



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

61
2EJ

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

TARJETAS DE AFINIDAD, DECADENCIA PREMATURA
DE UN SERVICIO:
EL CASO DE BANCA SERFIN

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

LUIS ALBERTO RUBALCAVA MORENO
MA. IRENE SALAZAR MUÑOZ
ALEJANDRA SANTANA PEREZ DE LA VEGA



ASESOR DEL SEMINARIO:

L.A. CLOTILDE HERNANDEZ GARNICA

MEXICO, D.F., SEPTIEMBRE DE 1995



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



FACULTAD DE CONTADURIA
Y ADMINISTRACION

❁ OCT 30 1995 ❁

COORDINACION DE
EXAMENES PROFESIONALES

U/1589/95

FALLA DE ORIGEN (

A la Universidad y la nuestra muy querida Facultad y todos los que en ella se encuentran para ofrecernos un camino más hacia la excelencia y muy en especial a la L.A. Clotilde Hernández quien sin su dirección no habría sido posible la culminación de esta tesis.

Gracias.

Quiero hacer patente mi profundo agradecimiento a las personas que con su ayuda hicieron posible la culminación de esta obra:

A Dios:

Quien guía mis pasos día a día hacia el camino de la paz, amor y respeto a la verdad.

A mis Padres

Carlos y Sara:

Por el apoyo y comprensión incondicional que siempre me brindaron y por que con su amor y cariño siempre me motivaron, haciendo posible el término de esta tesis la cual representa también el resultado de su esfuerzo.

A mis Hermanos

y Sobrinos

Julieta Karen y Carlos

Verónica

Karla:

Por haber confiado en mí y contribuir directa o indirectamente al logro de mi meta.

A ti Gerardo:

Por ser compañero y amigo incondicional en todo momento.

A mis Amigos y compañeros de tesis

Irene y Luis:

Por su colaboración constante en nuestra formación profesional.

Al Lic. Enrique Martínez:

Con profundo admiración y respeto por su ayuda que me brindó para concluir este trabajo.

Gracias

Alejandra Santana Pérez de la Vega

La realización de este trabajo es la culminación de una de tantas metas que me he propuesto en la vida, sin embargo creo que sola no hubiera podido conseguirlo, por lo que le doy las gracias a:

En primer lugar a mis papás por haberme proporcionado los medios para ser feliz y superarme día a día con su motivación, ayuda y enseñanzas.

A mi familia: hermanos, cuñados y sobrinos por su apoyo físico y moral en la realización de esta tesis y mi vida.

A todos aquellos maestros y amigos que en forma alguna colaboraron conmigo a lo largo de mi carrera y la elaboración de este trabajo.

Y a ti mi amor, por lo todo lo que tú de sobra sabes...

Irene

A Dios, Eligio, Margarita, Concepción (que esta conmigo siempre), Gloria, Luis Felipe, Claudia, Los enanos (incluyendo a la enana), Luis Ricardo, Luis Eligio, Dr. Neto, al amigo Enrique, Beto, Martha, Viri, Junior Cristina, Gilberto, María, Mercedes, Jesús, Irasema, Chuy, Gina, Las madres del Colegio Los Angeles, Raquel Cacho, Rosalba, Alma, Octavio, Marisela, Raquel Luque, David, Rafa, Amparo, Elvira, Guille, Honorio, Roberto Vargas y Marcela Vázquez, Javier Servín, Elizabeth Perea, Pili, Itzel, Eli, Lorena, al Terry (el mas fiel de mis amigos), a la Fam. Peña, Alejandra y muy especialmente a Irene (por que al estar detrás de ella yo seguí adelante) y a todos aquellos que a su paso por mi vida han dejado algo y me han ayudado a ser cada vez mejor:

Gracias de todo corazón.

Luis Alberto

**Queremos hacer patente nuestro especial agradecimiento a la Lic. Laura Galicia
ya que con su valiosa ayuda fue posible culminar este trabajo.**

Ale, Irene y Luis

INDICE

Presentación.	3
1.- Grupos y tarjetas de afinidad.	7
1.1.- Tarjetas de crédito.	8
1.2.- Grupos de afinidad.	18
1.3.- Tarjetas de afinidad.	20
2.- Tarjetas de afinidad de Banca Serfin: Fuerzas y debilidades.	23
2.1.- Antecedentes de las tarjetas de afinidad Serfin.	24
2.2.- Características y beneficios de los grupos de afinidad.	26
2.3.- Requisitos y costos para crear un grupo de afinidad.	29
2.4.- Clasificación de los grupos de afinidad.	32
3.- Análisis de la competencia.	37
3.1.- Banamex.	39
3.2.- Banpais.	44
3.3.- Bancomer.	47
3.4.- Confia.	49
3.5.- Inverlat.	57
3.6.- Resultado de la investigación.	57
4.- Investigación entre usuarios de tarjetas de afinidad	60
4.1.- Metodología.	61
4.2.- Resultados de la investigación a bancos competidores.	63
4.3.- Resultados de la investigación a grupos de afinidad.	69
4.4.- Resultado de la investigación a usuarios de tarjetas de afinidad.	75

4.5.- Resultado general de la investigación.	81
5.- A manera de conclusión: Plan de Mercadotecnia para las tarjetas de afinidad en 1996.	83
5.1.- Diagnóstico y pronóstico de las tarjetas de afinidad de Banca Serfin.	84
5.2.- Plan de mercadotecnia.	93
Bibliografía.	116

PRESENTACION

Cuando llegamos a escuchar el término de grupo de afinidad, podemos imaginarnos a un grupo de personas que pueden o no compartir características, pero que tienen intereses, aficiones, actividades o estilos de vida similares.

El interés que despierta el tema no se da solo para quienes participan en los grupos, sino para quienes han diseñado productos específicos para ellos.

La inquietud por este tema surgió porque al trabajar en Banca Serfin, notábamos que las tarjetas de afinidad ofrecen amplias posibilidades comerciales para la institución y también beneficios a los programas de los grupos de afinidad y a los miembros de los grupos, sin embargo, hemos observado que Banca Serfin se preocupa por atender las necesidades de los grupos de afinidad y del banco mismo descuidando al tarjeta-habiente, elemento fundamental del grupo, lo que hace que cada vez resulte más difícil la captación de miembros en los grupos e incrementar su rentabilidad.

Hoy más que nunca vemos reducirse el número de clientes y sus consumos promedio pagados con tarjeta, por lo que decidimos investigar las causas particulares que provocan esta situación en materia de tarjetas de afinidad.

Así, nuestros problemas de investigación quedaron como sigue:

¿Cuál es el perfil de los usuarios actuales de tarjetas de afinidad de Serfin y que motiva a ingresar a los grupos de afinidad?

¿Cuáles son las acciones de la competencia en materia de tarjetas de afinidad?

¿Cuál es la rentabilidad de los grupos de afinidad Serfin y como podrían incrementarse el número de miembros?

Por otra parte el objetivo de la investigación es diseñar estrategias de mercadotecnia para Banca Serfin que le permita incrementar el número de clientes y con ello los beneficios que recibirán los grupos de afinidad y el propio banco.

Los supuestos que se plantean son:

Para manejar opciones mas rentables hay que disminuir los grupos de Banca Serfin.

Los grupos de afinidad no han reportado los beneficios que se pronosticaron por la falta de una estrategia de mercado adecuada.

Si no se diseña una estrategia comercial adecuada para la tarjeta de afinidad en Banca Serfin, estos podrían desaparecer y se perdería una fuente de recursos y de imagen para la institución a nivel nacional e internacional.

La metodología utilizada en la investigación es de tipo descriptiva, documental, de campo y transversal.

Descriptiva, porque pretende conocer las características más importantes del tema y obtener información útil para plantear estudios posteriores más profundos.

Este método lo usaremos para describir el comportamiento de las personas en materia de tarjetas de afinidad, por ejemplo: ¿ Cuántas personas usan la tarjeta de afinidad y saben de sus beneficios ?, ¿en qué casos usan la tarjeta?

Documental, ya que se basa en documentos existentes proporcionados por Banca Serfin y otros bancos.

De campo, porque se consulta directamente a la fuente de información, en este caso los tarjeta-habientes.

Transversal, porque su principal objetivo es estudiar el fenómeno en un momento determinado.

El trabajo se desarrolla en 6 capítulos. El primero se refiere al marco histórico de la tarjeta de crédito y de afinidad, sus orígenes y posicionamiento a nivel internacional.

El segundo analiza las de características generales de los grupos de afinidad dentro de Banca Serfin.

En el tercero se analiza a la competencia representada por Banamex, Banpais, Confia, Bancomer e Inverlat en materia de operación, beneficios obtenidos, factores de diferenciación de los grupos de afinidad.

El cuarto se refiere a los datos obtenidos de la investigación realizada entre usuarios de las tarjetas de afinidad.

El quinto da a conocer la situación actual de los grupos de afinidad dentro de Banca Serfin y la perspectiva que se tiene de los mismos. A manera de conclusión se presenta una propuesta de plan de mercadotecnia para 1996 que responde a las necesidades planteadas en la investigación.

CAPITULO 1
GRUPOS Y TARJETAS DE AFINIDAD

1. GRUPOS Y TARJETAS DE AFINIDAD

En este capítulo pretendemos después de remontarnos al origen del crédito explicar en que consisten los grupos y las tarjetas de afinidad.

1.1. Tarjetas de Crédito

La tarjeta de crédito ha desplazado de manera importante el uso de numerario o billetes, de igual forma se ha convertido en una de las formas más comunes y fáciles de utilizar el crédito.

Diversos autores coinciden en que el origen del crédito fue en Europa a fines del siglo pasado, cuando un grupo de propietarios de hoteles inventaron un sistema mediante el cual otorgaban crédito a los clientes importantes entre los que se encontraban personas de la nobleza, funcionarios gubernamentales y dueños de grandes empresas, que cubrían gastos de hospedaje y alimentos.

Se le expedía una tarjeta al cliente importante en la que distinguía al propietario de la misma como una persona solvente. El cliente firmaba sus facturas o recibos, los que posteriormente se les enviaban por correo y al mismo tiempo se les cobraban sus deudas.

El crédito nace para limitar el manejo de efectivo de las personas importantes de la nobleza, grandes empresarios o comerciantes cuando viajaban de una ciudad a otra, disminuyendo así el riesgo de robo o pérdida del dinero. El otorgamiento del crédito a dichas personas estaba sujeto a la

solvencia moral y económica que éstas tenían asegurando así la recuperación del adeudo.

El origen de la tarjeta data de principios del siglo XX concretamente, en el año de 1914 en Estados Unidos de Norteamérica, en donde al igual que en Europa fue establecido en las cadenas hoteleras el mismo sistema de crédito.

A este suceso siguió el hecho de que grandes almacenes y tiendas importantes de Nueva York y Chicago como Bloomingdale's, Sak's, Montgomery Ward, Masys Marshall, Field and Company y Sears Roebuck, introdujeron la tarjeta de crédito para permitir que sus mejores clientes pudieran realizar sus compras sin efectuar el pago en el momento de su adquisición.

En 1920 algunas compañías petroleras, debido al considerable nivel de ventas que tenían en algunas ciudades de Estados Unidos, extendieron a sus clientes una tarjeta de identificación, en la cual constaban algunos datos del usuario, el límite hasta el que podía utilizar la tarjeta, añadiéndole además la posibilidad de firmar las facturas o notas de venta.

No obstante lo atractivo que aparentaba ser esta práctica, no tuvo mucho éxito durante varias décadas, principalmente por los problemas económicos en la Unión Americana en el año de 1929. A lo anterior debemos agregar que la aparición de las tarjetas de crédito en Estados Unidos se caracterizó por su expedición limitada, esto provocó que fuera utilizada en forma privativa por determinados grupos de personas de alta solvencia económica hecho que cambió cuando se otorgó a transportistas de sociedades petroleras, por lo que aumentó el uso del crédito; sin embargo, no se expandió a otras actividades ya

que era visto con temor por los riesgos que implicaba el otorgamiento de ese tipo de crédito.

La segunda guerra mundial vino a complicar el uso de la tarjeta de crédito, termina por desaparecer, debido a la represión que el gobierno norteamericano impuso a los habitantes de ese país, para evitar el consumo y la compra a crédito.

La tarjeta de crédito vuelve a aparecer en Estados Unidos por el año de 1947, cuando algunas empresas como las ferrocarrileras, líneas aéreas y de alquiler de vehículos, entre las que podemos citar a: Air line credit card, Hertz y Avis, proporcionaron a sus usuarios tarjetas de crédito que aceptaron el pago de sus servicios con ellas.

El año de 1949 se considera decisivo en materia de tarjetas de crédito pues con esta fecha se constituye el Dinner's Club de Norteamérica, el cual tenía como objeto explotar su tarjeta de crédito que inicialmente servía para los restaurantes y posteriormente amplió su objeto a viajes, diversiones, compras en tiendas de lujo, etcétera.

La tarjeta Dinner's Club surge en la ciudad de Nueva York por obra de los señores Alfred Bloomingdale's, Ralph Scheneyder y un grupo de comerciantes, quienes aplicaron un nuevo sistema en el otorgamiento de tarjetas, que vino a modificar totalmente los anteriores. El procedimiento consistió en la celebración de convenios con determinados restaurantes y bares, por lo que aceptaban la tarjeta de crédito expedida por ellos a sus clientes y para que pudieran pagar sus consumos, obligándose al pago correspondiente en fecha diferida.

La tarjeta Dinner's Club logró una gran aceptación en el mercado norteamericano, hecho que provocó un incremento en la expedición de las mismas, siendo aceptadas en un gran número de negocios.

Este incremento trajo consigo la modificación al sistema anteriormente empleado aplicando un nuevo convenio a los negocios con los que se operaba, consistente en la firma de las notas de consumos efectuados a la presentación de una tarjeta de identificación, por este hecho Dinner's Club cobraba al establecimiento una comisión por haberle enviado el cliente.

Una modificación más consistió en que Dinner's Club pagaba a los negocios afiliados el importe de los consumos efectuados por los usuarios de su tarjeta y posteriormente les cobraba directamente, con esto logró un mayor control del sistema operado.

A medida que se desarrollaba esta tarjeta, fueron surgiendo nuevas necesidades y la tarjeta que surgió en York, llegó a otras ciudades de la Unión Americana, como Washington, Chicago y Boston, hasta abarcar todo el país, se llevó al extranjero logrando con ello su internacionalización.

Aún cuando se desconoce la fecha exacta en que los bancos empezaron a otorgar crédito puede establecerse entre 1948 según señala Acosta Romero y 1951 en opinión de Pérez Fernández del Castillo. En lo que coinciden ambos autores es en el hecho de que el primer banco norteamericano en implantar este nuevo tipo de crédito fue el Franklin National Bank de San José California y posteriormente el Franklin National Bank of London Island en Nueva York.

Tanto auge tuvo la tarjeta de crédito bancaria que en 1955 eran ya 85 bancos en Estados Unidos los que tenían en operación la tarjeta de crédito. Para 1959, eran doscientos los bancos que contaban con este instrumento.

Paralelamente se desarrollan compañías privadas que también operaban la tarjeta de crédito, como Diner's Club Inc. y American Express Company, quienes extendieron su red a prácticamente todos los países del mundo, inclusive los del área socialista.

Hacia el año de 1968, se definió una tendencia clara para configurar las dos más importantes federaciones que son la Interbank Card y la Bank Americard.

Con la integración en federaciones, los bancos pequeños que no tenían posibilidades de financiar un sistema de tarjeta de crédito y evitar correr riesgos que se reflejaran en quebrantos, decidieron afiliarse a este tipo de organizaciones mediante el pago de una determinada cantidad de dinero, más regalías al tiempo que formaban parte de un intercambio regional de tarjetas de crédito.

El año de 1968, fue muy importante para las tarjetas de crédito ya que se da la integración del City Bank a Interbank, así como la fusión de Bankers Trust a Bankamericard.

En 1977 Bankamericard es reemplazada, introduciéndose el nombre de Visa, con tanto éxito que para 1978 la tarjeta Visa azul y Visa blanco oro ocupan el lugar número uno en el mundo. Un año después (1979) Interbank anuncia el cambio de nombre de Master Charge a Master Card.

Podemos señalar que en la actualidad las tarjetas de crédito bancarias a nivel mundial son Visa y Master Card y las expedidas por las compañías privadas son Diner's Club Inc. y la American Express Company.

De esta manera observamos como a través de la historia de los pueblos y sociedades, el comercio y el crédito han constituido la base del desarrollo necesario para dinamizar la economía, en particular la distribución de mercancías, con sus efectos en el incremento de producción y productividad.

Pese a su apariencia simple y elemental, el uso del crédito muestra desde la antigüedad características definitorias que poco habrán de modificarse en el transcurso del tiempo. Su función estriba en enlazar a productores y consumidores en un proceso constante de intercambio que estimula la ampliación del mercado, en condiciones de seguridad y confianza y sin necesidad de obligar a actores a exhibir sumas importantes de moneda de curso legal.

El crédito y los medios de pago han unido así, en un principio, a los hombres, mas tarde a los pueblos y comunidades; después a sociedades y naciones y en la actualidad a regiones geográficas enteras, que buscan con su respaldo el desarrollo de sus países.

En el mundo de hoy el crédito desempeña un papel esencial y contribuye a la transformación económica de hombres y Estados. En esta era electrónica y de telecomunicaciones espaciales, el crédito está plenamente al servicio de los seres humanos quienes con el apoyo aparentemente mágico de una tarjeta pueden realizar operaciones de todo tipo. La tarjeta de crédito hace factibles

transacciones inimaginables, que permiten el movimiento de bienes, servicios y capitales, entre otros factores económicos, contribuyendo a una dinámica efectiva del mercado.

En la actualidad, la tarjeta facilita al consumidor el acceso al dinero en efectivo, en el momento que lo necesite, a cualquier hora del día y en cualquier día del año, a través de cajeros automáticos; puede usarse también como instrumento de inversión mientras mantenga saldos a favor obteniendo atractivos rendimientos; y esté en condiciones de hacer pagos, transferir y utilizar sus recursos en la forma que considere más conveniente.

En esta época y en la época futura no se concibe la actividad bancaria sin los instrumentos de crédito y de débito con que se atienden las demandas de quienes utilizan los servicios financieros.

En México la tarjeta de crédito aparece en la década de los años 50's, es promovida por establecimientos comerciales de venta al público entre los que podemos citar al Puerto de Veracruz, S.A., el Puerto de Liverpool S.A., el Palacio de Hierro S.A. y High Life, quienes brindaban a su clientela la oportunidad de adquirir mercancías a través de la tarjeta, pudiendo pagar el importe de su consumo en pagos diferidos a través del crédito.

Posteriormente surge la idea de que la banca mexicana proporcione crédito a través de una tarjeta; es así como los señores Piero Riccio y José Ignacio Sánchez Conde, funcionarios del Banco Nacional de México, S.A. estudiaron la posibilidad de implantar en México el sistema de tarjetas Diner's Club.

A fin de cumplir con los requisitos exigidos por la misma, los funcionarios de Banamex junto con Emilio González de Castilla, José Cervantes y Martínez del Río y Antonio Gutiérrez Prieto fundaron una sociedad anónima denominada Club 202, el 30 de septiembre de 1953.

Una vez satisfechos los requisitos de Diner's Club, se firmó un contrato de afiliación por el cual el Club 202, S.A., obtenía licencia para usar el nombre de Diner's Club. Es así como surge en el mercado mexicano esta tarjeta de crédito teniendo un gran éxito, mismo que provocó un acelerado e importante crecimiento tanto en lo que se refiere a los establecimientos afiliados, como el número de beneficiarios de dicha tarjeta y el volumen de ventas.

Este hecho tuvo como consecuencia que organizaciones internacionales entre las que podemos mencionar a American Express Company y Carte Blanche, introdujeran sus tarjetas de crédito con excelentes resultados.

Ante tal circunstancia la banca mexicana decide solicitar autorización a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para que los bancos de depósito pudieran expedir las tarjetas de crédito; encontrándose que en México no existía ninguna ley o reglamento que las regulara.

Es así como el 8 de noviembre de 1967 la Secretaría de Hacienda y Crédito Público elaboró el reglamento para que los bancos de depósito pudieran expedir las tarjetas de crédito bancarias, siendo facultad exclusiva de los bancos de depósito y ahorro expedirlas.

El primer banco en solicitar autorización a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para expedir tarjetas de crédito fue el Banco Nacional de México, S.A. (**Banamex**), esto a fines de diciembre de 1967 y aprobado a principios de 1968, empezó a operar a mediados del mismo año y denominó a su tarjeta de crédito, **Bancomático**, el cual posteriormente cambiaría a **Banamex**.

La segunda institución que utilizó la tarjeta de crédito, fue el Banco de Comercio, con la tarjeta denominada **Bancomer** (1969).

Una tercera tarjeta de crédito operada por bancos mexicanos que surge en nuestro país es **Carnet**, que fue autorizada al consorcio de bancos formado por: Banco del Atlántico, Banco Comercial Mexicano (**Comermex**); Banco de Industria y Comercio (**Banca Confía**); Banco Internacional y Banco de Londres y México (**Banca Serfin**).

Estos bancos fueron los iniciadores del sistema **Carnet** al que más tarde se incorporaron: Banco del Ahorro Nacional (**BCH**); Banco Azteca (**Serfin**); Banco Mercantil de México y Banco del País (**Banpaís**).

Este grupo de bancos integrantes del sistema **Carnet**, crearon una sociedad denominada **Promoción y Operación S.A. de C.V. (PROSA)**, operando con una central de servicios de cómputo y de informática.

El 22 de agosto de 1969 es lanzada al mercado mexicano la tarjeta de crédito **Carnet** con la que los bancos medianos y pequeños de nuestro país lograron brindar una tarjeta de crédito.

Al igual que los bancos de Estados Unidos de Norteamérica, los bancos mexicanos, han buscado tener una mayor proyección en sus tarjetas afiliándose a organizaciones internacionales norteamericanas y así lograr un mayor número de tarjeta-habientes y recibir tarjetas de crédito de cualquier país del mundo. Es así como la tarjeta Bancomer se afilió al sistema Master Card, utilizando los colores rojo y ocre.

La falta de una adecuada técnica y de procedimientos, así como la poca experiencia por parte del público usuario provocó que al principio de su operación las instituciones de crédito mexicanas reflejaran considerables pérdidas en este rubro.

En 1972 el Banco Nacional de México le permite al público disponer de efectivo a través de su tarjeta de crédito en las oficinas del propio banco.

En 1977 surgen en México las instituciones de banca múltiple, originadas de la fusión de diversas empresas pertenecientes a un mismo banco como las financieras, hipotecarias y de los bancos que con el mismo nombre funcionaban en el interior de la república, de manera autónoma, lográndose con ello una mayor proyección en las tarjetas.

En 1982 durante el sexenio del presidente José López Portillo, se implantó el control de cambios que vino a restringir la circulación de moneda norteamericana en México, fuerte repercusión en las tarjetas de crédito internacionales, obligando a organizaciones como Dinner's Club y American Express a limitar sus tarjetas a la circulación nacional.

En 1983 Citicorp adquiere al Grupo 202, Dinner's de México y forma una sociedad anónima de capital variable para que junto con Dinner's Club permita a los usuarios de esta tarjeta utilizarla en el extranjero y pagar el importe de sus saldos en moneda nacional.

En 1987 los tarjeta-habientes extranjeros podían realizar sus compras en México con tarjeta de crédito, pero los mexicanos no podían comprar en el extranjero debido a que para entonces no se había consolidado el manejo de los sistemas de tarjeta de crédito en México y no se conocía la importancia de la globalización de servicios y sistemas de pago. Ese año el gobierno mexicano autoriza el sistema bancario la emisión de tarjetas de crédito internacionales.

En la actualidad una vez superados los impedimentos que trajo consigo el control de cambios, podemos afirmar que todas las tarjetas de crédito internacionales que operan en nuestro país, incluyendo los bancos mexicanos pueden utilizarse en el extranjero.

1.2 Grupos de afinidad

Grupo Financiero Serfin nace en 1864 bajo el nombre de Banco de Londres y México y Sud- América, Ltd. con el propósito de crear una banca de débito y los servicios que en esa época se prestaban. En 1865 y 1866 emitía billetes y monedas de cobre, en 1889 cambió su nombre por Banco de Londres y México, S.A.

En 1945 implanta programas de modernización que siguieron hasta 1953, cuando se fusionó con 9 instituciones que se manejaron así hasta 1970, año en que se crea el Grupo de Servicios Financieros Integrados (SERFIN), en 1977 se constituye como una institución de banca múltiple hasta 1982 cuando se estatizó la banca y pasó al poder del estado durante 10 años, hasta que en 1992 es adquirida por el Grupo Financiero Operadora de Bolsa S.A. (GFOBSA) y permanece así hasta la fecha.

En la historia de las tarjetas de crédito Serfin, 1994 fue muy importante por que lanza al mercado su propia tarjeta con la representación de los dos grupos más grandes en tarjetas internacionales Visa y Master Card, sin la intervención de PROSA(Promociones y Operaciones S.A.) la cual había venido manejando la marca Carnet para una gran red de bancos.

Con el propósito de ofrecer un producto que permita a la banca en general la colocación de un mayor volumen de tarjetas, se ha desarrollado dentro del concepto de crédito tradicional, las tarjetas para grupos de afinidad, entendiéndose como tal, el que está integrado por personas con intereses, ideales, aficiones, profesiones, actividades u objetivos comunes y que está constituido formalmente en agrupaciones, como pueden ser: asociaciones, cámaras, sociedades, clubes, colegios, etc. que requieren identificar a sus socios afines y recaudar fondos para el desarrollo de programas de carácter social, educacional, etcétera.

Este nuevo servicio permite estructurar cada programa en forma diferente y así incrementar ingresos tanto para sí mismo como para el Grupo de Afinidad.

Por lo tanto, los programas de afinidad brindan la oportunidad de aumentar su base de tarjeta-habientes que consumen más y que fungen como promotores de la tarjeta.

1.3. Tarjetas de afinidad.

La falta de preferencia hacia un banco en especial por parte de los usuarios que tenían diversas tarjetas, provocó que algunas instituciones impulsaran las tarjetas de afinidad, un concepto mercadotécnico que se define como un plástico que opera exactamente como una tarjeta de crédito tradicional y que además de los atributos propios de esta cuenta, permite identificar al poseedor como miembro de algún grupo o asociación importante, ya que en su diseño se incorpora el logotipo de dicho grupo.

El uso de estas tarjetas en negocios afiliados o para disposiciones en efectivo genera beneficios para el grupo, mismos que son negociados previamente entre el banco emisor y los directivos del grupo.

El mercado objetivo de las tarjetas de afinidad esta conformado por agrupaciones que se caracterizan por tener objetivos comunes, de carácter altruista o de beneficio social; sus miembros se identifican dentro de un estilo de vida particular y buscan solidificar su lealtad mediante el otorgamiento de una tarjeta de afinidad.

No existen documentos que nos puedan proporcionar información histórica en lo que a tarjetas de afinidad se refiere, solo podemos indicar que es un producto relativamente nuevo, data de 20 años a la fecha aproximadamente y

se inició en la unión americana con el fin de crear una tarjeta diferente que representara a una institución bancaria así como a un grupo de personas con gustos, actividades y objetivos afines, para obtener beneficios tanto para la institución como para el grupo. Y buscaron hacerla atractiva otorgando una aportación extra para un fin social, así el tarjeta-habiente al adquirir algún artículo con ella esta comprando bienes y servicios que le son necesarios y además ayuda a alguien que lo necesita.

Actualmente existen mas de 6,000 programas de afinidad a nivel mundial y mas de 60 millones de tarjetas.

En América Latina las tarjetas de afinidad datan del año 1987, teniendo para 1995, 1315 programas aprobados, distribuidos en los diferentes países, entre los mas importantes se encuentran:

México	409 grupos
Brasil	188 grupos
Argentina	175 grupos
Colombia	132 grupos
Venezuela	114 grupos

En México la Institución Bancaria que cuenta con un mayor número de tarjetas de afinidad es Abaco-Confía, la cual tiene mas de 115 grupos operando este tipo de tarjeta por lo que se ubica como la número uno a nivel de América Latina según datos de Visa.

CAPITULO 2
TARJETA DE AFINIDAD DE BANCA SERFIN:
FUERZAS Y DEBILIDADES

2. TARJETAS DE AFINIDAD DE BANCA SERFIN: FUERZAS Y DEBILIDADES

El año de 1989 significa una renovación del compromiso de Banca Serfin para combinar crecimiento con rentabilidad y fortalecer su posición como tercer banco del país, además cumple 125 años de creado. La experiencia acumulada durante mas de un siglo sirve para reafirmar el dinamismo, la capacidad de modernización y la vocación de servicio en la atención a las necesidades del desarrollo nacional.

Para seguir su política de desarrollo Serfin lanza 7 nuevos servicios: una sociedad de inversión para personas físicas y morales de gran liquidez llamada "Serfin 1"; la "Cuenta Productiva Serfin", que ofrece pago de intereses en una cuenta de cheques fácil de operar; los pagarés en dólares, un instrumento de captación a plazo liquidable en México por su equivalente en moneda nacional; un fondo de renta fija para cubrir riesgos cambiarios llamado "Fonser-2"; un fondo de renta fija para personas físicas, llamado "Fonser-3"; los cheques de viajero en moneda nacional; y la Tarjeta de Afinidad Serfin, una tarjeta de crédito para universidades, organizaciones profesionales y asociaciones civiles, entre otras.

Esta tarjeta es un medio de pago que se ofrece a personas que comparten un interés o actividad, tienen un perfil socioeconómico similar o son miembros de una organización establecida que puede ser o no lucrativa, tales como grupos altruistas, educativos, profesionistas, de actividad laboral, deportiva o pasatiempos.

La tarjeta de afinidad, es el medio a través del cual se ofrece y se tiene acceso a un paquete de servicios diseñados de acuerdo a las características y necesidades del grupo y sus integrantes.

La tarjeta de afinidad, identifica a los miembros de estos grupos como parte de una organización de gran prestigio social y solvencia económica y moral, brindándoles beneficios básicos.

2.1 Antecedentes de las Tarjetas de Afinidad Serfin

Fue en 1989 cuando Banca Serfin lanza su primera tarjeta de afinidad para la Universidad Anahuac, que entre sus principales características tenía las siguientes: lo atractivo de las aportaciones, la falta de equidad en la distribución de gastos de promoción con ventaja para el grupo, el descuento en cobros de comisión por apertura y anualidad, la creación del fideicomiso por parte del grupo de afinidad en Banca Serfin para la recepción de las aportaciones destinadas a programas de beneficio social.

Estos beneficios lograron que rápidamente aumentó el número de grupos, la mayoría de ellos fue por intervención de los consejeros del banco, los cuales por novedad querían distinguir a los grupos de los cuales eran miembros, aunque el grupo no fuera rentable o las empresas no fueran viables.

Es así que para 1994 existían 39 grupos de afinidad, de los cuales se cancelaron 6, ya que nunca lograron reunir las metas establecidas en el contrato en cuanto a número de tarjeta-habientes, facturación o por sus altos índices de

cartera vencida. Y se tiene proyectado para 1995 cerrar 10 grupos más que se encuentran en las mismas o parecidas condiciones.

Por lo anterior Banca Serfin decidió cambiar su contrato para los nuevos grupos de afinidad y las diferencias principales estriban en: la ampliación de el grupo internacional de representación (antes sólo se trabajaba con Visa, ahora se ha incluido Master Card para tarjetas de afinidad); compromiso por parte del grupo para colocar dentro de los primeros 6 meses por lo menos 1,000 tarjetas aprobadas y para el final del primer año llegar a la meta de 3,000.

Las aportaciones se inician con 0.05% sobre facturación a partir de 1,000 tarjetas y un promedio anual de N\$ 9,600.00, hasta 0.10% con 6,000 tarjeta-habientes con un promedio anual de N\$ 56,000.00 y con más de 6,000 tarjeta-habientes la aportación se debe negociar.

Otra aportación es sobre tarjeta aprobada, que por titular es de N\$ 5.00 de 1 a 1,000 tarjetas y para adicional de N\$ 2.50: así hasta 1,001 a 6,000 tarjetas con aportación por titular de N\$ 10.00 y por adicional de N\$ 5.00.

Bajo este convenio los últimos grupos que son se han abierto son: Baby Rock, la Fundación Healy y el Grupo Royal Holiday, de continuar la tendencia de los grupos anteriores todavía bajo este convenio, se pueden perder áreas de oportunidad que representan una disminución en las utilidades, de no ser explotadas como se debiera; disminución en la base de tarjeta-habientes con respecto a otros bancos debido a la falta de promoción de los beneficios y el portafolio de servicios que representa obtener una tarjeta Serfin y saber que con un buen manejo de la tarjeta se ayuda a instituciones de carácter social que no

cuentan con apoyo gubernamental y dependen de las aportaciones de los particulares, Cruz Roja, por ejemplo.

2.2 Características y beneficios de los Grupos de Afinidad

- a. Aplicable a asociaciones, clubes, universidades, cámaras y organizaciones altruistas.
- b. La tarjeta esta a nombre del coemisor y es operada por este con el respaldo del banco.
- c. El plástico es aceptado en todos los negocios afiliados, sucursales y cajeros del sistema RED.
- d. Otorga crédito.
- e. Grupos de intereses comunes.
- f. Solo se otorga el plástico al miembro de la agrupación.
- g. Búsqueda de la identificación grupal y reforzamiento de integración
- h. Beneficios especiales para sus miembros.
- i. Exclusividad para miembros del grupo.
- j. Alto sentido de pertenencia al grupo.
- k. Agilización de la tesorería para el grupo.
- l. Participación de un porcentaje a negociar de la facturación generada por el grupo.
- m. Reservaciones garantizadas en más de 25 cadenas hoteleras nacionales e internacionales.
- n. Tarjetas adicionales con limite de crédito parcial.
- ñ. Promociones especiales del grupo de afinidad.

Beneficios que ofrecen las tarjetas de afinidad

Se considera que a través de las tarjetas de afinidad todos ganan, ya que existen beneficios tangibles para el tarjeta-habiente para el grupo y el banco emisor.

Así, el tarjeta-habiente obtiene sentido de preferencia o exclusividad, satisfacción de apoyar a su grupo con el simple uso de su tarjeta y tener acceso a una línea de crédito para satisfacer sus necesidades de pago de bienes y/o servicios, además de:

- a. Pagos automáticos de cuotas o servicios
- b. Validez nacional e internacional
- c. Firma electrónica
- d. Instrumento de inversión cuando se mantiene saldo a favor
- e. Seguro por muerte accidental en viajes pagados por la tarjeta
- f. Liberación de saldos en caso de fallecimiento

El grupo obtiene beneficios económicos de acuerdo al arreglo a que llegue con el banco (cuadro de aportaciones), la tarjeta promueve la lealtad entre sus miembros y le da al grupo una imagen respaldada por el banco y las compañías internacionales Visa o Master Card, además de:

- a. Reforzamiento de los vínculos y la comunicación entre los miembros.
- b. Liquidez inmediata, aumento de saldo promedio en su tesorería y optimización de recursos financieros.
- c. Mayor difusión de su imagen corporativa a nivel nacional e internacional.
- d. Mayor reconocimiento del grupo, al ligarse con instituciones de gran prestigio.

e. Participación de la facturación total generada por el grupo, de acuerdo al porcentaje negociado entre el banco y cada grupo de afinidad.

f. Ingresos automáticos al cobrar sus cuotas

El banco logra la preferencia de uso de las tarjetas que emite, penetra en nuevos nichos de mercado y puede realizar ventas cruzadas ya que estas tarjetas están posicionadas en segmentos muy definidos, así mismo logra obtener que la empresa o individuo miembro del grupo de afinidad realice todas sus actividades financieras en el mismo banco.

Adicionalmente el banco obtiene:

a. Acceso a un nuevo universo de clientes para la colocación de otros productos y servicios del grupo financiero .

b. Grandes oportunidades de negocio, al ofrecer paquetes de servicios especiales para cada grupo y participar en promociones para los miembros del mismo.

c. Garantía sobre la capacidad de pago de los tarjeta-habientes.

d. Amplio mercado potencial .

e. Alcance simultáneo a gran número de clientes y prospectos.

f. Altos niveles de facturación.

g. Emisión permanente y creciente de plásticos para nuevos miembros y tarjetas adicionales.

h. Amplias oportunidades de colocación, debido a la gran cantidad de grupos existentes y en creación.

i. Menores pérdidas por cobranza no ejercida.

j. Abatimiento de costos de administración en recursos humanos y materiales.

2.3 Requisitos y costos para crear un Grupo de Afinidad

Para lanzar una tarjeta de afinidad se necesita cumplir con ciertos requisitos básicos, ya que cada vez que se lanza un nuevo grupo se tiene que realizar un sistema completo ya que se estará lanzando un nuevo producto y el costo resulta elevado.

Los requisitos para los Grupos de Afinidad son:

- a. Que se trate de una empresa perfectamente establecida la cual cuente con acta constitutiva ya que es necesario presentarla dentro de la documentación requerida así como un breve curriculum de la misma.
- b. Que cuente con una base de datos completa en la que se pueda comprobar el tamaño del mercado potencial: número de funcionarios y posibles tarjeta-habientes, nivel socioeconómico, distribución geográfica, etcétera, así como la segmentación de las características del consumidor para fines futuros.
- c. Determinar para que grupo están destinadas las aportaciones y presentar el acta constitutiva del mismo.
- d. La institución contratante tiene que firmar un convenio de exclusividad con Banca Serfin, en el que se especifica que todas sus actividades financieras las realizará en el banco.

e. Posteriormente se tiene que visitar la empresa, esto permite corroborar la envergadura de ésta y comprobar si en realidad cuenta con los recursos necesarios para promover la tarjeta dentro de su mercado potencial.

f. No se acepta la apertura de grupos que sean sindicatos.

Es necesario llenar una solicitud para darse de alta en Grupo Visa.(ver cuadro 1)

Requisitos para obtener una Tarjeta de Crédito Serfin

- a. Enviar una solicitud que contenga todos los datos requeridos y acompañada de comprobantes de ingresos, domicilio e identificación con foto y firma.
- b. Percibir ingresos iguales o mayores a N\$ 3,000.00
- c. Tener una antigüedad mínima de 1 año en el empleo y en el domicilio.
- d. No tener más de una tarjeta Serfin activa.

Los grupos de afinidad pueden ser cancelados por Banca Serfin o por el grupo de afinidad cuando lo crean pertinente y los tarjeta-habientes que deseen continuar con Serfin se les otorgará otra tarjeta enviando una solicitud que contenga todos los datos requeridos, no es necesario que esté acompañada de documentos, no se les cobrará cuota de apertura ni cuota anual de renovación el primer año (esto sólo para los titulares) y se les respetará el límite de crédito que tenían en la tarjeta de afinidad, siempre y cuando su tarjeta al momento de cancelar el grupo de afinidad que se encuentre vigente y sin pagos vencidos.

SOLICITUD DEL PROGRAMA DE GRUPOS DE AFINIDAD

Información Sobre el Emisor	Información Sobre el Grupo de Afinidad
Nombre del Miembro	Nombre del Grupo
Dirección	Dirección
Ciudad País Zona Postal	Ciudad País Zona Postal
Gerente del Programa	Tipo de Organización
Título <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> Visa Clásica Visa Oro </div>	Fecha de Fundación <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> Sin fines de lucro Con fines de lucro </div>
Fecha en que se iniciará el programa	El programa de Afinidad se lanzará en:
La promoción del programa será realizada por:	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> Visa Clásica Visa Oro </div>
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> El emisor El Grupo de Afinidad </div>	La tarjeta Visa será una:
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> Conjuntamente </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> Tarjeta de Crédito Tarjeta de Débito </div>
Fecha de primera emisión	Número de cuentas proyectadas:
	Primer Año
	Segundo Año
<p>Confirmamos que entre el Grupo de Afinidad y el Emisor se ha firmado un acuerdo por escrito incluyendo las condiciones indicadas en la Sección 3.6 del Reglamento Operativo Regional de Visa Internacional para América Latina.</p> <p>El Emisor se compromete a no emitir tarjetas hasta que reciba aprobación formal de Visa Internacional.</p>	
Nombre del Oficial	Título
Firma del Oficial	Número de teléfono
Nombre del Oficial del Miembro Patrocinador (si el solicitante es Miembro Asociado) Cuadro 1	Firma del Oficial del Miembro Patrocinador (si el solicitante es Miembro Asociado).

SOLICITUD DEL PROGRAMA DE GRUPOS DE AFINIDAD

Información Sobre el Emisor			Información Sobre el Grupo de Afinidad		
Nombre del Miembro			Nombre del Grupo		
Dirección			Dirección		
Ciudad	País	Zona Postal	Ciudad	País	Zona Postal
Gerente del Programa			Tipo de Organización		
Título			Fecha de Fundación		
Visa Clásica		Visa Oro	Sin fines de lucro		Con fines de lucro
Fecha en que se iniciará el programa			El programa de Afinidad se lanzará en:		
La promoción del programa será realizada por:			Visa Clásica	Visa Oro	
El emisor		El Grupo de Afinidad	La tarjeta Visa será una:		
Conjuntamente			Tarjeta de Crédito	Tarjeta de Débito	
Fecha de primera emisión			Número de cuentas proyectadas:		
			Primer Año		
			Segundo Año		

Confirmamos que entre el Grupo de Afinidad y el Emisor se ha firmado un acuerdo por escrito incluyendo las condiciones indicadas en la Sección 3.6 del Reglamento Operativo Regional de Visa Internacional para América Latina.

El Emisor se compromete a no emitir tarjetas hasta que reciba aprobación formal de Visa Internacional.

Nombre del Oficial	Título
Firma del Oficial	Número de teléfono
Nombre del Oficial del Miembro Patrocinador (si el solicitante es Miembro Asociado) Cuadro 1	Firma del Oficial del Miembro Patrocinador (si el solicitante es Miembro Asociado).

Costos para crear un Grupo de Afinidad

	Costo hora/hombre	horas/hombre
Diseño y análisis	N\$ 191.0071	30 a 40
Programación	N\$ 175.1538	30 a 40
Atención y mantenimiento	N\$ 175.1538	20 en 1 mes

Para diseño se requiere de dos personas y de un periodo arriba mencionado por cada grupo nuevo que sea lanzado por parte del banco y para el análisis de 2 mas .

Para la programación es necesario un equipo de cuatro personas que realicen por completo un sistema nuevo para cada grupo de afinidad.

Y para la atención y mantenimiento se requiere de dos personas que se rotan en lapsos de 15 días cada una.

2.4 Clasificación de los Grupos de Afinidad

Se clasifican en: Excelentes, Buenos, Regulares y Malos dependiendo de:

- a. Número de tarjeta-habientes en el grupo.
- b. Cantidad promedio de facturación.
- c. Cantidad de cartera vencida.

Equilibrando los tres puntos ya que existen grupos pequeños con un alto índice de facturación y viceversa.

Clasificación de los Tarjeta-habientes de los Grupos de Afinidad

Cada grupo de afinidad tiene un cuadro de aportaciones diferente dependiendo de sus características, sin embargo se puede tomar parámetros similares para clasificarlos en:

Excelentes

Límite de Crédito de 10,000 dólares en adelante.

Utilizar como mínimo el 50% de su límite de crédito.

No debe de tener sobregiros ni pagos vencidos.

Debe de tener una antigüedad de 1 a 3 años con la tarjeta.

Buenos

Límite de Crédito de 5,000 a 10,000 dólares.

Utilizar del 20% al 50% de su límite de crédito.

No debe de tener sobregiros ni pagos vencidos.

Regular

Límite de Crédito de menos 5,000 dólares.

Utilizar al menos un 20% de su límite de crédito.

Tener como máximo un pago vencido y sobregiro del 10 %.

Tarjetas de Afinidad según contratos 1989 y 1994

Como ya se había mencionado antes, en el año de 1989 se creó el primer grupo de afinidad dentro de Banca Serfin elaborándose así un contrato o convenio el cual rigió también a todos los grupos que se crearon posteriormente. Sin embargo debido a la poca información y experiencia éste no fue el idóneo, ya que existía en él grandes deficiencias las cuales se fueron descubriendo poco a poco.

Se crearon grupos de afinidad con asociaciones civiles y aunque sabemos que las Tarjetas de Afinidad se crearon con un fin social, está comprobado que las asociaciones civiles no son buenas para promover tarjetas, son mejores las empresas comerciales debido a que estas sí cuentan con un departamento específico de promoción y publicidad.

La mayoría de las negociaciones se realizaban con el Departamento de Finanzas y no con Mercadotecnia por lo que se descuidaban detalles de diseño y promoción con tal de no incrementar costos.

Los grupos tenían un alto índice de cartera vencida, esto provocado porque no se les investigaba en forma detallada, ni tampoco a sus tarjeta-habientes.

La gran mayoría de los grupos que se abrieron bajo este convenio, en su ciclo de vida no llegaron a ser excelentes o duraron muy poco siéndolo, ya que su período de declinación fue muy rápido hasta que se cancelaron.

Fue hasta 1994 que se creó un nuevo convenio en el que se trató de mejorar lo mas posible la creación y apertura de los grupos de afinidad y es el que nos rige actualmente.

Para que exista una buena promoción de las tarjetas de afinidad, Banca Serfin se encarga de entrenar a los grupos para el mercadeo en cuanto a la forma de ofrecer las tarjetas, puntos claves de distribución de solicitudes y ventajas a resaltar sobre los beneficios de obtener un tarjeta de afinidad de determinado grupo, como aprovechar los anuncios en publicaciones internas de los grupos para que a su vez el anuncio sea utilizado como solicitud-contrato y cómo deben ser requisitadas las solicitudes en cuanto a documentación para agilizar el trámite de aprobación en el área central de tarjeta de crédito.

Existen diferencias importantes en los dos convenios las cuales mencionamos en el cuadro siguiente:

Cuadro comparativo de las características de los Grupos de Afinidad en los diferentes convenios.

1989	1994
<p>La apertura de los grupos se realizaba por recomendación de los Consejeros del Banco.</p>	<p>Se realiza un análisis del Grupo para verificar la rentabilidad del mismo.</p>
<p>No se visitaba a las empresas para conocer su entorno socio económico y tecnológico.</p>	<p>Se visita a las empresas para identificar que tanto cumplirán con los objetivos establecidos según su entorno socioeconómico y tecnológico.</p>
<p>No contaban con Cuadro de Aportaciones.</p>	<p>Se cuenta con un Cuadro de Aportaciones diferente para cada Grupo de Afinidad.</p>
<p>No tenían convenio de exclusividad</p>	<p>El Grupo de Afinidad firma un convenio de exclusividad con Banca Serfin con el cual se compromete a realizar todas sus actividades financieras en el mismo.</p>
<p>Se generaba la impresión inicial de tarjetas por listado y no por solicitud por lo que no se realizaba un análisis del perfil del tarjeta-habiente en forma individual.</p>	<p>Las solicitudes de los posibles Tarjeta-habientes se analizan en forma individual por el Departamento de Tarjeta de Crédito Emisión para que cumplan con las características establecidas para todos los tarjeta-habientes.</p>
<p>Banca Serfin cubría con todos los gastos de promoción y publicidad.</p>	<p>Banca Serfin solo cubre con los gastos de: Diseño de la tarjeta e impresión de plásticos, solicitudes, copetes, posters y acrílicos. Todos los demás gastos van por cuenta del Grupo de Afinidad.</p>

(cuadro 2)

La cuota de apertura y la cuota anual de renovación para titulares y adicionales también varía en los diferentes convenios.

CAPITULO 3
ANALISIS DE LA COMPETENCIA

3. ANALISIS DE LA COMPETENCIA

Como se ha mencionado la tarjeta de afinidad se crea, con la intención de atender las necesidades de un mercado cambiante y exigente, además de atraer a nuevos segmentos de mercado con la capacidad para ser tarjeta-habientes activos.

Este concepto, acuñado a finales de los años 80 y utilizado inicialmente por los sistemas internacionales de crédito Visa y Master Card, busca en sus inicios elevar la cantidad de solicitudes y tarjeta-habientes a partir de la creación de servicios específicos, que se ofrecen a través de un plástico diseñado para responder a las necesidades de personas con actividades comunes.

Los grupos seleccionados reunían características como altos ingresos y empleo estable, además del apoyo de su grupo como garantía para el otorgamiento del crédito.

En México algunos bancos, además de Banca Serfin, reconocieron la importancia de este concepto y comenzaron a promoverla dentro de sus planes de expansión.

Creemos conveniente ofrecer un panorama general de la competencia en el mercado nacional de productos bancarios y financieros, para conocer el entorno que rodea a las tarjetas de afinidad Serfin.

3.1 Banamex

El Grupo Financiero Banamex - Accival fue fundado en 1991 a raíz de la compra del Banco Nacional de México por un grupo de inversionistas encabezado por los principales accionistas de la casa de bolsa Acciones y Valores de México. Siguiendo el esquema de banca universal, el grupo proporciona una extensa gama de servicios financieros a empresas e individuos en México.

Las empresas que lo constituyen son:

Banco Nacional de México, S.A. (Banamex)

Acciones y Valores de México, S.A. de C.V. (ACCIVAL)

Casa de Cambio Euromex, S.A. de C.V.

Arrendadora Banamex, S.A. de C.V.

Banamex Factoraje, S.A. de C.V.

Operadora de Sociedades de Inversión Banacci, S.A. de C.V.

El Banco Nacional de México fue fundado en 1884 y es la principal subsidiaria del Grupo. Atiende a los mercados de mayoreo y menudeo ofreciendo, entre otros servicios, los de financiamiento comercial y consumo, captación de depósitos, operaciones de mercado de dinero y cambios y manejos de fondos de inversión. Estas actividades se realizan a través de una red de 688 sucursales en más de 375 poblaciones de la república. Sus actividades comerciales se llevan a cabo por medio de agencias y oficinas de representación en 12 países.

Fundada en 1971, Accival es la casa de bolsa del grupo. Sus principales actividades son la operación bursátil, la colocación de valores en el mercado

nacional y extranjero, la realización de ofertas públicas en Bolsa y la tesorería financiera en finanzas corporativas.

El grupo ha definido tres objetivos institucionales: alta rentabilidad en forma sostenida, orientación al cliente y desarrollo del personal. Para lograr estos objetivos, el grupo actualmente concentra sus esfuerzos en tres aspectos prioritarios : reforzar la orientación al mercado, elevar la calidad de los activos y mejorar la eficiencia operativa.

Desde hace varios años se registran transformaciones estructurales en México y en el mundo. Es positivo que converjan en la evolución global y la del país. México entra gradual, pero consistentemente, en la economía internacional. Por eso los siguientes diez puntos representan la estrategia con la que el Grupo Financiero Banamex - Accival se hace presente en esta evolución. En ellas, se suman la solidez, tradición y valores del Banco Nacional de México y los nuevos conceptos.

1.- Define la estrategia fundamental de concentrar sus esfuerzos en la intermediación financiera, a través del modelo de banca universal, que nos permite un balance entre banca comercial y de inversión.

2.- Procura que las fuerzas y conocimientos se concentren prioritariamente en el país, que ofrece un enorme potencial de desarrollo aprovechable. En cuanto a los negocios en el exterior, los orienta para sean los banqueros internacionales de sus clientes, y los banqueros mexicanos de los inversionistas y empresas que vengan de otras partes del mundo.

3.- Propone elevar la eficiencia para contar con una plataforma operativa de bajo costo y alta funcionalidad, acorde con estándares internacionales.

4.- Sustentan el avance en competitividad al mejorar la infraestructura tecnológica. De la tecnología pretende obtener una disminución de costos, mayor valor para los productos y servicios financieros y contar con información completa y oportuna para la toma de decisiones. Busca trabajar con tecnología de punta; la mejor.

5.- Se dice que la información acerca del dinero es más importante que el dinero mismo. Por lo tanto, trata de contar con los mejores sistemas de información para ser más competitivo.

6.- Cuentan, por su determinación de consolidar el liderazgo, con colaboradores que se distinguen por su calidad, compromiso y profesionalismo. Para afianzar su posición en el sistema financiero, se necesita la confianza de la sociedad. La conducta y el desempeño del personal del grupo debe cumplir con los principios éticos fundamentales.

7.- Buscan establecer los niveles de competencia a través de innovaciones y respuestas adecuadas a las necesidades de servicio. Evaluando constantemente los éxitos y fracasos de los principales bancos e instituciones financieras del exterior, para aprovechar sus experiencias, aprender las mejores prácticas y nutrirse de nuevas ideas.

8.- Basa su estrategia de mercado en la calidad, lo cual demanda contar con parámetros y mediciones que indiquen la magnitud de los avances o retrocesos.

9.- Para competir se requiere una base sólida de capital . La estructura financiera del grupo ha permitido evaluar toda gama de posibilidades y actuar sin presiones en el proceso de capitalización.

10.- Busca la más alta calidad en cuanto a la cartera de crédito, parte esencial de la estrategia competitiva. La naturaleza de los negocios es tomar riesgos. Para hacerlo han establecido políticas, procedimientos y facultades que aseguren las mejores decisiones de crédito. También han diseñado nuevos productos de crédito, encaminados al segmento del consumidor y a los mercados de mayor potencial, entre los que se encuentran las tarjetas de afinidad.

A pesar de que es considerado como primer banco del país, por ir siempre a la vanguardia en lo que a servicios bancarios se refiere, retoma hasta 1990 (un año después de la llegada de los grupos de afinidad a México) este esquema para adaptarlo a las necesidades del mercado mexicano, introduciendo así la tarjeta de afinidad Banamex, crea 28 grupos, de los cuales ha cancelado hasta el momento 11.

Sus características principales son:

- a. Otorga un mayor reconocimiento a sus clientes ya que lleva impreso en la tarjeta junto al nombre del Banco emisor el del grupo de afinidad al que pertenece así como el nombre de los Grupos Visa o Master Card los cuales cuentan con gran prestigio internacional
- b. Los grupos pueden ser asociaciones civiles con o sin fines de lucro así como empresas comerciales.

c. Con el uso de la tarjeta se puede obtener un cargo automático de las cuotas de la asociación, cuando se refiere a clubes o universidades, con lo que conservan y en algunas ocasiones aumentar el número de miembros.

Los grupos de afinidad vigentes con que cuenta BANAMEX son los siguientes:

Asociación Mexicana de Parques Industriales y Privados. (AMPIP)

Asociación Pro personas con Parálisis Cerebral. (APAC)

Avandaro. Hoteles.

Colegio de Arquitectos de México (CAM) y Sociedad de Arquitectos Mexicanos. (SAM).

Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México. (CANACO)

Cantil Club.

Colegio de Contadores Públicos de México. (CCPM)

Colegio de Ingenieros Civiles de la Ciudad de México. (CICM)

Instituto Tecnológico Autónomo de México. (ITAM)

STRM.

Universidad Autónoma de Guadalajara.(UAG)

Universidad de las Américas (UDLA)

Universidad Iberoamericana (UIA).

Universidad La Salle.(ULSA)

Universidad del Valle de México. (UVM)

SITUR.

RCI.

Los grupos de afinidad cancelados por Banamex son:

AMNU.

Anahuac

Asociación de tenis

CANACO Monterrey

Caritas

Celular.

Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato. (CICEG)

CNEC.

Cruz Roja Puebla

ETHA.

FEM.

Rotarios

SECTUR.

SMR.

3.2 Banpais

El banco Banpais de hoy es un feliz resultado del esfuerzo conjunto y decidido, y la fusión de diversas instituciones de crédito. Su pasado se remonta al 18 de febrero de 1892, se registra la escritura constitutiva como Banco de Nuevo León. En 1937 se constituyó como Sociedad Anónima en 1937 bajo la denominación de Financiera del Norte, S.A.

El 2 de enero de 1978, fue autorizada a operar como Banca Múltiple fusionando a Banco Banpais, S.A., Financiera del País S.A., Financiera Banpais

de Occidente, S.A., e Hipotecaria Banpais, S.A. y bajo la denominación de Banpais, S.A., Institución de Banca Múltiple.

Con fecha 22 de octubre de 1980, Banpais, S.A. fusionó igualmente a Banco Comercial Peninsular, S.A. y a Banco del País, S.A.

Por decreto oficial, a partir del 1o de septiembre de 1983, Banpais, S.A. pasa a ser Sociedad Nacional de Crédito, disolviéndose por consiguiente la Sociedad Anónima.

A partir del 13 de junio de 1991, Banpais pasa a formar parte del Grupo Financiero Mexival - Banpais, S.A. de C.V. El 20 de septiembre de 1993, Aseguradora Mexicana, S.A. pasa a formar parte del Grupo Financiero Mexival - Banpais, S.A. de C.V.

En el transcurso de casi un siglo, la institución que hoy es Banpais ha sido testigo de acontecimientos de gran trascendencia para la vida política, económica y social de México, y ha sido partícipe de la profunda transformación que se ha operado en el sistema bancario y financiero del país .

Actualmente Banpais es una institución catalogada como parte de la banca multirregional, que cuenta con 100 oficinas bancarias distribuidas en 46 plazas de la República Mexicana y se encuentran agrupadas en tres divisiones :

En la ciudad de Monterrey, N.L. , se encuentra la dirección de la división norte, que agrupa 35 oficinas. La división sur, con cabecera en el Distrito Federal, atiende a 12 plazas con 40 sucursales distribuidas entre la capital del país y otros

estados y la división occidente con sede en la ciudad de Guadalajara, Jal., cuenta con 25 sucursales que dan servicio a 17 plazas .

Banpais cuenta con una amplia variedad de instrumentos de captación que satisfacen diversas necesidades de liquidez, rendimiento y seguridad, desde los más tradicionales hasta los más sofisticados.

En cuanto a financiamientos se refiere atienden la demanda de créditos de personas físicas, empresas e instituciones, que requieran recursos a corto o a largo plazo.

Su concepto de servicio no se limita a captar y a prestar, también consideran que deben apoyar a la clientela con facilidades que permitan agilizar las transacciones comerciales y financieras.

Actualmente Banpais cuenta con un grupo de 5 equipos distribuidos en los tres centros regionales que integran la estructura administrativa y de operaciones de la institución: Monterrey, México y Guadalajara. Se considera que la institución cuenta con equipos confiables, de alta tecnología y con capacidad de memoria y almacenamiento suficiente para cubrir las necesidades actuales y el crecimiento previsible en los próximos años.

Banpais sabe de la diversidad de las necesidades de la clientela, por esta razón, buscan ofrecer una amplia y variada gama de servicios, con el propósito de satisfacer los requerimientos específicos de cada uno de los diferentes segmentos que atienden, dentro de los cuales podemos hacer mención al tema principal de esta tesis : Los grupos de afinidad.

A la fecha (julio de 1995) Banpais cuenta con 14 grupos firmados y 5 grupos en negociación de diferentes ciudades del país. Su interés en este campo, es crecer en forma selectiva. No buscan cantidad sino calidad, por lo que no necesariamente tendrán un gran número de grupos asociados, según mencionan.

Algunos de sus grupos de afinidad son:

Andrea. Grupo de Calzado.

Jardines de la montaña.

Socio fundador.

Seminario de Monterrey

VITRO.

Federación Mexicana. Club de Golf.

Club de Golf México.

Margen David. Asociación Judía.

Hospital de México

Freeday.

Movimiento Ecologista Mexicano.

entre otros

3.3 Bancomer

Dio principio a sus operaciones con la personalidad jurídica de Bancomer, S.A., pública y oficialmente el día 18 de noviembre de 1977.

La institución es el resultado de la fusión de Financiera Bancomer, S.A., Hipotecaria Bancomer, S.A. Banco de Comercio, S.A. y sus 34 bancos afiliados.

A partir del 1o. de septiembre de 1982, por decreto presidencial, quedó constituida como Sociedad Nacional de Crédito.

El 28 de octubre de 1991, durante el proceso de desincorporación del sistema bancario nacional, Bancomer, S.A. es asignado mediante subasta, a la empresa financiera Valores de Monterrey, S.A.(VAMSA).

El 29 de noviembre de 1991 se celebra la asamblea general extraordinaria de accionistas donde se aprueban los estatutos, como sociedad anónima.

El objetivo de Bancomer es celebrar todas las operaciones propias del ejercicio de la banca múltiple o sea la práctica de la banca de depósito, ahorro, financiera, hipotecaria y fiduciaria, en los términos de la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.

Centro Bancomer cuenta con 122 sucursales en el área metropolitana de la ciudad de México, 723 en el interior del país y 9 oficinas en el extranjero.

No contamos con la información precisa de cuando se lanzo el primer grupo, pero sabemos que en la actualidad cuentan con 19 grupos vigentes, con características similares a las de Banca Serfin y Banamex:

Quinta Real. Hoteles.

Los Encinos.

Segumex. Seguros de México.

Mexicana.

Vector. Casa de Bolsa.

BANCOMER. Casa de Bolsa.

Inverlat.

PESIRES.

Wagons Lits.

Asociación Mexicana de Agencia de Viajes.

CBI.

Invermexico.

Cámara Nacional de la Industria de la Radio y la Televisión.(CIRT)

University. Club de Guadalajara.

Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles A.C.

Medasist.

Universidad Iberoamericana.

Internacional Club de Golf.

Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM).

3.4 Confía

Los orígenes de banca Confía se remontan al 25 de enero de 1932 fecha en que fue fundado por un grupo de mexicanos encabezados por el licenciado Aarón Saenz Garza, el Banco Azucarero, S.A. institución de depósito y de descuento cuyo principal objetivo consistía en dar apoyo al desarrollo de la industria azucarera.

En 1941, con el fin de proyectar servicios bancarios más amplios y atraer un número mayor de clientes se reformó el acta constitutiva para cambiar su razón social a Banco de Industria y Comercio, S.A.

En 1970, el Banco de Industria y Comercio, S.A., integra el Consorcio Financiero Atlas junto con Financiera Atlas, el Banco Inmobiliario Atlas, Financiera General de Monterrey, Banco del Sur, Banco General de Sinaloa, Banco General de Tamaulipas y Fianzas Atlas.

Las siglas de CONFIA son el resultado de las iniciales de: Consorcio Financiero Atlas.

La siguiente etapa en la búsqueda de una mejor intermediación financiera, fue la simplificación de los grupos financieros, mediante la fusión de sus integrantes, para dar paso a una sola institución con la naturaleza y fortaleza de una banca múltiple, capacitada para poder prestar servicios financieros integrados, de esta manera el 1o. de octubre de 1977, surge Banca Confia, S.A. institución de banca múltiple como resultado de la fusión de: Banco de Industria y Comercio (fusionante) y Financiera Atlas, S.A., Financiera General de Monterrey, S.A., y Banco Inmobiliario Atlas, S.A. (Instituciones fusionadas).

Posteriormente y conforme a la filosofía institucional y los objetivos propuestos, se llevó a efecto el 31 de diciembre de 1980, la fusión de banca Confia, S.A., con sus bancos afiliados: Banco Confia del Sur, S.A., Banco Confia de Tamaulipas, S.A. y Banco Confia de Sinaloa, S.A.

Este hecho trascendental estableció un nuevo reto : Coadyuvar al desarrollo social y económico nacional a través de la expansión de Banca Confia en la república mexicana.

En 1982, transcurridos 50 años, se afirma que la característica esencial que rige la actividad de la institución, es el compromiso de servir.

El 25 de julio de 1991, por decreto del ejecutivo federal, Banca Confia se transformó de sociedad nacional de crédito a sociedad anónima, siendo vendida por el gobierno federal el 9 de septiembre de 1991, a un grupo de inversionistas encabezados por el ingeniero Jorge Lankenau Rocha.

El 11 de marzo de 1992, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público autorizó la incorporación de Banca Confia, S.A. institución de banca múltiple, a Abaco Grupo Financiero.

Por asamblea general extraordinaria de accionistas de fecha 30 de abril de 1992 y con el fin de lograr la debida integración del banco al grupo financiero, se modificó la denominación de Banca Confia, S.A. por la de "Confia, S.A. Institución de Banca Múltiple, Abaco Grupo Financiero".

Hoy Banca Confia consciente del reto que representan cincuenta años de brindar servicios financieros enfrenta con entusiasmo el objetivo de continuar en el camino con esfuerzo y dedicación y en estos momentos en que las circunstancias económicas han borrado características de gran trascendencia, acepta sin condiciones el papel que le corresponde, comprometiendo su voluntad y decisión para superar la difícil etapa que hoy afronta el país.

Banca Confia representa una experiencia que resume algo más de cincuenta años de trabajar en el ámbito financiero como banco comercial, desde hace 30 años como institución de ahorro y desde hace poco más de 25 años como captadora de depósito a plazo.

Esta circunstancia aunque meritoria por sí misma no basta para justificar la pretensión, si no va refrendada por los logros obtenidos esos años, por lo que a continuación figuran datos que permiten subrayar la posición de Banca Confia dentro del sistema bancario mexicano en general y más en particular con relación a las demás instituciones que junto con ella integran el llamado nivel III dentro de la clasificación elaborada por la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, que considera al sistema dividido en niveles en cada uno de los cuales coloca a las instituciones que a su juicio presentan características similares, haciendo así posible su comparación.

Dentro del sistema bancario, Confia ocupa el octavo lugar en cuanto a número de sucursales, el décimo segundo en penetración del mercado, el segundo en mejor mezcla de recursos y el octavo en número de clientes.

Analizándola con las otras 6 instituciones que con ella integran el nivel III (Atlántico, BCH, Banpais, Cremi, Bancrecer y Mercantil de México), Banca Confia resulta la segunda en número de sucursales, la segunda en número de clientes, la tercera en número de plazas en las que opera y la tercera por lo que hace al número de estados de la república en que tiene sucursales.

Confia tiene mas de 120 grupos de afinidad vigentes y 32 cancelados, son el emisor numero 1 de tarjetas en América Latina, ya que piensan que con ellas

pueden tener acceso a un mayor número clientes, índices altos de facturación, garantía sobre sus futuros tarjeta-habientes ya que se realiza un estudio exhaustivo de los integrantes del grupo.

Los objetivos que persigue Confía con las tarjetas de afinidad son: llevar a cabo la emisión de una tarjeta de crédito en la cual se incorpore a la imagen del grupo, la de Confía y Visa; consolidar el arraigo entre los miembros y personas afines al grupo a través de una tarjeta de crédito con la cual además de realizar sus compras podrán apoyar y otorgar beneficios al grupo; definir de manera conjunta la meta a cubrir en el próximo año por parte del grupo en la emisión de esta tarjeta.

Bases de negociación

- a. La negociación sólo podrá ser efectuada con la participación de la dirección comercial de medios de pago de Confía.
- b. Identificar potencialmente al grupo (mínimo 300 socios activos procurando que estos sean muy facturadores), además de enviar las suficientes solicitudes para que de ellas resulten por lo menos 100 aprobadas.
- c. Tener en claro los objetivos del grupo.
- d. El tiempo para contar con los plásticos será de 10 semanas a partir de la firma del convenio y la entrega por parte del grupo del original mecánico del diseño.
- e. El grupo es responsable de promover y concentrar las solicitudes anexando comprobantes de ingresos, domicilio e identificación.
- f. El grupo deberá pagar la campaña de lanzamiento así como los gastos de promoción y publicidad.

Para lograr la difusión y promoción de la tarjeta de afinidad Confia se propone lo siguiente:

- Promover entre los miembros del grupo y personas allegadas a él, la tarjeta de afinidad Confia a través de un módulo especialmente instalado para este efecto en las oficinas del grupo o a través de un comité organizado por el grupo, dedicado exclusivamente a este fin, el cual puede estar conformado por los mismos socios o por personal contratado para la promoción, por los miembros o socios del grupo.
- Recibir en los módulos y oficinas las solicitudes/contrato y orientar adecuadamente a sus miembros y socios para que sean debidamente requisitadas, considerando que las solicitudes deberán estar acompañadas de los comprobantes de domicilio e ingresos del futuro tarjeta-habiente, evitando de esta forma retrasos en la tramitación del crédito que afecten la labor promocional. Sin dichos comprobantes no podrá darse ningún trámite.
- Definir una adecuada campaña de lanzamiento de la tarjeta de afinidad Confia para lograr una exitosa difusión de este nuevo producto. La promoción deberá ser de manera permanente y el grupo se compromete a cumplir las metas de colocación fijadas en el convenio.

Los beneficios esperados para el tarjeta-habiente

- Contar con una línea de crédito con la cual puede realizar sus compras obteniendo a la vez la amplia gama de servicios de una tarjeta Confia, tales como: seguros, asistencia mundial en viajes, más de 2600 sucursales del consorcio para realizar sus pagos, la red de cajeros compartidos disponibilidad para efectuar sus retiros de efectivo en el momento que lo requiera.

-Sentido de pertenencia y exclusividad al considerarse dentro de un grupo selecto de miembros.

Beneficios esperados para el grupo de afinidad

- Beneficios económicos ya que un porcentaje de cada operación que se realice con la tarjeta de afinidad será donado al grupo de afinidad para los fines que considere más convenientes.
- Imagen de su tarjeta al estar respaldada por Confia y Visa.
- El costo de este proyecto para el grupo es de N\$ 10,000.00 que corresponde al diseño y elaboración de las tarjetas. Una vez cubierta la meta de colocación establecida en el convenio, se reembolsará al grupo dicha cantidad.

Beneficios esperados para Confia:

- Participar en forma compartida con el grupo en la promoción de tarjetas de crédito.

Algunos de sus grupos son los siguientes:

Asociación Dental Mexicana

Asociación Mexicana de Restaurantes

Club Deportivo Monterrey (los rayados)

Club Deportivo Guadalajara (las chivas)

Cámara Nacional de Comercio y Servicios Turísticos

Cámara Nacional de la Industria del Calzado

CAREINTRA

Club Deportivo León (los esmeraldas)
Federación de Colegios de Ingenieros Civiles de la República Mexicana.
Hospital ABC
Fundación John Langdon DOWN
Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)
Asociación de Tenis del D.F., A.C.
Cruz Azul Deportivo
Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH)
FAMSA
Sultanes de Monterrey
Mano Amiga
Club Deportivo Tampico-Madero
Por mencionar algunos.
Los cancelados son:
Socio Fundador
Movimiento Ecologista Mexicano
Gold's Gym
Radio Localizadores
Dady'O Club
Ligas Pequeñas de Béisbol de la República Mexicana A.C.
Confederación Nacional Ganadera
Canadian Resorts
Entre otros.

3.5 Inverlat

Inverlat, uno de los principales bancos del país no cuenta con grupos de afinidad vigentes, ya que por diversos motivos todos fueron cancelados.

3.6 Resultado de la investigación

Después de revisar las características de los grupos en cada uno de los bancos, llegamos a la conclusión de que no presentan diferencias considerables en el manejo de las tarjetas de afinidad, tienen características y parámetros similares ya que el mercado al que va dirigido este producto es muy específico y difícilmente podemos encontrar en él grandes variantes, no obstante podemos encontrar diferencias substanciales entre un grupo de afinidad y otro aún dentro del mismo banco. Es preciso señalar que en ningún banco diferente a Banca Serfin se firma convenio de exclusividad por lo que existen grupos vigentes en dos bancos a la vez, tal es el caso de la Universidad Iberoamericana

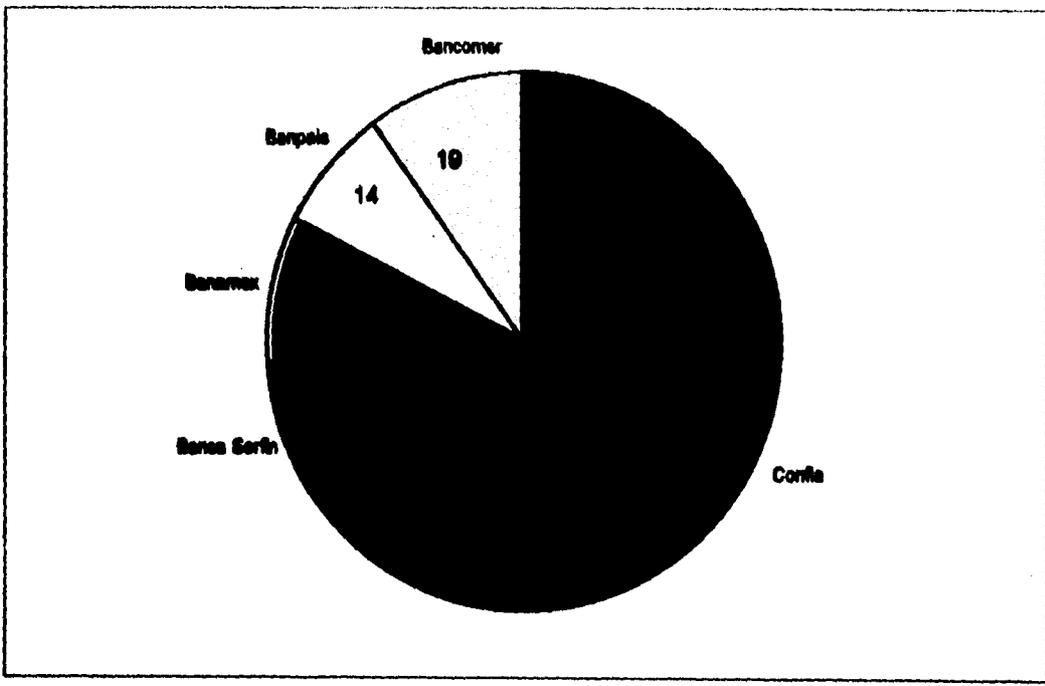
Después de conocer las estrategias de los 5 bancos mas importantes del país, consideramos que:

- a. Existen grupos de afinidad para una amplia gama de organizaciones: organismos profesionales, agencias y asociaciones civiles, casas de bolsa, agencias de viajes y aerolíneas, grandes almacenes y ensambladoras de vehículos, por citar algunos.
- b. La tarjeta es aceptada en todos los establecimientos , sucursales y sistemas red, con validez nacional e internacional.

- c. Las tarjetas de afinidad tienen un diseño especial, lo que las hace exclusivas para cada grupo en particular, por lo que resulta de gran importancia el diseño de la tarjeta ya que de él depende en gran parte lo atractivo del producto porque identifica a los tarjeta-habientes como parte integrante de alguna asociación o grupo.
- d. Obtienen promociones especiales para los grupos, así como un porcentaje sobre la facturación.
- e. Están diseñadas con un fin social, esto produce una mayor conciencia en sus tarjeta-habientes para que prefieran pagar con esta tarjeta antes de hacerlo con cualquier otra.
- f. Las tarjetas de afinidad ofrecen a los bancos la oportunidad de captar nuevos clientes a los que se les puede ofrecer mayor cantidad de productos por lo que obtienen mayores ingresos sobre las cuotas de apertura y mayor facturación en sus tarjetas.

No existe tampoco mucha diferencia entre el número de grupos de afinidad de un banco y otro a excepción de Confía que mantiene 121 grupos vigentes esto debido a que como mínimo requiere de 300 miembros activos para poder considerar la solicitud de un grupo.

Gráfica comparativa de los Grupos de Afinidad en los diferentes Bancos por número de grupos existentes según datos proporcionados por Visa.



(Fuente: Reporte de grupos de afinidad, grupo Visa. 1995)

CAPITULO 4
INVESTIGACION ENTRE USUARIOS
DE TARJETAS DE AFINIDAD

4. INVESTIGACION ENTRE USUARIOS DE TARJETAS DE AFINIDAD

4.1 Metodología

La metodología utilizada es un estudio de encuesta, desde luego, este estudio se basa en tomar muestras de la población, sin embargo, no se pudo obtener una muestra representativa debido a que en la mayoría de las empresas esta información es confidencial por lo que no tuvimos acceso a su base de datos para poder conocer a sus tarjeta-habientes y encuestarlos, la única forma de acceso a ellos fue concentrarnos en largos tiempos en establecimientos comerciales esperando a que alguien pagara con alguna tarjeta de afinidad y así poder entrevistarlos.

Guía de la entrevista aplicada a los tarjeta-habientes

1.- Grupo.

2.- Banco.

3.- Usted es él o la titular de la tarjeta .

Si No

4.- ¿Qué le motivo a solicitar la tarjeta?

5.- ¿Qué tiempo tiene utilizando esta tarjeta?

6.- ¿Cuáles son las ventajas de tener una tarjeta de afinidad?

7.- ¿Qué requisitos le pidieron para poder otorgarle la tarjeta?

8.- Cuando se dirige a un establecimiento a comprar, ¿con qué tarjeta paga afinidad u otras?

¿por qué?

Guía de la entrevista aplicada a los grupos de afinidad

- 1.- Nombre de la Empresa
- 2.- ¿Con qué banco tiene convenio?
- 3.- ¿Cuántas personas integran su grupo?
- 4.- ¿Qué beneficios le ofrece el banco al tener el grupo de afinidad?
- 5.- ¿Qué problemas le genera promover el grupo de afinidad?
- 6.- ¿Quién se encarga de la promoción y publicidad del grupo?
- 7.- ¿De qué manera se realiza la promoción y publicidad del grupo?
- 8.- ¿Conocen los integrantes del grupo que cuentan con una tarjeta de afinidad los beneficios que tienen al usarla?
- 9.- ¿Cómo considera el servicio que les da el banco?
- 10.- ¿Qué le gustaría mejorar en el servicio que le ofrece el banco?
- 11.- ¿Firmaron convenio de exclusividad con el banco?
- 12.- ¿El banco les informa sobre los fondos que genera utilizar la tarjeta de afinidad y a dónde se destinan?
- 13.- ¿Qué requisitos les pidió el banco para formar un grupo de afinidad?
- 14.- ¿En qué año se formó el grupo?

Guía de la entrevista aplicada a instituciones bancarias

- 1.- ¿En qué año comenzaron a manejar grupos de afinidad?
- 2.- ¿Cuántos grupos de afinidad había en ese momento?
- 3.- ¿Cuál fue su primer grupo de afinidad?
- 4.- En la actualidad, ¿con cuántos grupos de afinidad cuentan?
- 5.- Podría proporcionarme la lista de los grupos de afinidad con que cuentan
- 6.- ¿Qué grupos han cancelado su convenio con el banco?
- 7.- ¿Cuál es el principal motivo de su cancelación?
- 8.- ¿Qué beneficios les ofrece el banco a los grupos de afinidad?

- 9.- ¿Quién se encarga de la promoción y la publicidad del grupo?
- 10.- ¿El banco cubre todos los gastos de promoción y publicidad?
- 11.- ¿Cuáles son los requisitos para crear un grupo de afinidad?
- 12.- ¿Qué características tienen las tarjetas de afinidad?
- 13.- ¿Cómo se clasifican los grupos de afinidad?
- 14.- ¿Se tiene convenio de exclusividad con el grupo de afinidad?
- 15.- ¿Conoce los antecedentes de las tarjetas de afinidad en México?
- 16.- ¿Cómo puede definir el grupo de afinidad?

4.2 Resultado de la investigación a bancos competidores.

BANPAIS

Banpais comienza a integrarse a la estrategia de los grupos de afinidad en 1992 con 4 grupos y como en casi todos los bancos el primero fue el de Socio-Fundador, formado por los accionistas del banco, actualmente cuenta con 14 grupos y 5 por firmarse entre los que destacan: Andrea Calzado, Jardines de La Montaña, Freeday, Vitro, Club de Golf México, entre otros.

A la fecha ninguno de los grupos ha sido cancelado debido a que se han cumplido cien por ciento las metas establecidas por ambas partes en los convenios y siempre se han obtenido beneficios mutuos. Banpais ofrece a sus grupos beneficios variables que pueden ir desde crear un fondo en beneficio de su institución hasta promociones, descuentos en compras, seguros de viaje, etcétera.

Dentro del banco el área encargada de los grupos de afinidad es la de comercialización, la cual realiza la promoción y publicidad de los grupos y fuera de él se encargan los promotores los cuales visitan a los grupos y platican con ellos para acordar la manera en que se va a promocionar el producto.

Existe un convenio de exclusividad que sólo abarca la prohibición de no abrir otro grupo con otro banco, más no lo obliga a realizar todas las operaciones del grupo dentro del banco.

BANAMEX

Las tarjetas de afinidad mundialmente surgieron alrededor de 1978 y empezaron a tener mucho éxito.

En México las tarjetas de afinidad han tenido un desarrollo diferente, el primer lanzamiento de grupos de afinidad fue en 1990, Banco Nacional de México lanzó los primeros tres grupos de afinidad, que fueron la Cámara Nacional de Comercio, el Instituto Tecnológico Autónomo de México y el Club Deportivo Cantil, posteriormente hubo una competencia muy fuerte entre los bancos propiciada por Master Card y Visa que apoyaban mucho a los bancos pequeños a abrir grupos de afinidad, generalmente muy poco exitosos a lo largo del tiempo, por ejemplo se tiene a Confía que tiene el récord mundial de apertura de grupos de afinidad, tiene alrededor de 106 grupos abiertos, dentro de estos grupos hay unos muy exitosos como los Rayados de Monterrey que tienen una muy buena base y otros que realmente tienen muy pocas tarjetas.

Lo más que ha llegado a tener Banamex son 43 grupos en 1992, entonces también cayeron en la competencia de abrir grupos, pero no tenían tanta preocupación por su desarrollo.

En México es curioso el desarrollo que han tenido los grupos de afinidad, mundialmente éstos presentan un comportamiento diferente a la base general de tarjeta-habientes ordinarios de líneas de tarjetas clásicas y oro, debido a que no solo existe el compromiso con el banco si no que además tienen que responder a la confianza otorgada por el grupo al distinguirlos con una tarjeta de afinidad, por lo que se espera que desarrollen una facturación continua y que casi no exista cartera vencida. En México no se dio esa diferencia o sea que la gente que se pretende que tenga un comportamiento más sano desde el punto de vista cartera no lo tiene, tiene un comportamiento igual, lo que contradice a una de las grandes expectativas que prometían los grupos de afinidad. Otra gran ventaja que los grupos tenían mundialmente son los directorios con que cuenta cada uno, por mencionar alguno, el de las universidades, que en realidad en México, a la hora de poner a funcionar la base de datos están desactualizadas, ni siquiera por ese lado ofrecen mucho.

Banamex, tiene actualmente 19 grupos, de afinidad

"En México, tenemos un concepto bastante peculiar, de hecho hemos caído en productos híbridos que no son puramente de afinidad de hecho nosotros ofrecemos algunas ventajas exclusivas a los de afinidad "

Banamex acaba de sacar un programa muy ambicioso que es el programa de Banamex premia y punto, "considero que es un buen programa comparado todos

los que hay en el mundo; para el mercado mexicano es lo mejor que existe. Este programa consiste en dar el 4% de todo lo que facture el tarjeta-habiente a un monedero electrónico, que va ser una tarjeta de débito pero de puntos como si creáramos una nueva divisa, todo lo que facturen con su tarjeta de crédito, que incluyen tarjetas de afinidad van a ir a parar a este monedero y a través de este monedero, los clientes pueden ir a redimir sus puntos en todos los establecimientos y dependiendo del giro del establecimiento tienen ciertos valores los puntos, por ejemplo, en hospitales y en compra de coches nuevos es 1 x 1 y en super mercados es 4 x 1 y en general en todas las tiendas valen 15 centavos todo esto se presta a hacer muy buenas promociones en los establecimientos, en primer lugar para que den más puntos a nuestros tarjeta-habientes que vayan a comprar y por otro lado que les tomen a diferente valor los puntos para que rediman los puntos ahí, de hecho se valorarán armadoras de coches y líneas aéreas".

Regresando a las tarjetas de afinidad, Banamex es un banco dual opera tanto con Visa como con Master Card, la mayoría de las tarjetas las ha lanzado con Master Card.

En cuanto a la cancelación de grupos de afinidad, el motivo principal es ver la falta de un buen directorio, de un buen mercado al que se esta atacando sobre todo falta de cooperación del grupo con el banco, siempre que se firma un convenio de afinidad se compromete el coemisor del banco ha apoyar tanto económicamente como con recursos humanos. Los grupos que han tenido éxito es porque tiene una persona para tratar todo lo relacionado con el grupo, no tener el personal apropiado puede constituirse en un factor muy importante del fracaso de un grupo; además algunos de ellos no son muy rentables.

"Yo me centraría en universidades y asociaciones de beneficencia, aunque aquí hay el problema de que la mayoría de las señoras voluntarias son mayores de edad y ya no califican para una tarjeta (ya que se necesita tener entre 18 y 65 años), pero estas personas tienen muchas influencias en empresas y es ahí donde nosotros entraríamos para hacer promociones a sus empleados como fue el caso de la Asociación Proparálisis Cerebral.

Los beneficios que ofrece el banco a los grupos de afinidad es un porcentaje de la facturación que va desde .01 hasta el más alto que es de 1, el destino de la aportación es para beneficio del grupo y para apoyar el crecimiento de la base de tarjeta-habientes.

En México, es frecuente dar un porcentaje de la cuota de inscripción y de renovación anual, Banamex no la da en cambio los bancos pequeños sí, esta cuota es aproximadamente de entre un 10 % y 20 %, si se otorga es porque con ello se beneficia el grupo quien a su vez está atendiendo a toda su base de tarjeta-habientes, se preocupa de informarlos para que la vayan a cancelar ya que es muy buena aportación económica para la renovación de la base .

La promoción y la publicidad del grupo es una labor conjunta, es importante que en el grupo haya una persona encargada, en Banamex hay una área que se llama coemisión, ahí se atiende todo lo relacionado a grupos de afinidad y tienen varios ejecutivos y cada uno tiene a su cargo grupos que atiende desde el punto de vista administrativo, operativo y promocional.

En cuanto al pago de comisiones se ha avanzado, anteriormente se tenía que establecer un fideicomiso, en el cual para hacer algún retiro se tenía que reunir al comité técnico, era muy complicado juntarlos incluso para ingresar dinero al fideicomiso era también muy complicado, actualmente ya cancelamos todos los fideicomisos, ahora presentan una factura de lo que genero el grupo y el departamento de contabilidad establece el monto de la aportación, esa aportación la hacen llegar a una cuenta institucional, que utilizan para sus fines las universidades por ejemplo: lo utilizan para becas, investigación o compra de equipo de cómputo.

Lo que les ha dado muy buenos resultados en los grupos de afinidad es mandarles una carta trimestral a los tarjeta-habientes en papel membretado y firmada por los representantes del grupo, informándoles que se esta haciendo con sus aportaciones y dándoles las gracias por usar la tarjeta y así la gente prefiere usar esa tarjeta.

Referente a los gastos de promoción y publicidad cuando se trata de grupos de afinidad generalmente el banco los aporta.

Los requisitos que Banamex pide para crear un grupo de afinidad es que tengan un mercado potencial de alrededor de 5000 personas , en una junta de Visa y Masterd Card recomendaron un mínimo de 350 tarjetas, como se hace en Confía que tiene esa estrategia de crecimiento, porque incluso ya no caen en el diseño específico de una tarjeta sino que ya tienen un diseño genérico y solo aumentan en una esquina de la tarjeta el grabado del grupo de afinidad ya que el diseño es carísimo, realizar producciones especiales, tener inventario de tarjetas

y por ser un grupo tan reducido empieza a no ser tan costeable, Confía toma todos los grupos que son rechazados por otros bancos.

También se pide que sea una sociedad conocida, que en su giro o actividad sea marca líder, "nosotros somos un banco líder y forzosamente tenemos que asociarnos con un líder".

En cuanto al convenio de exclusividad se pretende que se tenga, pero en muchas universidades están compartiendo con otros bancos, en marca compartida sí es forzosa la exclusividad.

4.3 Resultado de la investigación a grupos de afinidad

Cruz Roja Mexicana

Cruz Roja Mexicana creó su grupo de afinidad en 1991 con Banca Serfin y actualmente cuenta aproximadamente con 5000 tarjeta-habientes.

Algunos beneficios que el banco les ofrece al tener la tarjeta de afinidad son: obtener rápido el plástico y las promociones de viajes, boletos, hospedajes, descuentos en tiendas.

Para el grupo no genera problema alguno promover las tarjetas ya que realmente es muy bueno el apoyo que da el banco encargándose de promocionar las tarjetas. Cruz Roja Mexicana no tiene un grupo de difusión en especial, lo que hace es que en su convención anual, único evento que tiene a nivel nacional,

Banca Serfin instala un módulo de promoción y también se ponen carteles en todas las delegaciones de Cruz Roja Mexicana.

La mayoría de las personas que cuentan con la tarjeta saben de los beneficios que ella ofrece, debido a que la dirección regional, estatal y los presidentes de cada delegación se encargan de difundirlos, aunque esta difusión es mayor en las delegaciones grandes; en las pequeñas el ingreso por persona es menor y no cuentan con los elementos para poder obtenerla.

El tipo de personal que tiene en su mayoría la Cruz Roja es voluntario y muchos de ellos dan prioridad a otro tipo de gastos en su casa y dejan al último la contratación de un crédito con un banco; no es así el caso de los funcionarios y benefactores de la Cruz Roja debido a que cuentan con un ingreso que les permite obtener con facilidad la tarjeta.

El servicio que presta el banco es excelente, tuvieron 2 años de muy poca comunicación porque no había una persona responsable de esta difusión, pero desde hace 2 años tienen un gerente de tarjetas de afinidad, la licenciada Galicia que les ha dado su apoyo para todo. Problemas cotidianos como la pérdida de plásticos, el sobregiro, retrasos o que no lleguen los estados de cuenta, un cambio de domicilio fuera de tiempo.

Les agradecería que a las personas que son constantes en su pago, que tienen por ejemplo una cartera limpia de pagos anticipados tuvieran un poco más de ventaja, tuvieran ampliaciones de crédito, tuvieran tal vez alguna reducción de tasas de interés, algún premio de puntualidad por pago anticipado y para alentar los buenos manejos y evitar las carteras vencidas.

El grupo de afinidad si firmó convenio de exclusividad con el banco, eso quiere decir que todas las operaciones financieras y las cuentas corporativas de la institución son manejadas por Banca Serfin.

El banco les informa sobre el monto de la aportaciones que son aplicadas a un fideicomiso y entrega un informe mensual de cuanto se facturó y cuanto es la comisión, inclusive por estado de la república en que se generó.

Al inicio el banco no exigió requisitos en específico, tenían unas metas propuestas, pero dada la situación del país no permitió mantenerlas, entonces se quito del convenio lo relativo a números y el convenio queda sujeto a lo que buenamente Cruz Roja pueda facturar y seguir promoviendo la tarjeta; mientras tanto el banco también sigue captando tanto Cruz Roja como Serfin ganan.

RCI

RCI.- Resort Condominium International grupo de afinidad que se crea en mayo de 1994 con Banamex, cuenta a la fecha con 400 tarjetas activas.

Algunas de las ventajas que el banco les ofreció fueron: no cobrarles cuota de apertura, ni cuota anual y reciben descuentos y seguros, entre otros beneficios.

No han tenido ningún problema, pero dada la situación económica hay muchas personas que no requieren una tarjeta y eso si es un problema

El encargado de la promoción de las tarjetas es el grupo de afinidad y la realizan por correo directo y en publicaciones y revistas que se hacen llegar al público, así les informan sobre la tarjeta.

El grupo mantiene informado a los miembros proporcionándoles una lista de los beneficios de contar con una tarjeta de afinidad.

Considera que el servicio que les presta el banco no es muy bueno, ya que hay mucha rotación de las personas encargadas de las tarjetas y no les dan un buen servicio. Les gustaría que hubiera mas personal encargado de esta área para dar un mejor seguimiento y ser más eficientes.

El grupo si firmó convenio de exclusividad, pero no detalla las condiciones en las que lo firmó.

El banco les informa sobre los fondos que genera el grupo mediante un informe mensual de la facturación total y la aportación que se da al grupo. No les pidió ningún requisito para la apertura.

Universidad la Salle

Universidad la Salle. Grupo de afinidad creado en noviembre de 1992 con Banamex cuenta actualmente con 110 personas.

Los beneficios que el banco le ofrece al grupo son: promociones especiales para los tarjeta-habientes a los cuales se les avisa por medio de una carta que el mismo grupo les hace llegar . Además de que les otorga un pequeño porcentaje del total de la facturación.

No genera problemas al grupo de afinidad realizar la promoción y publicidad de las tarjetas ya que esta se reparte de forma equitativa entre el banco y la universidad, esta última se encarga de poner módulos de promoción 5 veces al año dentro de la universidad y en la revista que edita " revista club de compras" se publica la función de las tarjetas y los beneficios.

El servicio que les presta el banco lo consideran regular ya que tardan mucho en los trámites de las tarjetas. Por lo que lo primero que les gustaría mejorar es la agilidad para otorgar créditos.

Si tienen firmado convenio de exclusividad con el banco.

El banco les informa mensualmente del total de la facturación.

Los únicos requisitos que se les pide a los tarjeta-habientes para otorgar los créditos es que presenten una identificación personal, comprobantes de ingresos y domicilio.

Asociación Scout de México

La Asociación Scout de México, A.C. grupo de afinidad creado con el banco Internacional - Bital, actualmente cuentan con aproximadamente 500 tarjeta-habientes

El único beneficio que le otorga el banco al grupo es un porcentaje del rendimiento de las tarjetas, que le entrega anualmente porque va a un fideicomiso que se llama Fondo Scout Nacional, el dinero de la asociación esta dentro de este

fideicomiso que funciona como una pequeña fundación que tiene su reglamento, tiene un consejo, se hacen las solicitudes de fondos a ellos y ven si las aprueban o no, hay un procedimiento para recibir el dinero si es de la Asociación. El banco lo que hace es que a fin de año hace el corte, entonces de todas las tarjetas que se usaron se saca el porcentaje, como son nada más 500 tarjetas no vale la pena que cada mes se les entregue una pequeña cantidad lo que se hace a fin de año, es ingresar el total a un fideicomiso con mayores rendimientos.

Para la Asociación ha representado muchos problemas promover un grupo de afinidad porque la promoción la estaba manejando una agencia de publicidad, ellos estaban recibiendo y distribuyendo las solicitudes, pero desgraciadamente estas personas desaparecieron, se fueron a la quiebra, actualmente se está tratando de que la misma Asociación sea quien la promueva ya que el banco con la cuestión de la cartera vencida no puede; además muchas de estas tarjetas aproximadamente el 40% (200) han tenido retrasos en sus pagos. El porcentaje que está en moratoria y causa baja es del 2% por esto el banco es posible que les rescinda el convenio, "lo cual sería mejor para nosotros porque estamos buscando el convenio con el banco en que tenemos nuestras cuentas".

"Tenemos convenio de exclusividad con el banco pero hay una cláusula en el convenio donde dice que cualquiera de los dos puede rescindir con seis meses de anticipación y en febrero recibimos una carta del banco donde decía que a partir del 1o de enero de 1996 dejará de existir el convenio y entonces a las personas que tienen la tarjeta se les cambiaría".

Piensen promocionarla fuertemente porque el promedio de la población adulta cuenta con los ingresos necesarios para tener una tarjeta de crédito.

"Ahora la promoción de la tarjeta esta a cargo de la Promotoría Scout Nacional y el Fondo Scout Nacional y la realizamos a través de nuestras publicaciones: el boletín Tlatoani para los dirigentes adultos la revista que se entrega bimestralmente y tiene un tiraje de diez y once mil aproximadamente.

Esta misma Promotoría se encarga de decirles a los tarjeta-habientes de los beneficios que tiene la tarjeta para ellos y para la Asociación.

"El servicio que recibieron del banco ha sido regular deja algo que desear y nos gustaría que el banco nos pusiera mucha más atención y también que nos ayude en la promoción de la tarjeta, pues ellos reciben beneficios".

El grupo se formó en 1991, porque un scout es miembro del consejo del banco y facilitó la entrada, los requisitos que nos pidieron son los de ley: estar constituido legalmente, tener un objetivo social que sea reconocido y estar registrado en Hacienda.

4.4 Resultado de la investigación a usuarios de tarjetas de afinidad

María Eugenia Meza Jerez

Edad: 35 años

Ocupación principal: Médico

APAC. Asociación Pro Personas con Parálisis Cerebral.

Banco Banamex.

Titular de tarjeta

Ingresó al grupo de afinidad debido a que realizaba donaciones voluntarias a la institución desde hace algún tiempo por lo que el personal de la institución le ofreció la tarjeta y tiene aproximadamente 3 años utilizándola.

No sabe exactamente los beneficios que le otorga la tarjeta, sabe que el utilizarla otorga beneficios a la institución pero no si ella tiene algún beneficio.

No le pidieron ningún requisito para otorgarle la tarjeta.

Al llegar a un establecimiento trata de pagar con la tarjeta de afinidad, porque no solo satisface su necesidad de algún producto o servicio sino que también ayuda al grupo.

Laura Arriaga.

Edad: 45 años.

Ocupación principal: Asistente de Contralor.

Universidad Anahuac.

Banco Mexicano.

Titular de la Tarjeta

La forma en la que se enteró de la existencia de las tarjetas de afinidad fue por el ofrecimiento de una persona del banco a la Universidad.

Tiene aproximadamente 1 año con la tarjeta y esta le ofrece: descuentos especiales en tiendas de ropa, en ópticas, en libros, etc.; no le pidieron ningún requisito para otorgarle la tarjeta, tampoco le cobran mucho interés.

Pilar Rodríguez.

Edad: 38 años.

Ocupación principal: Area de Compras.

Andrea. Grupo de Calzado.

Banpais.

Titular de la tarjeta

Los beneficios que obtiene con la tarjeta de afinidad son: "usar en si la tarjeta, identificarme con el grupo, ya que yo trabajo en esa empresa; los intereses son más bajos, en comparación con otras tarjetas".

Tiene con las tarjeta mas o menos 1 año de antigüedad y por trabajar en Andrea obtuvieron todos sus datos así que no le pidieron ningún requisito para otorgársela.

Paga siempre con la de afinidad, porque es la única que tiene.

Maribel García Paz.

Edad: 32 años.

Ocupación principal: integrante del comité ejecutivo nacional.

PRI. Partido Revolucionario Institucional.

Banca Serfin.

Titular de la tarjeta

El Banco fue a ofrecerles la tarjeta y debido a que necesitaba una tarjeta, la aceptó, ya que identificaba a todos los que ahí trabajan.

Tiene 2 años con la tarjeta.

No está bien enterada de los beneficios que obtiene al contar con una tarjeta de afinidad pero sabe que un porcentaje se le asigna al PRI y los identifica como grupo.

Los requisitos que le solicitaron para otorgarle la tarjeta fueron los normales para cualquier tarjeta como son: ingresos, identificaciones, etcétera.

Cuando se dirige a comprar paga con la tarjeta que lleve en ese momento según su saldo.

Adriana Montes de Oca.

Edad: 29 años.

Ocupación principal: Lic. en Comunicación.

Fundación John Langdon Down.

Confía.

Titular de la tarjeta

Lo que le motivó a solicitar la tarjeta fue la insistencia de una amiga que le informó del propósito de este banco hacia la institución.

Tiene aproximadamente 1 año con la tarjeta.

La ventaja que le ofrece tener la tarjeta de afinidad: traer poco dinero en efectivo.

Los requisitos necesarios para otorgarle el crédito fueron: comprobantes de ingresos, de domicilio, identificación y no recordó los demás.

Generalmente al dirigirse a un establecimiento paga con la tarjeta de afinidad.

Joel Bello Juárez.

Edad: 25 años.

Ocupación principal: Analista.

DIF. Desarrollo Integral de la Familia.

Banca Serfin.

Titular de la tarjeta

El único beneficio que da el banco a la institución es un porcentaje de la facturación. De esa forma no solo satisface sus necesidades de compra sino también ayuda un poco a la institución.

Cuenta con la tarjeta desde hace 1 año 6 meses y no conoce las ventajas que tiene para él esta tarjeta, solo la usa por la ventaja para la institución.

Los requisitos para otorgarle la tarjeta fueron: comprobante de domicilio, identificación, comprobante de ingresos. La solicitud la obtuvo en el departamento

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

de recursos humanos del DIF, quienes ya tenían estos documentos y ahí se los proporcionaron a las personas encargadas por el banco.

Angel Tejeda Herrera.

Edad: 42 años.

Ocupación principal: Médico.

Hospital ABC.

Confía.

Titular de la tarjeta

La aportación que hace el banco al hospital es parte de los beneficios que les otorgan. Así como, los seguros que proporciona la tarjeta como el de vida, de viajes y otros.

Tiene 2 años con la tarjeta.

No le pidieron ningún requisito para otorgársela sólo algunos datos de identificación, pero también en el hospital se los habían proporcionado.

Gilberto Rodríguez.

Edad: 29 años.

Ocupación principal: Reportero.

Grupo Club Vacacional.

Benamex.

Titular de la tarjeta

La forma en la que adquirió la tarjeta fue porque se la ofrecieron en el trabajo y le dijeron que le iba a llegar muy rápido y efectivamente así fue. Por lo que tiene 1 año y medio con ella.

El beneficio principal que le otorga la tarjeta es el seguro de vida, únicamente la utiliza para hacer el pago de sus boletos cuando sale de viaje.

Los requisitos que le pidieron para otorgarle la tarjeta fueron los que piden en una tarjeta clásica normal, identificación, comprobante de domicilio y de ingresos.

4.5 Resultado general de la investigación

Después de realizar la investigación podemos concluir que una de las causas por las que en México las tarjetas de afinidad no han alcanzado gran auge, es porque la mayoría de los bancos no tienen bien definido el significado de las mismas.

Podemos citar, por ejemplo, a Banpais el cual define a los grupos de afinidad como asociaciones civiles sin fines de lucro, sin embargo tiene entre sus grupos a Freeday, que es una sociedad anónima de capital variable manejada por una operadora de bares y restaurantes, la cual tiene fines de lucro, así como este ejemplo hemos encontrado otros en todos los bancos.

El año más importante para los grupos de afinidad fue 1992, cuando los bancos tenían el mayor número de grupos de afinidad y todavía no dejaban de cumplir y exigir metas y de ser rentables al banco.

Las causas principales de cancelación de grupos en México son :

- a. No alcanzar los objetivos establecidos.
- b. La base de datos que presenta el grupo al banco no es una base real o no está actualizada y esto trae como consecuencia que los que se creían clientes con alto potencial en realidad no lo son.
- c. No existe una persona por parte del grupo de afinidad que se encargue específicamente de atender todas las necesidades del grupo y por parte del banco los rotan muy frecuentemente, por lo que no se realiza una comunicación eficiente entre grupo y banco.
- d. Falta de identificación de los grupos hacia el consumidor ya que el encargado en la mayoría de los casos es el banco y por lo regular solamente se preocupa por la imagen.
- e. Aunque en la mayoría de los bancos dicen tener convenio de exclusividad descubrimos que esto no es cierto ya que algunos de los grupos llegan a tener convenios con dos bancos y además sus cuentas corporativas se encuentran en bancos diferentes con el que emitieron su tarjeta.
- f. En algunos casos no se personaliza el diseño del grupo en la tarjeta, como el caso de Confía que debido al gran número de grupos que tiene utiliza una tarjeta estándar en la que la imagen del grupo en algunos casos no queda bien definida.

CAPITULO 5
A MANERA DE CONCLUSION:
PLAN DE MERCADOTECNIA PARA LAS
TARJETAS DE AFINIDAD 1996

6. A MANERA DE CONCLUSION: PLAN DE MERCADOTECNIA PARA LAS TARJETAS DE AFINIDAD EN 1996

6.1 Diagnóstico y pronóstico de las tarjetas de afinidad de Banca Serfin

Diagnóstico

Las tarjetas de afinidad Serfin nacen en una época de renovación del banco, 1989, fecha en el que se cumplían 125 años de su creación.

Banca Serfin fue el primer banco que lanzó el producto en México, inició con la Universidad Anahuac (en la actualidad se encuentra cancelado y sin embargo se hizo una entrevista a la asistente del contralor de la universidad en la que fuimos enterados que ahora posee una tarjeta de afinidad con Banco Mexicano), en 1990 creó 4 grupos más, en 1991 ocho grupos, pero fue hasta 1992 que las tarjetas de afinidad cobraron mas fuerza creándose más de 15 grupos de los cuales algunos todavía se encuentran vigentes.

En el año de 1994 y 1995 comenzó a cerrar grupos debido al aumento en la competencia y a los cambios básicos de las políticas y metas establecidas para los grupos.

Así es como se da la reducción de 39 grupos a principios de 1994 y a la fecha solo tienen 8 grupos muy importantes y de gran rentabilidad, pero son casos aislados tales como: Cruz Roja Mexicana, Partido Revolucionario Institucional,

Hogar de la Misericordia, Baby Rock y Fundación Healy, que proporcionan a la institución un reconocimiento y prestigio a nivel nacional.

Oportunidades

El banco al firmar algún convenio con los grupos de afinidad logra lo se conoce como un negocio completo, esto es que todas las cuentas corporativas del grupo, tales como: nómina, inversiones, SAR y otros créditos que la empresa contraiga para la realización de sus objetivos, los efectúe con el banco, allegándose así de mayores recursos.

Obtiene además acceso a un universo de nuevos clientes para la colocación de otros servicios a parte de las tarjetas de crédito.

Realiza convenios con algunas casas comerciales, para obtener descuentos en la adquisición de algunos artículos, que son promocionados mediante la utilización de insertos en los estados de cuenta de los tarjeta-habientes.

Realza la importancia de elaborar un diseño exclusivo para cada uno de los grupos, personalizando y distinguiendo a los poseedores de dichas tarjetas.

Problemas

En la introducción de este servicio por parte de Banca Serfin la mayoría de los grupos que se abrieron fue por intervención de los consejeros del banco, los cuales deseaban distinguir a algún grupo de amigos o asociación de la cual eran miembros por lo que la impresión inicial de las tarjetas se realizaba por listado y

no por solicitud. Esto traía como consecuencia que fueran aprobadas las solicitudes de personas que no cubrían con los parámetros mínimos requeridos para el otorgamiento de un crédito (ver capítulo 2).

Por la falta de un control inicial en la apertura de los créditos los grupos de afinidad tienen altos índices de cartera vencida ya que no se investigaba en forma detallada a los miembros de los grupos.

La mayoría de los grupos en su ciclo de vida no lograron reunir las metas establecidas en los convenios en lo que respecta a número de tarjeta-habientes, monto de facturación, por lo que su periodo de vida resultó demasiado corto.

No se logró que los grupos reunieran los requisitos de miembros de altos ingresos y empleo estable.

Al inicio no existía una persona que se dedicara específicamente a atender el área de tarjetas de afinidad en forma permanente.

No hubo un canal de información por el cual los tarjeta-habientes se enteraran de los beneficios que obtienen con una tarjeta de afinidad y los que se otorgan al grupo del cual son miembros.

Banca Serfin no consideraba algunas estrategias utilizadas por otros bancos que consistían en otorgar intereses menores en comparación con otras tarjetas y no pedir requisitos para otorgársela.

El problema básico de las tarjetas de afinidad es que se descuido a los tarjeta-habientes sin tomar en cuenta que ellos son los usuarios del servicio.

Se encontró el mercado nacional en una franca competencia por ver cual era el banco con más grupos de afinidad firmados, haciendo que se relajaran las normas básicas de aceptación y se perdió un poco la iniciativa de los grupos de afinidad y se firmaron convenios con instituciones las cuales iban a tener poco eco, como por ejemplo Cámara Nacional de Comercio, es como sacar una tarjeta de la Secretaría de Hacienda , nadie quiere aportar algo a la secretaria, lo ven como una imposición de la cual obtienen muy poco beneficio.

Otro problema fue tomar como mercado primordial las universidades, ya que si bien tienen una amplia y bien segmentada base de datos, al momento de solicitar una tarjeta, se califica el que son estudiantes no trabajan o no ganan lo mínimo para otorgarles una tarjeta de crédito y como generalmente en los bancos están muy separados el departamento de crédito y el de promoción se topan con mucha resistencia para otorgar un crédito.

Falta de una adecuada segmentación de la base de datos, lo cual dificulta las promociones dirigidas a cierto segmento de la población, la falta de políticas bien definidas al inicio o lanzamiento de los primeros grupos de afinidad ha provocado el cierre de algunos de ellos o el retraso en la negociación de los nuevos términos.

Se concluyó que las asociaciones civiles no son buenas para promover tarjetas

Las causas principales de cancelación de grupos en México son :

- a. La base de datos que presenta el grupo al banco no es una base real o no está actualizada y esto trae como consecuencia que los que se creían clientes con alto potencial en realidad no lo son.
- b. Falta de identificación de los grupos hacia el consumidor ya que el encargado en la mayoría de los casos es el banco y por lo regular solamente se fija en el consumidor la imagen del mismo.
- c. Aunque en la mayoría de los bancos dicen tener convenio de exclusividad descubrimos que esto no es cierto ya que algunos de los grupos llegan a tener convenios con dos bancos y además sus cuentas corporativas se encuentran en bancos diferentes al que emitieron su tarjeta.

Pronóstico

El programa de tarjetas de afinidad de Banca Serfin ha llegado a un punto en el que debido a la similitud con los grupos de otros bancos en cuanto a beneficios y prestaciones se refiere, difícilmente puede ofrecer algo que no esté ya en el mercado y por la gran competencia que existe, los programas están obligados a ser más rentables, con metas de mayor alcance, a ofrecer de una manera diferente el producto, por lo que es necesario dedicarse a crear grupos con los que se pueda incursionar en mercados nuevos con mejores opciones tanto para el banco, el emisor y el tarjeta-habiente, descuidado hasta ahora, y que representen menos competencia y sean una gran oportunidad para retomar la vanguardia en cuanto a servicios financieros se refiere, como las tarjetas de marca compartida, en donde se agrupan una institución bancaria con una

empresa comercial (no asociaciones civiles) y otorgan un valor agregado al tarjeta-habiente.

Los grupos de afinidad fueron diseñados primordialmente para que las organizaciones patrocinadoras puedan obtener una recompensa monetaria por su patrocinio y en raras ocasiones ofrecen un valor agregado a los tarjeta-habientes, siendo éstos los consumidores del producto. El único beneficio extra que obtienen los poseedores de las tarjetas de afinidad, es la mayor identificación con la organización o con la causa que desean contribuir. La tarjeta les permite sentirse más ligados con la organización y saber que están aportándole algo a la misma.

Los grupos de afinidad han llegado a la decadencia en el ciclo de vida, por lo que su desaparición paulatina a lo largo del año siguiente es inminente.

Existe simultáneamente a los grupos de afinidad otro servicio que viene a revolucionar a los anteriores que son las marcas compartidas en donde se agrupan una institución bancaria con una empresa comercial (no asociaciones civiles) y otorgan un valor agregado al tarjeta-habiente.

Los tarjeta-habientes actualmente no solo buscan una imagen, el que se les identifique con tal o cual grupo o asociación, sino que también tiene que obtener un beneficio y esto es algo que las tarjetas de afinidad no les ofrecen por lo que es mejor ingresar al mercado de marcas compartidas en el que todos ganan:

El consumidor porque reduce el costo de los productos y servicios que desea adquirir o utilizar, le permite acumular beneficios y alcanzar metas realistas.

El banco un método para procurarse nuevos clientes, conservar los que ya tiene y estimular al tarjeta-habiente a utilizar con mayor frecuencia su tarjeta así como que no tiene que compartir los ingresos obtenidos con el socio corporativo.

Para el socio corporativo los beneficios de las tarjetas de marca compartida se duplican ya que éstas le proporcionan un nuevo vehículo de venta para su producto básico, así como una manera eficaz de afianzar las relaciones que ya ha establecido con sus clientes habituales y atraer nuevos clientes y sus tarjetas pueden usarse prácticamente en cualquier lugar que se acepten tarjetas bancarias y no quedan restringidas a determinados establecimientos, además han demostrado un gran desarrollo a nivel mundial (ver cuadro 3 y gráficas 1 a 4), por lo que fortalece su marca haciéndola mucho más presente en la mente del consumidor.

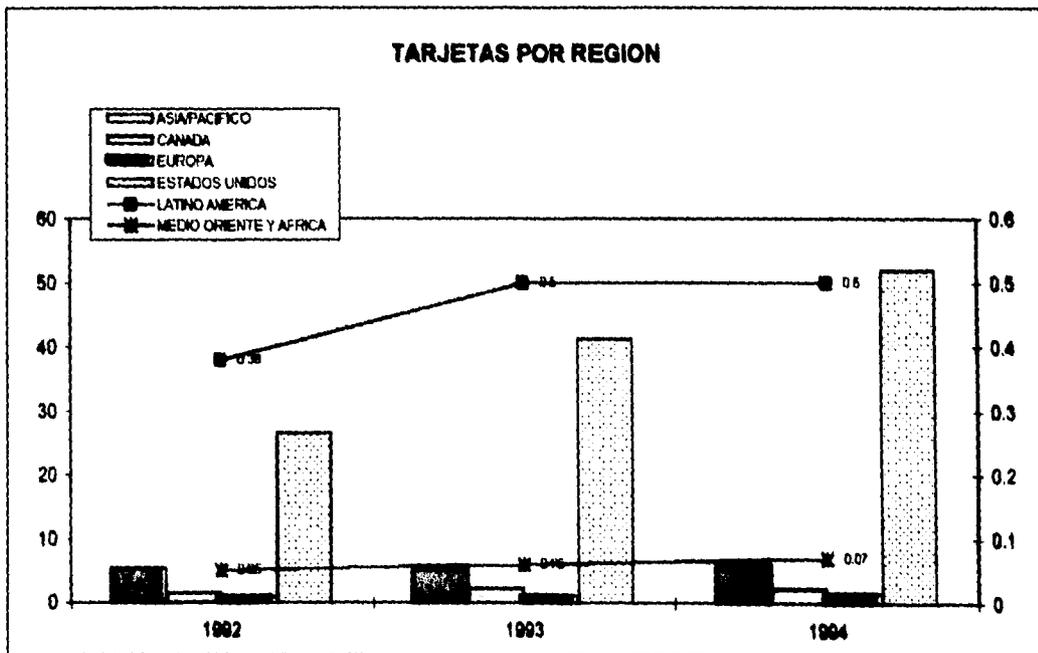
Desarrollo mundial de las tarjetas de marca compartida 1985-1995

1985	1986	1986 - 1991	1992	1993	1994	1995
Se crea el primer programa de Marca Compartida con Aerolíneas: Continental - Master Card	Primera Tarjeta de Marca Compartida con Telefónica: SNET-Master Card.	Aparece la Tarjeta "AT&T Universal"	Master Card University ofrece el primer seminario de marcas compartidas.	Lanzan: Shell Master Card Unocal Master Card Kroger Master Card	Visa y American Express entran a programas de Marca Compartida.	Lanzan: Penn Traffic Gulf Oil Fingerhur
Aparece "Discover" Basado en clientes de Sears.		Master Card aprueba 17 programas exclusivos en E.U.A.	Lanzan: GM Master Card GE Master Card GTE Master Card	Se aprueban 50 programas más de Marca Compartida.	Se lanzan: Exxon Aloha Airlines Mexicana LanChile Sunoco	Se introduce el nuevo modelo Rentabilidad
			Aprueban 44 programas más de Marca Compartida exclusivos en E.U.A.		Master Card aprueba más de 80 programas.	

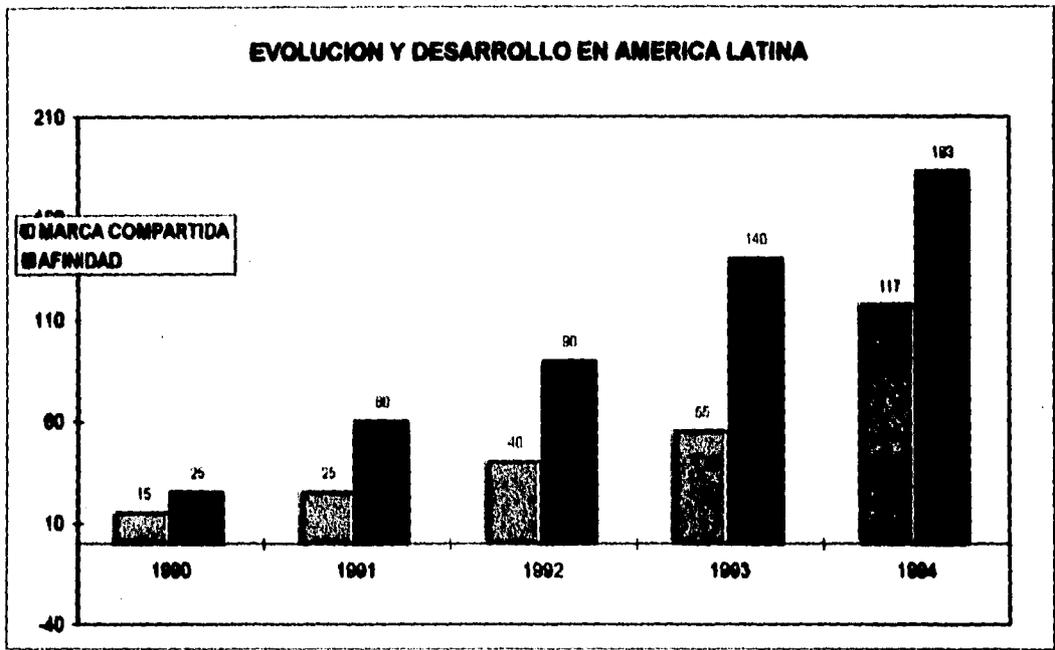
Cuadro 3(Fuente. Manual de marcas compartidas Master Card, 1995)



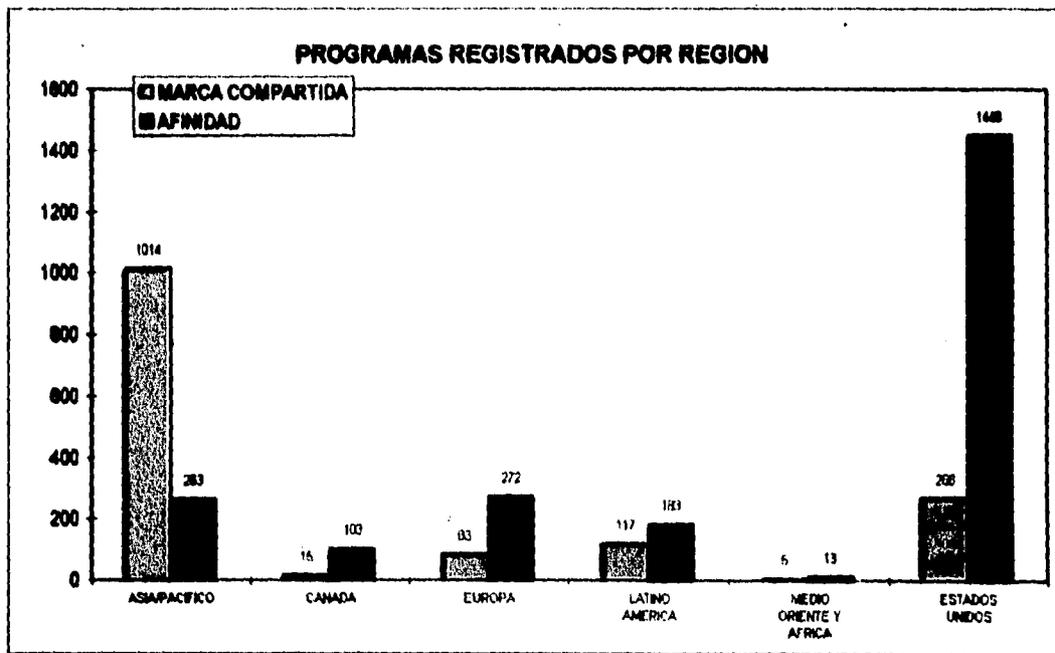
(Fuente: Manual de marcas compartidas Master Card. 1995)
Gráfica 2



(Fuente: Manual de marcas compartidas Master Card. 1995)
Gráfica 3



(Fuente: Manual de marcas compartidas Master Card. 1995)
Gráfica 4



(Fuente: Manual de marcas compartidas Master Card. 1995)
Gráfica 5

El primer programa de marca compartida en México es el de Mexicana con Bital.

Las características principales de las tarjetas de marcas compartidas son:

- a. Mientras mas se use mas recompensa obtiene el tarjeta-habiente porque tiene una doble oportunidad de ganar, ya que si se utiliza esta tarjeta para adquirir algún producto del coemisor se aprovechan los beneficios por comprar el producto y por usar la tarjeta, por ejemplo: tarjeta Aeroméxico-Serfin, si se compran los boletos con la misma se obtiene kilometraje por la uso de la tarjeta y otra cantidad de kilómetros por el viaje.**
- b. Tiene validez mundial, ya que está respaldada por alguna de las grandes firmas Visa y Master Card.**
- c. Tiene desarrollo y aceptación excelente como podemos observar en la tabla anterior.**
- d. Los usuarios de las tarjetas de marca compartida, al igual que tarjetas de afinidad, hacen que los mismos se sientan identificados con el coemisor.**
- e. La base de datos proporcionada por el coemisor es mas confiable y segura.**
- f. La promoción y distribución de las tarjetas es mas sencilla ya que las empresas comerciales ya tienen desarrollado un buen sistema.**

5.2 Plan de Mercadotecnia

Desarrollo de un Plan de Mercado.

El desarrollo del plan de mercadeo para un programa de tarjetas de marcas compartidas es un esfuerzo conjunto que comparten el emisor y el socio de

marcas compartidas . Normalmente, el plan incluye secciones relativas a oportunidades y riesgos comerciales, el ambiente competitivo, los objetivos del negocio, el potencial de mercado, los resultados de los estudios e investigaciones de mercado, las consideraciones relativas al desarrollo del producto en sí, los aspectos de publicidad y las estrategias para la adquisición de cuentas y uso de la tarjeta.

Análisis del Entorno Comercial.

Nos encontramos viviendo una época de cambios constantes en todos los ámbitos:

Culturales, basados en la incertidumbre de la población y la idealización de esquemas de orden basados en políticas y procedimientos institucionales.

Tecnológicos, ya que es necesario aumentar la rapidez, eficiencia y complejidad de las empresas, así como también la información y los medios de comunicación.

Económicos, debido a que existe una mayor abundancia de productos relacionada directamente con los cambios tecnológicos.

Pero en diciembre de 1994 se registra una devaluación de la moneda mexicana frente a el dólar, trayendo consigo:

a. Aumento de las principales tasas de interés de México, Cetes, TIP, CPP y el índice de precios y cotizaciones de la Bolsa Mexicana de Valores, lo que provoca

una recesión y falta de liquidez lo que a su vez trae consigo un aumento crítico en las carteras vencidas de todas las instituciones crediticias de México.

- b. El que los usuarios de las tarjetas de crédito dejen de pagar a los bancos para cubrir otro tipo de necesidades de acuerdo a prioridades del hogar.
- c. Obliga a los bancos a buscar planes de reestructuración de los adeudos, a fin de hacer mas accesibles los pagos para los usuarios, en este rubro el primer banco en crear el primer programa integral de opciones de reestructura en el sistema financiero mexicano fue Banca Serfin, proporcionándoles viabilidad en el corto y mediano plazos y ganando tiempo para la recuperación económica en nuestro país.
- d. Se detiene la emisión de tarjetas de crédito por parte de todos los bancos.
- e. Algunos tarjeta-habientes se les reduce la línea de crédito hasta la mitad de lo que les fue otorgado.
- f. Se prevé una estabilización de las tasas de interés en el mes de septiembre de 1995.

Por todo esto dentro de Banca Serfin se crea el plan de fortalecimiento financiero el cual contiene las siguientes acciones:

- a. Aumento del capital por N\$ 1,850 millones
- b. Se realizó la cancelación total de las obligaciones del Programa de Capitalización Temporal de la Banca (PROCAPTE)
- c. Se realizó la venta de cartera comercial al gobierno por N\$ 6,580 millones y se aplicaron reservas de capital a cuentas por cobrar en cartera vencida por N\$ 450 millones.

Objetivos

Capitalizar la percepción y el reconocimiento de la marca por parte del cliente y aumentar su lealtad, mediante la elaboración de materiales de bienvenida que se envían por correo y constituyen una primera oportunidad para motivar al consumidor a solicitar su tarjeta y utilizarla frecuentemente, tales como no pagar cuota anual si usa la tarjeta enseguida y un folleto que proporcione al tarjeta-habiente una descripción general de los beneficios que tiene utilizar la tarjeta y el destino de las aportaciones que el banco realizara por el uso y facturación promedio de la misma, además de la información general del grupo y del banco emisor.

Convenios con casas comerciales para el otorgamiento de descuentos o promociones especiales para los miembros de los grupos de afinidad, además de la fijación de la tarjeta como primera opción de pago en sus compras.

Aplicar tasas de interés preferenciales a los miembros de los grupos que realicen sus pagos puntualmente.

Enviar insertos con los estados de cuenta que invitan a los tarjeta-habientes a solicitar aumentos en su línea de crédito o tarjetas adicionales.

Mejorar la comunicación con los clientes a través de la designación de una persona específica por parte del banco como del grupo para evitar la pérdida de tiempo en repetir información básica a otras personas.

Programa de juntas periódicas entre los representantes designados por el banco y el grupo, para informar de los avances en las metas establecidas para el grupo y lo que haya logrado el banco para incrementar el valor agregado de la tarjeta, de acuerdo al grupo.

Elaborar encuestas las cuales puedan ser enviadas en los estados de cuenta, para conocer las causas por las cuales adquirió la tarjeta, calidad del servicio que presta el banco, información oportuna por parte del grupo a los integrantes del mismo sobre el destino de las aportaciones y los avances que han obtenido del banco por ser usuarios puntuales, etcétera. Analizar los resultados de dichas encuestas y compartir la información para tratar de resolver los problemas que de ellas surjan.

Mejorar la información contenida en la base de datos añadiendo campos en el sistema que nos permitan segmentar por edad, límite de crédito, domicilio, facturación promedio, para poder realizar promociones a determinados segmentos.

Desarrollo de incentivos para los tarjeta-habientes cumplidos que paguen a tiempo y más del pago mínimo requerido.

Programa de incentivos para los grupos que aumenten el número de tarjeta-habientes y el número de cuentas institucionales de cheques, inversiones, ahorros, fideicomisos, que puedan surgir de las relaciones del banco con los miembros de los grupos.

Mercado Meta

Como se ha visto a lo largo de nuestra investigación, el mercado al que debe ser dirigido el producto, es un mercado que proporcione seguridad a la institución, que no solo tenga características y actividades similares, sino que además sea un grupo altamente reconocido en el país lo que los lleve a reforzar su imagen ante la comunidad, y también tenga integrantes que puedan mantener una facturación mensual promedio sin atrasarse en sus pagos y provocar un aumento en la cartera vencida, seleccionando minuciosamente a los prospectos de grupos de afinidad, los cuales deberán reunir requisitos tales como: una base de datos perfectamente segmentada, comunicación directa con los miembros del mismo, lo cual facilitaría la promoción de las tarjetas; que cuente con la tecnología para mantener los registros de su base de datos al día y completa, con características socioeconómicas similares y de un nivel medio-alto que nos garantice el cabal cumplimiento de las metas convenidas en el contrato.

Nuestro mercado potencial es de 1,780,769 personas que representan la población económicamente activa mayor de edad y que percibe más de 5 salarios mínimos. Este dato se obtuvo de acuerdo al censo nacional de población de 1990 y las cifras pueden variar, aumentan de acuerdo al crecimiento de la población y disminuyen con base en la situación actual del país.

El potencial de ganancia de los programas de tarjetas de marca compartida esta prácticamente por explotar. Si bien hay millones de tarjeta de marca compartida en circulación en el mundo, solo un numero relativamente reducido de industrias han participado hasta el momento de estos programas en México. Por

consiguiente abundan las oportunidades para crear asociaciones rentables en una gran diversidad de industrias incluyendo las siguientes:

Fabricantes de automóviles

Empresas de servicio telefónico

Ventas al detalle como: almacenes y tiendas especializadas y por departamentos

Supermercados

Viajes y entretenimientos

Medios de difusión

Servicios médicos

Manufactura

Entre otras

Consideraciones relativas al Desarrollo del Producto.

Las consideraciones primordiales con respecto al desarrollo del producto que mayor impacto tienen en el éxito del programa de tarjetas de marcas compartidas en el mercado incluyen las siguientes:

- a. Posicionamiento del producto.
- b. Diseño de la tarjeta.
- c. Oferta del tipo de tarjeta (Oro, Clásica, crédito tradicional, tarjeta con depósito de garantía o tarjeta de débito).
- d. Estructura de precios.
- e. Características y mejoras que incorpora la tarjeta.

Posicionamiento del Producto.

El posicionamiento del producto en la mente del consumidor es uno de los aspectos más importantes en el diseño. Resulta esencial desarrollar un posicionamiento que haga atractivo el servicio a un mayor número de consumidores posibles y al mismo tiempo transmita un mensaje poderoso y difícil de duplicar para la competencia. El posicionamiento de su producto, que debe reflejar la "propuesta de ventas única" del programa debe expresarse de manera clara y sencilla en todos los materiales que se utilicen para comunicarse con los clientes del programa. Aunque las tarjetas de marcas compartidas aprovechan eficazmente la identidad y solidez de la marca, sigue existiendo la necesidad de darles a sus prospectos un motivo muy poderoso para adquirir su tarjeta. Entre los ejemplos de posicionamientos eficaces que se han utilizado para los productos de tarjetas de marcas compartidas pueden mencionarse los siguientes:

- Dos tarjetas en una : Por ejemplo, combinar en una misma tarjeta la tarjeta de llamada y la tarjeta de crédito.
- Valor : Por ejemplo, las tarjetas con socios de la industria automotriz, las cuales combinan precios competitivos con ahorros reales en la compra de un nuevo automóvil.

El esfuerzo debe concentrarse en desarrollar un posicionamiento que aproveche la solidez y cualidades únicas de la oferta del socio de marcas compartidas, comunique un valor real y significativo para los tarjeta-habientes potenciales, resulte difícil de duplicar para la competencia, y , además, tenga suficiente fuerza como para que el consumidor seleccionado como objetivo lo

tenga presente y no lo olvide. Este último aspecto es de suma importancia. A menudo se da al producto un nombre que refleje como está posicionado el grupo.

Ciclo de vida

Actualmente las tarjetas de marca compartida en México se encuentran en la etapa de introducción, la cual tiende a durar 1 año a partir del lanzamiento inicial que fue en noviembre de 1994 con la tarjeta Serfin-Aeroméxico

La etapa de crecimiento y desarrollo de el producto se estima dure 3 para alcanzar la madurez y continuar con el desarrollo de nuevas alternativas tanto tecnológicas como de servicios por lo que no esta contemplada la etapa de declinación del producto.

Diseño de la Tarjeta

El diseño de la tarjeta de marcas compartidas debe reflejar la imagen que se comunique a través del nombre del programa, y la mejor manera de conseguirlo es personalizando todos y cada uno de lo programas que vayan siendo adquiridos por parte de Banca Serfin. Frecuentemente se presentan cuatro o cinco diseños que incorporen el nombre y se selecciona el que reciba la respuesta más favorable.

Oferta del Tipo de Tarjeta

El tipo de tarjeta bancaria que se ofrece a los clientes depende del perfil de la base de clientes y de las metas de rentabilidad que se hayan fijado el emisor y el

socio de marcas compartidas. Por ejemplo, si se utiliza la solvencia e historial de crédito del consumidor como criterio primario para tomar las decisiones en cuanto a la concesión de crédito, esto le permitiría segmentar la población seleccionada como objetivo de mercado y dividirla en las siguientes categorías:

Población	
Solvencia e historial de crédito	Oferta de producto
Alto Nivel	Producto Oro
Promedio	Tarjeta clásica sin depósito de garantía
Marginal/ No tiene historial de crédito	Tarjeta clásica con depósito de garantía (una tarjeta respaldada por una garantía prendaria, por ejemplo: una cuenta de ahorro, o un certificado de depósito)

Cuadro 4

Estructura de Precios

En el caso de las tarjetas de marcas compartidas, para poder desarrollar una estructura de precios capaz de satisfacer las metas de rentabilidad de ambas partes y de llenar, al mismo tiempo, las necesidades de los tarjeta-habientes, deben considerarse una serie de opciones, incluyendo las siguientes:

Cuota anual. Las opciones incluyen tarjetas que pagan una cuota anual (usualmente con un nivel de beneficios muy alto), tarjetas sin cuota anual, tarjetas que eximen al tarjeta-habiente del pago de la cuota anual si se satisface un

requisito de uso mínimo al año, y tarjetas que no pagan cuota anual durante el primer año, y posteriormente pagan \$ 20, 35 o 50 dólares al año.

El consumidor es particularmente sensible a la cuota anual. Mientras más alta es ésta, mayor es el impacto negativo que ejerce en los porcentajes de adquisición y renovación. En el mercado actual, una oferta poderosa tiene que ser capaz de superar el problema de la cuota anual alta. Algunos programas de tarjetas, como por ejemplo, los de aerolíneas, tienen cuotas que el consumidor está dispuesto a pagar debido al alto nivel percibido de la oferta de beneficios de la tarjeta.

Otros programas ofrecen cuotas escalonadas. Este tipo de programa podría incluir una tarjeta clásica sin cuota anual con beneficios que proporcionen un nivel de valor básico, como, por ejemplo, un descuento del 5 % en la próxima compra que haga el tarjeta-habiente, y una tarjeta oro con cuota anual y una oferta de beneficios de mayor valor, como, por ejemplo, un descuento del 10 % en la próxima compra y configuración de la tasa del interés anual : fija o variable.

La sensibilidad del tarjeta-habiente con respecto a las tasas de interés se agudiza cada vez más. Por consiguiente, las tasas de interés anual han bajado considerablemente, y la mayoría de tarjetas de marcas compartidas (en EE.UU.) ofrecen como promedio el 15.9 % anual. Esta sensibilidad se aprecia claramente en el cambio de los precios de tasa fija a tasa variable.

Tasa de interés introductoria: Una tasa inicial baja durante el periodo introductorio.

Las tasas introductorias más bajas han probado su eficacia como recurso para estimular la adquisición de cuentas. El período introductorio normalmente dura de tres a seis meses, y la tasa inicial es significativamente más baja que la regular.

En el período de gracia, las opciones van desde no conceder período de gracia hasta conceder un período de gracia de 25 días.

La mayoría de las tarjetas ofrecen un período de gracia de 25 días en las compras, aunque la reciente introducción de tarjetas que no conceden ningún período de gracia nos enfrenta a la necesidad de considerar muy cuidadosamente esta opción. Las tarjetas sin período de gracia normalmente no pagan cuota anual, ofrecen tasas de interés bajas y atraen a los consumidores que utilizan más el crédito revolvente. Los problemas legales relacionados con los períodos de gracia, que varían de acuerdo con las leyes estatales y locales, requieren especial consideración.

Características de Valor Agregado de la Tarjeta.

La oferta especial de beneficios proporcionados por el socio de marcas compartidas tiene una importancia crucial para el programa, ya que en ellos radica la diferencia más importante entre su producto y los de sus competidores.

Por lo general, el valor de los demás beneficios es menos que el de la oferta de "beneficios básicos". Si es necesario, estos beneficios deben complementar y reforzar el posicionamiento básico de la tarjeta de marcas compartidas. Por lo tanto, una tarjeta de marcas compartida con un posicionamiento para gastos de

viaje puede brindar beneficios relacionados con viajes. o una tarjeta posicionada para gastos de compras podría incorporar beneficios que brinden protección a las compras que se efectúen con la tarjeta.

Esta oferta de beneficios básicos proporciona un valor agregado significativo a su producto y es frecuentemente el motivo más poderoso que impulsa a los consumidores a solicitarla.

Es muy importante investigar el valor real que estos beneficios proporcionan desde el punto de vista de satisfacer los objetivos del emisor y del socio, puesto que los mismos pueden resultar costosos y requerir supervisión administrativa. Depende el programa, puede resultar más eficaz resaltar las características relacionadas con la transacción básica y las funciones de préstamo de la tarjeta de marcas compartidas, tales como líneas de crédito, números NIP y acceso a cajeros automáticos, cheques de conveniencia, reposición urgente de tarjetas y beneficios especiales que proporciona el socio de marcas compartidas.

Publicidad y Comunicación.

Tradicionalmente el mercadeo de las tarjetas bancarias se ha llevado a cabo utilizando los canales directos. Sin embargo, podemos aprovechar otros medios de distribución únicos a través del negocio del socio de marcas compartidas, estos canales deben de incorporarse a la estrategia de mercadeo total.

La distribución de la tarjeta de marcas compartidas puede llevarse a cabo por medio de una de las siguientes estrategias:

a. Se puede enviar por correo a los tarjeta-habientes ya seleccionados que tengan la tarjeta de marca privada una oferta firme, pidiéndoles que respondan si desean la nueva tarjeta de marcas compartidas y sus beneficios adicionales. Esta oferta también les da a los tarjeta-habientes la opción de mantener sus tarjetas de marca privada (tarjetas emitidas por algún establecimiento comercial para consumo dentro del mismo).

b. El telemarketing ha probado ser eficaz y constituir una estrategia de activación económica para darles a los tarjeta-habientes la opción de sustituir sus tarjetas de marca privada con una tarjeta de marcas compartidas.

c. La colocación directa de las solicitudes en las sucursales, stands ubicados en las oficinas del coemisor de la tarjeta y en la unidad central de tarjetas de crédito, en donde son procesadas por el área de crédito y emisión y entregadas por el departamento de distribución de plásticos.

Entre los medios de publicidad, mercadeo y comunicación figuran los siguientes:

a. Campañas de ofertas por correo directo sin preaprobación. Este enfoque de mercadeo directo permite al socio de marcas compartidas extender la oferta de la tarjeta a todos los clientes. No obstante, este tipo de campaña presenta la dificultad de que un porcentaje significativo de las respuestas - de un 40 a un 70 por ciento - pueden ser negaciones de crédito, según el criterio que se utilice para evaluar las solicitudes. El efecto de este problema puede mitigarse extendiendo a los consumidores cuyas solicitudes no se aprueben una oferta de tarjeta con depósito de garantía, opción que ha resultado aceptable por interpretarse como un gesto de cortesía y buena voluntad hacia el consumidor. Debido al potencial que tienen las declinaciones de crédito para causar disgusto al solicitante

rechazado, la mayoría de los emisores y socios de marcas compartidas prefieren la estrategia de ofertas preaprobadas por correo directo.

b. Campañas publicitarias por correo directo con preaprobación: Las campañas de mercadeo por correo directo dirigidas a prospectos solventes con un buen historial de crédito han probado ser la estrategia de adquisición de cuentas más económicas y eficaz en el caso de las tarjetas de crédito, y, por lo tanto, se recomienda de la manera más enfática. Cabe observar, no obstante, que los porcentajes de respuesta a las campañas por correo directo varían considerablemente, y que el tipo de público al cual se dirigen, el diseño, el precio y el posicionamiento del producto desempeñan un papel fundamental a la hora de generar una respuesta entusiasta.

c. Campañas publicitarias en los medios de difusión (televisión y prensa).

Si bien estas campañas contribuyen a realzar considerablemente la identificación de la marca y a hacerla más presente en la mente del consumidor, a menudo no constituyen el mejor método de adquisición de nuevas cuentas, ya que por lo regular, si bien pueden aumentar el porcentaje de respuestas, con frecuencia estas respuestas proceden de consumidores que no son solventes o cuyo historial de crédito no es el mejor. Por lo tanto, las campañas publicitarias en prensa y televisión deben reservarse para los grupos de mayor rentabilidad y para los emisores con presupuesto de publicidad ya destinados al apoyo de la marca, los cuales pueden sufragar con relativa facilidad los anuncios adicionales. Debe observarse, sin embargo, que las grandes inversiones (más de \$60 millones) en campañas de publicidad bien implantadas en el caso de diversos programas de tarjetas de marcas compartidas han resultado sumamente eficaces y contribuido a incrementar rápidamente el número de nuevas cuentas y los saldos, según cifras proporcionadas por Visa.

d. Exhibidores con solicitudes al alcance del público en los puntos de venta.

Las solicitudes convenientemente colocadas en exhibidores al alcance del público consumidor proporcionan excelentes resultados cuando se usan los propios canales y ubicaciones del socio de marcas compartidas, y constituyen una táctica económica para generar nuevas cuentas. Al igual que en el caso de los anuncios en los medios de difusión y las campañas de ofertas por correo directo sin preaprobación, es necesario considerar el aspecto de las negaciones de crédito.

e. Telemarketing mediante llamadas a los consumidores (de salida). Las campañas de telemarketing más eficaces son las que siguen cuidadosamente las ofertas enviadas por correo directo a los consumidores. El porcentaje de respuesta a estas llamadas, particularmente en el caso de los productos que no pagan cuota anual, pueden fácilmente duplicar el porcentaje de respuestas a las ofertas por correo directo, aunque los porcentajes de activación pueden ser mucho más bajos. Otra ventaja del telemarketing es que puede descontinuarse en cualquier momento, lo que minimiza los gastos si no se pueden cumplir las metas en cuanto a la adquisición de cuentas.

f. Campañas de relaciones públicas para realzar la visibilidad del producto. Sea cual sea el volumen comercial de la institución, y tenga o no un departamento corporativo de relaciones públicas, debe considerarse una campaña de relaciones públicas. La experiencia ha demostrado que mencionar un producto en la televisión y prensa local y nacional aumenta su visibilidad y lo hace más presente en la mente del consumidor. Esto conduce a porcentajes de respuesta más altos debido a que llega a un mayor número de personas.

Sustitución de las tarjetas de marca privada por las tarjetas de marcas compartidas.

Las tarjetas de marcas privadas tales como las de las compañías petroleras y las tiendas y almacenes representan una oportunidad única de mercadeo, ya que pueden sustituirse mediante la emisión directa de tarjetas de marcas compartidas.

Las tarjetas de marcas compartidas que se emiten para sustituir tarjetas de marcas privadas pueden comercializarse como lo que en realidad son, una versión "nueva y mejor" de la antigua tarjeta, y pueden emitirse selectivamente a los tarjeta-habientes activos, solventes y con buen historial de crédito del socio. Los materiales de comunicación con el tarjeta-habiente que han tenido éxito normalmente incluyen un paquete de distribución con un portador de tarjeta y un folleto descriptivo del programa y de las mejoras y valor de las tarjetas de marcas compartidas.

Además de comunicar los beneficios de un producto de tarjeta de precio competitivo, todos los medios de mercadeo pueden hacer hincapié en los descuentos o reembolsos de incentivos relacionados con los productos o servicios del socio de marcas compartidas. Otros beneficios atractivos para todos los consumidores a nivel internacional incluyen la posibilidad de consolidar dos tarjetas en una y saber que una nueva tarjeta se acepta en más de 11 millones de comercios.

Antes de distribuir la tarjeta de marcas compartidas, el emisor puede determinar cuales son los tarjeta-habientes que reúnen los requisitos para la concesión de crédito establecidos por la institución. De esta manera sólo se envían las ofertas de la tarjeta de marcas compartidas a los tarjeta-habientes que reúnen esos requisitos.

En el caso de que el tarjeta-habiente no reúna los requisitos para recibir una tarjeta de marcas compartidas regular, pueden existir otras alternativas como las tarjetas con depósito de garantía. Estas tarjetas generalmente crean una impresión positiva, ya que este tipo de tarjeta-habiente normalmente ha experimentado previamente dificultades para obtener una tarjeta bancaria.

Estrategias para incrementar la activación y el uso.

La adquisición de nuevas cuentas constituye el primer paso para incrementar la base de clientes. Una vez que se ha aprobado la solicitud del tarjeta-habiente y este recibe su tarjeta, debe concentrarse en las estrategias de activación y uso, ya que una tarjeta que permanezca inactiva no está produciendo el resultado para el cual ha sido diseñada. Maximizar la lealtad del cliente y los ingresos significa maximizar el uso de la tarjeta desde el primer día en que el tarjeta-habiente la tenga en su poder.

Los materiales de bienvenida que se envían por correo constituyen una primera oportunidad para motivar al consumidor a solicitar su tarjeta de marcas compartidas y utilizarla frecuentemente. Las siguientes estrategias ilustran la manera de estimular el uso de la tarjeta durante el proceso de obtención de nuevas cuentas:

- a. Materiales de bienvenida que animen al tarjeta-habiente a activar su tarjeta en seguida, tales como la oferta de no pagar cuota anual si usa la tarjeta, o le den instrucciones de llamar para activar su tarjeta antes de usarla.
- b. Un conjunto de materiales de bienvenida enviado por separado que incluya un folleto acerca de los beneficios y una carta de bienvenida que proporcione al

tarjeta-habiente una descripción general de los beneficios que ofrece la tarjeta de marcas compartidas, información sobre el socio de marcas compartidas y el emisor, y le recuerde que le eximirá del pago de la cuota anual si usa su tarjeta.

c. Materiales promocionales enviados por correo para que el tarjeta-habiente seleccione su propio número NIP , junto con instrucciones detalladas para usar la tarjeta y el número NIP con el fin de obtener desembolsos de efectivo en los cajeros automáticos.

d. El envío de un programa especial de ofertas consistente en descuentos en productos y servicios seleccionados que se relacionen con el producto o servicio que brinda el socio de marcas compartidas.

e. El envío de cheques de conveniencia con una descripción detallada de las distintas maneras que pueden utilizarse.

f. Una llamada telefónica para darles personalmente la bienvenida a los nuevos tarjeta-habientes y animarlos a aprovechar al máximo los beneficios que les brinda el programa de tarjetas de marcas compartidas.

Estrategias para fomentar el uso continuo

Estimular continuamente el uso de la tarjeta de marcas compartidas durante todo el ciclo de vida de la cuenta es un factor crítico para el éxito del programa. Aquí conviene observar que las técnicas que fomentan la activación y el uso sirven también para aumentar el porcentaje de retención de tarjeta-habientes. Mientras más a menudo se usa una tarjeta, menos probable es que el tarjeta-habiente la cancele.

Las estrategias para fomentar continuamente la activación y el uso de la tarjeta incluyen:

a. Programas de transferencia de saldos pendientes en otras tarjetas.

Estos se pueden incorporar a las ofertas de las tarjetas y a los paquetes de cheques de conveniencia, o se puede hacer una campaña de promoción por correo directo especialmente dirigida a este propósito.

b. Mensajes especiales incluidos en los estados de cuentas. Los estados de cuentas que se envían regularmente constituyen una de las mejores oportunidades para comunicar su mensaje de mercadeo y son una excelente manera de fomentar continuamente el uso frecuente de la tarjeta.

c. Insertos enviados con los estados de cuenta. Los insertos enviados con los estados de cuenta que invitan a los tarjeta-habientes a solicitar tarjetas adicionales o aumentos en su línea de crédito resultan ser extremadamente eficaces para promover el uso frecuente ya que los tarjeta-habientes se sienten respaldados por el banco.

d. Promociones especiales. Los incentivos especiales para estimular el uso frecuente de la tarjeta, usualmente temporales, también pueden resultar muy eficaces. Estos pueden incluir :

I. Promociones de productos o servicios especiales del socio de marcas compartidas.

II. Promociones del emisor con ofertas especiales de ahorros o valor agregado negociadas por el banco emisor.

III. Programas que ofrezcan premios o la oportunidad de ganar un premio por utilizar la tarjeta, tal como un regalo o reembolso en efectivo por una compra de más de cierto monto.

IV. Programas basados en la frecuencia y uso continuo que permitan al tarjeta-habiente ganar puntos para recibir productos o servicios gratis, descuentos en la compra de productos y servicios, o dinero en efectivo.

Otras estrategias

Otras estrategias para fomentar el uso frecuente que podría considerar son las siguientes:

- a. Promover los adelantos en efectivo, que ofrecen a los emisores y socios de marcas compartidas la ventaja de obtener montos de transacción promedio más altos, comisiones por transacción que normalmente van de un 2 a un 4 por ciento, cargos por intereses a partir del mismo día en que se efectúa la transacción, así como ingresos por intereses en los saldos revolventes.
- b. Proporcionarles a los tarjeta-habientes mayor poder adquisitivo mediante la oferta de aumentos en su línea de crédito para un determinado propósito, aumentos regulares de línea de crédito cada cierto tiempo y aumentos en línea en el punto de venta.
- c. Extender los saldos mediante la reducción del pago mínimo requerido o mediante la reducción o eliminación del período de gracia.
- d. La oferta de seguros de vida y seguros para casos de interrupción en el empleo e incapacidad, con el fin de incrementar el uso y las transferencias de saldos.
- e. La oferta de otros beneficios relacionados con servicios financieros, tales como puntos acumulables que permitan ganar descuentos en los cargos por servicios de cuenta corriente, cuenta de ahorro o préstamos, créditos para obtener cajas fuertes en el banco, cheques de viajero, transferencias cablegráficas u otros servicios.
- f. Programas de mejores ofertas de créditos para promover a los tarjeta-habientes de niveles de tarjetas clásicas a niveles de oro, con un límite de gastos más alto.

Papel que desempeña y responsabilidades de cada una de las partes.

El papel que desempeña el socio de marcas compartidas y el emisor y las responsabilidades que corresponden a uno y a otro en un programa de marcas compartidas siempre pueden modificarse para ajustarse a las necesidades y deseos de las partes. Por ejemplo, es posible que algunos socios deseen dotar los fondos para las actividades de mercadeo y administrarlas, mientras que otros pueden preferir que sea el emisor el que se encargue de estas actividades. La lista que aparece a continuación proporciona una clasificación general del papel y responsabilidades que incumben a cada parte e ilustra " quién hace qué " en la mayoría de los casos.

Socio de Marcas Compartidas:

- a. Investigación del mercado consumidor**
- b. Solicitud para desarrollar una propuesta**
- c. Plan de mercadeo preliminar**
- d. Proporcionar la base de clientes**
- e. Fondos de mercadeo**
- f. Proporcionar beneficios-premios**

Emisor de la Tarjeta:

- a. Plan de mercadeo preliminar**
- b. Fondos para cuentas a cobrar**
- c. Procesamiento de tarjetas bancarias**
- d. Grabar y distribuir las tarjetas plásticas**

- e. **Enviar los estados de cuenta**
- f. **Sistemas**
- g. **Operaciones de tarjetas bancarias**
- h. **Políticas de crédito**
- i. **Servicio al cliente**
- j. **Cobranzas**

Ambos:

- a. **Investigaciones del mercado consumidor y producto**
- b. **Diseño y desarrollo del producto**
- c. **Plan de mercadeo definitivo**
- d. **Desarrollo creativo de materiales de mercadeo**
- e. **Diseño de la tarjeta**
- f. **Nombre del producto**
- g. **Publicidad**
- h. **Correo directo**
- i. **Telemercadeo.**

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Acosta Romero, Miguel, **Derecho bancario**, 3a. ed. México: Porrúa, 1986, 459-456 p.p.
- 2.- Bauche Garcia-Diego, Mario, **Operaciones bancarias**, México: Porrúa, 1984, 243 p.p.
- 3.- Pérez Fernández del Castillo, Bernardo, **Aspectos jurídicos y civiles de la tarjeta de crédito**, Tomo XVIII, México: Porrúa, 1984, 164 p.p.
- 4.- Sampson, Anthony, **Los bancos y la crisis mundial**, 2a. ed. México: Grijalbo, 1992, 425 p.p.
- 5.- Kotler, Philip, **Análisis, planeación y control**, México: Diana, 1985, 860 p.p.
- 6.- Stanton, William, J., **Fundamentos de marketing**, México: Mc graw-Hill, 1980, 787 p.p.
- 7.- Grupo Financiero Banamex-Accival, **Tarjetas de afinidad y marcas compartidas**, Revista Imagen, Bimestral, México, D.F., Número 5, Volumen 10, septiembre-octubre 1993.
- 8.- Pineda, Alfredo, **El dinero plástico**, Revista Mundo Ejecutivo, Mensual, México, D.F., Número 163, noviembre, 1992, 12-40 p.p.
- 9.- Carnet, **Manual de marcas compartidas y grupos de afinidad**, México, D.F., 1995, 135 p.p.
- 10.- Visa, **Manual de marcas compartidas, guía de planificación e implementación**, México, D.F., 1995, 180 p.p.
- 11.- Carnet, **El dinero plástico, (Historia del crédito al consumidor)**, México: J.R. Fortson editores, 1990, 320 p.p.
- 12.- Confia, **Manual de operaciones, medios de pago**, México, D.F., 1995, 60 p.p.
- 13.- Asociación Mexicana de Bancos, **Anuario Financiero de México**, Volumen Quincuagésimo tercero, México, D.F., 1994, 669 p.p.