

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Posgrados**

**Gestionada: “El servicio que cambia el modelo tradicional de la  
recuperación de cartera”**

**Linda Chantal Cruz Villacrés  
César Andrés Corrales Moya**

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

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

Quito, julio 2019

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ****COLEGIO DE POSGRADOS****HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Título Trabajo de Titulación: Gestionadeuda: “El servicio que cambia el modelo tradicional de la recuperación de cartera”**

**Nombre del Estudiante: Linda Cruz y César Corrales**

Carlos Córdova, Msc.

Director del Trabajo de Titulación

.....

Santiago Mosquera, PhD

Director de la Maestría en Gerencia Bancaria y  
Financiera

.....

Hugo Burgos, PhD

Decano del Colegio de Postgrados

.....

Quito, julio 2019

**© 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 el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: \_\_\_\_\_

Nombre: Linda Chantal Cruz Villacrés

Código del estudiante: 00203929

C.I.: 1715311500

Lugar, fecha: Quito, 1 de julio del 2019

Firma del estudiante: \_\_\_\_\_

Nombre: César Andrés Corrales Moya

Código del estudiante: 00203918

C.I.: 1719985838

Lugar, fecha: Quito, 1 de julio del 2019

## DEDICATORIA

A mi madre y mis hermanos, por creer en mí siempre, por cada momento de alegría y tristeza en el que han estado a mi lado, por sus consejos, su apoyo, su amor constante y por empujarme a alcanzar mis anhelos. A mis sobrinos, por los hermosos instantes que le dan alegría a mi vida y por su cariño incondicional, que me motiva a superarme y construir un mundo mejor para ellos. A mi ángel de la guarda, mi padre, por ser un gran hombre y ser mi ejemplo de vida.

Linda.

A mis padres por ser el pilar fundamental en mi vida, quienes me enseñaron que el caminante encuentra su camino al andar, con honestidad, sencillez, solidaridad y mucho esfuerzo. A mis abuelitos por siempre considerarme su mayor alegría y empujarme hacia el éxito cada día. A mis hermanos que han sido mi apoyo incondicional en mis aventuras y travesías a lo largo de mi vida y a la persona más importante de mi vida mi sobrino Julio César por llegar a brindar esperanza y alegría a toda mi familia.

Andrés.

## **AGRADECIMIENTOS**

Queremos manifestar nuestro agradecimiento a la Universidad San Francisco de Quito y los profesores que formaron parte de nuestra formación, por los conocimientos recibidos durante estos dos años de maestría, que nos han ayudado a crecer profesionalmente con mira hacia nuevos conceptos y oportunidades.

A las instituciones financieras, empresas de tecnología que estuvieron dispuestas a colaborar para que sea posible nuestra investigación.

Y finalmente a todas las personas que han formado parte de esta carrera por la amistad y recuerdos compartidos.

Linda y Andrés.

## RESUMEN

La presente investigación tiene por objeto la creación de una Fintech llamada “Gestionadeuda” que cambia el modelo tradicional de recuperación de cartera en tarjetas de crédito, mediante la interacción automática entre instituciones financieras y sus deudores, a través de una plataforma web y una aplicación móvil. El objetivo principal es medir la capacidad de pago de los tarjetahabientes por medio del uso intensivo de datos y de ese modo generar un plan de liquidación de deudas acorde a cada usuario; logrando así agilizar las operaciones, abaratar costos para las instituciones financieras y simplificando los procesos de gestión de cobro y pago para los deudores.

Palabras clave: Fintech, tecnología, deuda, cobranzas, datos, plan de pagos, educación financiera, tarjetas de crédito, plataforma financiera.

## **ABSTRACT**

The present investigation has the purpose of creating a Fintech called "Gestionadeuda" that changes the traditional model of debt recovery in credit cards, through a web platform and a mobile application. The main objective is to measure the payment capacity of the credit card debtors by using data analytics and generates a debt settlement plan according to each user profile; speeding up the operations that allows lower costs for financial institutions and simplify the debt recovery management processes for the debtors.

Keywords: Fintech, technology, debt, debt recovery, big data, payment plan, financial education, credit cards, financial platform.

## TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I: .....	11
1. PROBLEMÁTICA Y ANÁLISIS REGULATORIO.....	11
1.1 Problemática.....	11
1.1.1 Antecedentes.....	11
1.2.1 Situación actual del crédito.....	12
1.3.1 Descripción del problema.....	16
2.1 Análisis regulatorio .....	19
2.1.1 Constitución de la Fintech .....	20
2.2.1 Requisitos y calificación.....	20
2.3.1 Disposiciones de control.....	21
2.4.1 Estructura legal del modelo de pagos .....	22
2.5.1 Estructura legal del sitio web.....	23
CAPITULO II: .....	25
2. DISEÑO Y CREACIÓN .....	25
1.1 Customer Journey (CLIENTE) .....	26
2.1 Customer Journey (INSTITUCIÓN FINANCIERA) .....	27
3.1 Prototipo 1: Diagrama de recuperación de cartera (CLIENTE).....	28
4.1 Prototipo 1: Diagrama de recuperación de cartera (INSTITUCIÓN FINANCIERA)	29
5.1 Prototipo 2: Esquema de cómo funciona el flujo de proceso .....	30
6.1 Prototipo 3: Diseño de sitio web (CLIENTE).....	32
7.1 Prototipo 3: Diseño de sitio web (INSTITUCIÓN FINANCIERA).....	35
8.1 Prototipo 3: Diseño de APP (CLIENTE) .....	37
9.1 Propuesta de Valor – CANVAS (CLIENTE) .....	38
10.1 Propuesta de Valor – CANVAS (INSTITUCIÓN FINANCIERA).....	39
CAPÍTULO III: .....	40
MODELO DE NEGOCIO .....	40
1.1 Business Model Canvas .....	41
CAPÍTULO IV: .....	45
FUENTE DE FINANCIAMIENTO .....	45
CONCLUSIONES .....	47
ANEXOS .....	48
<b>Bibliografía</b> .....	<b>56</b>



## ÍNDICE TABLAS

Tabla 1: Evolución de cartera por Institución (Tarjetas de Crédito) .....	15
Tabla 2: Calidad de cartera por Institución (Tarjetas de Crédito) .....	15
Tabla 3: Morosidad de cartera en tarjetas de crédito y línea de crédito .....	16

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Participación de los sectores en la cartera de los Bancos Privados.....	13
Figura 2: Cartera por vencer de los Bancos Privado/Tasa activa implícita .....	14
Figura 3: Morosidad de los Bancos Privados .....	14
Figura 4: Gestión de cobranza .....	16
Figura 5: Problemática del sobreendeudamiento .....	19
Figura 6: Marco Legal Gestionadeuda.com.....	19

# CAPÍTULO I:

## PROBLEMÁTICA Y ANÁLISIS REGULATORIO

### 1.1 Problemática

#### 1.1.1 Antecedentes

Las instituciones financieras han sido el ente fundamental para el funcionamiento óptimo del sistema económico a lo largo de la historia, mediante la intermediación han financiado la producción y comercialización de bienes y han canalizado el crédito para mejorar la vida cotidiana de la gente y las empresas. (Diario El Comercio, 2017)

Uno de los servicios más importantes de la banca es el crédito, el mismo que constituye una variable intensa para el desarrollo de la economía, sin embargo, en el Ecuador el mercado de crédito es riesgoso lo cual ha provocado en la mayoría de ocasiones la concesión de crédito desproporcionado generando inequidad y estancamiento de la economía. (Pereira Álvarez, 2010)

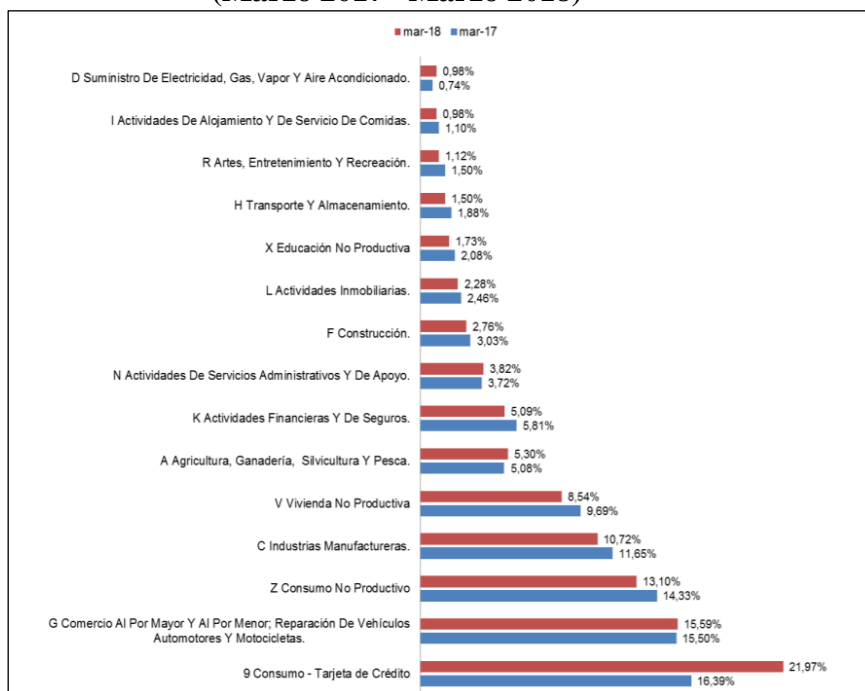
Al lo largo de la historia del Ecuador se han presentado varios altibajos que han afectado al comportamiento del crédito en el sistema económico del país; en primera instancia está la crisis financiera internacional (1997-1998) que tuvo impacto en el déficit fiscal del Estado por el deterioro de la balanza comercial y la restricción a los mercados internacionales (El Telégrafo, 2016). Al tener corrida de depósitos y desconfianza en el sector bancario los créditos se contrajeron por lo cual las personas prefirieron ahorrar y evitar los gastos excesivos innecesarios. Para el año 2000 se anuncia la dolarización como medida de solución a la crisis económica, los créditos que se encontraban en sucres perdieron totalmente su valor mientras que las instituciones bancarias impusieron nuevas condiciones para el otorgamiento de créditos con el fin de que sean homologables a dólares, sin embargo, en ese momento las personas preferían no

endeudarse y esperar a la reactivación económica. Seguido de esto, está el boom petrolero (2004 al 2014) donde el precio del barril alcanzó los US\$100 lo cual generó en el país una gran inyección de recursos por la dependencia de las exportaciones de dicho commodity; el gobierno al contar con un presupuesto alto aplicó políticas económicas que apostaban al gasto y a la inversión estatal como el motor principal para el desarrollo, en esta época de bonanza las personas prefirieron el consumo excesivo y no el ahorro futuro. (Martínez, 2017)

Como nos podemos dar cuenta el comportamiento del crédito está directamente relacionado a la situación económica de cada país, los factores principales que afectan la decisión de consumo de las personas son: el desempleo, la inflación y la incertidumbre en las políticas de gobierno. (Revista EKOS, 2018)

### **1.2.1 Situación actual del crédito**

El sistema financiero atendió a un total de 25 sectores económicos en el 2018 siendo los más relevantes el consumo con tarjeta de crédito con 21.97%, comercio al por mayor y menor 15,59%, el consumo no productivo 13,10%, la industria manufacturera 10,72%, vivienda no productiva 8,54% y agricultura-ganadería 5,30%, entre las más importantes. (Paredes & Córdor, 2018)

**Figura 1: Participación de los sectores en la cartera de los Bancos Privados****(Marzo 2017 –Marzo 2018)**

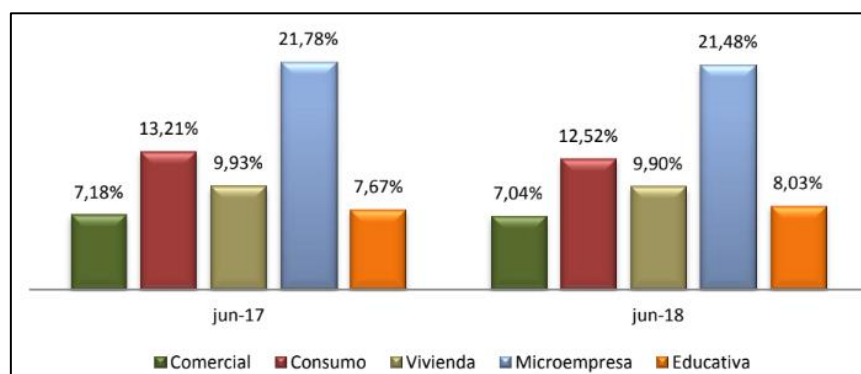
**Fuente:** Información financiera remitida por las entidades controladas por la SB.

**Elaboración:** Dirección de estudios y gestión de la información – Subdirección de estadísticas y estudios

Los sectores económicos con mayor índice de morosidad son el consumo con tarjeta de crédito (1,10%) y el de consumo no productivo (0,85%). (Paredes & Córdor, 2018)

A junio del 2018, el activo de bancos privados llegó a USD\$39 mil millones, cifra superior en casi el 5% a la registrada en junio del 2017, el aumento está dado principalmente por el incremento en cartera de créditos en USD\$3,359.1 millones, disminución de fondos disponibles en USD\$1,178.5 millones e inversiones en USD\$425.8 millones. La cartera por vencer registró una tasa activa implícita de 10,58% a junio del 2018, presentando un decremento de 0,43 puntos respecto al año anterior; en este período los segmentos de crédito comercial, consumo, vivienda y microcrédito registraron decrementos, pero la que más contribuyó a la obtención de la tasa mencionada fue la cartera de consumo con un aporte del 43% seguida de la comercial que aportó el 35% aproximadamente. (SB Subdirección de Estadísticas y Estudios, 2018)

**Figura 2: Cartera por vencer de los Bancos Privado/Tasa activa implícita  
(Junio 2017 – Junio 2018)**

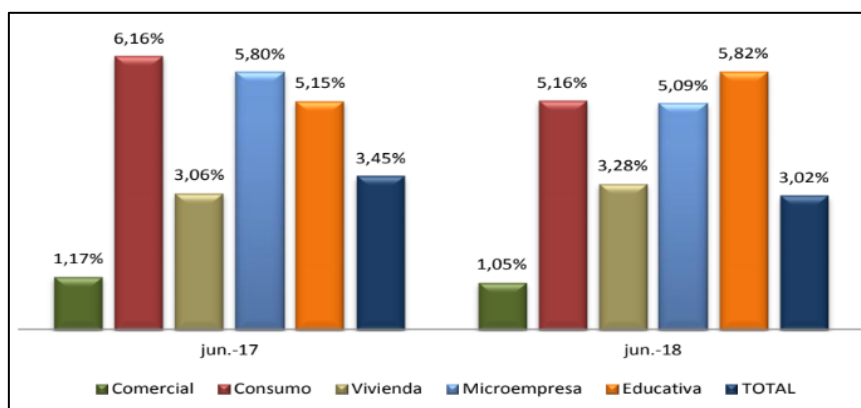


**Fuente:** Información financiera remitida por las entidades controladas por la SB.

**Elaboración:** Dirección de estudios y gestión de la información – Subdirección de estadísticas y estudios

En el caso de la morosidad se produjo una reducción en los segmentos de consumo, microcrédito y comercial, destacándose que la cartera de consumo fue la que más incidió en la caída de la mora, dado el importante peso que esta tiene en la cartera total. (SB Subdirección de Estadísticas y Estudios, 2018)

**Figura 3: Morosidad de los Bancos Privados  
(Junio 2017 – Junio 2018)**



**Fuente:** Información financiera remitida por las entidades controladas por la SB.

**Elaboración:** Dirección de estudios y gestión de la información – Subdirección de estadísticas y estudios

En base a lo analizado en el gráfico 3 se puede determinar que el segmento del crédito de consumo presenta una alta morosidad por lo cual se analizará el mercado de las tarjetas de crédito, siendo ésta la manera de pago más frecuente de consumo.

**Tabla 1: Evolución de cartera por Institución (Tarjetas de Crédito)**

INSTITUCIÓN	En U.S. Dólares			
	jun-17		jun-18	
	Monto	%	Monto	%
Diners Club	1,236,901,690	26.64%	1,540,900,262	27.18%
Pacífico	1,157,974,012	24.94%	1,424,919,048	25.14%
Pichincha	602,756,328	12.98%	701,537,047	12.38%
Guayaquil	474,294,543	10.22%	518,815,497	9.15%
Produbanco	227,249,287	4.89%	332,801,778	5.87%
Bolivariano	234,544,920	5.05%	274,797,688	4.85%
Austro	201,550,930	4.34%	244,683,210	4.32%
Internacional	195,908,355	4.22%	216,671,095	3.82%
Solidario	202,337,451	4.36%	209,898,032	3.70%
Otros	109,145,021	2.35%	203,192,046	3.58%
	4,642,662,537	100.00%	5,668,215,703	100.00%

Fuente: Estudios y Análisis de Cartera Superintendencia de Bancos.

Elaboración: Propia

En cuanto a la evolución de tarjetas de crédito, se puede determinar que Diners Club y Pacífico representan el 53% del mercado ecuatoriano, es decir, la preferencia tanto de las personas como del nivel corporativo se centra en los productos y servicios de las tarjetas mencionadas.

**Tabla 2: Calidad de cartera por Institución (Tarjetas de Crédito)**

INSTITUCIÓN	En U.S. Dólares						
	jun-18						
	Cartera Total	Por vencer	%	No devenga	%	Vencido	%
Diners Club	1,540,900,262	1,477,028,015	95.85%	31,268,337	2.03%	32,603,910	2.12%
Pacífico	1,424,919,048	1,354,218,298	95.04%	49,458,046	3.47%	21,242,704	1.49%
Pichincha	701,537,047	675,871,979	96.34%	11,443,898	1.63%	14,221,170	2.03%
Guayaquil	518,815,497	493,624,319	95.14%	2,625,197	0.51%	22,565,981	4.35%
Produbanco	332,801,778	323,695,942	97.26%	7,534,014	2.26%	1,571,822	0.47%
Bolivariano	274,797,688	265,545,601	96.63%	6,476,151	2.36%	2,775,937	1.01%
Austro	244,683,210	212,758,019	86.95%	18,970,988	7.75%	12,954,203	5.29%
Internacional	216,671,095	208,997,694	96.46%	5,574,625	2.57%	2,098,777	0.97%
Otros	413,090,078	385,831,504	93.40%	16,069,332	3.89%	11,189,242	2.71%
	5,668,215,703	5,397,571,371	95.23%	149,420,588	2.64%	121,223,746	2.14%

Fuente: Estudios y Análisis de Cartera Superintendencia de Bancos.

Elaboración: Propia

En base a la tabla de calidad de cartera se puede determinar que el 2.14% del total de consumos con tarjeta de crédito se encuentra vencida, el 2.64% no devenga intereses y el 95.23% está por vencer. Cabe señalar que el Banco Produbanco y el Banco Internacional tienen la mejor calidad de cartera en tarjetas de crédito y las de mala calidad se concentran en el Banco de Guayaquil y el Banco del Austro.

### 1.3.1 Descripción del problema

**Tabla 3: Morosidad de cartera en tarjetas de crédito y línea de crédito**

Calificación de la cartera	En U.S. Dólares	
	jun-18	
	Línea de Crédito	Tarjetas de crédito
Cartera por vencer	24,309,572,866	5,397,571,370
Cartera que no devenga intereses	444,950,895	149,429,589
Cartera vencida	371,186,209	121,223,746
Saldo total de cartera	25,125,709,970	5,668,224,705
Índice de morosidad	3.20%	3.20%
Saldo de cartera a recuperar	804,022,719.04	181,383,190.56

**Fuente:** Estudios y Análisis de Cartera Superintendencia de Bancos.

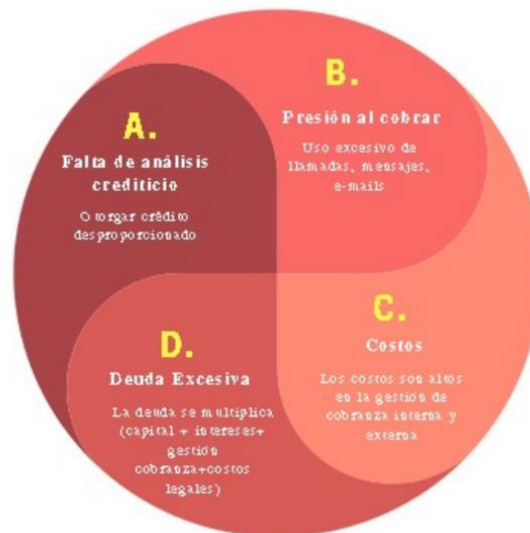
**Elaboración:** Propia

Actualmente la banca privada presenta una morosidad del 3,2%, los créditos más comunes son los educativos, de vivienda, consumo y comerciales; esto representa US\$804 millones de línea de crédito y US\$181 millones de tarjetas de crédito, saldos sobre los cuales la banca debe incurrir en costos para realizar la gestión de cobranza ya sea interna o externa mediante la contratación de servicios auxiliares. (Paredes & Córdor, 2018). Por esta razón, un incremento en la morosidad o en el volumen de créditos con problemas, aumentan el riesgo en la constitución de provisiones solicitadas por el regulador, que es dinero inmovilizado y que no puede ser colocado lo cual afecta a los indicadores financieros de la Banca; adicionalmente los costos son muy altos para la recuperación de cartera con riesgo. (Universidad Esan, 2016)

Lo anterior acompañado de una inadecuada gestión de cobranza es parte del problema que genera malestar e inconformidad en los usuarios del sistema financiero. A continuación, se presenta gráficamente el ciclo de cobranza que se maneja actualmente:

**Figura 4: Gestión de cobranza**





**Fuente:** Entrevista Banco Diners Club del Ecuador  
**Elaboración:** Propia

La cadena de errores empieza por las facilidades de crédito y de pagos a largo plazo (diferido) existentes, esto provoca que las instituciones financieras incurran en costos para su recuperación ejerciendo presión sobre los usuarios.

La cartera de consumo tiene el más alto índice de morosidad el cual se ve atado a la facilidad de compra por tarjetas de crédito o por crédito directo, el perfil del consumidor ecuatoriano se centra en las necesidades primarias como son: alimentación, educación; salud y vivienda, sin embargo, debido a las facilidades de acceso a crédito las familias ecuatorianas incurren en gastos que se consideran suntuarios generando así que las deudas sean mayores que los ingresos que perciben. En consecuencia, se genera una incapacidad de pago de obligaciones que termina en una calificación crediticia baja en la central de riesgos que afecta a su participación en el sistema financiero como sujeto de crédito. (El Telégrafo, 2018)

Esta situación se genera a través de la falta de educación financiera existente en el país bajo las siguientes consideraciones: no existe una cultura de ahorro, falta de planificación y de presupuestos a corto y largo plazo, irresponsabilidad en la adquisición de deudas y mal manejo de las tarjetas de crédito. (Velasco, 2016)

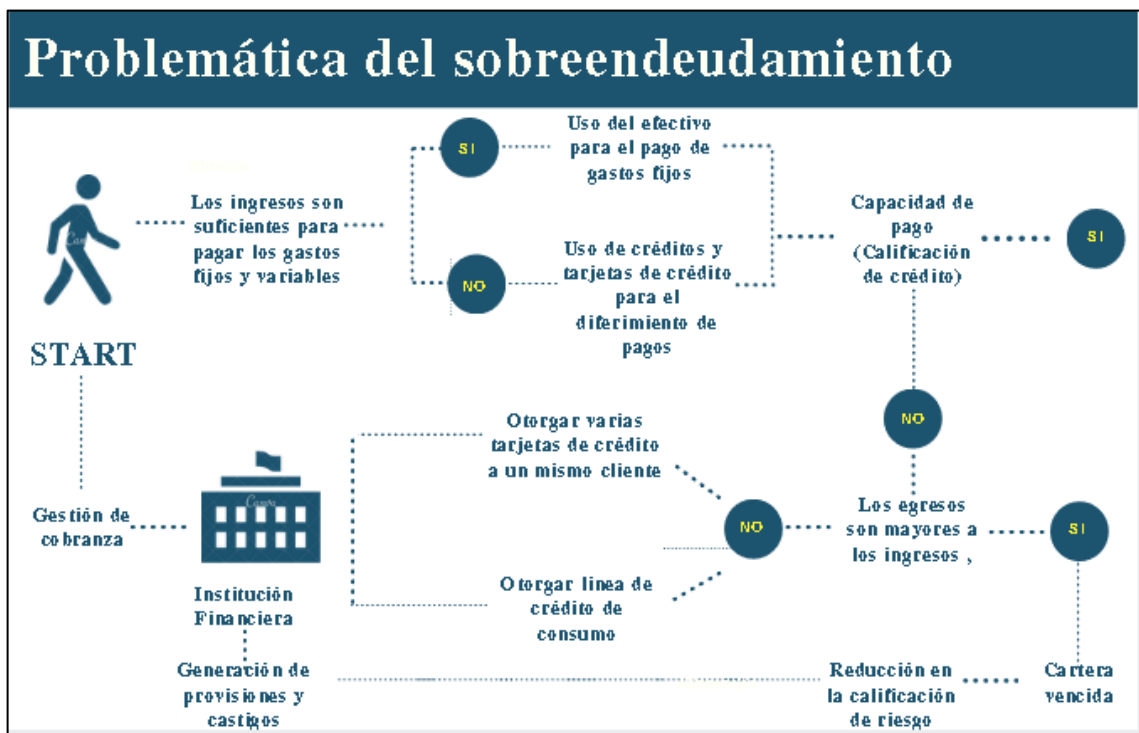
Los participantes de la banca se han interesado en la educación financiera de las personas debido a que se destacan ciertas cifras relevantes por mencionar (Guerra, 2018):

- 41% de las personas utiliza el crédito cuando les hace falta el dinero
- 50% de personas depende del crédito para pagar sus cuentas y otras deudas
- 9% han sacado más crédito del que pueden pagar

La falta de educación financiera se da porque el cliente no analiza los factores externos que permiten el funcionamiento de la economía como son el desempleo y los factores macroeconómicos que afectan radicalmente al cumplimiento de obligaciones de cada consumidor. El perfil del consumidor hoy en día no analiza ni maneja sus finanzas personales pensando en el futuro, si no en el presente, somos una cultura de consumos de bienes innecesarios o con tendencia a la moda lo cual genera una distorsión en el riesgo de crédito y en la recuperación de la cartera que desemboca en sobreendeudamiento del cliente y su separación del sistema financiero.

El problema del sobreendeudamiento en las finanzas personales puede llevar a cabo el colapso de las instituciones financieras y por ende de la economía de un país, por lo cual es importante y necesario fomentar la educación financiera para el adecuado manejo del dinero. (Guerra, 2018)

Figura 5: Problemática del sobreendeudamiento



Fuente: Entrevista Banco Produbanco  
 Elaboración: Propia

## 2.1 Análisis regulatorio

Figura 6: Marco Legal Gestionadeuda.com



Fuente: Leyes y resoluciones del funcionamiento de compañías y servicios auxiliares en el Ecuador  
 Elaboración: Propia

### **2.1.1 Constitución de la Fintech**

De acuerdo a lo establecido en el Art. 434 del Código Orgánico Monetario y Financiero respecto a los servicios auxiliares y más específicamente en el Art. 1 de la resolución No. 382-2017-F de la Junta de Regulación Monetaria y Financiera publicada en el registro oficial con fecha 26 de Junio del 2017, se establece que “los servicios auxiliares serán prestados por personas jurídicas no financieras constituidas ante la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros como sociedades anónimas o compañías limitadas, cuya vida jurídica se registrará por la Ley de Compañías, el objeto social de estas compañías está claramente determinado.” (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2017)

La Fintech se constituirá como una sociedad anónima que prestará servicios auxiliares de cobranzas a las instituciones financieras privadas el cual se define en el artículo 9 de la resolución antes mencionada: “De cobranza: Este servicio corresponde a la gestión del proceso de recuperación, esto es la fase preventiva, extrajudicial y judicial de los valores de operaciones crediticias u otros activos de las entidades de los sectores financiero público y privado.” (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2017)

### **2.2.1 Requisitos y calificación**

De acuerdo a lo establecido en el Art. 2 de la resolución No. 382-2017-F se establece que “La Superintendencia de Bancos calificará a la compañía de servicios auxiliares de las actividades financieras de los sectores público y privado a través de resolución, previo cumplimiento de los requisitos que mediante norma de control establezca dicho organismo de control.” (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2017)

Los principales requisitos para la calificación de la compañía de servicios auxiliares son (Superintendencia de Bancos, 2017):

- ✓ Solicitud de calificación suscrita por el Representante Legal o Apoderado de la Compañía, en la que se establezca claramente el detalle de el/los servicios que va a prestar.
- ✓ Copia certificada del acta de sesión de Junta General de Accionistas o del Directorio donde se haya resuelto solicitar la calificación.
- ✓ Escritura pública de constitución de la compañía.
- ✓ Certificado de cumplimiento de obligaciones y existencia legal otorgado por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros; Servicio de Rentas Internas y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- ✓ Detalle de infraestructura tecnológica, plan de continuidad del servicio y matriz de riesgos.
- ✓ Documentos que sustenten que la empresa cuenta con la tecnología crediticia para el segmento que atienda.

Los demás requisitos que solicita el Organismo de Control se presentan en el AnexoA

### **2.3.1 Disposiciones de control**

Las compañías de servicios auxiliares de los sectores financiero público y privados serán sujetas en todo momento a cumplir con las normas que se emitan por parte de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera y la Superintendencia de Bancos. Para controlar los servicios auxiliares se deberá remitir de forma obligatoria a la Superintendencia de Bancos como mínimo la siguiente información:

- ✓ Estados Financieros anuales presentado a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros
- ✓ Estados financieros trimestrales

- ✓ Informe anual de auditoría externa, de aplicar
- ✓ Nómina anual de los administradores y subrogantes
- ✓ Reformas estatutarias
- ✓ Certificado de cumplimiento emitido por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros
- ✓ Detalle de contratos celebrados con las entidades financieras
- ✓ Información trimestral sobre transaccionalidad según la SB
- ✓ Detalle trimestral de cargos cobrados por servicios a los usuarios del sector financiero
- ✓ Información de las operaciones de cartera que se encuentra en cobranza con frecuencia trimestral
- ✓ Notificación anual de renovación del permiso emitido por el Ministerio del Interior sobre la seguridad de vehículos, de ser aplicable

#### **2.4.1 Estructura legal del modelo de pagos**

De acuerdo a lo estipulado en la resolución No. 207-2016-M que establece las normas para el funcionamiento de los sistemas auxiliares de pagos define en el Art. 2 a los sistemas auxiliares de pagos como: “a) los servicios auxiliares del sistema financiero que realicen actividades transaccionales, de pagos, de redes y cajeros automáticos; b) las entidades que administren sistemas de compensación de tarjetas de crédito, tarjetas de débito, cajeros automáticos o redes de pago electrónico; c) los depósitos de compensación y liquidación de valores públicos o privados; d) entidades autorizadas por el BCE para gestionar dinero electrónico; e) entidades que participan en el sistema central de pagos en calidad de administradores de red; f) entidades que efectúen remesas de dinero desde y hacia el exterior y g) cualquier sistema de pagos o de transferencias de

recursos monetarios que actúen en el mercado. (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2016)

La Fintech funcionará como un servicio auxiliar de pagos bajo el literal g, descrito anteriormente, recaudando los fondos de la gestión de cobranza realizada para cancelar las deudas de terceros a la institución financiera.

Los principales aspectos de la resolución para las operaciones son:

**Autorización para operar:**

Los sistemas auxiliares deberán contar con la autorización del Banco Central del Ecuador (BCE), la cual será publicada en su página.

Ver requisitos detallados en la resolución en Anexo B.

### **2.5.1 Estructura legal del sitio web**

La Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos regula entre otras cosas la prestación de los servicios electrónicos, para la prestación de servicios financieros mediante una plataforma web se requieren las siguientes disposiciones:

- ✓ **“Art. 1 Reconocimiento jurídico de los mensajes de datos:** Los mensajes de datos tendrán igual valor jurídico que los documentos escritos. Su eficacia, valoración y efectos se someterá al cumplimiento de lo establecido en esta ley su reglamento.”
- ✓ **Art. 44 Cumplimiento de formalidades:** Cualquier actividad, transacción mercantil, financiera o de servicios, que se realice con mensajes de datos, a través de redes electrónicas, se someterá a los requisitos y solemnidades establecidos en la ley que las rijan, en todo lo que fuere aplicable, y tendrá el mismo valor y los mismos efectos jurídicos que los señalados en dicha ley.”
- ✓ **“Art. 48 Consentimiento para aceptar mensajes de datos:** Previamente a que el consumidor o usuario exprese su consentimiento para aceptar registros electrónicos

o mensajes de datos, debe ser informado clara, precisa y satisfactoriamente, sobre los equipos y programas que requiere para acceder a dichos registros o mensajes.”

(Congreso Nacional, 2002). Ver más detalle en Anexo C.



## **CAPITULO II: DISEÑO Y CREACIÓN**

De acuerdo al análisis realizado en el capítulo anterior sobre la problemática del sobreendeudamiento y el incumplimiento de los créditos por parte de los usuarios y los efectos que generan el riesgo de crédito, hemos visto la oportunidad de crear una herramienta financiera con interacción web y un aplicativo celular en base al análisis de datos de los clientes por medio de BIG DATA. Mediante el “Customer Journey” que fue elaborado en base a entrevistas a instituciones financieras y deudores, se busca entender por un lado las necesidades de la institución financiera para mitigar el riesgo de crédito buscando oportunidades para generar un servicio de cobranza automática, por otro lado, se busca entender al cliente (deudor) y sus necesidades de pago en cuanto a las deudas contraídas con el fin de evitar la mora.

Como método de análisis se diseñó dos modelos de entrevistas diferentes y se realizó a una muestra de 5 entidades financieras y 5 clientes con deudas en mora.

El resultado de las entrevistas realizadas y del entendimiento del proceso de cobranza y su recuperación, se identificó que el servicio debe estar enfocado a cobranza de tarjetas de crédito de la generación de los millennials.

## 1.1 Customer Journey (CLIENTE)

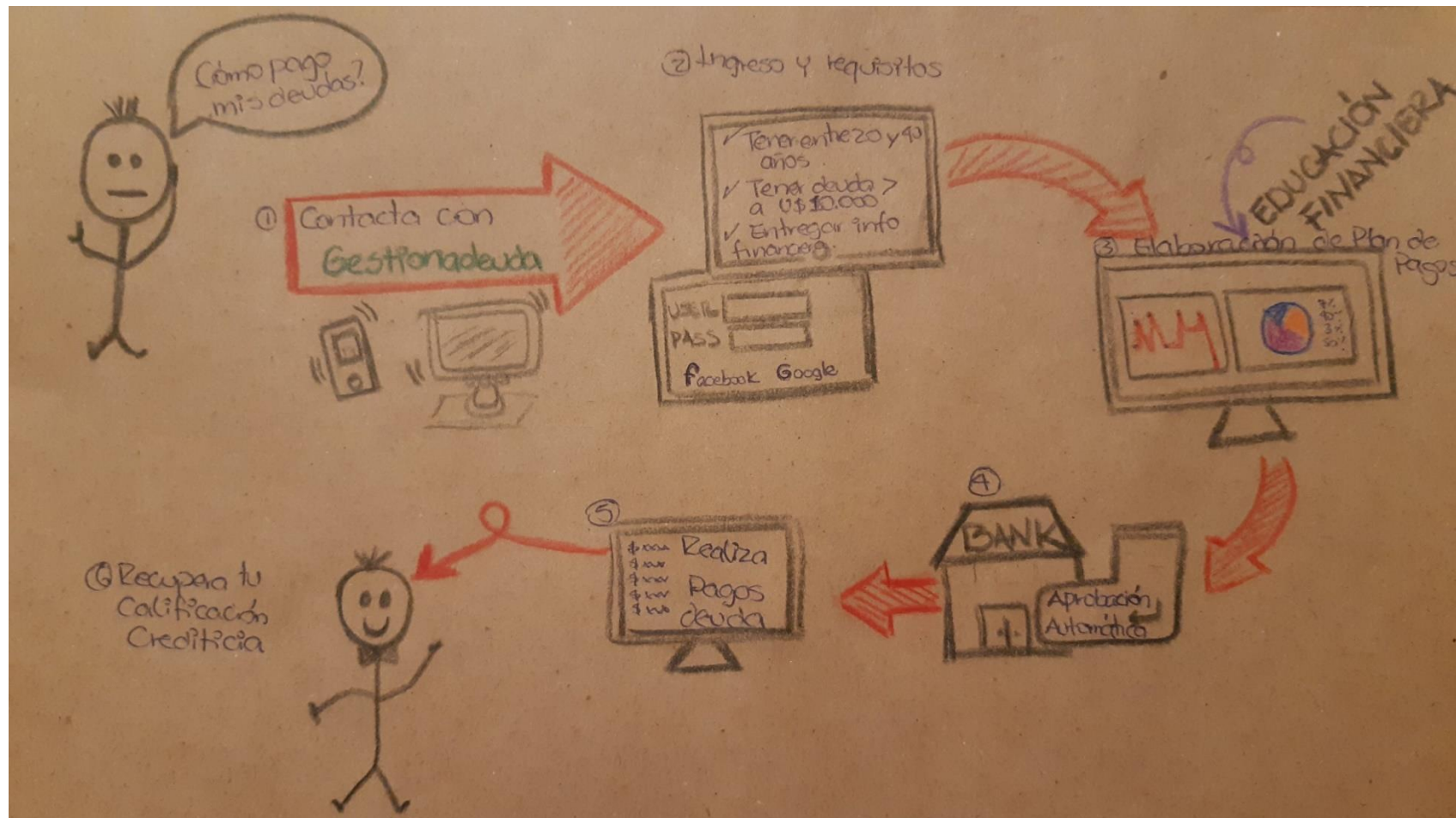
CUSTOMER JOURNEY MAP - CLIENTE					
Etapas	No cumplir con el pago de deuda a tiempo	Recibir la notificación del impago	Buscar ayuda (financiamiento)	Negociación con el gestor de cobranza	Pago de acuerdo a negociación
<b>Necesidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liquidez</li> <li>- Facilidades de pago</li> <li>- Plazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evitar la persecución del asesor de crédito.</li> <li>- Evitar las visitas físicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crédito para saldar deudas</li> <li>- Aesoría legal y financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Restructurar la deuda para que sea posible su pago.</li> <li>- Mantener activo el cupo de crédito.</li> <li>- No Adquirir demandas judiciales.</li> <li>- Embargo de bienes en garantía.</li> <li>- Cierre o congelamiento de cuentas bancarias y de cupos en tarjetas.</li> <li>- Evitar pérdida de tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evitar altos costos de gestión de cobranza.</li> <li>- Evitar perder créditos en el sistema financiero.</li> <li>- Mejorar la calificación crediticia.</li> <li>- Subsanan la persecución de cobros.</li> </ul>
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visitar agencias/oficinas de instituciones financieras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evitar contestar llamadas para cobros.</li> <li>- No leer mails o mensajes de notificaciones de pagos.</li> <li>- No entregar datos de horarios y ubicaciones para no recibir visitas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar nuevos créditos (familiares, IFIS, chulco).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comentar las causas de el retraso en pagos.</li> <li>- Revelar la información de flujos disponibles (décimos, utilidades, bonos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar los pagos según lo pactado con la institución financiera.</li> </ul>
<b>Artefactos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Páginas web de instituciones financieras</li> <li>- Redes sociales</li> <li>- Agencias físicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teléfono fijo y celular</li> <li>- Mail</li> <li>- Oficina y negocio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visitas físicas a familiares, cooperativas etc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teléfono fijo y celular</li> <li>- Agencias físicas de instituciones financieras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Banca móvil y digital</li> <li>- Cajas en agencias físicas</li> </ul>
<b>Sensaciones</b>					
<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilitar y mejorar la accesibilidad a opciones de pago.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evitar el hostigamiento y persecución al cliente.</li> <li>- Educar financieramente al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistencia financiera y legal (plan de pagos automatizado)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar los canales de entrega de información.</li> <li>- Simplificar la generación del plan de pagos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control de pagos automatizada</li> </ul>

## 2.1 Customer Journey (INSTITUCIÓN FINANCIERA)

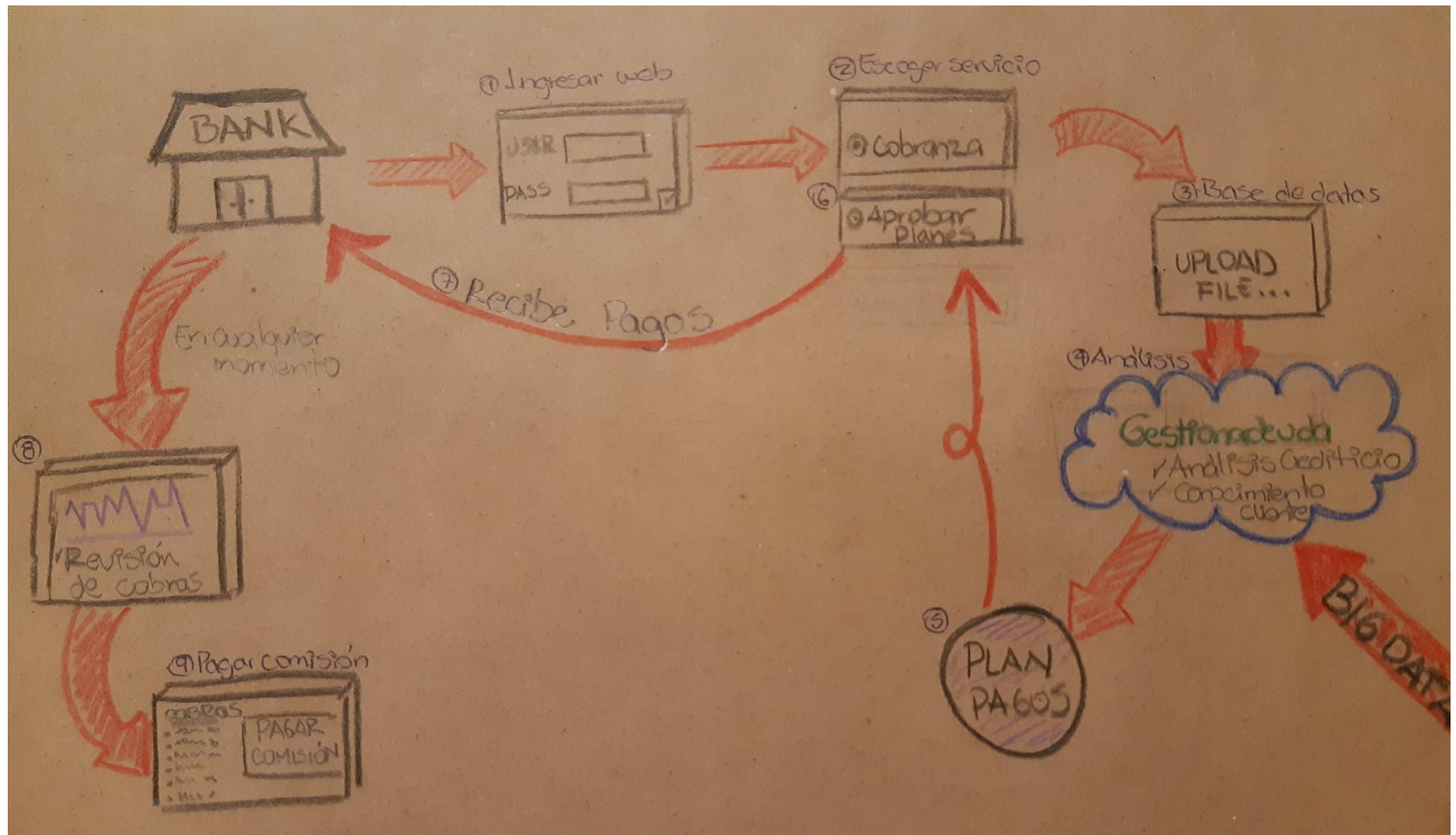
CUSTOMER JOURNEY MAP					
Etapas	Gestión interna de cobranza (Administrativa)	Contratación externa (Administrativa)	Negociación con el deudor (Pre -Jurídica)	Etapa jurídica	Cobro o recuperación de cartera
<b>Necesidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descubrir quién es el cliente.</li> <li>- Ubicar los clientes de menor riesgo y estratégicos.</li> <li>- Presentar al gestor de cartera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transferir el riesgo de los deudores masivos.</li> <li>- Ubicación de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer las situaciones que generaron el no pago de deudas.</li> <li>- Entender la capacidad de pago que tiene el cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recuperar las deudas hasta las últimas instancias legales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generación de liquidez para otorgar nuevos créditos.</li> <li>- Incrementar la rentabilidad de cada período.</li> <li>- Generar utilidades para cubrir los costos y gastos operativos.</li> </ul>
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar el historial crediticio del cliente.</li> <li>- Corroborar la dirección de domicilio, trabajo y/o negocio para localizar al cliente.</li> <li>- Visitar físicamente al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contactar con una empresa especialista en la recuperación de cartera.</li> <li>- Notificación de deudas mediante SMS, llamadas, cartas, mails, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar un acercamiento con el cliente por visita o de forma verbal.</li> <li>- Determinar un plan de pago de acuerdo a las políticas internas de la institución financiera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentar los documentos legales para iniciar la demanda ante el juzgado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recaudación de cobros por los diferentes canales.</li> </ul>
<b>Artefactos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Software de información crediticia.</li> <li>- Agencias físicas/oficinas</li> <li>- Autos</li> <li>- Teléfono</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agencias físicas/oficinas</li> <li>- Call center</li> <li>- Mensajería en moto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agencias físicas</li> <li>- Call center</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Juzgados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cajas / Agencias</li> <li>- Banca Móvil digital</li> </ul>
<b>Sensaciones</b>					
<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilitar el análisis crediticio y ubicación de los clientes estratégicos y menos riesgosos de forma automática.</li> <li>- Suprimir el proceso de la visita física mediante la interacción a través de la plataforma web.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar la transferencia de información de clientes masivos por medio de la plataforma web.</li> <li>- Facilitar el análisis crediticio y ubicación de los clientes masivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar la negociación con el cliente mediante una planificación financiera automática a través de la plataforma web.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evitar la instancia legal mediante el conocimiento de clientes y las condiciones de pago de deudas de cada institución financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar el control de pagos y cumplimiento de las condiciones de negociación</li> </ul>

En base al Customer Journey se definieron las oportunidades de ofrecer un servicio de plan de pagos (deudor) y de recuperación de cartera (Institución financiera), sobre los cuales se plasmó la idea en prototipos que explican brevemente el proceso a seguir por el cliente y la institución financiera a través de la plataforma web.

### 3.1 Prototipo 1: Diagrama de recuperación de cartera (CLIENTE)

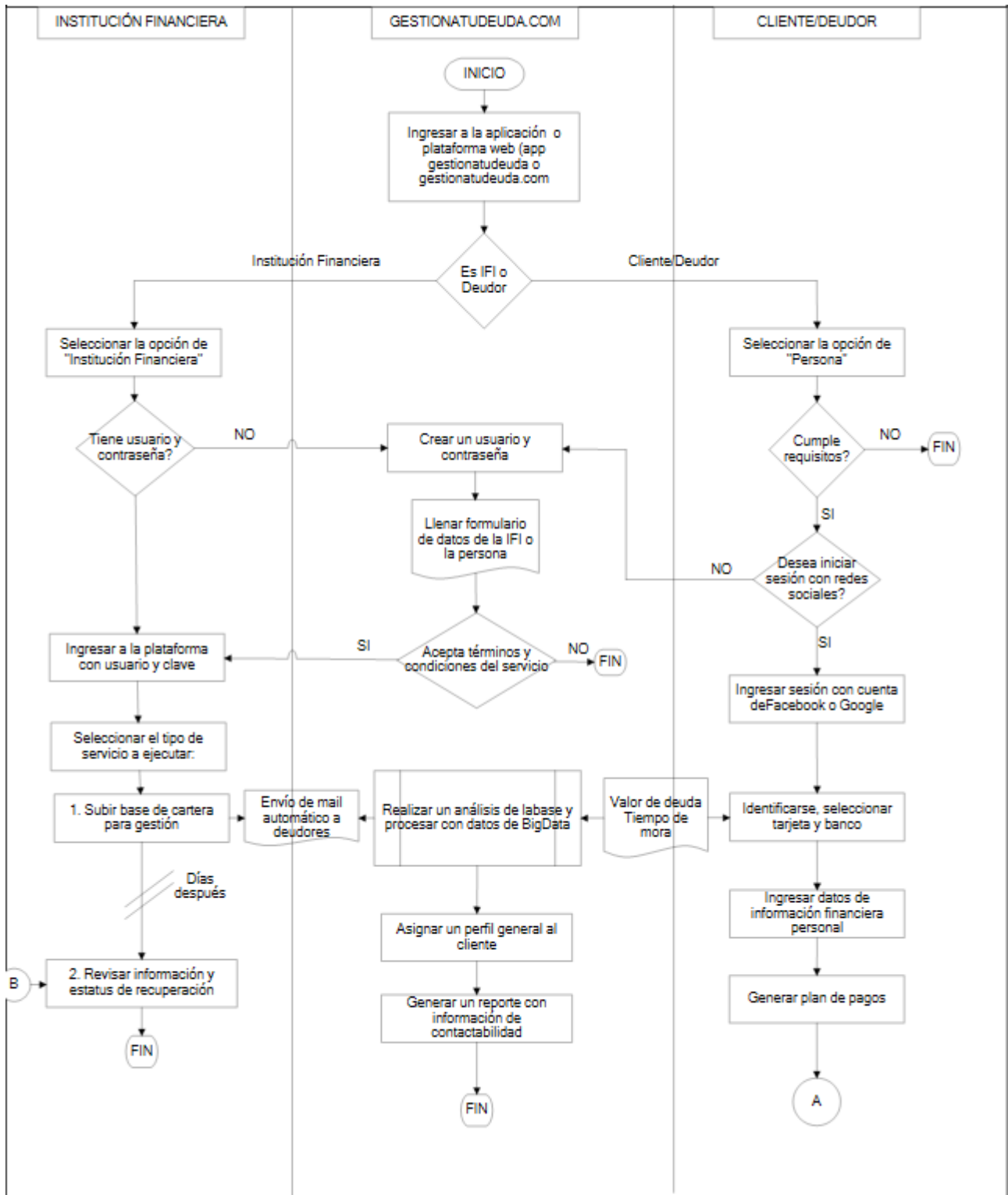


#### 4.1 Prototipo 1: Diagrama de recuperación de cartera (INSTITUCIÓN FINANCIERA)

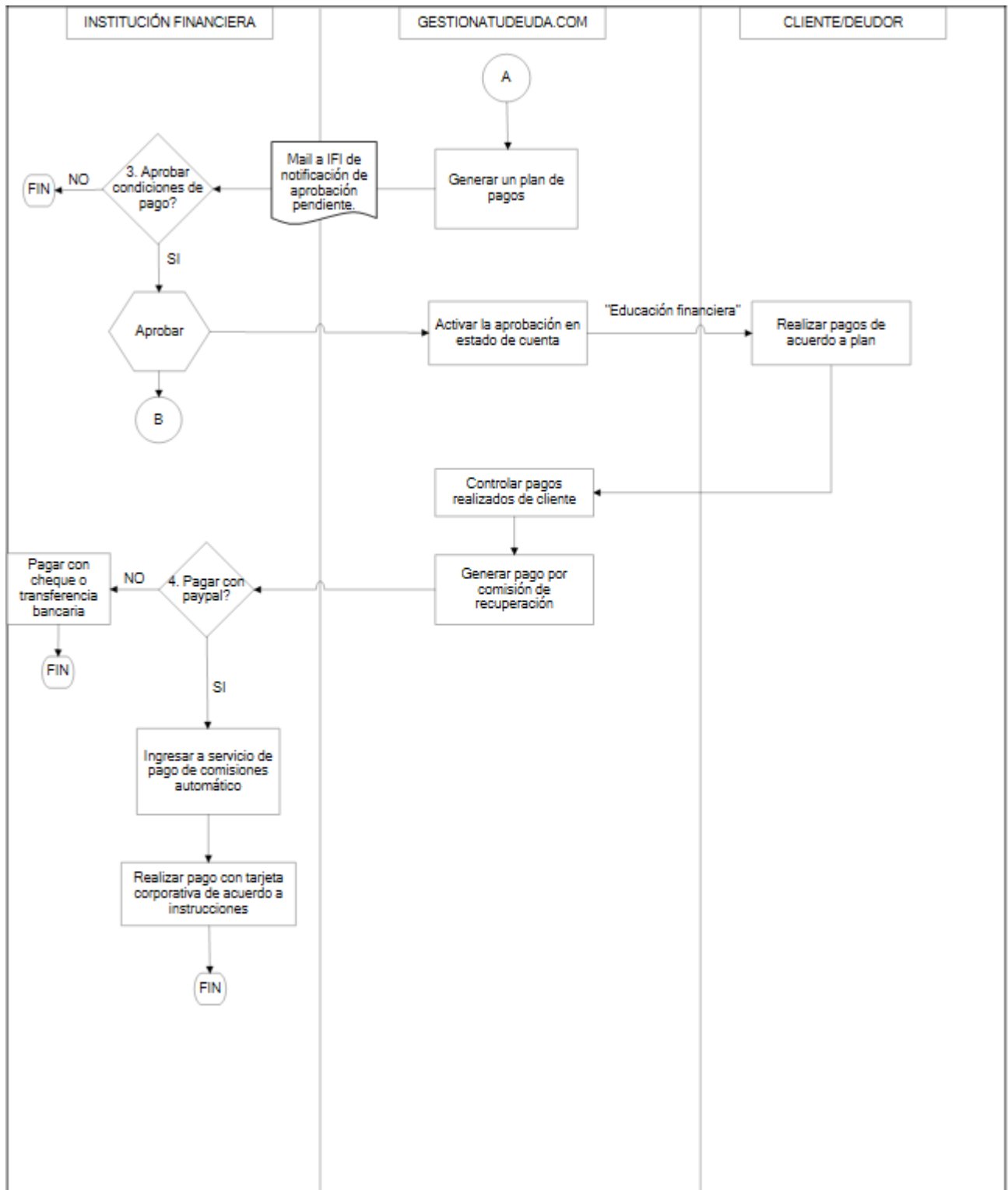




### 5.1 Prototipo 2: Esquema de cómo funciona el flujo de proceso



(Continúa...)



## 6.1 Prototipo 3: Diseño de sitio web (CLIENTE)







Internamente el sistema se hará una validación con bases de Big Data para tener un perfil del cliente.



El cliente ingresa un estimado de ingresos y gastos y sube documentación básica de forma digital.



Con el ingreso del número de cédula se abra las bases del banco y la tarjeta que desea pagar el cliente y así el podrá visualizar el valor de su deuda.



Se presenta un resumen de ingresos y gastos proyectados y su cobertura de ingresos sobre gastos.

En caso de no tener capacidad de pago se dará atención personalizada para ofrecer una mejor opción.

Se presenta una propuesta de cuota de cancelación y el plazo de pago.



Una Fintech que cambia el modelo tradicional de cobranza

Fecha: 30 de Noviembre de 2018  
De: gestionadeuda@gmail.com  
Para: vale12390@gmail.com

**Valor:**

Te invitamos a recuperar tu calificación crediticia y recuperar tu tranquilidad. Tu institución financiera ha aprobado tu plan de pagos de acuerdo a la siguiente tabla:

Valor cuota	US\$238,00
Plazo	1 año
Fecha inicio pago	30/12/2018

Haremos un control de tus pagos para que mantengas tu calificación crediticia.

Recuerda que puedes obtener de forma gratuita nuestra asesoría financiera constante en caso de no poder cancelar tus tarjetas.

Haz clic aquí: [gestionadeuda/educacionfin/](http://gestionadeuda/educacionfin/)

Mail que se disparó automáticamente una vez que el Banco haya aprobado la cuota a pagar.

## 7.1 Prototipo 3: Diseño de sitio web (INSTITUCIÓN FINANCIERA)







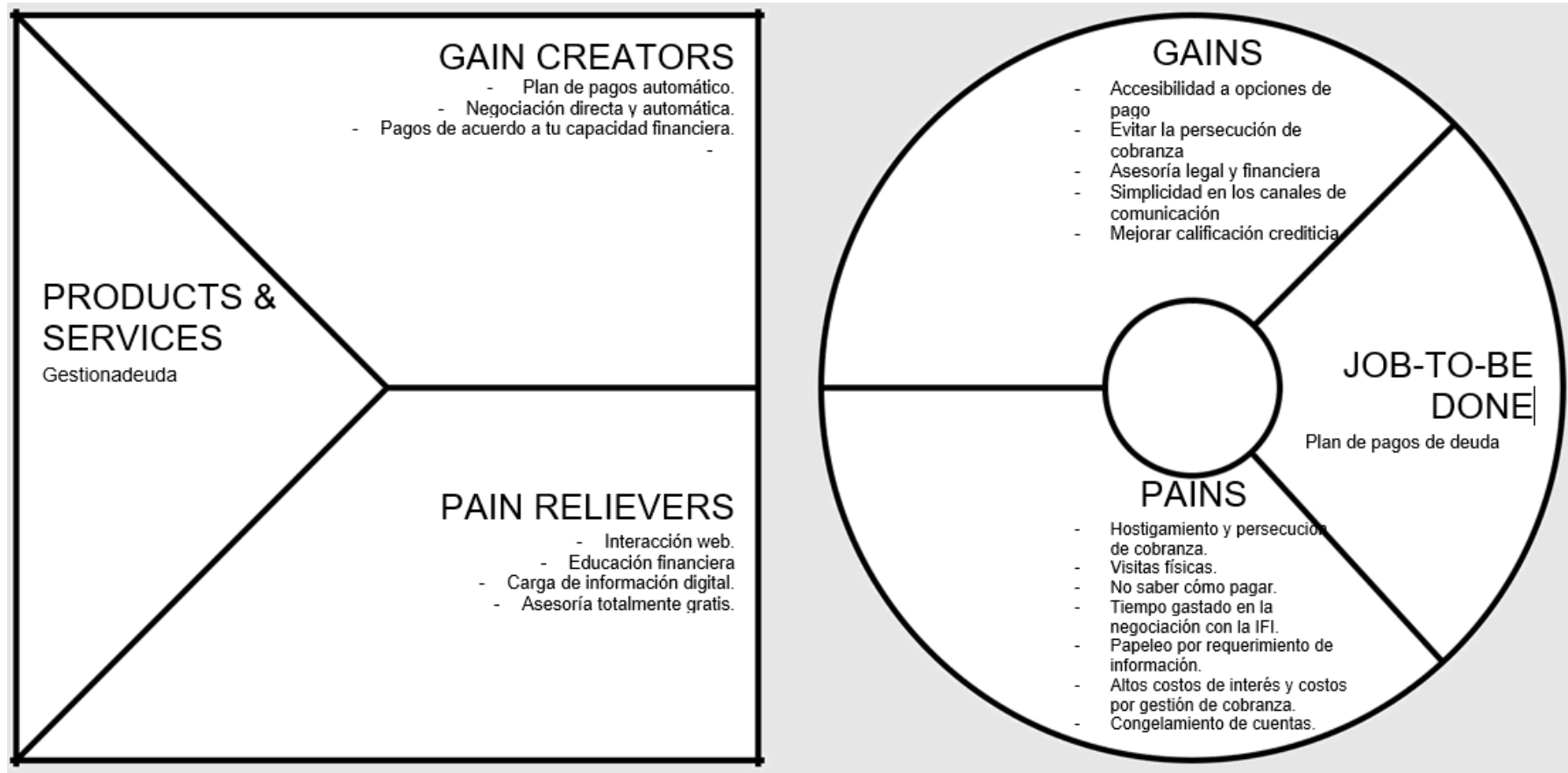


### 8.1 Prototipo 3: Diseño de APP (CLIENTE)



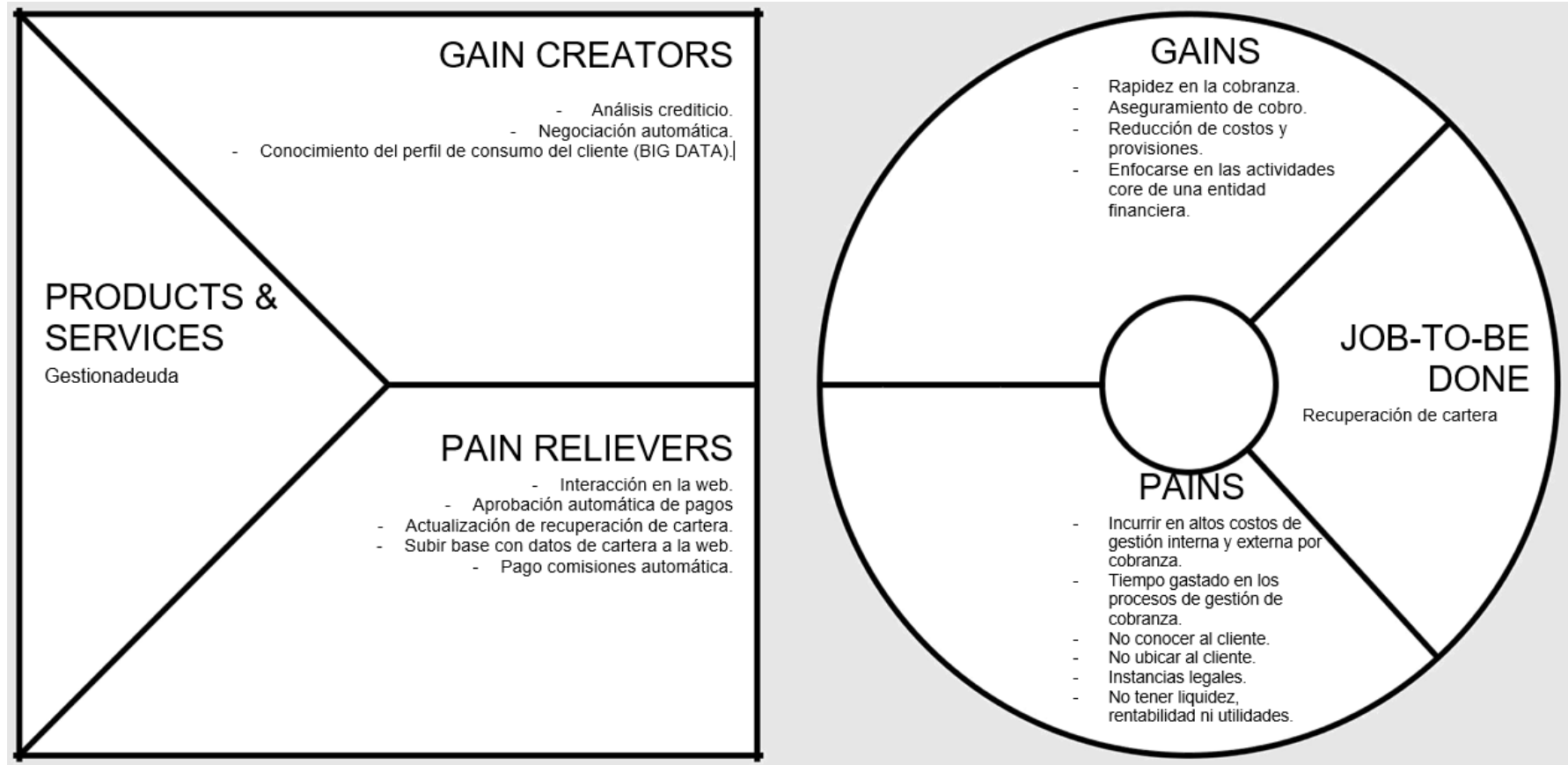
## 9.1 Propuesta de Valor – CANVAS (CLIENTE)

La propuesta de valor de nuestro servicio es educar financieramente al cliente en base a la generación de un plan de pagos automático.



## 10.1 Propuesta de Valor – CANVAS (INSTITUCIÓN FINANCIERA)

La propuesta de valor de nuestro servicio es cambiar el modelo tradicional de recuperación de cartera manejado de forma automática.



## **CAPÍTULO III: MODELO DE NEGOCIO**

El modelo de negocio de Gestionadeuda se enfoca en cambiar la forma tradicional de recuperación de cartera. Se ha visto la oportunidad de ofrecer servicios tanto para las Bancos como para los clientes deudores, con el fin de lograr un equilibrio en el funcionamiento del sistema financiero. Nuestros servicios permiten una interacción automática mediante un soporte y asistencia virtual que evita la presencia física y genera una negociación automática, rápida y flexible. A continuación se detalla dicho modelo:



## 1.1 Business Model Canvas

<p><b>Socios clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instituciones Financieras que proporcionen datos de sus clientes con deudas.</li> <li>- Grupo Novatech (que proporcionará el software elastic - análisis de bigdata)</li> <li>- Dirección Nacional de Registros de Datos Públicos, Superintendencia de Bancos, Servicio de Rentas Internas, Buró de Crédito.</li> <li>- Equifax, Provedatos.</li> </ul>	<p><b>Actividades claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Firmar convenios de prestación de servicios auxiliares con los bancos.</li> <li>- Contar con un modelo de credit scoring eficiente.</li> <li>- Mantener un adecuado manejo de seguridad de la información.</li> </ul>	<p><b>Propuesta de valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Cambiar el modelo tradicional de recuperación de cartera mediante su automatización.</b></li> <li>- Conocimiento del comportamiento del cliente.</li> <li>- Análisis crediticio profundo</li> <li>- Aprobación de pagos automática.</li> <li>- Pago de comisiones automático.</li> <li>- <b>Brindar Asesoría legal y financiera en el pago de deudas.</b></li> <li>- Creación de un plan de pagos / presupuesto financiero.</li> <li>- Recuperación de la calificación crediticia</li> <li>- Negociación automática de las deudas.</li> </ul>	<p><b>Relaciones con clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesoría legal y financiera totalmente gratis (Clientes).</li> <li>- Evento de presentación de servicio.</li> <li>- Una relación comercial digital (Instituciones Financieras).</li> </ul>	<p><b>Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instituciones Financieras con calificación de riesgo AAA-</li> <li>- Personas que tengan entre 20 y 40 años y cuyas deudas superen los US\$3.000.</li> </ul>
<p><b>Costos fijos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pago licencias de software</li> <li>- Pago de software de seguridad de la información</li> <li>- Desarrollo Web / Herramienta Financiera</li> <li>- Compra de licencias de Software de análisis de Bigdata</li> <li>- Desarrollo APP Celular</li> <li>- Mantenimiento de app celular y sitio web</li> <li>- Nómina</li> <li>- Arriendo fijo</li> <li>-</li> </ul> <p><b>Costo Variable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Costo Base de Datos</li> <li>- Publicidad y marketing</li> <li>- Impuestos</li> </ul>		<p><b>Ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comisión por recuperación de cartera (IFIS) en base a una tabla de porcentajes de acuerdo a la antigüedad de la cartera recuperada.</li> <li>- Comisión sobre el descuento obtenido en el pago de la deuda (Clientes) 15% del total del descuento obtenido.</li> <li>- Publicidad.</li> </ul>		

- **Socios clave:** Gestionar deuda para la prestación de servicios de recuperación de cartera requiere interactuar principalmente con las instituciones financieras, quienes proporcionarán bases de datos de los clientes, otros socios clave lo constituyen las empresas públicas y privadas que nos otorgarán datos financieros y personales que permitirán proporcionar un perfil a través del software de análisis de Bigdata (“Elastic”) que será contratado con la empresa Novatech.
- **Actividades clave:** el enfoque principal de nuestro servicio se basa en las siguientes actividades:
  - **Firma de convenios:** Alcanzar una relación comercial de prestación de servicios con las entidades financieras a largo plazo para la proporción de la base de datos de cartera vencida y en mora.
  - **Modelo de Credit Scoring:** Mediante el software “Elastic” interpretar las bases de datos mediante algoritmos matemáticos que identifiquen el comportamiento de consumo y crédito de los clientes de manera personalizada y exacta (Bigdata) generando un perfil adecuado.
  - **Seguridad de la información:** definir una política de seguridad para el manejo de la información de la plataforma web donde se defina bloqueos, contraseñas, protección de los dispositivos, protección en sitios dudosos.
- **Recursos clave:** nuestro servicio requiere de recursos tecnológicos de análisis de Bigdata y de una plataforma web para la interacción con nuestros clientes, es importante mencionar que se contará con asesores especializados en temas legales y de finanzas.
- **Propuesta de valor:** La prestación de nuestros servicios será de manera automática en base a la interacción digital en nuestra plataforma web, con el fin de evitar pérdida de tiempo, ahorro de costos y persecuciones en la gestión de cobranzas.

- **Relación con clientes:** nuestra estrategia comercial se plasma en ofrecer una asesoría legal y financiera totalmente gratis a los deudores y ser un aliado estratégico para las instituciones financieras en base al análisis profundo de crédito de sus clientes para generar una recuperación adecuada y eficiente.
- **Canales:** nuestro servicio llegará a nuestros clientes en base a una plataforma web desarrollada para satisfacer las necesidades de cobranzas, adicionalmente se creará una app móvil para facilidad del usuario en consulta del progreso de sus deudas.
- **Clientes:** por un lado, nuestro principal cliente lo constituyen las instituciones financieras con un servicio de cobranza y por otro lado los clientes con un beneficio gratuito que son aquellos deudores entre 20 y 40 años que tienen ciertas características en su deuda.
- **Costos (inversión inicial):** al ser una herramienta financiera tecnológica, la inversión principal involucra la adquisición de un software de análisis de Bigdata, la creación y desarrollo de una plataforma web que incluya una herramienta de plan de pagos complementada con una app móvil que permita abarcar todos los canales de contacto tanto con la institución financiera como con los clientes deudores.

Los costos fijos abarcan todos los servicios para el mantenimiento y funcionamiento de las herramientas tecnológicas como son: el hosting, dominio, mantenimiento de software y servidores.

Dentro de los costos variables se incluyen principalmente los gastos por marketing y el suministro de bases de datos por parte de nuestro aliado estratégico Equifax. Otros costos como sueldos, servicios básicos, asesoría legal y contable y depreciaciones se incurrirán en la medida que la Fintech vaya funcionando.

- **Ingresos (Instituciones financieras):** como parte de nuestra estrategia comercial y para presentar la funcionalidad de nuestro servicio no se cobrará por los primeros diez casos

de recuperación de cartera al igual que con los demás servicios ofertados. Posteriormente, los fees irán se cobrarán de acuerdo a un porcentaje dependiendo de la mora de la cartera recuperada. A continuación, se detallan dichos porcentajes:

<b>Mora</b>	<b>Comisión</b>
Preventiva	0,50 cent.
1 a 30 días	0,50%
31 a 60 días	1%
61 a 90 días	2.5%
91 a 120 días	3.5%
121 a 180 días	3.5%
181 a 36 días	5%
361 a 720 días	5%
Más de 720 días	8%

Sin embargo, se espera que nuestro mayor ingreso se dé por el beneficio del incremento de la recuperación de cartera respecto del año anterior.

- **Ingresos (Clientes):** el ingreso se obtendrá sobre el descuento logrado con la institución financiera en los casos que apliquen, este será totalmente transparente para el cliente ya que se lo hará sobre el descuento que se logre con la institución y dependiendo del mismo que puede llegar hasta un 15% sobre el valor del descuento.

Los otros ingresos comprenden venta de espacios publicitarios, y en un futuro se espera cobrar por venta de bases de datos.

## CAPÍTULO IV:

### FUENTE DE FINANCIAMIENTO

Para el desarrollo e implementación de Gestionadeuda y su comercialización en el mercado nacional, se requiere de una inversión de US\$60.000 la cual será diversificada de la siguiente manera:

Fuente de financiamiento	Valor en US Dólares
Recursos propios	6,000
Capital semilla	24,000
Inversionistas ángeles	20,000
Préstamos bancarios	10,000

La distribución de las fuentes de financiamiento es: Capital Propio 10% y Recursos de Terceros 90%, los cuales se dividirán en diferentes etapas que son las de constitución, desarrollo e implementación del software y finalmente su comercialización.

En la etapa de constitución de la compañía como sociedad anónima, se utilizarán los recursos propios para crear la compañía, conformación del capital social, la obtención del RUC y los servicios legales contratados correspondientes.

En la etapa de desarrollo e implementación de Gestionadeuda, se requiere un Capital semilla de US\$24.0000 los cuales será utilizados para la adquisición de licencias del software elastic y el desarrollo de la plataforma web y la aplicación móvil de Gestionadeuda. Se presentará la idea al “Banco de Ideas” del Senescyt que apoya a ideas innovadoras en su etapa inicial y ofrece asesoría profesional y críticas por profesionales relacionadas al área de innovación de nuestra idea. Estos recursos no requieren de retorno ni de su inclusión en el capital accionario. (Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, 2019)

En la etapa de comercialización se buscará el financiamiento por medio de inversionistas ángeles como: Ángeles EC y Club de Ángeles Buen Trip, los cuales invierten en sectores de servicios que incluyen tecnología, estos inversores cuentan con la expertise necesaria de ideas innovadoras en etapa de ejecución y crecimiento y solicitan la participación del personal y el capital accionario de la empresa en la cual desean invertir de hasta el 30%, esto nos permitirá contar con profesionales con la experiencia necesaria, que ayudarán a que nuestro negocio sea rentable y dinámico. (Red Ecuatoriana de Inversionistas Ángeles, 2019)

Adicionalmente se solicitará al Banco del Pacífico un crédito de US\$10.000 que será utilizado como capital de trabajo para sueldos, arriendos, compra de equipos, servidores, este tipo de préstamos de emprendedores tienen una tasa del 9.5% con 1 año de gracia a 5 años plazo. (El Telégrafo, 2019)

Por lo tanto, nuestra diversificación del financiamiento de nuestro proyecto nos permitirá tener un capital no reembolsable del 50% sumando los recursos propios y el capital semilla, un capital de riesgo del 33% y finalmente un capital con costo financiero del 17%. Adicionalmente adquiriremos personal y accionistas con experiencia en el mercado e ideas de procesos y comercialización innovadoras que nos permitirán desarrollarnos en el sector financiero.

Con el fin de lograr un crecimiento a mediano y largo plazo nuestras fuentes de financiamiento podrían ser fondos internacionales como el Accion Frontier Inclusion Fund con su inversionista principal Accion, que es creado para propuestas en mercados emergentes para aquellas startups que se enfoquen en prestar servicios financieros que funcionen para todos, el fondo muestra la importancia de aprovechar los mercados de capital para resolver problemas difíciles que existen en la sociedad, puede ser un gran aliado con el fin de buscar un crecimiento a nivel de América Latina. (Accion Frontier Investments, 2019)

## CONCLUSIONES

1. Las facilidades de pago y el crédito desproporcionado de consumo en tarjetas de crédito, son los principales factores de morosidad en el país, a pesar que el porcentaje de cartera vencida y cartera que no devenga intereses es de alrededor del 6%, nos indica que pueden afectar a la estabilidad económica del país, debido a la situación que se vive actualmente en términos de desempleo y de sobreendeudamiento, por lo cual los deudores en un futuro no tendrán como pagar y cumplir sus obligaciones con el sector financiero.
2. El modelo tradicional de recuperación de cartera tanto para personas naturales como para personas jurídicas resulta engorroso debido a la persecución por la falta de opciones para cubrir las obligaciones contraídas en el pasado. Es necesario ofrecer y brindar una relación de confianza con los usuarios para poder recuperar dichas cuentas por cobrar en base a planes de pago que brinden seguridad y confianza a los deudores.
3. Las Fintech en la actualidad funcionan como aliados estratégicos para las instituciones financieras debido a que éstas flexibilizan sus servicios mediante tecnologías de big data, blockchain, internet de las cosas e inteligencia artificial entre otras, que se acomodan a las necesidades de cada cliente y logran un resultado en un tiempo oportuno y de calidad, por lo cual, nuestro proyecto en una sociedad tecnológica es factible y puede generar un nicho de mercado importante en la recuperación de cartera amigable.
4. Existe falta de educación financiera para los tarjetahabientes al tener un cupo mayor a sus ingresos, por lo que se hace necesario crear un apoyo que otorgue una amigable relación comercial y crediticia para ofrecer opciones que permitan administrar adecuadamente el consumo por tarjetas de crédito.

## ANEXOS

### ANEXO 1: ENTREVISTAS INSTITUCIONES FINANCIERAS

**Entrevistador:** Linda Cruz

**Observador:** César Corrales

**PREGUNTA 1: ¿Cuáles son los principales problemas que se presentan al momento de realizar la gestión de cobranza?**

1. **Jefe Nacional de Cobranzas - Banco Diners Club del Ecuador:** *Los problemas se presentan de doble lado, cuando se hace una gestión de cobranza se tiene que conocer al cliente para llegar a un cierre, el gestor tiene que ser un conocedor de los productos que le puedo ofrecer para el pago, se vuelve una negociación. Por otro lado, siempre existen objeciones que en este caso es su capacidad financiera, se puede hacer de forma masiva la gestión.*
2. **Jefe de Cobranzas - Banco Anónimo:**
  - *Contactabilidad telefónica del cliente*
    - a. *Para llamadas*
    - b. *Para envío de SMS*
  - *Contactabilidad directa al cliente (saber la mejor hora para llamarlo)*
  - *Disponibilidad de correos electrónicos para envío de mensajes masivos*
  - *Conocer cuál es el mejor canal de contacto con el cuál el cliente responde al pago*
  - *Saber a qué cliente llamar y a cuál no para optimizar gestión de recuperación*
3. **Gerente de Recuperación de Cartera – Banco Internacional:** *Falta de pago de clientes con alto endeudamiento y clientes sin trabajo.*

**PREGUNTA 2: ¿Cuáles son las actividades y medios por los cuales se realizan la gestión de cobranzas actualmente?**

1. **Jefe Nacional de Cobranzas - Banco Diners Club del Ecuador:** *Existen varios canales de cobranza, manejamos el portafolio de actuales 30, 60, 90 y más de 90 días; para los actuales que no han cancelado dentro de los 15 días de plazo y caen en mora en el día 16 sobre ellos se tiene gestión telefónica envío de SMS y mail. Antes se hacía gestión a todas las personas, pero actualmente solo se hace a los impagos. Se realiza una visita cuando los días están en más de 30 de vencidos, esta visita puede ser con ejecutivos en auto, ejecutivos motorizados, con call center interno y externo. Más de 90 días es pre - jurídico y a esos casos se envía una carta indicando que debe cancelar los valores. Todos estos servicios tienen un costo de acuerdo a la tabla que establece la regulación de la SB. Lo de mayor riesgo e impacto en las edades de mora se quedan para gestión interna y lo de menor impacto se manda afuera.*
2. **Jefe de Cobranzas - Banco Anónimo:** *Telefonía, SMS, e-mail, carta física, visita domicilio, visita laboral.*
3. **Gerente de Recuperación de Cartera – Banco Internacional:** *El Banco maneja la cobranza de cartera consumo micro e hipotecario internamente con personal del banco; el volumen*



*de cartera de tarjetas de crédito se maneja a través de empresas especializadas que son tercerizadas, no es nuestra mayor preocupación*

**PREGUNTA 3: ¿Cuáles son las condiciones de negociación que se plantean para recuperar la cartera vencida y castigada?**

1. **Jefe Nacional de Cobranzas - Banco Diners Club del Ecuador:** *Las condiciones de negociación que se plantean van siempre de acuerdo a la capacidad del cliente, se averigua sus ingresos reales y sus gastos y corroboro la información sin darle credibilidad completa, porque muchas veces el cliente puede mentir en sus gastos y en realidad es necesario revisar en la central de riesgos, pero esto no es posible hacerlo para todos los clientes solo con algunos. Se puede hacer hasta de 30, 60, 70 meses de plazo depende de la capacidad.*
2. **Jefe de Cobranzas - Banco Anónimo:** *Por lo general para la cartera vencida condonación de gastos de cobranza y en la cartera castigada gastos de cobranza, intereses de mora y se puede llegar a interés normal y capital.*
3. **Gerente de Recuperación de Cartera - Banco Internacional:** *El banco no perdona deuda a los clientes ni otorga facilidades en plazos para extender pagos por cuotas mínimas, el análisis realizado va en función de las políticas del banco y las mismas no se pueden romper, nuestros créditos están dados a personas empresarias y comerciantes principalmente.*

**PREGUNTA 4: ¿Qué decisiones toma la institución financiera para generar liquidez, sobre la cartera que no ha podido ser cobrada?**

1. **Jefe Nacional de Cobranzas - Banco Diners Club del Ecuador:** *La cartera castigada se considera como pérdida y va al gasto, se realizan campañas de condonación de interés para que en muchos años solo se pague el capital y de alguna manera hacer atractivo el pago de la deuda pendiente para recuperar su calificación crediticia. En ocasiones se puede condonar capital solo con autorización de Presidencia.*
2. **Jefe de Cobranzas - Banco Anónimo:** *Toda institución financiera debe considerar en sus flujos de caja la probabilidad de que una parte de la cartera no se cobre. Por lo tanto, en su planificación financiera este gasto ya está incluido.*
3. **Gerente de Recuperación de Cartera:** *Internamente al manejar créditos con empresas y comerciantes no se tiene mayor problema en la gestión, sin embargo, aquella cartera que ya no ha podido ser cobrada se castiga y es gasto para la empresa y otra parte se encuentra en instancias legales.*

**PREGUNTA 5 ¿Le gustaría contar con un servicio automatizado de gestión de cobranzas que permita la negociación entre la institución financiera y los deudores, que asegure el pago en base a una planificación financiera personalizada por cliente?**

**Si su respuesta es afirmativa, comentar las necesidades principales que quisiera solventar con este servicio.**

1. **Jefe Nacional de Cobranzas - Banco Diners Club del Ecuador:** *Nuestros clientes están pasando una era y son personas mayores que iniciaron con la empresa, ellos no se van a ver*

atraídos por este tipo de servicio, sin embargo está la nueva generación de socios que siempre están enlazados a un teléfono que lo que quieren es la comunicación rápida y soluciones al alcance de la tecnología y la herramienta va a servir a ese tipo de clientes que en cualquier lugar donde se encuentren requieren hacer una transacción por su computadora o teléfono, aún más si es para el pago de una deuda que a la nueva generación le molesta sobre manera realizar ese tipo de trámites y les va a interesar aún más si les asesoran de como pagar dichas deudas.

**2. Jefe de Cobranzas - Banco Anónimo: Sí.**

- *Comunicaciones masivas y anticipadas a la fecha de pago de los clientes según su tipo de riesgo*
- *Mecanismo de Planificación financiera del cliente, fácil de entender*
- *Tracking de los mecanismos de recordación de pago que obtienen mejores respuestas del cliente.*
- *Identificación del teléfono de mejor contacto del cliente.*

**3. Gerente de Recuperación de Cartera – Banco Internacional: Deben enfocarse a los millennials que ahí si existiría un valor agregado, nuestro banco aún no maneja ese sector, los clientes son personas de la generación X, empresarios o que manejan un negocio, que tal vez no estén interesados en manejar todo por web o un aplicativo en el teléfono. Primeramente, deben hacer un contacto tradicional con el cliente y posteriormente, una vez contactado el mismo, realizar la cobranza y la planificación automatizada, este producto no sería conveniente para créditos normales debería enfocarse al sector de tarjetas de crédito. El aplicativo debería tener cargado políticas que el banco establezca que se puedan otorgar como límites para condonación de las deudas.**

## **ANEXO 2: ENTREVISTAS PERSONAS**

### **ENTREVISTA**

**Entrevistador:** César Corrales

**Observador:** Linda Cruz

#### **PREGUNTA 1: ¿Ha requerido usted de solicitar Tarjetas de crédito en el sistema financiero?**

1. **Alexander Peñafiel – Edad 30 años- Deudas TC : SI**  
Por necesidades de educación de cuarto nivel, consumo de muebles para el hogar y autos con cuotas diferidas con tarjeta de crédito y créditos corrientes con tarjeta de crédito
2. **Jonathan Merino – Edad 32 años – Deudas TC: SI**  
Para financiamientos de educación de cuarto nivel, viajes, muebles para el hogar
3. **Andrea Cabrera – Edad 36 años – Deudas TC: SI**  
Para poder implementar un proyecto nuevo he recurrido a usar el crédito de tarjetas de crédito para compra de muebles, inventario s y consumos de gastos generales
4. **José Herrera – Edad 25 años – Deudas TC: SI**  
*Actualmente cuento con 3 tarjetas de crédito que han sido otorgadas mediante pre-aprobación de mi perfil crediticio y son asignadas con un cupo definido*
5. **Luis Sosa – Edad 37 años – Deudas TC: SI**  
Por motivos de estudio en la universidad al momento de financiar mi carrera para estudiar.

#### **PREGUNTA 2: ¿Cuáles han sido los medios a los que ha recurrido para acceder a una tarjeta de crédito?**

1. **Alexander Peñafiel – Edad 30 años- Deudas TC :**  
*Crédito con una Institución Financiera (Banco Pichincha), utilización de tarjeta de crédito, Consorcios para adquirir vehículos.*
2. **Jonathan Merino – Edad 32 años – Deudas TC**  
*Bancos a través de correo y visita personal para considerar los requisitos solicitados*
3. **Andrea Cabrera – Edad 36 años – Deudas TC**  
A través de ofertas telefónicas y en el caso de exigir mayores cupos se realiza a través de visitas físicas a agencias y entrega de excesiva documentación física.
4. **José Herrera – Edad 25 años – Deudas TC**  
*Llamadas telefónicas, y reuniones in situ para la entrega de requisitos solicitados por el ejecutivo de tarjetas de crédito*
5. **Luis Sosa – Edad 37 años – Deudas TC**  
Primero fue solicitud a través de internet, sin embargo, el trámite no pudo completarse por ese medio. Debido a esto toco ir personalmente y realizar el trámite con los documentos físicos.

**PREGUNTA 3: ¿En el caso de tener deudas en tarjetas de crédito: ¿Considera usted que existen facilidades de compra y pagos con este tipo de créditos?**

1. **Alexander Peñafiel – Edad 30 años- Deudas TC:**  
*SI, dependiendo del cupo y de cuantas tarjetas de crédito tenga se puede tener opciones de compras diferidas y pagos mínimos mensuales.*
2. **Jonathan Merino – Edad 32 años – Deudas TC**  
*Si, la disponibilidad del cupo que ha sido libre, los pagos mínimos y la opción de diferir compras de valores considerables*
3. **Andrea Cabrera – Edad 36 años – Deudas TC**  
*Los créditos los realizo generalmente en las tarjetas de crédito a 3 cuotas para tener un tiempo considerable para pagarlo,*
4. **José Herrera – Edad 25 años – Deudas TC**  
*Si, existen muchas facilidades de compra y de pagos como son: 1.- Compras diferidas 2.- Promociones 2 x 1 3.- Noches diners 4.- Pagos mínimos 5.- diferid saldo*
5. **Luis Sosa – Edad 37 años – Deudas TC**  
*Facilidades de compra si al momento de adquirir un bien solo se necesita la tarjeta de crédito y la cédula, pero al momento de pago no debido a que existen fechas de corte que a veces no están de acorde a la fecha que uno recuperar ese dinero para pagar.*

**PREGUNTA 4: ¿Cuáles son las decisiones que toma usted al momento de caer en mora?**

1. **Alexander Peñafiel – Edad 30 años- Deudas TC:**  
*Cancelar lo más pronto las deudas pendientes y analizar los créditos futuros generados por tarjetas de crédito para los consumos recurrentes, y cuando obtenga mis décimos y utilidades tratar de cancelar los saldos totales de mis deudas.*
2. **Jonathan Merino – Edad 32 años – Deudas TC**  
*Cancelar lo más pronto posible y mantener bien mi historial crediticio Y evitar el cobro de los intereses.*
3. **Andrea Cabrera – Edad 32 años – Deudas TC**  
*No utilizar la tarjeta de crédito, y cancelar el mínimo de la tarjeta, hasta esperar que lleguen los beneficios a empleados que se obtienen en abril, agosto y diciembre o solicitar préstamos a familiares en el caso de tener deudas vencidas*
4. **José Herrera – Edad 25 años – Deudas TC**  
*Utilizar todo el efectivo disponible cada mes, y utilizar las tarjetas remanentes para consumos corrientes como alimentación y transporte y limitarme en los gastos hasta cumplir con las deudas*
5. **Luis Sosa – Edad 37 años – Deudas TC**  
*Pedir más plata prestada para pagar, solicitar ampliación del plazo o no pagar por el momento hasta q tenga flujo y pagar el interés y mora que condona la deuda.*

**PREGUNTA 5 ¿Cuáles han sido las principales razones que generan atrasos e incumplimiento de pago sobre las deudas adquiridas?**

1. **Alexander Peñafiel – Edad 30 años- Deudas TC :**  
Compras desmedidas corrientes con tarjeta de crédito y la fecha de corte
2. **Jonathan Merino – Edad 32 años – Deudas TC:**  
Las fechas de corte que el banco impone y no está acorde a la fecha de pagos de sueldo salarios
3. **Andrea Cabrera – Edad 36 años – Deudas TC**  
El pago de otras deudas que no pueden esperar, enfermedades y gastos inesperados
4. **José Herrera – Edad 25 años – Deudas TC**  
*No tener una planificación financiera para determinar el flujo de efectivo disponible para cubrir con las deudas mes a mes*
5. **Luis Sosa – Edad 37 años – Deudas TC**  
La falta de un plan de financiamiento debido al no controlar bien el ingreso y tener un gasto desmedido respecto a este, dañando de esta forma un presupuesto inicial. Otro también es olvido de las fechas de pago quedando con mora y multas.

**PREGUNTA 6 ¿Realiza usted una planificación financiera de sus gastos mensuales con el fin de determinar el valor de flujo con el que cuenta para sus pagos mensuales?**

1. **Alexander Peñafiel – Edad 30 años- Deudas TC :**  
SI, cada mes efectuó un presupuesto para el siguiente mes y utilizo el flujo actual para no contraer créditos adicionales, sin embargo, al pagar las deudas en tarjetas con el efectivo disponible no cuento con liquidez para poder efectuar gastos corrientes necesarios y utilizo de nuevo la tarjeta de crédito.
2. **Jonathan Merino – Edad 32 años- Deudas TC :**  
Si, separar los gastos fijos que requieren en efectivo y calcular la cuota mensual y no exceder en el consumo de la tarjeta para que los pagos sean superiores a los programados., Sin embargo, la disposición de varias tarjetas puede impedir el pago total de la deuda corriente y optar por las facilidades de pago de pagos mínimos.
3. **Andrea Cabrera – Edad 36 años- Deudas TC :**  
*No realizó una planificación financiera, solo trato de pagar las deudas con los ingresos que genero mes a mes por sueldos*
4. **José Herrera – Edad 25 años- Deudas TC :**  
*No*
5. **Luis Sosa – Edad 37 años- Deudas TC :**  
Al principio de cada mes, sin embargo, es un presupuesto no a detalle y no consta un valor para imprevistos por tanto deja muchas cosas por fuera de este, afectando el saldo que tengo para gastos personales, transporte y alimentación durante el mes.

**PREGUNTA 7 ¿A qué situaciones se ha visto expuesto al momento de no cancelar una deuda a tiempo?**

1. **Alexander Peñafiel – Edad 30 años- Deudas TC :**  
A limitaciones en compras a crédito, utilización del flujo previamente destinado para otros gastos, mensajes, llamadas, cobros por cobranza, intereses y presión para el pago
2. **Jonathan Merino – Edad 32 años- Deudas TC :**  
Notificaciones de cobro, el recargo de intereses, llamadas constantes, mensajes etc. los cuales son molestos ya que se tiene la capacidad de pago y la disposición para cancelar las deudas
3. **Andrea Cabrera – Edad 36 años- Deudas TC :**  
A solicitar préstamos quirografarios para poder cancelar una parte de la deuda o para estar al día en los pagos, y no soportar la persecución de los asesores de cobranza, adicionalmente me he visto expuesta a renegociaciones y a l papeleo abundante.
4. **José Herrero – Edad 25 años- Deudas TC :**  
Llamadas telefónicas, mensajes, e. mails, recargo de intereses etc.
5. **Luis Sosa – Edad 37 años- Deudas TC :**  
Llamadas de la empresa o institución financiera, pidiendo fechas de pago y reclamando, aparte comunicando que existe multas e intereses generados por los mismos y que me acerque a cancelar de forma inmediata para no verme afectado en la central de riesgo.

**PREGUNTA 8: ¿Le interesaría contar con un servicio de asesoría financiera y legal automatizado que sea gratuito con el fin de organizar sus finanzas y realizar planes de pagos en el caso de que cuente con problemas de liquidez al momento de tener que pagar sus deudas, en base a una negociación directa con la Institución Financiera?**

1. **Alexander Peñafiel – Edad 30 años- Deudas TC :**  
SI, ya que a veces las deudas caen en mora por olvido de las fechas de corte, por malos hábitos de compra y gastos, por lo cual contar con un servicio de negociación de deudas sería genial para poder dormir tranquilo y solventar en su totalidad las deudas actuales
2. **Jonathan Merino – Edad 32 años- Deudas TC :**  
Si, ya que la entidad financiera no conoce los movimientos del flujo de los consumidores, y debería existir un servicio que rinde tranquilidad al cliente en el pago de sus deudas y en la capacidad de pago y de flujos de ingresos que se tienen en ciertas fechas del año, ya que el recargo por intereses resulta molesto al igual que la persecución de los asesores de cobranzas
3. **Andrea Cabrera – Edad 36 años- Deudas TC :**  
*Si, ya que una asesoría financiera gratuita permite una educación de mis finanzas personales y adicionalmente la negociación con el banco permite estar al día en los pagos de deudas*
4. **José Herrera – Edad 25 años- Deudas TC :**

*Sí la asesoría de educación financiera debería instruir al consumidor en temas de utilización de tarjetas y en cuanto a las deudas la negociación con la entidad Financiera sería de gran ayuda ya que se tiene la disponibilidad total de cancelar todas las deudas*

**5. Luis Sosa – Edad 37 años- Deudas TC :**

Me parece un servicio bastante práctico y útil el cual me podría ahorrar tiempo que realmente es perdido con las instituciones financieras debido a las filas de gente que hay, adicional supongo que si estoy en esta aplicación podrían conseguir un beneficio mejor al que yo podría obtener de ir solo como persona natural.

## Bibliografía

- Accion Frontier Investments. (Mayo de 2019). *Accion*. Obtenido de <https://www.accion.org/how-we-work/invest/accion-frontier-investments>
- Congreso Nacional. (17 de Abril de 2002). Ley 67 de Comercio Electrónico, Firmas y Mensajes de Datos. Quito, Pichincha, Ecuador: N/A.
- Diario El Comercio. (Diciembre de 2017). *Diario el Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/opinion/opinion-historia-banca-sistema-economia.html>
- El Telégrafo. (21 de Noviembre de 2016). Con Mahuad, Ecuador sufrió la peor crisis económica y social de su historia. *El Telégrafo*, pág. 1.
- El Telégrafo. (24 de Junio de 2018). Sin educación financiera las deudas se desbordan. *El Telégrafo*, pág. 1.
- El Telégrafo. (2 de Mayo de 2019). *13 actores están dispuestos a financiar ideas innovadoras*. Obtenido de [www.eltelegrafo.com.ec/noticias/desde/1/13-actores-estan-dispuestos-a-financiar-ideas-innovadoras](http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/desde/1/13-actores-estan-dispuestos-a-financiar-ideas-innovadoras)
- Guerra, J. P. (2018). *Educación financiera como factor de participación y desarrollo de la economía*. Quito: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (12 de Febrero de 2016). Resolución No. 2017-2016-M: Normas para el funcionamiento de los sistemas auxiliares de pagos. Quito, Pichincha, Ecuador: N/A.
- Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (22 de Mayo de 2017). Resolución No. 382-2017-F: Norma General que regula la definición, calificación y acciones que comprenden las operaciones a cargo de las entidades de servicios auxiliares de los sectores financieros públicos y privados. Quito, Pichincha, Ecuador: N/A.
- Martínez, M. d. (21 de Septiembre de 2017). *GK*. Obtenido de Política Económica: ideas ambiciosas con resultados limitados, 10 años de Rafael Correa: <https://gk.city/2017/09/21/politica-economica-rafael-correa/>
- Paredes, M. C., & Córdor, J. E. (2018). *Reporte Comportamiento Crediticio Sectorial*. Quito: Superintendencia de Bancos del Ecuador.
- Pereira Álvarez, I. E. (10 de 2010). *Flacso Andes, Biblioteca Digital de Vanguardia para la Investigación*. Obtenido de La importancia del crédito para alcanzar un crecimiento sostenido en el Ecuador: <http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/3286#.W4xqquhKg2w>
- Red Ecuatoriana de Inversionistas Ángeles. (Mayo de 2019). *Ángeles EC*. Obtenido de <http://angeles.ec/acerca-de/>
- Revista EKOS. (2018). Evolución del Sistema Financiero: Indicadores financieros. *EKOS*, <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=10390>.



- Salgado, D. (S/F). *La Crisis Económica en el Ecuador y los Derechos Económicos Sociales*.  
Obtenido de Tras las huellas de un atraco Ecuador 1999:  
[http://www.memoriacrisisbancaria.com/www/5\\_1\\_economico.html](http://www.memoriacrisisbancaria.com/www/5_1_economico.html)
- SB Subdirección de Estadísticas y Estudios. (2018). *Comportamiento Financiero: Sistema de Bancos Privados Junio 2017-Junio 2018*. Quito: SB.
- Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. (Mayo de 2019). *Banco de Ideas*. Obtenido de [www.bancodeideas.gob.ec/site/como-funciona](http://www.bancodeideas.gob.ec/site/como-funciona)
- Superintendencia de Bancos. (30 de Agosto de 2017). Resolución No. SB-2017-710: Norma de control para la calificación y supervisión de las compañías de servicios auxiliares que presten servicios a las entidades de los sectores financieros público y privado. *De la calificación para prestar servicios auxiliares*. Quito, Pichincha, Ecuador: N/A.
- Universidad Esan. (13 de Diciembre de 2016). *Conexionesan*. Obtenido de El impacto financiero del incremento de las morosidad bancaria:  
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/12/el-impacto-financiero-del-incremento-de-la-morosidad-bancaria/>
- Velasco, F. (2016 de Octubre de 2016). *Tus finanzas: programa de educación financiera*. Obtenido de <https://tusfinanzas.ec/blog/2016/10/31/5-errores-financieros-que-cometen-los-millennials/>