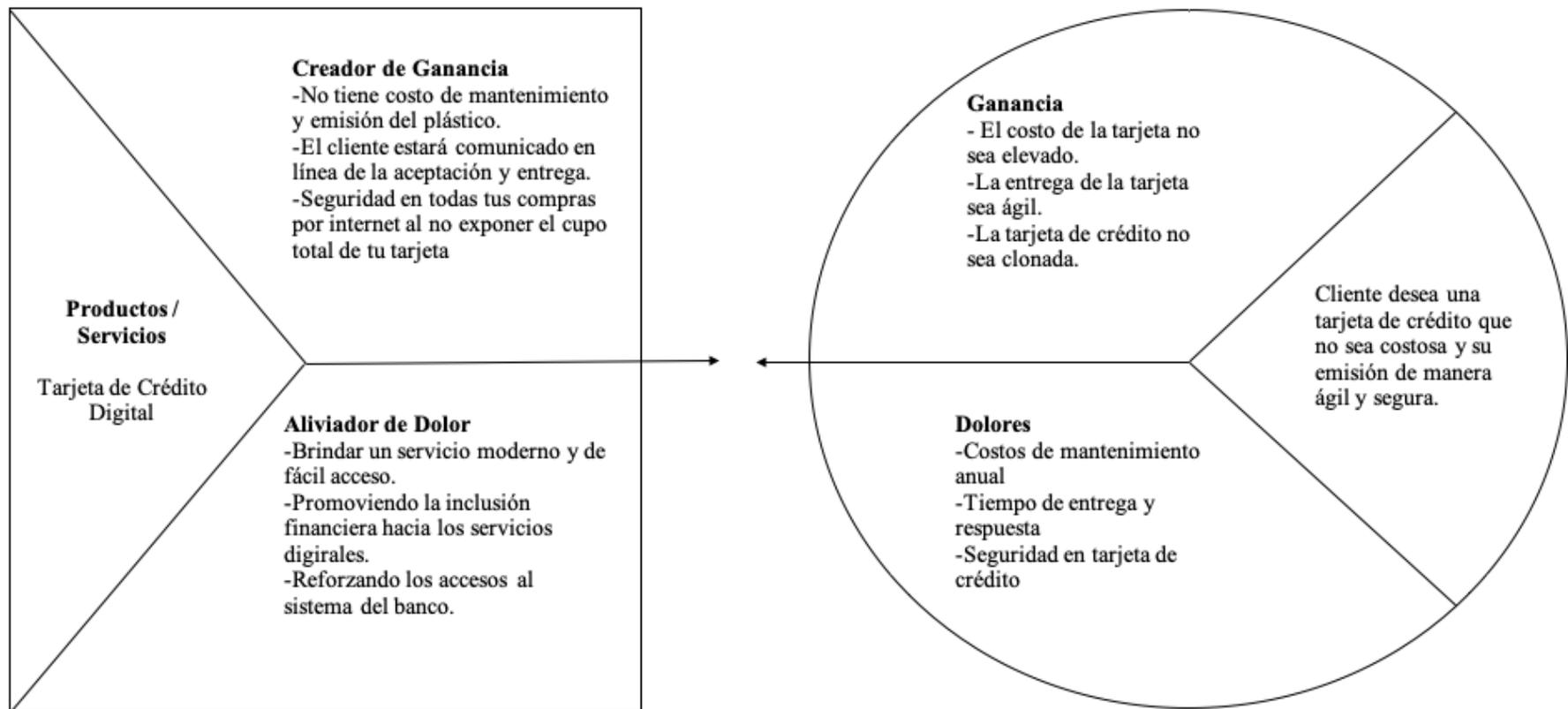


Figura 11. Canvas – Propuesta de Valor

## 2.4 Estrategias de implementación

| <b>Tabla 3. Estrategia de Implementación</b>        |   |   |
|---|---|---|
| <b>Actores</b>                                      | <b>Descripción</b>  | <b>Incentivo</b>  |
| <b>CLIENTES</b>                                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicitar tarjeta de crédito.</li> <li>2. Revisar los costos de las tarjetas.</li> <li>3. Realizar consumos en plataformas digitales.</li> </ol>                                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brindar una plataforma digital.</li> <li>2. Ofertar tarjetas de crédito actuales de las franquicias.</li> <li>3. Utilizar las tarjetas en compras locales e internacionales.</li> </ol>                               |
| <b>INSTITUCIÓN FINANCIERA</b>                       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actualizar los productos de tarjeta de crédito.</li> <li>2. Mejorar la colocación y entrega de las tarjetas.</li> <li>3. Ampliar estrategias de posicionamiento.</li> </ol>         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ofertar un producto innovador en el mercado.</li> <li>2. Eficiencia en el proceso y optimización de recursos.</li> <li>3. Generar mayor rentabilidad por nuevos productos financieros.</li> </ol>                     |
| <b>FRANQUICIAS</b>                                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover el uso de plataformas digitales.</li> <li>2. Realizar alianzas con emisores y adquirentes.</li> <li>3. Aumentar la participación de mercado.</li> </ol>                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disminuir los costos de emisión y mantenimiento.</li> <li>2. Ampliar el portafolio de clientes con las las marcas respectivas.</li> <li>3. Permitir el uso a los emisores de plataformas con seguridades.</li> </ol>  |
| <b>ENTIDAD DE CONTROL</b>                           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover la inclusión financiera.</li> <li>2. Controlar las vulnerabilidades de las tarjetas de crédito digitales.</li> <li>3. Cumplir con la normativa y el reglamento.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar productos financieros en plataformas digitales.</li> <li>2. Invertir en plataformas que garanticen la seguridad del cliente.</li> <li>3. Reportar a la entidad de control los costos establecidos.</li> </ol> |
| <b>Elaboración:</b> con elaboración y fuente propia |   |   |

## **CAPÍTULO 3**

### **MODELO DE NEGOCIO – BUSINESS MODEL CANVAS**

#### **3.1 Segmento de clientes**

La disrupción digital producto de la pandemia tiene efecto sobre las instituciones financieras para encontrar nuevas formas de llegar a los consumidores y con presencia digital es el mecanismo de atraer nuevos clientes. Por tanto, la tarjeta de crédito Visa Oro Digital está dirigida para clientes que formen parte de la generación Millennial o Centennial, con ingresos mayores a us\$1.000 dólares que sean comprobados en relación de dependencia o declaraciones de impuestos (formato pdf).

El cupo de la tarjeta de crédito estará directamente relacionada con los documentos o evidencias del cliente. Es un producto con amplitud a diferentes subsegmentos sean personas naturales o corporativos que deseen adaptar los beneficios de la tarjeta de crédito digital a sus consumos.

#### **3.2 Canales**

El canal para llegar a nuestro segmento de clientes es 100% digital, considerando que los clientes solicitarán y recibirán su tarjeta de crédito de forma digital. En este proceso se optimizarán varios procesos físicos y con dependencia de terceros, tales como impresión del plástico y distribución de las tarjetas de crédito.

Los clientes podrán percibir un servicio ágil ingresando al portal web de la institución financiera, solicitando la tarjeta de crédito digital, llenando la solicitud y con un soporte adicional ya sea por un chatboot o por línea telefónica directa con el call center para atención a sus inquietudes. La optimización de las herramientas digitales de la institución financiera tales como; el portal web, imagen corporativa, infraestructura tecnológica, le permitirá al banco ser más eficientes en costos y procesos que tiene como resultado una mejor atención a los clientes.

### **3.3 Relación con clientes**

Los clientes generan confianza con las tarjetas de crédito cuando les permite realizar compras sin problemas, bajos costos de mantenimiento y genera programas de recompensa. Por tanto, los beneficios exclusivos para la tarjeta de crédito Visa Oro Digital son:

- Consulta y administra tu tarjeta de crédito a través de nuestro Portal Web.
- Realizar traspaso de cupo entre tu tarjeta de crédito física y digital.
- Tarjeta de crédito es aceptada a nivel nacional e internacional.
- Disfruta de una tarjeta de crédito sin cuota de manejo.
- Seguridad en compras por internet al no exponer el cupo total de tu tarjeta de crédito.
- Activar y bloquear la tarjeta de crédito en cualquier momento a través del portal Web.
- Recibe 2.000 millas de bienvenida al realizar tu primer consumo de 200USD durante los primeros 30 días.

- Accede al Plan de Recompensas Priority Pass y Prestaciones en el Exterior, que te permite acumular 1 milla por cada dólar de consumo. Las cuales puedes canjear por varios servicios.

Para las tarjetas de marcas compartidas los beneficios se extienden a los propios establecidos con los establecimientos comerciales:

- Descuento del 15% en los 30 primeros días con la primera compra.
- Promociones continuas en los establecimiento pagando con tu tarjeta de crédito digital.

### **3.4 Propuesta de Valor**

El cliente desea una tarjeta de crédito que no sea costosa y su emisión sea de manera ágil y segura. Los costos de mantenimiento de la tarjeta de crédito sean bajos, el tiempo de entrega y respuesta sean rápidos con la seguridad de realizar sus transacciones sin clonación de la tarjeta. El principal dolor se solucionará con un servicio moderno y de fácil acceso. Promoviendo la inclusión financiera hacia los servicios digitales y brindando las seguridades para los nuevos mecanismos de uso de la tarjeta de crédito digital.

Los clientes podrán contar con una tarjeta de crédito que no tiene costo de mantenimiento y emisión del plástico. Al crear su perfil le permitirá al cliente administrar su tarjeta de crédito en línea, activando, desbloqueando o revisando sus consumos y fechas de pago. La seguridad en todas tus compras estará garantizada en todo momento y no estará expuesto su cupo de la tarjeta.

### 3.5 Socios Clave

En el modelo de negocio se identifica tres socios clave que permite la implementación de la Tarjeta de Crédito Digital:

1. Visa International, es la principal franquicia que promueve sus diferentes marcas para el consumo en establecimientos nacionales e internacionales y además genera programas frecuentes que les permita a sus clientes probar nuevos conceptos y estrategias para satisfacer la demanda de los clientes. La institución financiera tiene las características de Emisor y Adquirente aprobadas por la franquicia Visa International, lo que le permite emitir tarjetas de crédito bajo sus denominaciones y realizar convenios con establecimientos comerciales.
2. Superintendencia de Bancos, es principal organismo de control de las instituciones financieras en el Ecuador que regula sus actividades en el sistema financiero. Para el efecto se plantea una solicitud de aprobación para la implementación de un nuevo servicio digital que garantice la seguridad de los clientes en sus transacciones y promueva los canales virtuales en el Ecuador.
3. Marcas Comerciales, son lo convenios que tiene la institución financiera con diferentes establecimientos comerciales, en las que se promociona el uso de la marca comercial a través de una tarjeta de crédito digital.

### **3.6 Actividades clave**

Las actividades clave para el manejo de las tarjetas de crédito se encuentran entorno a la conexión del autorizador, la aprobación de las transacciones y la gestión comercial para colocar la colocación de las tarjetas.

1. Gestión Operativa, para la operación de las tarjetas de crédito digital es clave contar con un autorizador para generar una respuesta a las transacciones que realicen los clientes y por otra parte contar con la aprobación de la franquicia al generar códigos (bines) para que los emisores hagan uso de un determinado tipo de tarjeta de crédito.
2. Gestión comercial, es clave que la parte comercial promueva el uso de las tarjetas de crédito digital a través de campañas para receptar las solicitudes de los clientes. Generar convenios con establecimientos comerciales que permitan diferenciar nuestro producto digital respecto de tarjetas de crédito tradicionales.

### **3.7 Recursos clave**

Los recursos clave para la implementación de las tarjetas de crédito digitales son las plataformas tecnológicas y recursos comerciales:

1. Tecnológicos, al ser una producto digital el principal recurso son los servidores para el procesamiento de las transacciones, la conexión al portal web del banco y los enlaces o switch transaccionales que permite rutear las transacciones para su aprobación con la franquicia o el autorizador.

2. Talento humano, la colocación de las tarjetas de crédito digitales por el área comercial es muy importante ya que será el enlace con los clientes para ofertar el producto y la gestión con los comercios para acordar beneficios hacia los tarjeta habientes.

### 3.8 Estructura de Costos

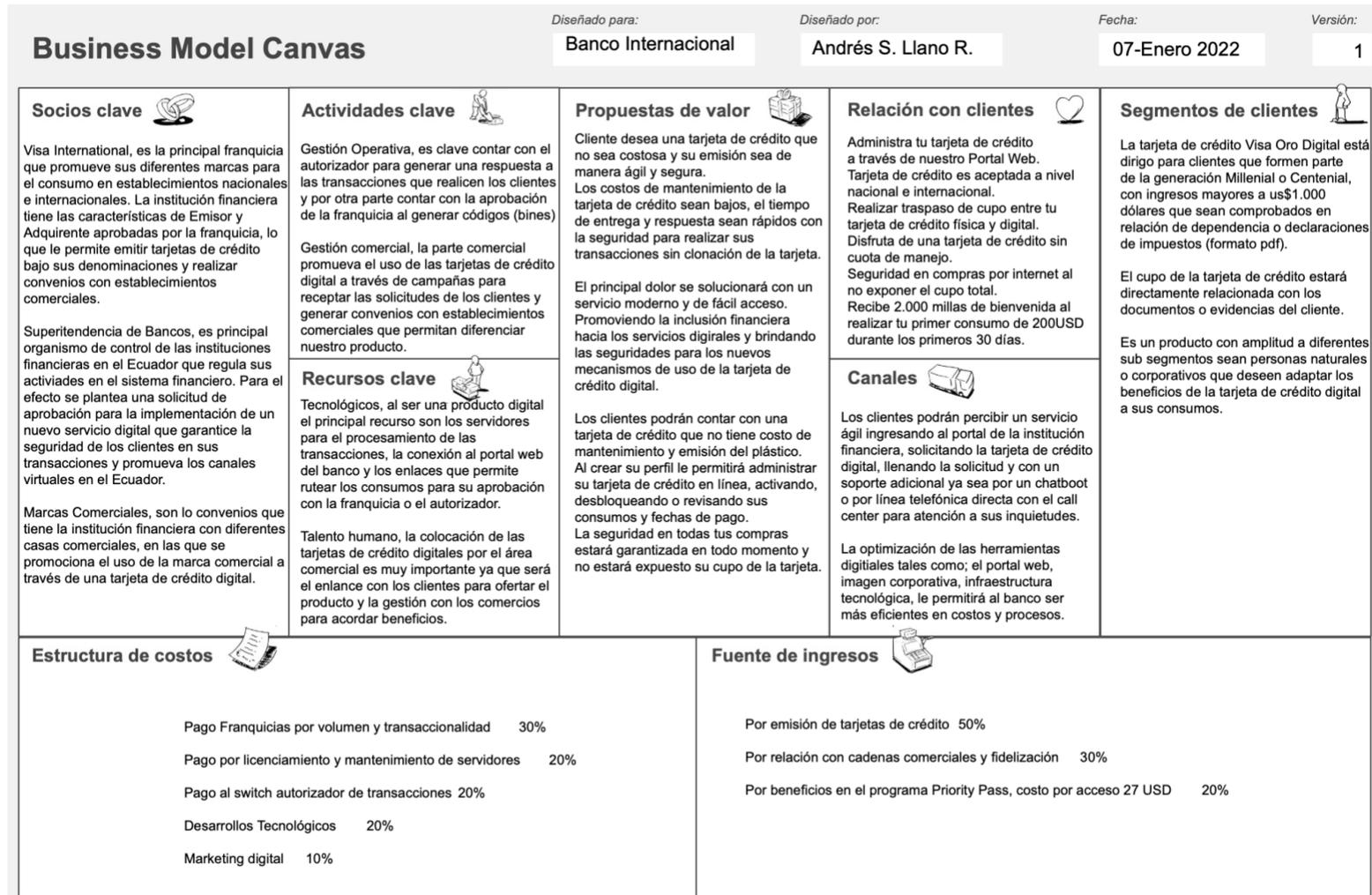
La estructura de costos detalla los aspectos en los que la institución financiera incurriría para la implementación del proyecto:

| <b>Tabla 4. Estructura de Costos</b>                  |                   |
|---|-------------------|
| <b>Costos</b>   | <b>Porcentaje</b> |
| Pago Franquicias por volumen y transaccionalidad      | 30%               |
| Pago por licenciamiento y mantenimiento de servidores | 20%               |
| Pago al switch autorizador de transacciones           | 20%               |
| Desarrollos Tecnológicos                              | 20%               |
| Marketing digital                                     | 10%               |
| <b>Elaboración:</b> con elaboración y fuente propia   |                   |

### 3.9 Fuente de Ingresos

Las fuentes de ingresos detallan los mecanismos a través de los cuales la institución financiera generará la rentabilidad esperada:

| <b>Tabla 5. Fuente de Ingresos</b>                  |                   |
|---|-------------------|
| <b>Ingresos</b>                                     | <b>Porcentaje</b> |
| Por emisión de tarjetas de crédito                  | 50%               |
| Por relación con cadenas comerciales y fidelización | 30%               |
| Por beneficios en el programa Priority Pass         | 20%               |
| <b>Elaboración:</b> con elaboración y fuente propia |                   |



Designed by: The Business Model Foundry ([www.businessmodelgeneration.com/canvas](http://www.businessmodelgeneration.com/canvas)). PowerPoint implementation by: Neos Chronos Limited (<https://neoschronos.com>). License: [CC BY-SA 3.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/)

Figura 12. Business Model Canvas

## CAPÍTULO 4

### FUENTES DE FINANCIAMIENTO

#### 4.1 Presupuesto de Capital

Con el análisis realizado en los capítulos previos el desarrollo para la Fintech Tarjeta de Crédito Digital es viable considerando que la institución financiera tiene la arquitectura tecnológica y los permisos de emisión de las franquicias Visa y Mastercard. La estructura de capital para la implementación de los desarrollos y puesta en producción son los siguientes:

| <b>Tabla 6. Presupuesto de Capital</b> |                  |          |
|--|------------------|----------|
| <b>Detalle</b>                         | <b>Valor</b>     | <b>%</b> |
| Recurso Tecnológico                    | 10,500.00        | 30%      |
| Desarrollo de Franquicia y Autorizador | 7,500.00         | 20%      |
| Capital de Trabajo                     | 2,500.00         | 20%      |
| Capital Humano                         | 2,500.00         | 20%      |
| Propiedad, Planta y Equipo             | 1,500.00         | 10%      |
|  | <b>24,500.00</b> |          |

#### 4.2 Fuentes Propias

El financiamiento para el desarrollo de la Fintech Tarjeta de Crédito Digital se realizará con recursos propios de la entidad financiera que se invertirá en el desarrollo tecnológico y puesta en marcha.

### 4.3 Conclusiones

- Las instituciones financieras necesitan adoptar nuevas estrategias a medida que las economías se recuperan de la pandemia y el cambio digital ha transformado el mecanismo de llegar a los consumidores, cómo captarlos y responder a sus cambiantes preferencias y rutinas. La agilidad, velocidad y seguridad se han convertido en el centro de atención de los consumidores donde la creciente demanda en compras online requiere de medios de pago digitales que impulsen el comercio electrónico con la veracidad que realizaría el proceso físico de compra.
- La institución financiera en análisis cuenta con la arquitectura tecnológica requerida, las autorizaciones por parte de las franquicias y una trayectoria en la colocación de tarjetas de crédito que permitirá la implementación de la Tarjeta de Crédito Digital, potenciando su portafolio de productos considerando que puede ser la primera entidad financiera en colocar este producto financiero a nivel nacional.
- Con la adopción de la tarjeta de crédito digital la institución financiera optimizará procesos de emisión de tarjetas de crédito, mejorará la satisfacción de los clientes en tiempos de entrega y brindará programas de recompensa, que impulsará la inclusión financiera hacia servicios digitales.
- El modelo de negocio como una Fintech de Tarjeta de Crédito Digital es un proyecto sostenible para sus inversionistas ya que la creciente demanda en consumos por canales e-commerce y los cambios disruptivos en aplicativos digitales a nivel mundial, brindará rentabilidad al negocio.

## REFERENCIAS

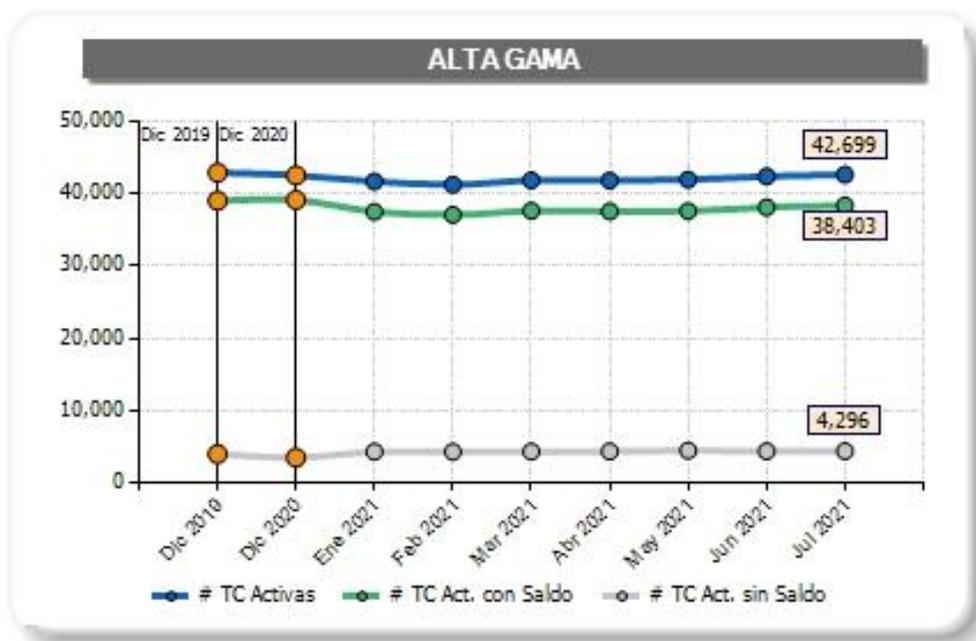
- Banco Central del Ecuador (2020, diciembre). Rubio, J. Jiménez, J. Acosta, D. Evolución de los medios de pagos del Ecuador en el contexto de pandemia Covid-19. 18-25  
<https://www.bce.fin.ec>
- Banco Finandina. (s.f.). *Tarjeta de Crédito Digital*. Obtenido el 12 de agosto de 2021.  
<https://www.bancofinandina.com/productos/tarjetas-credito/virtual>
- Boston Consulting Group. (2020, 6 de mayo). Set to Radically Accelerate Digital Transformation in the Retail Banking Industry.  
<https://www.bcg.com/press/6may2020-covid-set-to-accelerate-digital-transformation-in-retail-banking-industry>
- Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera del Ecuador. (2016, 9 de agosto) Resolución No. 274-2016-M. Capítulo IV, Tarifas y Comisiones. 20-26  
<https://juntamonetariafinanciera.gob.ec>
- Mastercard Global State of Pay. (2020, 2021). *El Próximo Experimento de la Banca: La innovación digital en un mundo Post-Covid*. 2-4
- Mastercard Evolution of Banking Study. (2020, noviembre). *El Próximo Experimento de la Banca: La innovación digital en un mundo Post-Covid*. 2-4
- Mastercard Test&Learn (2021). *El Próximo Experimento de la Banca: La innovación digital en un mundo Post-Covid*. 6-13
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (2016). Capítulo V, Constitución, Funcionamiento y Operaciones de las Compañías Emisoras de Tarjetas de Crédito. 40-44  
[https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/06/L1\\_I\\_cap\\_V.pdf](https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/06/L1_I_cap_V.pdf)

## ÍNDICE DE ANEXOS

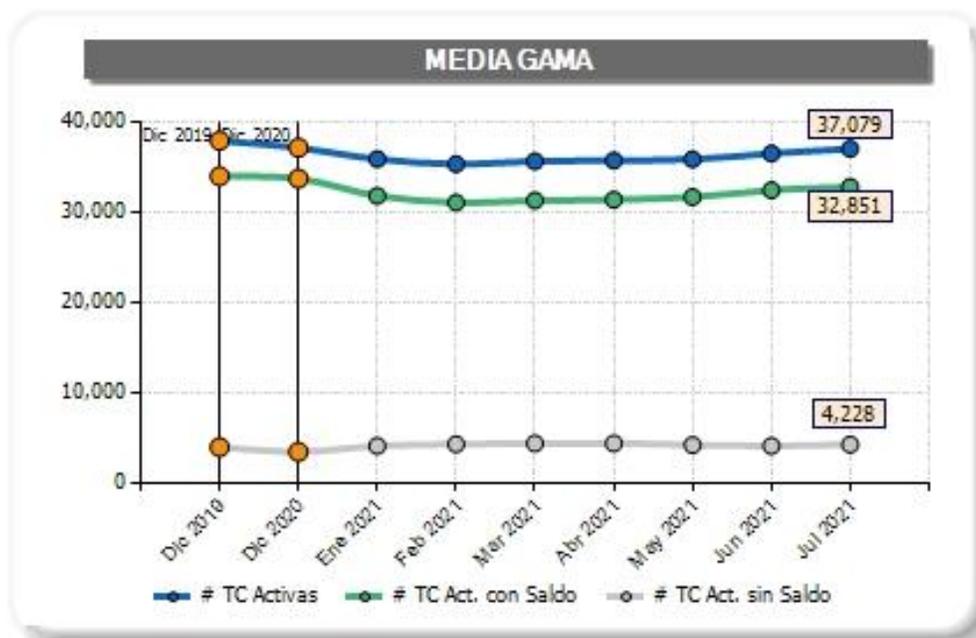
|  |    |
|--|----|
| Anexo A: TARJETAS DE CRÉDITO ACTIVAS .....             | 38 |
| Anexo B. TARJETAS DE CRÉDITO CUPO Y USO PROMEDIO ..... | 40 |

## Anexo A: TARJETAS DE CRÉDITO ACTIVAS

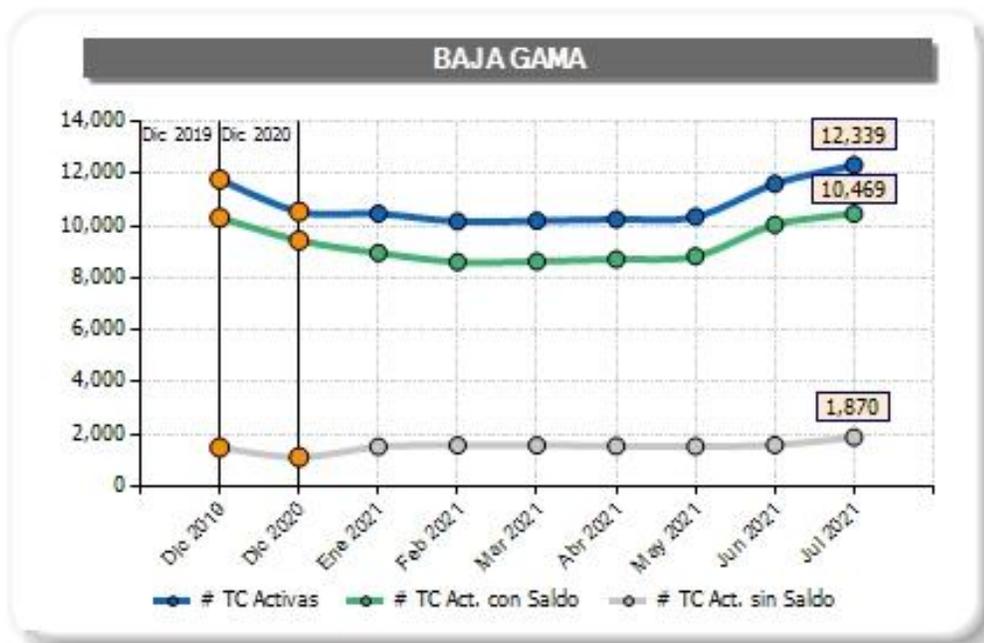
### Alta Gama - Platinum, Black o Signature



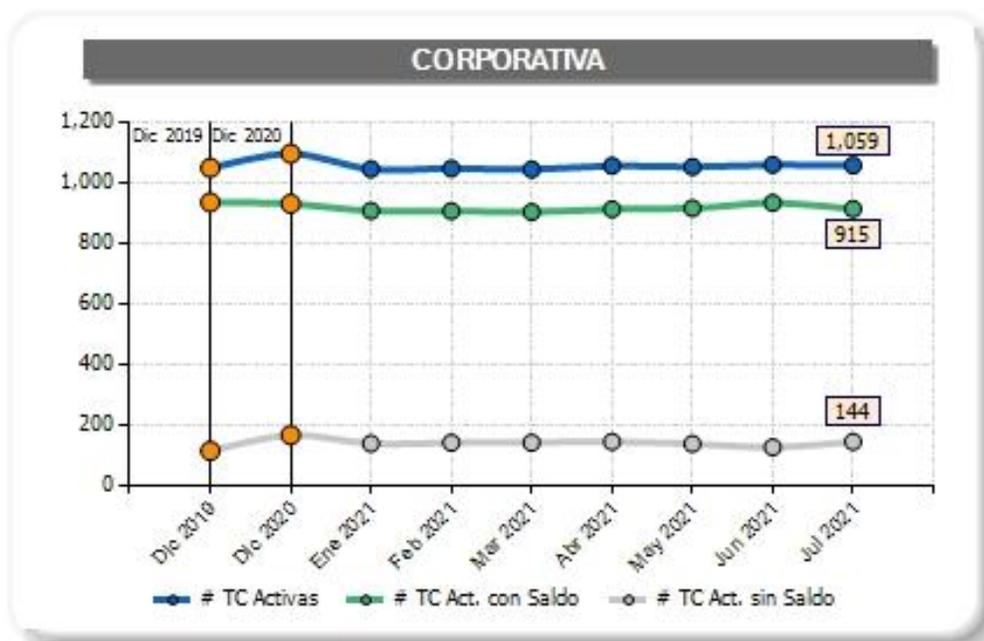
### Media Gama - Gold



### Baja Gama - Clásica

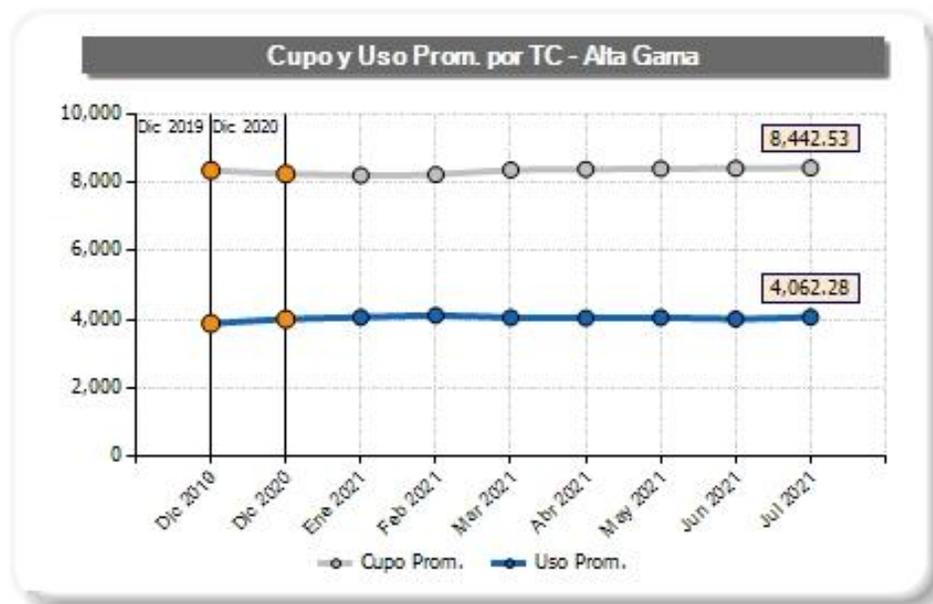


### Corporativa - Empresarial

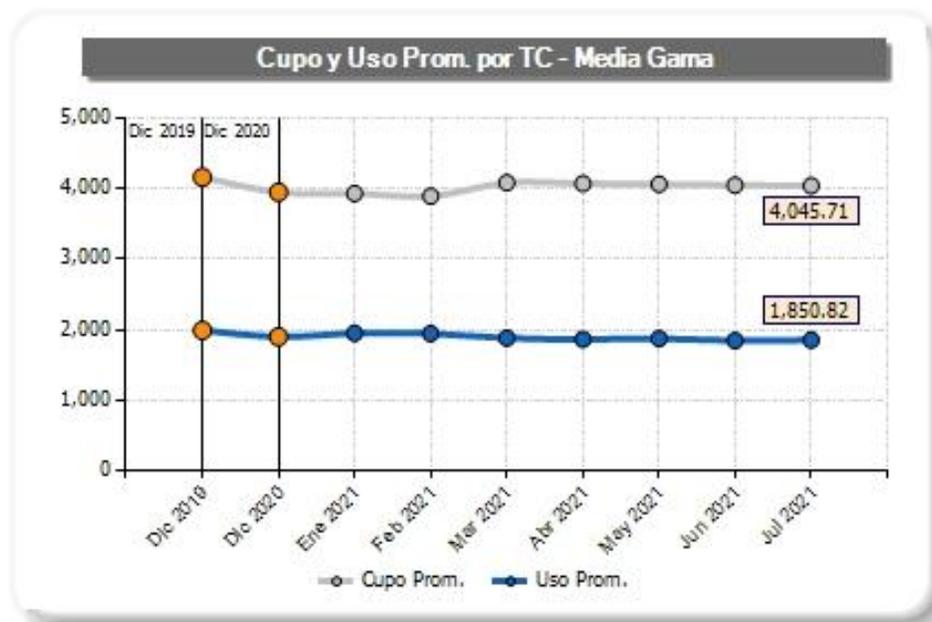


## Anexo B. TARJETAS DE CRÉDITO CUPO Y USO PROMEDIO

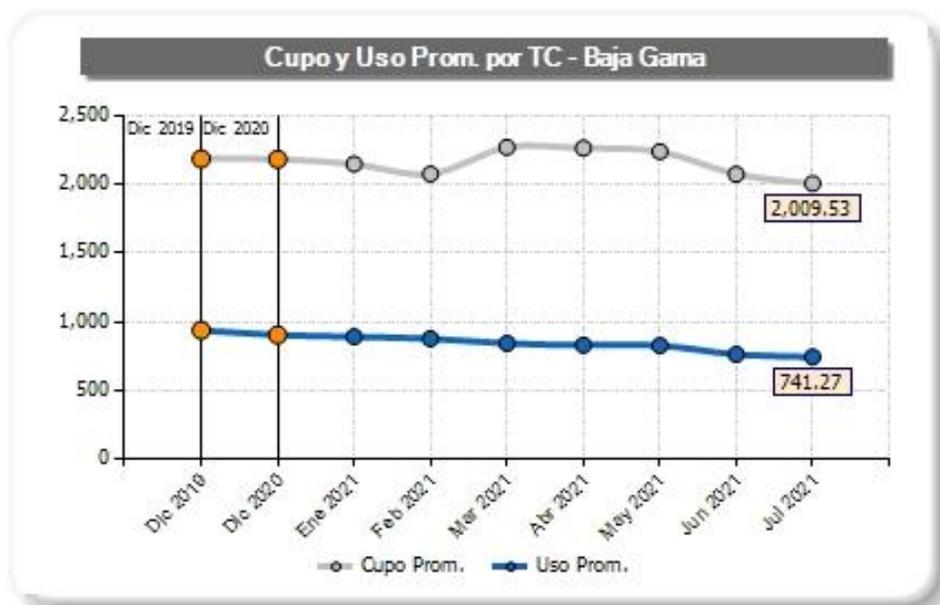
### Alta Gama - Platinum, Black o Signature



### Media Gama – Gold



### Baja Gama – Clásica



### Corporativa – Empresarial

