



Especialización en Administración Bancaria

Trabajo Integrador Final

Tarjeta de Crédito  
Optimización Ingresos

Docente: Dr. Nelson Roca

Alumno: Dr. Juan José Bauza

AÑO 2009

<b><u>Índice general</u></b>	<b><u>Página</u></b>
1. Índice general.....	1
2. Resumen ejecutivo.....	2
3. Planteamiento y formulación adecuada del problema de investigación.....	3
4. Antecedentes, reseña y relevancia del estudio.....	5
5. Análisis cualitativo de la investigación.....	8
6. Determinación del universo de variables del estudio.....	10
7. Objetivos generales y específicos de la investigación.....	13
8. Fuentes primarias y secundarias de la recolección de datos....	20
9. Análisis cuantitativo.....	21
10. Análisis de resultados y esquema comparativo.....	26
11. Conclusiones.....	27
12. Bibliografía y fuentes documentales.....	29

### **Resumen Ejecutivo:**

El presente trabajo, a partir de diferentes análisis cualitativos y cuantitativos, en una clara descripción de las características del producto Tarjeta de Crédito en general y VISA en particular, pretende esbozar aquellos aspectos que permiten una mayor rentabilidad, a partir de la optimización de sus recursos.

Se intenta vislumbrar cuales son las fortalezas del producto para optimizarlas y cuales las debilidades para intentar superarlas; cuáles son las oportunidades que presenta el mercado, para permitir su expansión y a partir de una visión contextualizada, identificar el entorno inmediato y los posibles riesgos que allí se pueden tener.

Clarificar y dilucidar éstas cuestiones, junto al análisis del lugar que ocupa el producto en el sistema financiero en general, en las instituciones en particular, permite delinear el camino de acceso a un mercado cada vez más exigente y competitivo.

Todo ello sumado a un análisis de procesos administrativos y de ingresos, determinados por la eficiencia en la entrega de liquidación mensual al cliente, los variados ciclos de facturación que conforman un flujo constante de ingresos, teniendo su contrapartida en los pagos que se efectúan a los establecimiento, que fluctúan entre cinco y catorce días, desde la respectiva presentación de la compra ante la entidad pagadora.

Otro ingreso financiero es la constante compra anticipada de cupones en cuotas, donde cada institución pone un énfasis muy particular, siendo éste un canal optativo del establecimiento que le posibilita hacerse de fondos en efectivo en un plazo inmediato, relacionados a los cobros que debería percibir en diferentes meses, oscilando el sistema, en noventa días promedio.

### **Planteamiento y formulación:**

El trabajo es el desarrollo de la optimización costo versus el beneficio, como producto transaccional de mayor ingresos de las Entidades del sistema financiero con el fin de lograr su mayor rentabilidad.

La Tarjeta de Crédito es al mismo tiempo un instrumento de crédito y un factor multiplicador de ventas, y por lo tanto, de la producción, el trabajo y la riqueza.

El consumidor simplifica notoriamente sus operaciones, implicando además una cuota de seguridad, debido a la tarjeta, que reemplaza la entrega de efectivo y a su vez constituye un importante instrumento de crédito en la medida que difiere el cumplimiento de obligaciones dinerarias, pues generalmente no requiere hacer una previa provisión de fondos.

Es común que asociemos de inmediato "Tarjeta de Crédito" con la tarjeta de plástico que posee una banda magnética, que nos permite acceder a la posibilidad de diferir el pago de los productos o servicios.

Sin embargo, la Tarjeta de Crédito es algo más que la tarjeta de plástico que conocemos, implica un juego de relaciones jurídicas.

La Tarjeta de Crédito es un instrumento de crédito que permite diferir el cumplimiento de las obligaciones dinerarias asumidas con su sola presentación, sin la necesidad previa de aprovisionar fondos a la Entidad que asuma la deuda, que generalmente son Bancos u otra Empresa del Sistema Financiero.

Basándose en datos estadísticos e históricos de diferentes fuentes y entidades y a partir de este trabajo se pretende plantear y realizar un análisis que determine optimizar la renta al máximo; siendo el producto transaccional de mayor ingreso del sistema, y de la Entidad como así también la determinación de necesidades del cliente y la evaluación del nivel de satisfacción de las mismas. Conjuntamente con ello, analizar la potencialidad del mercado y su efectiva colocación, para poder así evaluar las posibilidades de expansión, aumentando directamente su rentabilidad.

La formulación de la relevancia del estudio esta dado en que el producto expuesto se ubica dentro de los más rentables, es necesario evaluar las variables que influyen a la hora de determinar la relación costos-beneficios, para lograr mantener una alta rentabilidad y haciendo crecer su contribución marginal, y dilucidar cuales son los puntos más débiles que posee el producto para lograr la maximización de los beneficios.

Motiva este análisis y sirve de sustento al presente trabajo, los antecedentes históricos del producto y la utilización de la ecuación costo-beneficio. Un ejemplo de ello es lo acontecido hace más de dos décadas cuando la entrega de resúmenes de tarjeta de crédito estaba a cargo de Ocaza con un costo de \$ 1,60 y luego de evaluar los mismos se decidió la terciarización de esta tarea pero a cargo del Correo Argentino, cuyo costo era de \$0.80.

Es importante destacar, que a diferencia de otros ámbitos, las erogaciones que están en juego se trasladan al usuario, ya que éstos abonan una suma fija en concepto de envío de resumen. Sin embargo, un análisis superficial y meramente lineal, determinó que se debía reducir los gastos, no contemplando que existen variables no cuantificables, como la satisfacción del cliente, repercutiendo en la imagen del producto y en el descreimiento del mismo, provocando así la necesidad de aunar los esfuerzos para lograr nuevamente la credibilidad del cliente.

Teniendo en cuenta la crisis del sistema financiero mundial, aprovechar las posibilidades que ofrece éste producto como medio de pago que permite la financiación, y partiendo del sustento de que en períodos inflacionarios, los precios se incrementan en una mayor proporción que los ingresos, la misma ocupa un lugar primordial en la vida de nuestros clientes.

Los fundamentos teóricos del enfoque, donde los porcentajes de participación en el mercado así como también la rentabilidad del producto; la información proporcionada por aquellos agentes vinculados directamente con la atención del público, y toda información que permita comparar el producto con el resto de las instituciones y evaluar así el control de gestión que se lleva a cabo, con el fin de permitir una mayor contribución marginal.

### **Antecedentes:**

El sistema de intercambio o trueque de mercancías impulsó al hombre a solicitar crédito para sus actividades agrícolas a otras personas, quienes por lo general eran representantes de la iglesia. El hecho descrito constituye un caso clásico de intermediación financiera que ilustra claramente el proceso de captación de recursos monetarios.

Más importante aún es observar que hace 4000 años quedaban definidas las principales funciones de una intermediación financiera las cuales fueron:

- 1) Custodia de fondos.
- 2) Transferencia de fondos.
- 3) Concesión del crédito.

La misma apareció y floreció en diferentes regiones a medida que las actividades agrícolas o comerciales se fueron arraigando y generalizando en diferentes partes del mundo. A través del tiempo surge la banca moderna con instituciones que ejercían la intermediación monetaria atendiendo a todo cliente que se acercara en su mayoría, a título individual.

Otras industrias aparte de la netamente financiera, daban origen a nuevos sistemas de concesión de crédito de transferencia de fondos y de uso de medios de pago. Durante la época colonial, en los Estados Unidos surgió el crédito para compras al detalle como resultado de la escasez de circulante, pero no fue sino 200 años después que se introdujo el concepto de crédito.

En cuanto a la historia de las tarjetas bancarias, esta se remonta al año 1914 cuando la Western Unión emitió la primera tarjeta de crédito al consumidor, pero en particular a sus clientes preferenciales. Hasta la primera mitad del siglo, otras empresas como hoteles, tiendas por departamentos y compañías gasolineras emitieron tarjetas de crédito para sus clientes.

Después de la Segunda Guerra Mundial, surgieron con renovado ímpetu nuevas tarjetas. Pero sólo fue hasta 1950 cuando salió la tarjeta Dinners Club, que una misma tarjeta de crédito fue aceptada por una variedad de comercios.



En 1951 el Franklin National Bank de Long Island, Nueva York, emitió una tarjeta que fue aceptada por los comercios locales y poco después por alrededor de 100 bancos. Sin embargo, como estas sólo funcionaban para un área de la banca local, muy pocas podían generar suficientes ganancias para los bancos, por lo que muchas desaparecieron con la misma rapidez con que surgieron.

Basados en esas pioneras, los bancos locales de los Estados Unidos de Norteamérica incursionaron en expedir sus propias tarjetas de crédito.

Para los años 60 se ofrecieron nuevas modalidades de pago diferidos en los saldos a pagar, lo que ofreció ingresos adicionales y mayor rentabilidad a los bancos, los cuales unidos en asociaciones o mediante convenios en todo el territorio norteamericano pudieron expedir tarjetas de crédito común, creando un sistema de carácter nacional, de donde surgieron las que hoy son grandes firmas de tarjetas que operan bajo los nombres de Mastercard Internacional y Visa Internacional.

En el caso de Visa, sus antecedentes se remontan al año 1958 en los Estados Unidos cuando el Bank of América comenzó a emitir la tarjeta de crédito Bank Americard.

En otros países del mundo, nuevos programas de tarjetas eran lanzados, manejados siempre por bancos o por asociaciones de instituciones financieras, creando así sistemas mundiales de tarjetas bancarias de crédito.

La creación de la tarjeta bancaria de crédito no es más que el último eslabón en la cadena evolutiva del intercambio de valores. Además de que cumple con las tres funciones principales de una intermediación financiera, ya que transfiere fondos; es un instrumento de créditos y bajo los aspectos de seguridad contribuye a llenar la función de custodia de valores.

También es un hecho que debido al avance tecnológico y al crecimiento del mercado, las tarjetas de crédito han dejado de ser un instrumento clasista para introducirse en el mercado de las masas, lo que ha creado un aumento de las operaciones en el ámbito mundial.

#### Trayectoria de la Tarjeta de Crédito VISA

- 1914 – Primera tarjeta en los EEUU (Empresa Western Unión) con la que se adquieren bienes y servicios con cargo diferido.
- 1950 – Aparición de Dinners Club, y con ella el concepto de tasa de descuento al comerciante y las facturas a los usuarios.
- 1951 - Primera tarjeta bancaria la del Franklin National Bank, en función a un reducido número de operaciones provocan pronto su desaparición.
- 1958 - Bank Of América, lanza su tarjeta Bank Americard.
- 1970 - Consolidación de dos grupos como hegemónicos dentro del ámbito bancario en USA.
- 1974 - Se forma la multinacional administradora de la tarjeta en el exterior - IBANCO -.
- 1977 - Se adopta la marca universal “VISA”

## Análisis Cualitativo

### Partes que interviene en el sistema

Estas son la base de generación de ingresos del sistema.

- Entidad Emisora: Es aquella que participa en el Programa de Tarjetas, cuyo nombre aparece en la tarjeta como emisor del plástico y quien entra en relación contractual con el tarjeta habiente y quien le factura al mismo. Siendo esta parte del negocio la que aporta los mayores ingresos y como también un valor agregado. (Alcanza un 70 % de los ingresos totales en comisiones).
- Centro operativo: Sede que un afiliado (Banco) establece su Programa de tarjetas de Crédito, donde procesa sus operaciones y efectúa sus transferencias de fondos. (Alcanza un 20 % de los ingresos totales en comisiones).
- Entidad Pagadora: Es aquella que participa del Programa de pagos a los establecimientos, y quien entra en relación contractual con los mismo. (Alcanza 10 % de los ingresos totales en comisiones).

### Partes que intervienen en el contrato

El contrato de tarjeta de crédito, origina relaciones jurídicas entre varios jugadores:

1. Entidad emisora
2. Titular de la tarjeta de crédito.
3. Establecimiento.

Se trata de un contrato que enmarca a tres partes en la contratación de derechos y obligaciones.

Hay que señalar que frecuentemente son cuatro los sujetos que intervienen y esto ocurre cuando la entidad emisora es una persona jurídica distinta al Banco interviniente.



1. Entidad Emisora.- La institución emisora puede patentizarse en los modos siguientes:
  - a. Las empresas comerciales que emiten sus propias cartas de crédito, por las cuales tienden a identificar a sus clientes favoritos y a los beneficiarios con la apertura de créditos que en su mayoría se limitan a la cantidad determinada, como por ejemplo las tiendas.
  - b. Instituciones especializadas, que son las que han dado origen a las tríadas credit card.
  - c. Instituciones financieras, que en la actualidad dinamizan sus acciones en las operaciones de credit card merced a las ventajas que ofrece esta modalidad como los Bancos.
  
2. Titular de la tarjeta: El usuario, puede ser una persona natural y/o jurídica, quien es autorizada por la institución emisora a fin de que emplee el crédito reconocido en sus actividades cotidianas, previa presentación de una tarjeta de crédito que le es concedida a través de una evaluación de su solvencia económica, moral y afines.
  
3. Establecimiento: Es un proveedor afiliado, que accede a la utilización del crédito otorgado al titular de la tarjeta.

Clasificación de las tarjetas de crédito:

En la actualidad existe una diversidad de tarjetas de crédito para cada uno de los diferentes usuarios. La distinción está dada, básicamente, en el nivel de ingresos:

- Visa Oro
- Visa Clásica, versión Nacional e Internacional.
- Visa precalificada, dirigida a los agentes de la Administración Pública Nacional, Provincial y Municipal así como también a los beneficiarios del Instituto de Previsión social de la Provincia de Buenos Aires, que perciben sus haberes a través de una cuenta habilitada.

- Visa regalo y Visa recargable, direccionada a cubrir la diversidad de gastos que los consumidores realizan habitualmente con dinero en efectivo y con la finalidad de realizar obsequios- regalos de casamiento, aniversarios, cumpleaños de 15, etcétera.
- Visa Platinum, diseñada para satisfacer las necesidades del segmento de clientes de mayores ingresos.
- Visa Corporate, ofrece a las empresas el acceso a un mecanismo de pago alternativo, con el objetivo de satisfacer las exigentes necesidades de la actividad de Representación de las Empresas.
- Visa Business, dirigida al segmento de gastos de representación y otros gastos empresariales de compañías de mediana estructura.
- Visa Purchasing, diseñada para ofrecer a las empresas la posibilidad de agilizar los procesos de compras institucionales, con el propósito de satisfacer los requisitos de control de su actividad.

**Determinación del universo:** Clientes y mercados

Aquí aparece entonces uno de los elementos claves de nuestro análisis y es el cliente. Las personas están en los mercados y para comprender su dinámica hay que hacer el siguiente análisis:

**Mercado:** Clientes que conforman un mercado, definido como un conjunto de personas que compran una categoría de productos para satisfacer una necesidad o carencia. Desde el punto de vista de la institución el mercado es la población en general y en particular los habitantes de la Provincia de Buenos Aires.

**Segmento:** Los clientes, a su vez, conforman un segmento, definido como una porción del mercado con un comportamiento de compra homogéneo y diferenciado respecto de otros grupos que conforman un mercado general. Las tarjetas destinadas a la Administración Pública son un segmento dentro de un mercado más amplio.

Otro de los aspectos fundamentales, en la segmentación, es la posibilidad de diseñar un producto acorde a cada uno de los clientes, dentro de la amplia gama potencial del mercado.

Un ejemplo son las diferentes versiones de las tarjetas como ser: Visa Clásica, en sus diferentes versiones Local, Internacional, Oro y Platinum, Visa Precalificada, destinada a aquellos clientes que cobren sus haberes y Visa Bussines para las empresas.

De esta forma es posible acotar el objeto de estudio y aunar los esfuerzos para poder responder de una manera óptima a los requerimientos de cada sector en particular.

Nicho: Una porción dentro de un segmento especializado, el cual puede estar inexplorado por ser muy reducido o por ser aún desconocido. Es importante destacar que existen herramientas o técnicas para aplicar a cada situación específica, a saber:

1) Investigación: Busca las distintas necesidades, y establece la relación entre producto, clientes y competencia.

2) Segmentación: Permite enfocar todo esfuerzo en el grupo de clientes más conveniente para las capacidades y destinada a quedarnos con aquellos que pueden elegirnos, potencialidad de colocación, la realidad indica que tal análisis no es suficiente y es conveniente realizar un ajuste del servicio prestado.

Si bien, históricamente se ha visualizado por parte de ciertas Entidades, una clara segmentación del mercado, resultando de tal análisis, escapando a la evidencia que se trata de una Institución pública, la Administración Pública, como el mercado con mayor Puntualmente este sector versus el resto, no implica esfuerzo alguno de captación, por lo cual a mayor esfuerzo está en brindarle una incorporación de valor al servicio.

3) Diferenciación: La búsqueda de elementos que diferencian a nuestro producto o servicio de su competencia más próxima.

En este orden, y guiándonos en ofrecer un producto acorde a sus necesidades, es fundamental conocer al cliente e intentar dilucidar sus prioridades, para ofrecerles un producto a su medida. Ello es la creación de grupos de afinidad, que se agrupan bajo un mismo concepto a clientes homogéneos como profesionales, clubes, y colegios.

En 1983 se lanzan al mercado las tarjetas de crédito destinadas a los consejos profesionales. Ese mismo año, luego de realizar un análisis de mercado y socio-cultural, se logró reunir necesidades con “pasiones”, y se ofreció una tarjeta de crédito con un grupo de afinidad particular acorde a cada uno de los clubes de fútbol.

Hasta llegar a la actualidad, en donde se ha diseñado una tarjeta exclusiva para el sector con más potencialidad de colocación como es la Administración Pública, denominada “Tarjeta Docente”. Con lo cual otorga el sentimiento de “pertenecer”.

4) Posicionamiento: Apunta a ocupar un lugar privilegiado en la mente del cliente en cuanto a la posibilidad de satisfacción de sus necesidades. Ello son las diferentes versiones con fines particulares y específicos acorde a cada una de las necesidades que imperan en el momento.

Continuando con uno de los principales elementos objeto de análisis, es importante destacar que el cliente es la razón fundamental de la existencia de cada oferente.

Para ello es necesario tener presente que la clave radica en despertar. Hacer conscientes necesidades latentes o dormidas en el inconsciente. La Necesidad, según expresa el profesor J.J. Lambin –Contemporáneo-, se define como un sentimiento de privación que siente una persona con respecto a una satisfacción general ligada a su condición humana. Estas pueden ser primarias, secundarias y terciarias.

El Deseo, por su parte, es la voluntad de consumir productos o servicios para satisfacer una carencia. Estos son múltiples, cambiantes y continuamente influidos por todas las fuerzas sociales.

Por lo expuesto, podemos advertir que tanto la búsqueda orientada a un mercado real y potencial y las principales características que generan la necesidad y el deseo, no implica un gran esfuerzo para las Instituciones.

### **Objetivos generales y específicos de la investigación:**

#### **Objetivos General:**

- Maximizar los beneficios, a partir de la optimización de los recursos

#### **Objetivos específicos:**

- Mantener la rentabilidad.
- Satisfacer las necesidades del cliente.
- Orientar la colocación del producto para vehiculizar la venta cruzada, aumentando directamente la rentabilidad del producto y como premisa un slogan "Prohibido no cruzar".

Se ha esbozado, que el mercado ya se encuentra delimitado y las necesidades y deseos en todos los casos implican la obtención de bienes de capital para alcanzarlas o satisfacerlas.

Sin embargo, dado que se trata de un producto de micro económico, es parte integrante de muchas instituciones financieras, es conveniente, dilucidar cuales son los aspectos que se destacan de la competencia, es aquello que nuestros clientes priorizan a la hora de elegir un producto, y es lo que hace que nos elijan o no.

Resulta conveniente entonces determinar otras cuestiones tales como: calidad del servicio prestado, efectiva explotación del mercado segmentado, búsqueda de la excelencia en los productos o reducción y/o eliminación de las falencias inherentes al mismo, impacto de las posibles amenazas, grado de distinción de la competencia entre otros.

Un análisis basado en entrevistas y encuestas a consumidores, pone de manifiesto que las variables más destacadas a la hora de elegir un producto son las siguientes:

- Convencidos de que el tiempo es escaso. Esto responde básicamente que la mayoría de los titulares de tarjeta realizan sus trámites bancarios en horarios laborables, por lo cual buscan una atención ágil, personalizada y eficaz. Lo que puede atenuarse con la utilización de los diversos canales electrónicos, para realizar consultas de saldos y disponibles, pagos, etc. Sin embargo, es importante destacar que existen muchos factores psicológicos y culturales que operan como barreras que obstaculizan el uso adecuado.

Comprendiendo estas cuestiones, es evidente que los esfuerzos no deben orientarse a “pujar” o imponer de manera abrupta el contacto directo con los canales alternativos. Los mismos tendrán que focalizarse en realizar campañas de concientización y orientación por parte del personal idóneo de las Instituciones, para que esto permita un efectivo y paulatino proceso de adaptación.

Esto se podrá llevar a cabo, habilitando terminales en las diferentes unidades de negocio destinadas, a la instrucción de la utilización de los recursos, así como también un orientador-guía en los ATM\*.

Valoran la calidad de atención: Es conveniente señalar, que una vez que se acercan a la institución, una de los aspectos que exigen es la “buena atención”. Es importante tener en cuenta que más allá de la resolución efectiva del problema, el cliente busca atención, solicita respuestas a sus preguntas, así como también seriedad y respeto.

Este aspecto en particular, incide directamente en los factores humanos orientados a la atención, los cuales, ineludiblemente deberá demostrar manejo de la problemática, preocupación por su resolución efectiva, para lo cual es conveniente que la institución contemple la capacitación continúa de su personal; provea los elementos necesarios para el desarrollo de sus tareas y brinde respuestas eficaces a las consultas derivadas.

En una institución donde el poder se encuentra descentralizado, con algunas limitaciones, es importante que desde la gerencia se desarrollen técnicas que permitan la efectiva resolución de los problemas y evitar o reducir al máximo las burocracias inherentes a la entidad. Para ello es conveniente establecer prioridades: urgencia, tendencia e impacto. Los dos últimos pueden resumirse en un solo concepto: Importancia.

Sobre esta base cabe destacar con carácter general el siguiente orden de prioridades:

1. Urgente e importante.
2. Urgente o importante.
3. Ni urgente ni importante.

\*ATM: Terminal de lectura de banda magnética operada por el cliente para dispensar dinero en efectivo.

Surge de manifiesto, que ante el eventual reclamo del usuario se debe intentar resolver el problema, o en caso de que no pueda hacerse inmediatamente se debe resolver a la brevedad, comprometiéndose a efectuar el debido seguimiento del trámite.

Sin bien, hay problemáticas que pueden resolverse inmediatamente, como la impresión del resumen de su tarjeta de crédito, teniendo en cuenta que esta cuestión en particular, incide y repercute directamente en la atención brindada al cliente. No se debe olvidar, que ellos deberán acercarse a la institución para solicitar aquello que les corresponde, teniendo en cuenta que abonan en concepto de envío de resúmenes.

Aquí entonces, en primera instancia, se responde al requerimiento del cliente, pero el análisis posterior, ya por parte de la institución es en evaluar la calidad de servicio prestada por las empresas de correspondencia.

Basándose en datos estadísticos e históricos, los cuales han posicionado al producto seleccionado como objeto de análisis, Tarjeta de Crédito, como el más rentable del sistema financiero transaccional, se pretende profundizar un análisis que permita identificar claramente cuales son las falencias u obstáculos que impiden aprovechar al máximo la rentabilidad del producto.

Una de las facetas que operan como disparador de nuestro interrogante, es determinar si el servicio prestado por la entidad es acorde a la de un producto rentable.

Determinar si las necesidades del cliente son plenamente satisfechas. Partiendo de la idea de un mercado segmentado, analizar si la potencialidad del mismo se corresponde con la colocación efectiva del producto, obteniendo como resultado cual es el sector con mayor probabilidad de explotación.

Tales interrogantes o falencias inciden directamente en la calidad del servicio prestado y por decantación en la imagen del producto o la entidad que lo comercializa.

En este orden y conforme a lo establecido por el economista Wilfredo Pareto (economista y sociólogo italiano 1848-1923), esta ley del 20/80 permite clarificar aquello que es urgente e importante, a la hora de aunar esfuerzos para obtener una mejor rentabilidad.

Esta ley establece que pocos factores suelen tener influencia significativa sobre los resultados, en tanto que muchos tienen una influencia menor, lo que se puede ilustrar de la siguiente forma:

- 80% de las ventas de dinero proviene del 20% de los artículos.
- 80% del valor de los activos está consumido por un 20% de los rubros.
- 80% de los problemas del personal proviene del 20% de los empleados.

Claro está que la asignación de porcentajes constituye una forma convencional de expresar el concepto, resulta implícito que los porcentajes reales bien pueden ser otros.

Esto consiste, en identificar el 20% de los factores que inciden en el 80% de los resultados, y concentrar las energías en dichos factores.

Un desarrollo de la ley de Pareto es el concepto ABC, en donde la relación entre factores y resultados se desglosa en tres niveles, en vez de dos, a saber:

Nivel A- Unos pocos factores tienen un gran impacto sobre el resultado.

Nivel B- Una cantidad mayor de factores tiene un impacto significativo sobre los resultados, pero proporcionalmente bastante menor que el nivel A.

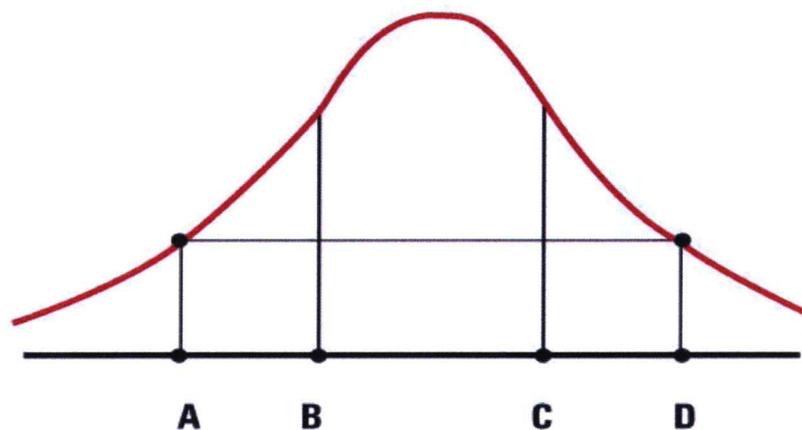
Nivel C- Una gran cantidad de factores tienen un impacto poco significativo sobre los resultados.

Siguiendo esta línea y en función que Visa se encuentra dentro de ese 20% que históricamente ha dado el 80% de los resultados, la búsqueda de la excelencia en el producto y el mejoramiento del servicio son una de las alternativas que permitirá incrementar la rentabilidad de los ingresos por servicios.

Según Pareto, se trata de focalizar o prestar puntual atención a aquellos factores que nos representan el mayor ingreso. Llevado esto al sistema financiero en general, y a las instituciones en particular, cabría decir que uno de los puntos a destacar es la comercialización de dicho producto.

Es de vital importancia que conforme a que las necesidades varían, la lógica indica que la oferta de productos lo hace en igual proporción. Esto quiere decir que si bien un producto en particular puede lograr una muy buena rentabilidad, una vez alcanzado el punto óptimo es necesario redefinirse, reinventarse para continuar el crecimiento. En este caso, sería que una vez agotada una línea en particular, resulta conveniente realizar un nuevo análisis de mercado para detectar las nuevas necesidades sociales y poder abarcarlas.

Aquí es conveniente realizar una analogía con los ciclos de vida de una organización y puntualizar que todo producto posee un ciclo de vida:



- 1) Nacimiento < A    2) A – B Crecimiento    3) B-C Madurez  
4) C-D Declinación    5) Muerte > D

1. NACIMIENTO: INVERTIR
2. CRECIMIENTO: POSICIONARSE
3. MADUREZ: COSECHAR- ORDEÑAR
4. DECLINACIÓN: "HACER LAS MALETAS"
5. MUERTE: RÁPIDA E INDOLORA



Sin embargo, llevado a la práctica, la interpretación no tendría que ser que agotado la maximización de un producto optar por nuevos que reemplacen a éste, sino que habría que diseñar variantes para lograr la aceptación.

Así expuesta la problemática, se podría inferir que agotado un sector de un mercado las posibilidades que quedan sería buscar nuevos canales de expansión.

Una vez que se arribe al máximo las posibilidades que me proporcionó un sector, debo provocar el nacimiento de una nueva variante que proporcione el incremento de ingresos; o sea producir un punto de inflexión.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente la iniciativa impulsada por una institución en junio de 2008, que mostró atención a su principal sector de la cartera de Administración Pública, particularmente docentes otorgándoles a los mismos un producto diseñado a su medida, la realidad indica que ese grupo dio sus principales frutos, por lo cual entiendo que es momento de “hacer las maletas” y apuntar a un nuevo segmento que me permita ingresar nuevamente en el ciclo de vida de mi producto estrella.

Lo enunciado no significa, eliminación del producto, por el contrario hablamos, es que se invirtió, logrando un grado de posicionamiento, se cosechó y queda como materia pendiente retirarse y aceptar una muerte rápida e indolora.

Se hacen campañas publicitarias, se informan a los clientes mediante cartas remitidas a sus domicilios, y las unidades de negocios hacen lo humanamente lo posible para lograr su colocación.

#### Ciclos de Facturación:

Otra alternativa, en la optimización de recursos o la necesidad de “reinventarse” puede visualizarse en los cambios que se han dado en el llamado “ciclo 31”. En la década del 90, el producto contaba con una única fecha de vencimiento, sí el cliente consumía los primeros días del mes pagaba a los cuarenta días. En cuanto a Entidad VISA, pagaba a los comercios siete días después del consumo del usuario y recuperaba o cobraba ese dinero en la única fecha de vencimiento.



Luego de varios análisis, estudios de mercado y cálculos financieros, se intentó mejorar la relación cobro/pagos del producto y comenzó la etapa de los “cuatro ciclos”, cuatro carteras y/o períodos de facturación. Para ello se puso en marcha una prueba “piloto” con un segmento y de acuerdo a los resultados la iniciativa se lanzará al mercado.

La prueba demostró un buen impacto financiero por lo cual se determinó y se ejecutó en dividir a la masa de usuarios en cuatro carteras o ciclos de facturación, agilizándose el sistema de cobros, obteniéndose ingresos semanales de efectivo y una mejor posición en la rentabilidad financiera. Antiguamente las tarjetas realizaban su cierre los días viernes de cada mes, los domingos se confeccionaban las facturas para ser entregadas a la firma “Ocasa”, y repartidas en el transcurso de la semana para que los usuarios luego de ocho días de gracia abonen sus resúmenes.

Actualmente, entre el cierre y el vencimiento de pago existe un período de gracia de catorce días. Es conveniente mencionar, que a mayor período de gracia mayor costo financiero para las entidades financieras.

De esto se desprende que al mejorar el período de entrega, mejora el servicio, reduce los costos, aumenta la rentabilidad y el costo de oportunidad.



### **Fuentes primarias y secundarias:**

#### Estadísticas y/o relevamiento del mercado

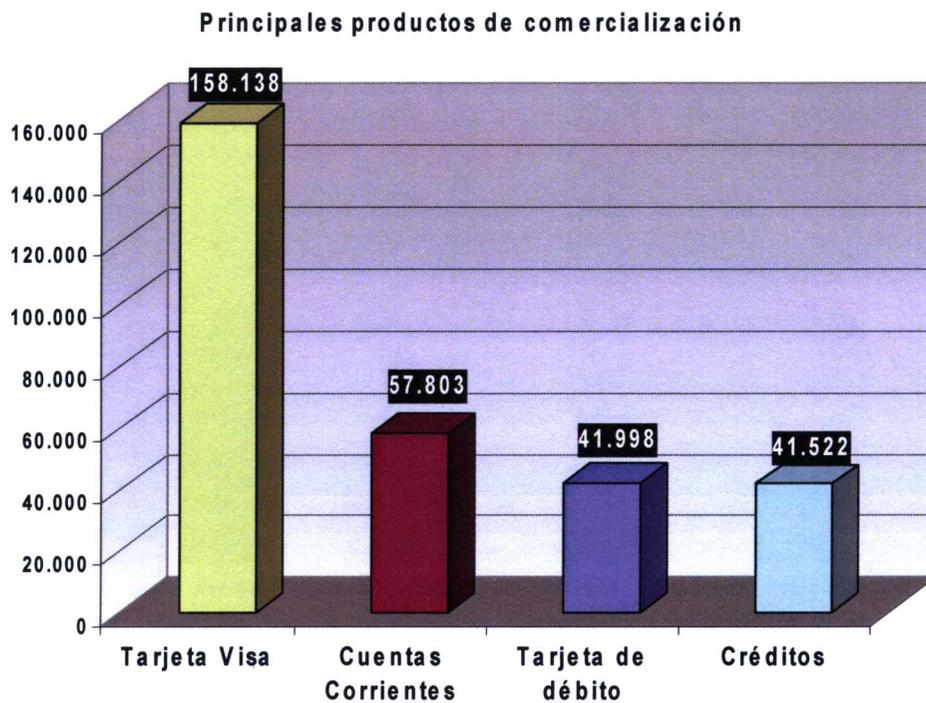
Como será desarrollado más adelante, en el análisis cuantitativo del producto y su incidencia en el mercado, la mayor proporción que integra los ingresos por servicios de las entidades financieras es la Tarjeta de Crédito -característica ligada directamente a su carácter financiable como medio de pago en una economía fluctuante-.

En cuanto a la influencia del producto en el sistema financiero en general y en cada entidad financiera en particular, confirma la regla antes mencionada.

De los datos recavados, se infiere que a partir de los incrementos salariales y/o ingresos de los diferentes sectores del mercado, es muy usual que el producto otorgado a los diferentes clientes sean productos Internacionales o Gold, permitiendo una percepción proporcional y porcentual mayor que de los productos locales, regionales o nacionales.

Tal es el caso, de las docentes de la Administración Pública Provincial, las que dependiendo de las horas tomadas y la cantidad de los establecimientos en los que prestan sus servicios, obtienen un sueldo promedio de \$ 4.500, ingreso más que suficiente para acceder a un producto de las características mencionadas. Análogamente, los empleados del sector privado que desempeñan sus labores dentro del gremio de la CGT., que por causas políticas y económicas propias de una coyuntura nacional, a través de sus haberes pueden solicitar en cualquier entidad, el producto que resulta más rentable en el momento de percibir los diferentes costos por las renovaciones.

### Análisis Cuantitativo:



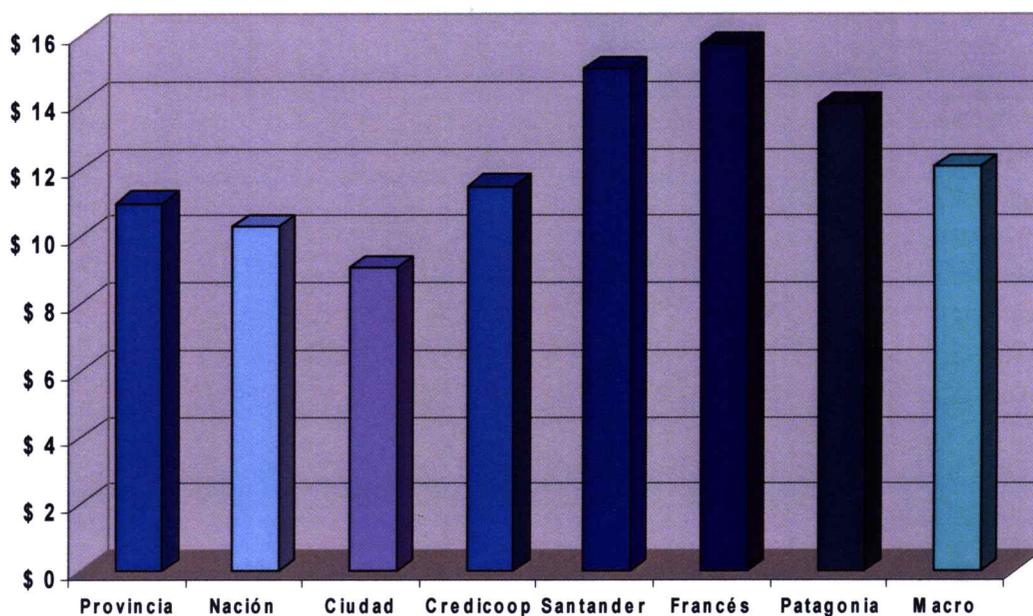
Escala: Millones de pesos.

De los datos consignados se puede inferir, que en un total de ingresos por servicios de \$ 299 millones, la tarjeta representa un 53 % sobre ingresos, en segunda posición las cuentas corrientes representan un 19%, la tarjeta de débito con un 14 % y por último los créditos con un guarismo similar.

Esto quiere decir que más de la mitad de los ingresos en la mayoría de Instituciones provienen de la tarjeta de crédito.

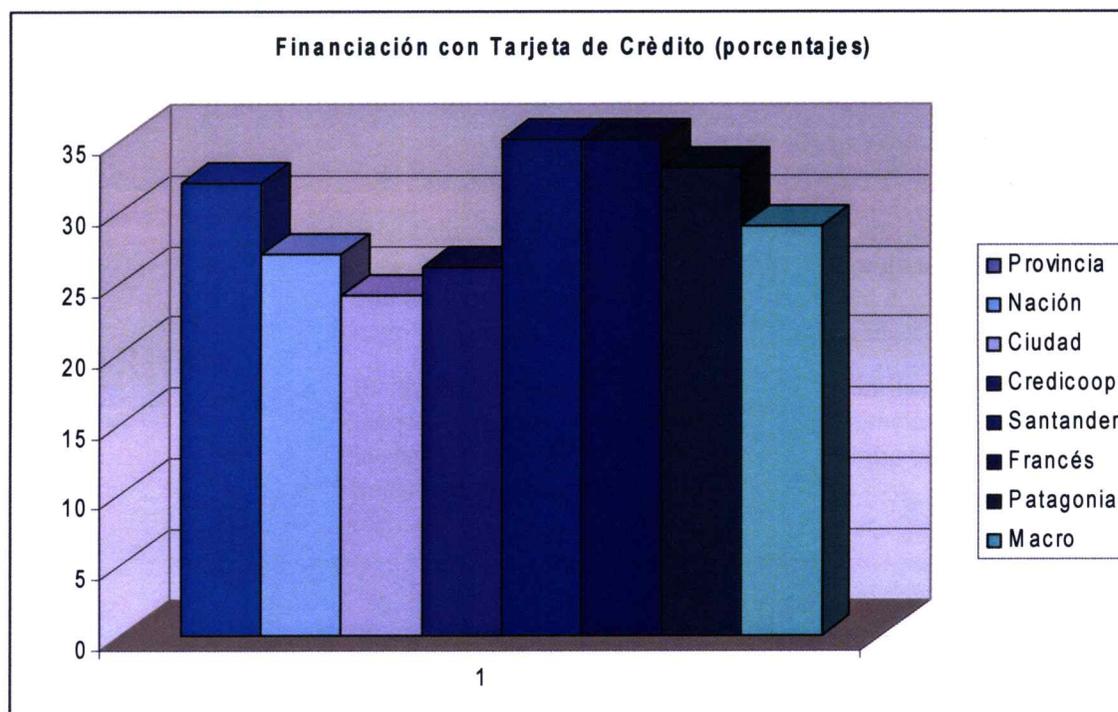
El resto de los productos con los que cuentan las entidades son cajas de ahorro, seguros personales, incendios, maquinarias, rodados, leasing, cajas de seguridad, entre otros.

Costo de resumen mensual de tarjetas de crédito según banco



En cuanto a costo de resúmenes de la tarjeta de crédito Visa en el sistema financiero en general, se puede observar que las entidades públicas del mercado, tiene un menor costo mientras la banca privada se ubica desde el cuarto lugar con el Banco Credicoop, luego Macro, Patagonia, Santander y por último el Banco Francés.

Las instituciones poseen un costo por emisión de resumen de \$11 para Provincia, Banco Ciudad \$9 y Banco Francés que es de \$16.



En cuanto, a porcentajes de financiación con Tarjeta de Crédito muestran, una vez más, que la instituciones públicas se encuentra en los primeros lugares por debajo del Banco Santander, Francés y Patagonia, instituciones privadas, destacando que las primeras financian hasta un 80% del total de la límite compra y el resto de las entidades hasta un 90%.

La tendencia indica que ser titular de una tarjeta de crédito de un banco público es la opción más tentadora. El mantenerse inalterable a lo largo del tiempo, superar las crisis económicas y sociales, son algunas de las características que califican a dichas entidades.

	<b>OPORTUNIDADES (POSITIVAS)</b>	<b>AMENAZAS (NEGATIVAS)</b>
<b>EXTERIOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incertidumbre del mercado económico y financiero lo que hace más atractivo el pago financiado.</li> <li>• Incursionar nuevos canales de comercialización basados en la trayectoria y posicionamiento en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad y calidad de la competencia, con amplia trayectoria en la comercialización.</li> <li>• Limitaciones propias de la esencia de la institución como banca pública.</li> </ul>
	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>INTERIOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trayectoria en el mercado.</li> <li>• Credibilidad y confianza basada en sus antecedentes sociales.</li> <li>• Recursos Humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se trata de una Institución meramente comercial.</li> <li>• El Alcance y objeto de la Institución, históricamente, fue el servicio de recaudación y ente pagador.</li> </ul>

Esto significa que focalizándose en puntos fuertes, como la credibilidad y confianza, genera a las entidades, además de sus trayectorias, puede atenuar los efectos de sus debilidades.

En este punto es conveniente comenzar a delinear ciertos aspectos que son innegables y destacables del producto:

- Cobro automático de una cuenta haberes.
- Posibilidad de efectuar pagos electrónicos
- Posibilidad de recepción del resumen vía correo electrónico.

Si bien hoy en día, estos son algunos de los aspectos con los que cuenta el producto, vale aclarar lo siguiente:

En cuanto al cobro automático de la cuenta de haberes, esta característica debe estar ligada a una adecuada recepción de los resúmenes.

El cliente más allá de tener la facilidad de no acercarse a las Instituciones a realizar el pago de su factura, debería contar con la información detallada de sus consumos previa a que el sistema debite el importe de su cuenta. Caso contrario, esta característica se ve opacada por un mal funcionamiento del servicio.

En este punto, resulta conveniente entonces determinar si es conveniente la terciarización de ciertos servicios, como es el caso de la remisión de la correspondencia por parte de una empresa privada, en la determinación de la relación costo/beneficio.

**Cuadro comparativo de costo de algunas Entidades con mayor volumen de operaciones en el mercado**

PROVINCIA	NACION	CIUDAD	CREDICOOP	SANTANDER	GALICIA	FRANCES	PATAGONIA	MACRO
\$11,00	\$8.50+IVA	\$7.50+IVA	\$9.50+IVA	\$12.40+IVA	\$15+IVA	\$13+IVA	\$11.50+IVA	
\$160	\$150+IVA	\$94+IVA	\$140+IVA	\$200+IVA	\$240+IVA	\$250+IVA	\$190+IVA	\$10+IVA
\$75	\$75+IVA	\$38+IVA	\$70+IVA	\$120+IVA	\$180+IVA	\$135+IVA	\$100+IVA	S/C
\$330	\$290+IVA	\$150+IVA	\$237+IVA	\$390+IVA	\$480+IVA	\$450+IVA	\$350+IVA	S/C
\$5	S/C	S/C	S/C	\$29+IVA	S/C	\$40+IVA	S/C	30
\$60	\$45+IVA	\$60+IVA	\$21+IVA	S/C	\$40+IVA	S/C	\$45+IVA	\$30+IVA

**Observaciones Diciembre - 09**

**Banco Galicia:** incrementa a partir del 1° de febrero 2010: 1) resumen mensual de \$12 a \$15 + IVA, 2) renovación tarjeta nacional de \$150 a \$180 + IVA, 3) renovación tarjeta internacional de \$200 a \$240 +IVA, 4) renovación tarjeta Gold de \$400 s \$480 y tarjeta Platinum \$720

**Banco Francés:** aumento el resumen mensual de \$11,50 a \$13.

**Observaciones Noviembre - 09**

**Banco Francés:** a partir de los vencimientos de resúmenes de cuenta que operen en el mes de enero 2010 se modifican los cargos de renovación: 1) Nacional de \$100 a \$135, 2) Internacional de \$200 a \$250, 3) Gold de \$350 a \$450 y cargo de reposición de \$30 a \$40. (Los cargos no incluyen IVA).

**Observaciones Julio- 09**

**Banco Santander:** a partir de julio-07 aumentaron el cargo del resumen de \$10 a \$12.40 + IVA.

**Observaciones Junio- 09**

**Banco Patagónica:** a partir del 1° de agosto incrementan: 1) el cargo de mantenimiento de \$10 a \$11,50 + IVA; 2) Renovación Internacional de \$170 a \$190 + IVA y Gold de \$320 a \$350 + IVA.

**Banco Macro:** a partir del 1° de agosto modifican el cargo mensual de \$8.50 a \$10 + IVA

**Observaciones Mayo - 09**

**Banco Macro:** Los costos de renovaciones del stock de tarjetas son: Nacional \$45, Internacional \$96 y Gold \$165.

**Observaciones Abril- 09** Banco Francés: nos informa que a partir de junio 2009 aumenta el resumen mensual que pasa de \$9 a \$11,50 + IVA.



### **Conclusión:**

A través del presente trabajo se puede advertir, que la vida de la Tarjeta de Crédito comienza con la Dinner's Club en Estados Unidos, y desde allí emigra a los diferentes países, siendo en la actualidad un medio masivo de pago y crédito.

Esta origina relaciones jurídicas a través del contrato de tarjeta de crédito y entre las diferentes partes: 1) Entidad Emisora, 2) El Usuario y 3) Establecimiento Afiliado.

Este estudio ratifica que es un producto altamente rentable para las Entidades Financieras, y que faltan por explotar comercialmente ciertos sectores o nichos, como así también mejorar circuitos operativos que impactaran directamente en la rentabilidad del producto entre ello la entrega mas eficiente y rápida de los estados de cuenta del cliente.

Confirmando que existe una confianza generalizada en las operaciones que se realizan con tarjeta, en razón que cuentan con todas las garantías. También del presente trabajo surge que la tarjeta de crédito se utiliza en un gran porcentaje como canal de cobro de los préstamos personales, impuestos y servicios.

Además de la investigación surgió que, la Tarjeta de Crédito es el medio de pago mas usado entre los ciber-consumidores en la actualidad, debido a su fácil uso, característica esencial del medio de pago, y por seguridad que brinda al vendedor, ya que existe una Entidad Financiera que respalda al comprador, con diferentes tipos de respaldos "Seguros".

Por último, he visualizado y conforme a lo establecido por Pareto, que para lograr una buena rentabilidad es dable explotar al máximo aquel o aquellos productos que generan los mayores ingresos, invirtiendo en la calidad, en la difusión y en la mejora del servicio del producto más rentable, se generaran recursos que permitan apalea la deficiencia o la poca rentabilidad del resto de los productos.



Asimismo, un buen diagnóstico del mercado o una segmentación adecuada de los diferentes estratos poblacionales, permite aprovechar al máximo las posibilidades que le ofrece el sector, ofreciendo o diseñando un producto acorde a sus necesidades, el que debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a cada sector de mi "población".

Es importante cubrir todas las vetas e intentar no dejar grietas o puntos inexplorados. Una vez logrado este objetivo, es tiempo de delinear mi nuevo segmento a trabajar, logrando así que la vida del producto sea constante o bien vaya en crecimiento.

Además, de profundizar el ciclo de facturación y corregir la entrega más efectiva de los resúmenes mensuales, se hace necesario realizar una campaña efectiva con los establecimientos, con el fin de intensificar el adelanto de cupones en cuotas, lo cual impacta directamente sobre los ingresos financieros en un alto rango, siendo poco difundido en ciertas entidades financieras, como también falta de promoción, por los diferentes canales de comunicación que se utiliza para comunicarse con los respectivos establecimientos.

Del desarrollo del trabajo surgen cuatro facetas fundamentales a profundizar que son: eficiencia en la entrega de liquidaciones, reformular la conformación de los ciclos de facturación, promover el descuento de las compras en cuotas y expandir el producto a sectores o nichos poblacionales inexplorados.

El presente trabajo me lleva a estar convencido que desarrollando estrategias sobre las facetas enmarcadas en el ítem anterior, es clave para maximizar la rentabilidad del producto analizado.

### **Bibliografía:**

- **Chávez, O. A. et al**, Teoría Contable, ED. Ediciones Macchi, Bs. As., 1998.
- **Chávez, O. A. et al**, Sistemas Contables, ED. Ediciones Macchi, Bs. As. 2000.
- **Coria, G. M., Testorelli, GA., Vicente, M. A.**, Conceptos clave acerca del Marketing, Ed. La Ley, Bs. As., 2001.
- **Di Marchi, Giorgio**, Tarjeta de Crédito y Tarjeta Bancaria, Milán, 1970 editorial Banca del Lavoro 1984.
- **Fargosi, Horacio**, Esquicio sobre las tarjetas de crédito, Contratos Comerciales Modernos, Buenos Aires, 1994.
- **Fundación GEO**, Modelo de Análisis Organizacional, Buenos Aires (Provincia), 1999.
- **Fundación GEO**, Toma De Decisiones, Buenos Aires (Provincia), 1999.
- **Gerencia de Planeamiento Estratégico**, Estadísticas, Buenos Aires (Provincia), Banco de la Provincia de Buenos Aires, Buenos Aires, 2007.
- **Gerencia de Sistemas**, Manual de Comisiones, Buenos Aires (Provincia), Banco de la Provincia de Buenos Aires, Buenos Aires, 1995.
- **Kotler, P.**, Fundamentos de Marketing (8ª. ED), ED. Prentice Hall, México, 2008.
- **Lambin, J. J.** "Marketing Estratégico". Tercera Edición, Editorial MC Graw-Hill, España. Martín A., E., "Marketing", 1993.
- **Lambin, J. J.**, "Comportamiento del Consumidor". Editorial Schiffman, Kanuk Pearson, 1995.
- **Sasso, Jorge**, Manual de Concepto Fundamentales de la Economía, 1989. Gerencia de Capacitación, Buenos Aires (Provincia), Banco de la Provincia de Buenos Aires, Buenos Aires 1982.
- **Visa Internacional**, Programa de Participantes para América Latina, Miami, EEUU, 1995.
- **Visa Internacional**, Reglamento Operacional Internacional, Miami, EEUU, 1993.

[www.visa.com.ar/establecimientos/](http://www.visa.com.ar/establecimientos/)

[www.visa.com.ar/miembros/](http://www.visa.com.ar/miembros/)

[http://www.visa.com.ar/socios/seg\\_aut\\_platinum.html](http://www.visa.com.ar/socios/seg_aut_platinum.html)

<http://lac.visa.com/home.jsp>