308902

20

24

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

LAS TARJETAS DE CREDITO DE MARCAS COMPARTIDAS COMO HERRAMIENTAS DE MERCADOTECNIA

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO DE INVESTIGACION PRESENTA COMO

T E S I S

ARMANDO ORTIZ GONZALEZ

PARA OPTAR POR EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

DIRECTOR DE TESIS: ARMANDO SANCHEZ SOTO.

MEXICO, D.F. 1998

267758

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

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.

A Dios, por el Don de la Vida

y darme una familia que sencillamente no me merezco.

A mis padres,

por todo lo que hoy soy:

por su ejemplo y por su apoyo incondicional

al brindarme la oportunidad que ellos no tuvieron.

A Nora mi hermana,

por su cariño constante en las buenas y en las malas.

A Gissell, por traer una nueva luz a mi vida

y sin cuyo cariño y apoyo nunca hubiera concluido este proyecto.

A todos y cada uno de los miembros de la familia González,

que día a día me hacen sentir orgulloso de pertenecer al clan.

A Bernardo, Gustavo, Iván, Luis Miguel, Miguel, Orlando y Ricardo,

que sin duda alguna, son los mejores compañeros y amigos que pude tener.

A Alberto y Luis Angel,

por su amistad y apoyo inquebrantables con el paso de los años.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma han contribuido en mi formación pero cuyos nombres no menciono, por evitar omitir a alguno.

A todos, Mil Gracias.

INDICE

INTRODUCCION 1

CAPITULO 1 : GENERALIDADES 6

1.1. Definición de Empresa 7

1.2. Clasificación de las Empresas 9

1.2.1. Por el origen de su Capital 10

1.2.2. Por su Actividad o Giro 10

1.3. Areas Funcionales Básicas 12

1.4. La Empresa Moderna 14

1.5. El Mercado en los 90's 16

1.6. Tendencias en Mercadotecnia 18

CAPITULO 2 : ADMINISTRACION DE MERCADOTECNIA 23

2.1. Concepto General de Administración 24

2.2. Enfoques o Teorías Administrativas 25

2.2.1. Antecedentes 25

2.2.2. Enfoque Clásico o Administración Científica 27

2.2.3. Enfoque Humanístico 28

2.2.4. Enfoque Estructuralista 28

2.2.5. Enfoque Conductista 28

2.2.6. Enfoque Cuantitativo 29

2.2.7. Enfoque de Sistemas 30

2.2.8. Enfoque Neoclásico 30

2.3. Proceso Administrativo 31

2.3.1. Planeación 32

2.3.2. Organización 33

2.3.3. Dirección 33

2.3.4. Control 34

2.4. Administración de Mercadotecnia 35

2.4.1. Antecedentes 35

2.4.2. Definición 37

2.4.3. Filosofías 38

2.4.3.1. Concepto de Producción 38

2.4.3.2. Concepto de Producto 39

2.4.3.3. Concepto de Venta 40

2.4.3.4. Concepto de Mercadotecnia 40

2.4.4. Metas 41

CAPITULO 3 : LA TARJETA DE MARCA COMPARTIDA 43

3.1. Origen de las Tarjetas de Crédito 44

3.2. Las Tarjetas de Crédito en México 49

3.3. Los Programas de Tarjetas de Marcas Compartidas 52

3.3.1. Antecedentes 52

3.3.2. Definición y Características 56

3.3.3. Enfoques de Marcas Compartidas 57

3.3.4. Ventajas y Desventajas de las Marcas Compartidas 59

3.3.4.1. Ventajas para el Emisor 59

3.3.4.2. Ventajas para los Socios Corporativos 61

3.3.4.3. Desventajas de las Tarjetas de Marcas Compartidas 64

3.4. Desarrollo del Producto 66

3.4.1. Posicionamiento del Producto 66

3.4.2. Diseño de La Tarjeta 67

3.4.3. Estructura de Precios 68

3.4.4. Características de Valor Agregado de la Tarjeta 68

3.5. Estrategia de Difusión : Publicidad y Comunicación 69

3.6. Consideraciones Relativas a la Redacción del Contrato 71

CAPITULO 4 : CASO PRACTICO 75

4.1. Antecedentes 76

4.2. Evaluación del Emisor 79

4.3. Diseño de la Tarjeta 80

4.4. Posicionamiento 81

4.5. Características Generales del Producto 81

4.6. Mercado Objetivo 82

4.7. Proceso de Adquisición de la Tarjeta 83

4.8. Responsabilidades de Banorte 84

4.9. Responsabilidades de Gigante 84

4.10. Descripción del Programa 85

4.11. Estrategias para Incrementar la Activación y el Uso 94

4.12. Estrategias para Fomentar el Uso Continuo 96

CONCLUSIONES 97

BIBLIOGRAFIA 102

ANEXOS 106

INTRODUCCION

INTRODUCCION

En la actualidad, vivimos en un mundo marcado por constantes cambios e innovaciones. Para sobrevivir, las empresas modernas tienen que evolucionar y adecuar sus programas a las nuevas exigencias que nos plantean los consumidores de hoy. Hay que incursionar en otros mercados, desarrollando nuevos productos y/o mejorando los actuales.

Para competir exitosamente en estos nuevos mercados globales, hay que enfrentar los cambios de una manera positiva, manteniéndonos al tanto de las nuevas tecnologías, con el fin de satisfacer plenamente las necesidades de nuestros clientes y hacer frente a la competencia de la mejor manera.

Existen numerosos retos y oportunidades para que las empresas mejoren sus operaciones. Hoy en día no podemos buscar un aumento en nuestra participación de mercado únicamente con la captura de nuevos clientes : hay que crear una fidelidad en nuestros clientes actuales a fin de retenerlos el mayor tiempo posible.

Al mismo tiempo, debemos reconocer que en el mundo de hoy, el crédito desempeña un papel esencial y contribuye a la transformación económica de hombres y Estados. El crédito tiene como función el enlazar a productores y consumidores en

un proceso constante de intercambio, en condiciones de seguridad y confianza y sin la necesidad de obligar a los actores a exhibir sumas importantes en moneda de curso legal. Dentro de los medios de pago, las tarjetas de crédito han contribuido a dinamizar los mercados al hacer factibles transacciones que permiten el movimiento de bienes, servicios y capitales.

Considerando estos elementos, podemos afirmar que la empresa moderna se ve en la necesidad de implementar nuevos programas de crédito que deberán ofrecer a los clientes un valor agregado, superior a la facilidad de utilizar la tarjeta de crédito como un medio de pago contra una línea de crédito.

Ahora bien, para poder ofrecer a los tarjetahabientes un paquete de beneficios relacionados con el uso de la tarjeta de crédito, es necesario que los bancos - principales emisores de estos instrumentos - establezcan sociedades con empresas de otros ramos. Este tipo de programas son conocidos dentro de la industria como Programas de Tarjetas de Marcas Compartidas y a mi juicio, constituyen una herramienta indispensable para hacer frente a la feroz competencia que se vive hoy día.

El objetivo de la elaboración de una Tesis es el encontrar la aplicación real de los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la vida universitaria, citando fuentes documentales para describir y explicar un problema específico con el fin de

proponer alternativas de solución viables. Por tal motivo, el presente trabajo busca familiarizar al lector con un recurso de probada eficacia en los Estados Unidos, y que a la fecha no ha sido desarrollado por la industria en México.

El trabajo está estructurado en cuatro capítulos :

1. *Generalidades* ; éste capítulo tiene como fin introducirnos al concepto de empresa y los retos que enfrenta ante el consumidor de hoy, señalando las principales tendencias en su comportamiento futuro.
2. *Administración de Mercadotecnia* ; contiene una breve reseña de la teoría administrativa y su proceso, derivando en las metas que deberá perseguir toda herramienta de mercadotecnia.
3. *La Tarjeta de Marca Compartida* ; aquí reseñamos brevemente el origen de las tarjetas de crédito y su desarrollo en México. Por otra parte, se señalan las principales características y enfoques que adquieren este tipo de programas, resaltando los beneficios y desventajas potenciales derivados de su aplicación. Asimismo, se habla sobre el desarrollo del producto, la estrategia de difusión a seguir y algunas consideraciones a tener presentes al momento de elaborar el contrato de asociación.
4. *Caso Práctico* ; donde hemos buscado ejemplificar las decisiones relativas a la implantación del programa, describiendo en última instancia las bases de operación que rigen un programa de este tipo.

Por último, queremos señalar que consideramos esta obra como una pequeña pero necesaria contribución en un terreno árido, donde la información referente al tema es muy escasa y en la mayoría de los casos inaccesible para quienes no se desarrollan dentro de la llamada industria del dinero de plástico ; sin embargo, dejamos al lector la última palabra.

CAPITULO 1

GENERALIDADES

CAPITULO 1

GENERALIDADES

1.1. DEFINICION DE EMPRESA

A través de su desarrollo, es claro el hecho de que el hombre se ve en la necesidad de interactuar con sus semejantes con el propósito de alcanzar sus objetivos, dando origen a la creación de las organizaciones. En las sociedades primitivas, la producción de bienes y servicios a través de organizaciones tiene fines familiares y/o tribales , en la sociedad moderna, las organizaciones tienen metas muy específicas, tales como la obtención de utilidades o la simple prestación de servicios a la comunidad en que se desarrollan.

Muchos autores, coinciden en denominar a las sociedad moderna como una sociedad organizacional. La organización se hace omnipresente y abarca todos los aspectos de nuestra vida. Ahora bien, es necesario marcar desde ahora una distinción entre el término de organización y empresa, ya que se observa una tendencia a utilizar estos términos como sinónimos, cuando en verdad tienen significados diferentes.

Hampton define a la organización como "un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en un ambiente dinámico"

Es claro que cualquier institución social podrá definirse como una organización : la familia, la Iglesia, la Empresa, los Sindicatos, todos forman organizaciones. Ahora bien, al estar formada por elementos humanos, la empresa alcanza la categoría de ente social con características y vida propias, favoreciendo el progreso humano ya que influye directamente en el avance económico del medio social donde actúa.

Podemos concluir que "todas las empresas son organizaciones pero, no todas las organizaciones son empresas"[2]. La empresa es una modalidad específica de organización cuya finalidad es netamente económica. Podemos hacer esta afirmación si consideramos que "la empresa nace para satisfacer las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que tiene por fin el compensar el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios"[3]

Tomando en cuenta estos antecedentes, definiremos a la Empresa como un grupo social en el que se conjuntan elementos humanos, materiales, financieros y

[1] Hampton, David. *Administración.* Pág. 94
[2] Garza Treviño, Juan Gerardo. *Administración Contemporánea.* Pág. 198.

técnicos para el logro de un objetivo común, establecido con anterioridad y que generalmente está dirigido a la producción de bienes y/o servicios para la satisfacción de las necesidades de la comunidad a cambio de una retribución.

1.2. CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS

Es innegable que la universalidad de la administración permite su aplicación dentro de cualquier grupo social, sin embargo, debemos reconocer que su campo de acción más importante será la empresa. Dentro de ella, se coordinaran los recursos materiales, financieros, técnicos y humanos disponibles, de manera que la administración ejercida sea la más adecuada a la realidad y a las necesidades específicas de cada empresa.

Para poder determinar estas necesidades es necesario conocer las diferentes clases de empresas existentes en nuestro medio. Las empresas pueden ser clasificadas bajo diferentes perspectivas ; para objeto de nuestro estudio sólo consideraremos los dos criterios más comunes :

- Por el Origen de su Capital
- Por su Actividad o Giro

---

[1] Münch Galindo, Lourdes. *Fundamentos de Administración.* Pág. 41

1.2.1. POR EL ORIGEN DE SU CAPITAL

1. *Públicas.* Son aquellas empresas cuyo capital pertenece al Estado y, generalmente tienen como finalidad la satisfacción de necesidades de carácter social.
2. *Privadas.* Son empresas constituidas con capital propiedad de inversionistas privados, tienen una finalidad eminentemente lucrativa.

1.2.2. POR SU ACTIVIDAD O GIRO

1. *Industriales.* Son aquellas que tienen como actividad primordial la realización de actividades de transformación y/o extracción de materias primas o insumos. A su vez, pueden subdividirse en :
    - *Extractivas.* Dedicadas a la explotación de los recursos naturales tanto renovables como los no renovables.
    - *Manufactureras.* Dedicadas a la transformación de las materias primas en productos terminados, pudiendo producir bienes de consumo final o bienes de producción. Las primeras satisfacen directamente las necesidades del consumidor, las segundas satisfacen la demanda de las industrias de bienes de consumo final.

2. *Agropecuarias.* Son todas aquellas empresas dedicadas a las actividades de ganadería, pesca o silvícolas. Algunos autores las consideran dentro del ramo de las industriales, sin embargo, considero pertinente su mención por separado.

3. *Comerciales.* Son empresas que sólo realizan procesos de intercambio ; su función principal es la compraventa de productos terminados, por lo que únicamente funcionan como intermediarias entre productor y consumidor. A su vez, se pueden clasificar en :

   - *Mayoristas.* Efectúan ventas a gran escala a las minoristas ; son las que generalmente compran en forma directa al productor.
   - *Minoristas o Detallistas.* Son las dedicadas a la venta al menudeo ; son quienes distribuyen directamente el producto al público consumidor.
   - *Comisionistas.* Son agentes de venta que reciben la mercancía de los productores en consignación, percibiendo una ganancia o comisión por la colocación del producto.

4. *Servicio.* Son aquellas que tienen por fin el brindar a la comunidad algún servicio, pudiendo tener o no fines lucrativos. Como señala Juan Gerardo Garza[4] : los servicios son intangibles, heterogéneos y caducos.

1.3. AREAS FUNCIONALES BASICAS

La estructura organizacional se puede definir como el arreglo e interrelación de las partes componentes y de las posiciones dentro de una institución. La estructura de una organización muestra como están relacionadas las diferentes funciones o actividades y también el grado de especialización del trabajo. Indica a demás, su estructura jerárquica y de autoridad, así como sus relaciones de subordinación.

Toda empresa debe contar con una estructuración que defina las áreas o funciones básicas necesarias para alcanzar sus objetivos. Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas. A fin de establecer esta estructura, deberemos considerar en todo momento el tamaño, tipo y políticas de la empresa, ya que las áreas estarán en función directas de estos factores. Generalizando, podemos señalar que toda organización cuenta, al menos con cuatro áreas básicas que son :

- Producción
- Finanzas
- Recursos Humanos
- Mercadotecnia

La *Producción* es considerada una de las actividades básicas de la organización, ya que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la

[4] Garza Treviño, Juan Gerardo. *Op. Cit.* Pág. 205.

elaboración de los productos. a través del suministro y coordinación de la mano de obra. el equipo. las instalaciones. los materiales y las herramientas requeridas.

Finanzas es el área encargada de manejar todas aquellas actividades relacionadas con la administración del dinero ; ésta área es la encargada de la obtención de fondos y el suministro del capital necesario para mantener en funciones a la empresa, procurando brindar los medios económicos necesarios a cada uno de los otros departamentos para que puedan funcionar debidamente. Esta área tiene un objetivo implícito : el máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

Recursos Humanos. tiene como objetivo el conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan acorde con los objetivos de la empresa : tiene como función el desarrollo e implantación de programas adecuados de reclutamiento. selección. capacitación y desarrollo.

El área de *Mercadotecnia* tiene como principal función la identificación de factores y hechos que influyen en el mercado con el fin de crear un producto adecuado a los deseos y necesidades del consumidor ; asimismo será su responsabilidad la distribución del producto en forma tal que se encuentre a disposición del consumidor en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado. Resumiendo se debe contar con un producto "aquí y ahora".

Es necesario señalar que todas las áreas tienen la misma importancia dentro de la organización, ya que el darle una mayor importancia a cualquiera de ellas pude ocasionar un desequilibrio en las funciones, cayendo en espíritus individualistas que no tienen ningún propósito u objetivo. La buena administración de una empresa no depende del éxito de un área funcional específica, sino del cumplimiento de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y una adecuada realización de las actividades de las áreas funcionales en su conjunto.

1.4. LA EMPRESA MODERNA

La empresa, como toda organización, cuenta con una característica distintiva : se encuentra abierta en grado variable al ambiente ; de ahí que se le considere como entidad viva que cambiará y evolucionará conforme lo haga el ambiente en que se desenvuelven. Las recesiones, las tasas de aumento y disminución de los intereses, las innovaciones tecnológicas y muchas otras fuerzas figuran dentro de esos factores abstractos que afectarán en forma directa el modo en que la empresa es administrada.

Tenemos entonces que la empresa moderna tiene que responder a una nueva realidad. Garza[5] y Llano[6], dentro de sus respectivas obras, enumeran a detalle los cambios más importantes que enfrenta la empresa moderna. A continuación enumeraremos brevemente los más representativos:

- Hoy en día, las organizaciones pelean en una guerra dentro de un mercado mundial ; hay una tendencia hacia la globalización. Esta guerra se lleva a cabo a través de estrategias muy diversas : mejoramiento de la tecnología de fabricación, reducción de costos, creación de innovaciones o mejoras en la comercialización de los productos y servicios.
- Hay nuevas formas de integración. A finales del siglo XX, la gran mayoría de los países están formando alianzas para proteger sus mercados. Ejemplos claros son la Comunidad Europea y nuestro Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos y Canadá.
- La empresa moderna destaca por la administración del talento ya que se resta importancia a los recursos físicos contra la calidad de las ideas.
- Se busca mejorar la productividad a través de la calidad, evitando retrabajo al hacer las cosas bien desde la primera vez.
- La sociedad está orientando a las empresas a alcanzar un crecimiento sin sacrificar la calidad de vida de las personas o de la comunidad. Hay una preocupación por la ecología y el aspecto feminista dentro de la empresa.

---

[5] *Ibid.* Pp. 46-48.
[6] Llano Cifuentes, Carlos. *El Nuevo Empresario en México.* Pp. 21-49.

- Hay una marcada orientación a servir al cliente, ya que el principio de los nuevos mercados es : si hay clientes habrá empresa.
- Las innovaciones tecnológicas provocan que las empresas compitan con recursos cada vez más sofisticados, de ahí una necesidad de que el Director de las empresas cuente con una visión más amplia o un espíritu interdisciplinario.

1.5. EL MERCADO EN LOS 90's

Al analizar estos cambios, podemos definir la existencia de seis principios que se deben considerar para competir en este nuevo entorno que nos presentan los 90's, donde el cliente es considerado "el rey", ya que es quien señala y pone las reglas del juego, marcando la supervivencia o muerte de la empresa. Es de vital importancia que las empresas entiendan este nuevo entorno a fin de actualizar y replantear sus razones básicas para poder subsistir : debemos tener plena conciencia de que las empresas tienden a transformarse en entidades de Servicio al Cliente.

Estos seis principios a considerar son :

1. *Nuestros clientes más grandes pueden transformarse en nuestros competidores directos.* Es por ello que nunca debemos de desechar la idea de crear alianzas estratégicas.

2. *Las empresas están perdiendo la lealtad de sus clientes.* El cliente siempre buscará a aquel que le brinde más.
3. *Las empresas deben orientar su estrategia hacia nuevos nichos de mercado y no solo incrementar su participación en sus segmentos tradicionales.* Debemos buscar nuevos clientes en otros mercados.
4. *A los clientes les fascina la velocidad.* El cliente quiere que se le retribuya por brindarnos el privilegio de su preferencia y esta retribución debe de ser a la mayor brevedad.
5. *Los clientes deben ser escuchados.* El cliente se ha vuelto vigilante y manifestará su inconformidad inmediata si sus expectativas no son cumplidas.
6. *El servicio debe ser considerado un producto, debiendo ser de calidad y con una clara diferenciación del de la competencia.* Las empresas no sólo deben vender el producto que producen o comercializan, deben generar un valor agregado a través de un servicio de excelencia con claras ventajas sobre el servicio ofrecido por los demás competidores.

Queda claro que el entorno inmediato no es suficiente para explicar y comprender lo que sucede en el contexto ; por ello es necesario que las empresas descubran las variables que conforman su macroambiente. A este medio y a su comportamiento se les denomina macrotendencias.

Siendo mi premisa fundamental el hecho de que la tarjeta de crédito de marca compartida puede funcionar como una poderosa herramienta de mercadotecnia dentro de la empresa moderna, a continuación analizaremos las principales tendencias en mercadotecnia, buscando conocer :

- Motivaciones de compra del consumidor
- Estrategias factibles de aceptación y rechazo
- Costumbres del consumidor que nos permitirán planificar sobre una base más real que el simple hecho de pensar en los diferentes tipos de consumidores.

1.6. TENDENCIAS EN MERCADOTECNIA

Aún cuando las tendencias son susceptibles de modificación por causas externas, el impulso que hay detrás de ellas no cambiará repentinamente; es por ello que para poder dar una orientación adecuada a nuestra empresa o producto debemos comprender como interactúan estas tendencias, buscando definir su proyección en un futuro.

En la actualidad, podemos identificar 10 tendencias determinantes en el comportamiento futuro del consumidor :

1. El encapsulamiento.
2. La fantasía de aventura.

3. Las pequeñas gratificaciones.
4. El individualismo.
5. La liberación.
6. La regresión.
7. La supervivencia.
8. El consumidor vigilante.
9. Las 99 vidas.
10. Salvemos el Organismo Social.

1. *El encapsulamiento.* La inseguridad social que se vive dentro de las grandes ciudades, la creciente contaminación y la explosión demográfica, orillan al hombre moderno a buscar refugios altamente tecnificados, replegados hasta el último punto controlable : el hogar. Esta tendencia es evidente si consideramos :
    - Incrementos en las ventas de videocaseteras y de renta de películas.
    - Incremento en las comidas rápidas de preparación en el hogar.
    - Incremento en las ventas a través de medios electrónicos (televisión, internet).
2. *La fantasía de aventura.* El hombre es aventurero por naturaleza, sin embargo, todos buscamos disfrutar de una experiencia fuera de lo común eliminando por completo los riesgos. Es por ello que surgen las "aventuras prefabricadas", que nos permiten experiencias insólitas de la manera más segura. Esta tendencia puede percibirse si consideramos

- Incremento de líneas telefónicas con fines sexuales.
- Explosión de negocios de comida exótica : japonesa, árabe, griega.
- Desarrollo de las vinos y cervezas "sin alcohol"

3. *Las pequeñas gratificaciones.* Hoy en día las autoconcesiones se llevan a cabo con convicción y con el más absoluto derecho. El valor reemplaza a la imagen y el mérito intrínseco sustituye al renombre. La autoestima nos lleva a buscar la mejor calidad, sin importar el desembolso que nos represente. Ejemplos claros de esta tendencia se observan con el incremento de restaurantes de lujo y la elaboración de paquetes de viaje a los mejores hoteles para temporadas muy cortas, como fines de semana.
4. *El individualismo.* Hay una explosión de la cultura del yo. El consumidor busca productos y servicios creados especialmente para él como manifestación de su propio estilo. El producto o servicio me convierte en parte de una elite. Ejemplos evidentes de esta tendencia : Productos Levi's diseñados a la medida exacta de cada persona ; creación de bases de datos dentro de las cadenas de hoteles que permiten conocer las preferencias en habitación de sus huéspedes a fin de contar con sus requerimientos exactos para sus próximas estancias.
5. *La liberación.* Se observa una tendencia a renunciar a la gratificación que nos brinda el éxito tradicional a cambio de un ritmo de actividad y una calidad de vida más adecuada ; se quiere una vida honesta y familiar para vivirla plenamente y con sentido. Ejemplo claro es la "liberación en el refugio" : gracias a la tecnología

moderna se puede dejar la estéril y alienante oficina a fin de trabajar desde la PC de nuestro hogar

6. *La regresión.* Es la renuencia a aceptar las barreras impuestas por las limitaciones de la edad replanteando las conductas apropiadas. La característica fundamental de esta tendencia es demostrar que podemos ser cada vez más jóvenes, física y emocionalmente. Esta tendencia se aprecia con la explosión de cursos de superación personal, y la venta de miles y miles de productos para conservarnos en línea.
7. *La supervivencia.* Consiste en una búsqueda más amplia : ya no sólo queremos una vida mejor, además buscamos una existencia más dichosa y prolongada. Esta tendencia nos ha llevado a replantear nuestros conceptos de alimentación, salud y ciencia, manifestándose en el incremento en las ventas de aparatos ejercitadores para el hogar y complementos alimenticios para mejorar nuestra nutrición.
8. *El consumidor vigilante.* Confrontados diariamente con la calidad deficiente, la irresponsabilidad y las afirmaciones fraudulentas, los consumidores levantan una bandera de protesta contra la ética comercial, manifestando en forma inmediata su inconformidad contra las prácticas desleales de los conglomerados modernos. Esta tendencia se observa en el aumento de denuncias por incumplimiento reportadas a la Procuraduría Federal del Consumidor.
9. *Las 99 vidas.* El individuo busca asumir tantos roles como le sea posible : quiere asumir múltiples personalidades, desafiando el concepto del tiempo y sin poner límites a la energía. El vivir 99 vidas se desprende de :

- El deseo de mantenernos jóvenes, saludables y en buen estado físico para realizar nuestras ambiciones.
- El deseo de adquirir importancia ante nuestros amigos y ante personas influyentes.
- Ganar la delantera a los demás, acumulando trofeos y riquezas.
- Poniendo a prueba la teoría de que "nada es imposible"

10. *Salvemos el Organismo Social.* Esta tendencia está enfocada a los esfuerzos para crear una responsabilidad social. Vivimos en la década de la honestidad, la protección al ambiente y la ética. Se busca que los problemas de la nación se conviertan en problemas de la compañía.

Es necesario señalar el hecho de que en algunas ocasiones, las tendencias parecen contradecirse entre sí, sin embargo debemos considerar que se debe a que son el reflejo de los hábitos futuros del consumidor, y éste es un ser humano lleno de contradicciones.

CAPITULO 2

ADMINISTRACION DE MERCADOTECNIA

CAPITULO 2

ADMINISTRACION DE MERCADOTECNIA

2.1. CONCEPTO GENERAL DE ADMINISTRACION

No hay duda de la ilimitada capacidad del hombre, sin embargo, es claro que al trabajar en equipo, podemos conseguir más que si trabajamos en forma independiente. Es por esta misma razón que el hombre crea mecanismos sociales para alcanzar un objetivo común, dando origen a las organizaciones. Ahora bien, el éxito de la organización dependerá de la eficiencia y eficacia con que se obtengan y se utilicen sus recursos materiales, técnicos y humanos.

Cada organización y cada empresa requerirán entonces de una toma de decisiones en relación con la coordinación de múltiples actividades y la conducción de personas con el fin de alcanzar objetivos previamente determinados. Generalmente, ésta actividad es definida como Administración.

Para Hampton[1], el trabajo implicado en la combinación y dirección del uso de los recursos para lograr propósitos específicos se denomina administración. Si analizamos las definiciones de otros autores encontraremos similitudes que nos llevarían a considerar a la Administración como una técnica , un método o un proceso

que nos permite coordinar los recursos con mayor eficiencia para alcanzar nuestros objetivos. Sin embargo, si una ciencia puede definirse como un conjunto de conocimientos ciertos, ordenados y sistematizados de las cosas por sus causas ; al contar con la existencia de toda una teoría administrativa con diversos enfoques, es necesario concluir que la Administración es una Ciencia.

Con estas bases, me atrevo a definir a la Administración como la Ciencia cuyo objetivo es alcanzar la efectividad en la satisfacción de metas de una agrupación social, mediante la coordinación de sus recursos y esfuerzos.

2.2. ENFOQUES O TEORIAS ADMINISTRATIVAS

2.2.1. ANTECEDENTES

Como ya he señalado, la concepción de una Administración como Ciencia es el resultado histórico e integrado de la contribución acumulativa de numerosos precursores, pertenecientes a diferentes disciplinas, tales como la filosofía, la economía, la psicología e incluso las matemáticas y la física.

---

[1] Hampton, David. *Op. Cit.* Pág. 31

El desarrollo de la labor administrativa ha estado presente en todas las etapas de desarrollo del hombre. Papiros egipcios que datan desde el 1300 a.C. muestran la importancia de la organización y la administración de la burocracia pública en el antiguo Egipto. En China, las parábolas de Confucio contienen sugerencias prácticas para una eficiente administración pública.

Analizando la historia de la Grecia antigua podemos observar una clara comprensión y utilización de la función administrativa a través de los concilios, las cortes populares, los funcionarios y las juntas de generales. Platón, en su obra la República expone su punto de vista sobre la forma democrática del gobierno y sobre la administración de los negocios públicos.

Esta situación es observable también en el desarrollo de la antigua Roma, con la existencia de los Magistrados Romanos, con sus diferentes grados de autoridad e importancia : hay un uso del principio jerárquico y de la delegación de autoridad, que permiten a la Ciudad de Roma su expansión hasta formar un Imperio con una eficiencia en su organización nunca antes vista.

En la Iglesia Católica podemos observar también el desarrollo de una de las formas de administración centralizada que mayor influencia ha tenido en la sociedad contemporánea. Sin embargo, no es si no hasta el siglo XVII, con la Revolución Industrial, que la Administración inicia su desarrollo como una disciplina. A

continuación enumeraré brevemente los diferentes enfoques, sus principales representantes y sus aportaciones al desarrollo de nuestra materia.

2.2.2. ENFOQUE CLASICO O ADMINISTRACION CIENTIFICA.

Como consecuencia de la Revolución Industrial hubo un incremento en el sistema de fábricas y el uso de equipos y maquinaria costosa, lo que comienza a despertar el interés en los problemas de la Administración. Este interés es reflejado por Frederick W. Taylor, que en su obra "Los Principios de la Administración Científica" señala bases para un uso eficiente del personal y los equipos a través de la realización de estudios de tiempos y movimientos.

A esta misma escuela pertenecen las obras de Henri Fayol, en ellas habla sobre las cualidades del administrador y su preparación, estableciendo una serie de reglas o preceptos generales a los que llama "Principios Generales de la Administración".

2.2.3. ENFOQUE HUMANISTICO

Este movimiento comienza a manipular los factores psíquicos y sociales en el trabajo a fin de incrementar la productividad y mejorar el bienestar. Su iniciador fue Elton Mayo cuya obra señala que una administración eficaz es aquella que crea condiciones que permitan la cooperación espontánea de los grupos para realizar las tareas.

2.2.4. ENFOQUE ESTRUCTURALISTA

Max Weber es el iniciador del modelo burocrático de la administración, incorporando el elemento de la racionalidad y legalidad del trabajo a las organizaciones. Una burocracia debe manejarse por normas estrictas, con una división sistemática del trabajo y fijar reglas para el desempeño de cada cargo.

2.2.5. ENFOQUE CONDUCTISTA

Uno de sus precursores es Douglas McGregor, formulador de las Teorías "X" y "Y" ; la primera contiene las suposiciones tradicionales de que el hombre es flojo por naturaleza y tiene una aversión natural hacia al trabajo, por lo que hay que

forzarlo y dirigirlo para poder alcanzar los objetivos ; la segunda, asume que la apatía es producto de circunstancias laborales empobrecidas desde el punto de vista psicológico, por lo que hay que encontrar nuevas formas para dirigir.

Otro de sus representantes es Abraham Maslow, que en su Teoría de la Jerarquía de las Necesidades señala que el hombre esta motivado por cinco tipos bien definidos de necesidades : necesidades fisiológicas, de seguridad, de amor, de estimación y de autorrealización. Estas necesidades están dispuestas en una jerarquía por orden de su poder para motivar la conducta, dividiéndose así en primarias y secundarias. Cada necesidad de nivel sucesivamente superior se convierte en fuente activa de motivación siempre y cuando las que ocupan los niveles inferiores en la jerarquía quedan satisfechas.

2.2.6. ENFOQUE CUANTITATIVO.

Aparece como una indispensable necesidad de objetividad para medir los resultados obtenidos. La percepción subjetiva, la intuición o las corazonadas dieron paso a fórmulas matemáticas que dieron imparcialidad y objetividad a las decisiones, sin embargo, acarrea una frialdad en las relaciones humanas. Los promotores de este enfoque provienen de disciplinas científicas, considerándose los más importantes Herbet A. Simon y J. Von Newmann, que a través de la Investigación de Operaciones

(IO) construyeron modelos para resolver ciertas decisiones administrativas referentes a transporte, lotes óptimos y tiempos de espera.

2.2.7. ENFOQUE DE SISTEMAS.

El enfoque de sistemas es un enfoque totalizador que parte de la identificación de variables o componentes para descubrir sus múltiples y complejas relaciones. Su principal aportación es la de destacar la interdependencia entre las partes que conforman el todo. Entre sus principales exponentes señalaremos a Ludwig Von Bartalanffy y Daniel Katz.

2.2.8. ENFOQUE NEOCLASICO.

Encabezado por Peter F. Drucker, este movimiento busca recuperar las aportaciones de los clásicos de la administración pero con una perspectiva ecléctica, es decir, tomando lo bueno de cada una de las aportaciones. Esta escuela destaca en la práctica de la administración por el logro de objetivos y resultados.

2.3. PROCESO ADMINISTRATIVO

Münch define el proceso administrativo como "el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral"[2]

Con el paso del tiempo, este proceso, ha ido sufriendo modificaciones según el criterio de los diferentes autores que lo analizan ; sin embargo, al realizar un análisis de las diferentes propuestas, podemos concluir la existencia de cuatro elementos afines en cualquier definición. Estos elementos son :

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

A su vez, algunos autores señalan que para facilitar su estudio, estos cuatro puntos pueden situarse dentro de dos grandes bloques o fases que son :

- Mecánica o Pasiva (Planeación y Organización - lo que debe de hacerse)
- Dinámica o Activa (Dirección y Control - cómo hacerlo)

[2] Münch Galindo Lourdes. *Op. Cit.* Pág. 41

A continuación se analizaran uno a uno los cuatro elementos o pasos que comprenden el proceso.

2.3.1. PLANEACION

La planeación se refiere a una reflexión sobre la naturaleza fundamental de la organización, traduciendo las ambiciones a largo plazo en objetivos específicos y a corto plazo así como en los cursos de acción necesarios para su logro ; todo ello con base en una investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse a futuro. La planeación esta conformada por :

- Objetivos
- Estrategias
- Políticas
- Programas
- Presupuestos
- Procedimientos

2.3.2. ORGANIZACION

La organización se refiere al establecimiento de la estructura necesaria para determinar las relaciones que se dan entre las diferentes jerarquías, funciones y obligaciones individuales con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del trabajo. Es la división de la organización entera en unidades, comúnmente llamadas divisiones o departamentos, y en subunidades, conocidas con el nombre de secciones, que tendrán determinadas responsabilidades y una estructura de jerarquías. Sus elementos son :

- División del Trabajo
- Jerarquización
- Departamentalización
- Descripción de Funciones
- Coordinación

2.3.3. DIRECCION

La dirección consiste en lograr por medio del impulso, coordinación y vigilancia, que los individuos y/o los grupos de trabajo realicen más eficazmente los planes señalados. Los elementos de esta etapa son :

- Mando o Autoridad

- Motivación
- Comunicación
- Supervisión

2.3.4. CONTROL

El control consiste en la medición y evaluación de los resultados con el fin de prever y detectar desviaciones para establecer las medidas correctivas necesarias. "El control cierra el ciclo de los procesos gerenciales pues relaciona el progreso o avance real con el que se previó al momento de la planeación".[3] Sus elementos son :

- Establecimiento de Estándares
- Medición del Desempeño
- Corrección de las Desviaciones
- Retroalimentación

Podemos concluir entonces que el proceso administrativo es un proceso constante, complementándose, influyéndose mutuamente e integrándose con cada una de sus partes y los elementos en que se subdivide. De ahí, que podamos afirmar que el tratar de seccionarlo puede considerarse absurdo e irreal : es un proceso que no se puede llevar a cabo por separado o en secciones.

Hasta ahora sólo hemos señalado las bases y evolución de la administración general hasta nuestros días, analizando también el proceso en el que fundamenta sus alcances. Sin embargo, es necesario profundizar dentro de una de las ramas de especialización de nuestra ciencia para poder dar sustento a nuestra premisa inicial : la factibilidad de utilizar las tarjetas de crédito de marcas compartidas como herramientas de mercadotecnia. Por ello, a continuación pasaremos a adentrarnos en lo que se denomina como administración de mercadotecnia.

2.4. ADMINISTRACION DE MERCADOTECNIA

2.4.1. ANTECEDENTES

Para Kotler[4], la mercadotecnia es la actividad humana que tiene por fin trabajar con los mercados a fin de satisfacer sus necesidades y deseos mediante procesos de intercambio. De aquí desprenderemos seis conceptos clave que definiremos a continuación :

---

[3] Hampton, David. *Op. Cit.* Pág. 24
[4] Kotler, Phillip. *Mercadotecnia.* Pág. 25

- *Necesidades.* Una necesidad humana es un estado de privación. Como parte fundamental de la naturaleza humana, el hombre tiene necesidades fisiológicas, sociales, de conocimiento y expresión de sí mismo ; cuando no están satisfechas la persona se siente infeliz y buscará un objeto que satisfaga esa ausencia.
- *Deseos.* Son las formas que adoptan las necesidades humanas de acuerdo con la cultura y la personalidad individual.
- *Demandas.* La demanda es "la cantidad de productos que pueden ser comprados a los diferentes precios por un individuo o por el conjunto de individuos de una sociedad"[5].
- *Productos.* Un producto "es cualquier cosa que se ofrece en un mercado para la atención, adquisición, uso o consumo capaces de satisfacer un deseo"[6].
- *Intercambio.* El intercambio "es el acto de obtener un objeto deseado que pertenece a otra persona ofreciéndole a esta algo a cambio"[7]
- *Mercados.* Un mercado "es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto"[8].

---

[5] Méndez Morales, José. *Fundamentos de Economía.* Pág. 127
[6] Kotler, Phillip. *Op. Cit.* Pág. 6
[7] *Ibid.* Pág. 7
[8] *Ibid.* Pág. 10

2.4.2. DEFINICION

Como hemos señalado con anterioridad, la administración es universal y es fundamental para que las organizaciones alcancen los resultados para que fueron creadas, por lo que se aplica dentro de todas las áreas funcionales de la empresa. Es por ello que podemos hablar de la existencia de una administración de mercadotecnia.

"La administración de mercadotecnia es el análisis, planeación, realización y control de los programas destinados a crear, establecer y mantener intercambios útiles con los compradores meta con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales".[9]

Esta definición nos permite afirmar que la administración de mercadotecnia será entonces la aplicación del proceso administrativo enfocándolo primordialmente a la satisfacción de las necesidades y deseos del mercado a través de los procesos de intercambio.

2.4.3. FILOSOFIAS

Un análisis de la reciente Historia Económica nos permite identificar claramente como han ido variando los objetivos perseguidos por las empresas : desde la obtención de los máximos beneficios hasta el deseo de satisfacer las necesidades de los consumidores. Como consecuencia de esta diversidad de objetivos, es posible hablar de cuatro orientaciones empresariales o filosofías que han guiado los esfuerzos de la mercadotecnia a través de la historia ; a continuación describiré brevemente cada uno de estos enfoques junto con sus premisas básicas.

2.4.3.1. CONCEPTO DE PRODUCCION

El concepto de producción afirma que los consumidores favorecerán aquellos productos que estén ampliamente disponibles a un bajo precio.

Premisas Básicas :

- A los consumidores les interesa la disponibilidad a un bajo precio
- Los consumidores conocen los precios de las marcas competidoras

---

[9] *Ibid.* Pág. 11

- Los consumidores no conceden gran importancia a las diferencias que no sean de precios en una misma categoría de productos
- La empresa debe mantenerse mejorando la producción y reduciendo los costos
- La función de ventas es vender lo que la compañía puede producir a los precios fijados por los ejecutivos de producción y finanzas

2.4.3.2. CONCEPTO DE PRODUCTO

El concepto de producto afirma que los consumidores favorecerán aquellos productos que ofrezcan una mejor calidad o rendimiento ; por lo tanto, las empresas con esta filosofía canalizan su energía a la producción de buenos productos que deberán ser mejorados a través del tiempo. Esta forma de pensamiento lleva al "enamoramiento del producto" : una ceguera que no nos permite darnos cuenta de que el mercado puede no compartir ese sentimiento e incluso piensa en forma diferente.

Premisas Básicas :

- El consumidor admira los productos bien hechos y puede apreciar su calidad y rendimiento
- Los consumidores reconocen las diferencias de calidad de las marcas competidoras
- La empresa debe mantenerse mejorando constantemente sus productos

2.4.3.3. CONCEPTO DE VENTA

El concepto de venta afirma que si se les deja solos a los consumidores, generalmente no comprarán suficientes productos de la empresa. Por lo tanto, es necesario que esta emprenda un esfuerzo agresivo de ventas y promoción.

Premisas Básicas :

- El consumidor tiene una resistencia natural hacia las compras
- El consumidor puede ser persuadido para que compre mediante artificios que estimulen la venta
- El objetivo de la empresa es vender lo que fabrica, no hacer lo que se pueda vender.

2.4.3.4. CONCEPTO DE MERCADOTECNIA

El concepto de mercadotecnia sostiene que la clave para alcanzar las metas organizacionales consiste en determinar las necesidades y deseos de los mercados meta para entregar los satisfactores deseados en forma más eficaz y eficiente que los competidores.

Premisas Básicas :

- Debemos tener un enfoque de mercado ; hay que definir claramente los segmentos a atacar.
- Hay que ver las necesidades del cliente desde su punto de vista ; necesitamos una orientación al cliente
- Las funciones de mercadotecnia deben estar bien coordinadas entre sí y con los otros departamentos de la empresa
- La mercadotecnia tiene que tener como propósito ayudar a la organización al logro de sus metas satisfaciendo las necesidades de sus clientes mejor que la competencia

2.4.4. METAS

Las actividades de la mercadotecnia tienen un gran impacto sobre los seres humanos en sus papeles como compradores, vendedores y ciudadanos. Cuando el hombre asume estos roles, se ha observado que sus metas pueden entrar en conflicto, por lo que algunos autores se han dado a la tarea de definir la meta más apropiada que deberá buscar un sistema de administración de mercadotecnia. Analizando las diferentes propuestas, podemos señalar la existencia de cuatro metas:

- *Maximizar el consumo.* Algunos autores consideran como labor fundamental de la mercadotecnia la facilitación y estimulación del consumo máximo, que acarrearía consigo una producción tope, un mayor número de empleos y mayor riqueza.
- *Maximizar la satisfacción del consumidor.* Otros autores señalan que la meta deberá ser maximizar la satisfacción del consumidor, no el consumo. Sin embargo, como señala Kotler[10] esta forma de pensar acarrea problemas para medir con objetividad los resultados de las acciones emprendidas ya que hasta la fecha no se ha encontrado aún un método que permita cuantificar esta variable.
- *Maximizar el número de opciones.* Ciertos mercadólogos consideran que al maximizar la variedad del producto, los consumidores podrán encontrar aquellos artículos que satisfagan exactamente sus gustos alcanzando con ello una mayor satisfacción.
- *Maximizar el nivel de vida.* Otros autores consideran que no sólo se debe buscar la satisfacción directa del consumidor, se debe buscar también un impacto sobre su calidad de vida.

Como puede observarse, todas estas metas son válidas, por lo que consideraremos como lo más apropiado la aplicación de planes que satisfagan los cuatro aspectos señalados, debiendo intensificar nuestro esfuerzo para que invariablemente se alcance la última meta, dada su visión más amplia.

---

[10] *Ibid.* Pág. 20

CAPITULO 3

LA TARJETA DE MARCA COMPARTIDA

CAPITULO 3

LA TARJETA DE MARCA COMPARTIDA

3.1. ORIGEN DE LAS TARJETAS DE CREDITO

Los datos acerca de las primeras tarjetas de crédito y el lugar en que nacieron constituyen, hasta la fecha, motivo de polémica. Analizando la información recabada, se observa que, lo más aceptado es que las primeras tarjetas de crédito se originaron a principios del siglo XX, cuando algunos hoteles de lujo de Francia, Alemania e Inglaterra comenzaron a proporcionarlas a su clientela distinguida, formada en su mayoría por los clientes más asiduos.

En los Estados Unidos de Norteamérica, el uso de las tarjetas de crédito, puede situarse en el año de 1924, cuando la Compañía General Petroleum introdujo una tarjeta que permitía adquirir combustibles. Con ello, numerosos almacenes comerciales y expendios de gasolina, comenzaron a expedir sus propias tarjetas de crédito. Con la llegada de la Segunda Guerra Mundial, éstas tarjetas desaparecieron, ya que el gobierno restringió los gastos del consumidor y el otorgamiento de créditos. Terminada la guerra, con el fin de estas limitaciones hacia 1947, algunas empresas ferrocarrileras y líneas aéreas comenzaron a expedir tarjetas para viajes.

A pesar del incipiente mercado, no se considera sino hasta el año de 1949 la fecha en que comienza la llamada "Era del Dinero de Plástico", cuando Frank McNamara, un hombre de negocios de Nueva York, idea un procedimiento que permitiría comer en algunos de los mejores restaurantes de la Ciudad sin tener que llevar dinero en efectivo en el bolsillo. Así, creo Diner's Club, una organización que garantizaba el pago de los consumos realizados por sus socios. Esta tarjeta era técnicamente una tarjeta de débito, ya que en forma mensual se facturaban al socio los cargos efectuados, debiendo liquidar el saldo completo una vez recibida la factura. Así, por una cuota anual de $5 dlls., los tarjetahabientes podían cargar a su cuenta las comidas realizadas en cualquiera de los 27 restaurantes afiliados en la Ciudad de Nueva York y sus alrededores. Diner's Club pagaba a los restaurantes afiliados los consumos liquidados con la Tarjeta, deduciendo un 5% sobre cada venta como compensación por el papel que había desempeñado la Tarjeta en la realización de la venta.

En corto tiempo, dentro de los establecimientos afiliados al Club, se incluyeron Hoteles y grandes Almacenes. Para fines de 1951, se había cargado más de 1 millón de dólares al creciente número de tarjetas, con lo que el concepto del "Dinero de Plástico" se extendió rápidamente, rebasando los límites de la Ciudad de Nueva York y las propias fronteras de los Estados Unidos, dando la vuelta al mundo.

Ante la respuesta sin precedente, en ese mismo año, el Franklin National Bank lanzó la primera tarjeta de crédito bancaria en la historia ; dicha tarjeta no cobraba comisión o interés alguno a los tarjetahabientes, los cuales, al igual que en el caso de Diner's, debían pagar el monto total de la factura al ser recibida. Se seguía cobrando a los establecimientos afiliados una comisión por las transacciones efectuadas con las tarjetas.

Así, durante la década de los 50's, más de 100 Bancos iniciaron programas de Tarjetas de Crédito ; sin embargo, ya que estos primeros sistemas eran de aplicación local, muy pocos lograron generar el volumen suficiente para proporcionar una utilidad a los Bancos, por lo que muchos de ellos fueron eliminados. Entre los casos aislados que lograron consolidarse, podemos señalar el de la Wells Fargo y sus subsidiarias, que en 1958 emiten una nueva tarjeta para viajes y entretenimientos : la American Express Co., contando con una impresionante red de comunicaciones interbancarias dentro y fuera de los Estados Unidos, gracias a la centenaria experiencia de la Wells Fargo en el manejo de embarques de moneda y oro para los Bancos ; dichas condiciones permitieron el éxito inmediato de su programa de tarjetas de crédito.

Durante la década de los 60's, los Bancos volvieron a expedir tarjetas de crédito, debido a la participación de las grandes instituciones bancarias que iniciaron, sobre mejores bases los nuevos programas de tarjetas. Es así que en 1966, el Bank of

America de San Francisco emite el sistema de tarjetas BankAmericard, al que se fueron uniendo una gran cantidad de Bancos. A diferencia de las otras tarjetas, que como se mencionó con anterioridad, técnicamente eran de débito, ésta tarjeta ofrecía una nueva opción : el crédito, ya que se tenía la opción de pagar el saldo de la cuenta en plazos, aplicándose al saldo pendiente un cargo mensual por concepto de financiamiento ; sin eliminar, por supuesto, la posibilidad del pago íntegro al fin del mes, evitándose así dicho cargo. Al ver el éxito obtenido, en 1965 Bank of America establece acuerdos de licencia con otros Bancos para que los mismos puedan emitir la tarjeta BankAmericard, resultando en una tarjeta ya no sólo local, sino de aplicación Nacional.

En 1970, Bank of America renuncia al control de BankAmericard, con lo que los Bancos que emitían éstas tarjetas pasan a controlar el programa, creando la National BankAmericard Inc. (NBI), una corporación independiente, sin acciones de capital, integrada por miembros y que administraría, promovería y desarrollaría el sistema en los Estados Unidos ; fuera de estos, Bank of America continuó concediendo licencias a los Bancos para que emitieran la tarjeta BankAmericard y para 1972 se instituye IBANCO, una Corporación Multinacional, que al igual que la NBI en los Estados Unidos, administraría el Programa Internacional de BankAmericard.

No obstante la creación de dicho organismo, en muchos países fuera de los Estados Unidos había una resistencia a la idea de emitir una tarjeta relacionada con el Bank of America, aunque dicha relación fuese sólo de nombre. Es así que en 1977 la tarjeta BankAmericard se convierte en la tarjeta VISA. Así, la NBI adopta un nuevo nombre y se convierte en VISA U.S.A. e IBANCO se convierte en Visa Internacional, alcanzando hasta la fecha, gran renombre internacional.

Por estas mismas fechas, otro grupo de Bancos organiza el sistema Interbank, en forma de cooperativa y con un sistema de trueque sin ganancias en los planes independientes de tarjetas bancarias. Esta organización y su tarjeta cambiaron de nombre, primero por MasterCharge y luego por el de MasterCard, como se conocen actualmente.

La consolidación de Visa y MasterCard permitió el avance estable y definitivo del uso del dinero de plástico, que para finales de los 70's se había generalizado en todo el mundo al mismo tiempo que había multiplicado sus servicios.

Durante los años de la siguiente década, el uso de la tarjeta de crédito se hizo más común : la gente seducida y entusiasmada por "el poder de su firma" comenzó a incluir en sus carteras más tarjetas y menos dinero en efectivo ; así a principios de los 80's los sistemas de Visa y de MasterCard contaban con más de 35 mil Bancos

afiliados en 170 países, con cifras superiores a los 380 millones de tarjetas y cerca de 8 millones de establecimientos afiliados (Anexo 1).

3.2. LAS TARJETAS DE CREDITO EN MEXICO

El primer intento por emitir tarjetas de crédito en nuestro país se remonta a 1953, con la fundación del Club 202 S.A., cuyo objetivo era la expedición de tarjetas de identificación que permitieran a funcionarios o empleados de una Compañía firmar al cuenta de sus gastos en los lugares que - mediante convenios previos - aceptaran la garantía de que la institución les pagaría en nombre del cliente. Es así que nace la tarjeta de Crédito Club 202. Tres años después, en 1956, se fusiona a Diner's Club, que para ese entonces contaba con más de 400 mil socios y 5 mil establecimientos afiliados en 800 ciudades de 60 países del mundo. Poco después aparecen en México las tarjetas American Express y Carte Blanche, estando su empleo limitado a un pequeño grupo de personas con un amplio nivel de compra.

En Enero de 1968, el Banco Nacional de México lanza al mercado la primera tarjeta de crédito bancaria de toda América Latina. Esta tarjeta, conocida con el nombre de Bancomático, estaba afiliada al sistema de Interbank (hoy MasterCard). La segunda tarjeta mexicana aparece hasta junio de 1969, siendo emitida por el Banco de Comercio y afiliada al sistema BankAmericard (hoy Visa). En este mismo año,

gracias a los esfuerzos conjuntos de diez Bancos, nace la empresa de Promoción y Operación S.A. de C.V. (PROSA), cuyo objetivo principal era poner al servicio de sus cuentahabientes una tarjeta de crédito común a los bancos asociados, así, en Agosto de 1969 salió al mercado la Tarjeta Carnet, afiliada al igual que la de Banamex al sistema de Interbank.

Hoy en día, México ocupa un destacado lugar en el mercado mundial de las tarjetas de crédito, tanto por la magnitud como por la eficacia de sus servicios, que disponen de la más avanzada tecnología. Baste señalar que en la actualidad Visa se encuentra realizando programas piloto con las llamadas tarjetas "inteligentes". Podemos afirmar que en la región de Latinoamérica, nuestro país es el líder indiscutible (Anexos 2 y 3).

Como podemos observar, el gran desarrollo alcanzado por el sistema bancario en todo el mundo durante la primera mitad del siglo permitió que los servicios que la banca ofrecía beneficiaran a una cantidad cada vez mayor de personas. Ya no eran solamente los grandes capitalistas o las familias ricas quienes recurrían a los Bancos : su clientela fue aumentando, alcanzando a los profesionistas, los comerciantes y los trabajadores en general, inclusive, a las amas de casa. Esta creciente aceptación de los servicios bancarios facilitó el que muchos hoteles, restaurantes y grandes almacenes empezaran a aceptar formas de pago alternas al dinero en efectivo : cartas de recomendación, cartas de crédito y cheques de viajero permitían al usuario viajar sin

llevar consigo fuertes sumas de efectivo, librándolo de los obvios riesgos que ello implica.

Así, muchos almacenes de prestigio diseñaron formas de crédito y abrieron departamentos de crédito para que su clientela pudiera comprar a plazos y liquidar sus abonos con efectivo o con cheques bancarios. No obstante, pese al innegable avance que significaban estos sistemas de pago y de crédito eran todavía demasiado engorrosos y beneficiaban a un universo relativamente pequeño de personas ; por ejemplo : no todos los restaurantes u hoteles aceptaban los cheques de un mismo Banco y para tener crédito en algún almacén, era necesario realizar una solicitud que solo sería valida en esa tienda, no aplicaba para otras tiendas de la misma cadena. Podemos concluir que se trataba de sistemas de aplicación local, que limitaban la agilidad requerida para alcanzar un mercado más amplio.

Resulta evidente pues, que el éxito de los sistemas de tarjetas tendría que ser resultado de un fenómeno de participación conjunta : así, los Bancos compartieron esfuerzos para la promoción y operación de las tarjetas ; extendiendo sus servicios en base a programas locales, estatales, regionales, nacionales, y por último de carácter internacional, que tienen su pilar fundamental en los sistemas de Interbank (hoy MasterCard) y BankAmericard (hoy Visa).

3.3. LOS PROGRAMAS DE TARJETAS DE MARCAS COMPARTIDAS

3.3.1. ANTECEDENTES

Con la explosión del mercado, los Emisores tuvieron que buscar nuevas opciones que diferenciaran sus productos con los del resto de la competencia, surgiendo así la necesidad de elaborar nuevos programas que ofrecieran al consumidor un valor agregado en los productos y servicios que compra.

Así, en la década de los 70's, en los Estados Unidos, se lanzan los primeros programas de afinidad, diseñados primordialmente para que una organización patrocinadora pudiera obtener una recompensa por su patrocinio, sin ofrecer beneficios reales a los tarjetahabientes. A medida que estas tarjetas fueron ganando popularidad en los 80's, las corporaciones que reconocieron su potencial como recursos para estimular las ventas, comenzaron a ofrecer tarjetas de marcas compartidas, producto de la asociación de un Emisor y un Socio Corporativo, que sí ofrecían a los consumidores una recompensa por utilizar sus tarjetas. A partir de este momento, los programas de tarjetas compartidas pasaron a desempeñar un papel de gran importancia en el mercado de los medios de pago.

En los primeros años de la década de los 90's, el mercado de las tarjetas de crédito entró en una nueva etapa de desarrollo. Entre los sucesos que han propiciado

este cambio se encuentran las condiciones económicas y de mercado en general. El impacto de la recesión económica y el aumento de la competencia han contribuido a reducir el crecimiento de las tarjetas de uso general y los saldos pendientes. Este hecho ha agudizado las presiones que deben enfrentar los Emisores en el esfuerzo por mantener su participación de mercado.

En los Estados Unidos, los nuevos competidores como Sears y AT&T han sido otro de los factores que ha influido considerablemente en el mercado de las tarjetas de crédito. Estos Emisores introdujeron beneficios de valor agregado con el fin de alcanzar una mayor aceptación por parte del consumidor. Sears, que hizo su aparición a finales de los ochenta con la tarjeta Discover, ofrecía un incentivo sobre las ventas. La siguió AT&T con una oferta de tarjeta bancaria que exime al tarjetahabiente del pago de la cuota anual de por vida, beneficio que se combina con descuentos en las llamadas de larga distancia.

La clave para el éxito en este caso fue la oferta de una tarjeta sin cuota anual ; este hecho inauguró un cambio en la estrategia relacionada con el cobro de la cuota anual que más tarde se extendería a toda la industria. Al introducirse estos nuevos programas, las ofertas de tarjetas bancarias con cuota anual se redujeron aproximadamente en un 30% entre 1990 y 1993.

Este ambiente caracterizado por un aumento en la competencia, una recesión económica y un nuevo enfoque de los precios - características predominantes en la economía actual de nuestro país - sirvieron de marco a la aparición de otro competidor : las marcas compartidas. Estas agudizaron aún más la ya reñida competencia ofreciendo beneficios relacionados con los dos productos básicos de dos empresas asociadas. De hecho, combinando tasas de interés bajas, tarjetas sin cuota anual y ofertas de beneficios de marcas compartidas, estos Emisores han modificado no sólo el ambiente competitivo en el mercado, sino también las expectativas del tarjetahabiente.

En el caso de los programas de tarjetas de marcas compartidas, los Emisores crean relaciones de colaboración con empresas que no son bancos, con el fin de ofrecer a los tarjetahabientes un paquete de beneficios relacionados con el uso de una tarjeta de crédito. Hasta la fecha, estos beneficios han consistido primordialmente en reembolsos de incentivo relacionados con los productos y servicios, descuentos y programas de valor agregado.

Un programa de tarjetas de marcas compartidas exitoso deberá proporcionar importantes beneficios a todos los participantes : el consumidor, el Emisor y el Socio, todos deben ganar algo.

Las tarjetas de marcas compartidas apelan al consumidor porque reducen el costo de los productos y servicios que éste desea adquirir o utilizar, le permiten acumular beneficios y alcanzar metas realizables. Debido a las tasas de interés más bajas y a la eliminación de la cuota anual en muchos programas, las tarjetas resultarán también más atractivas ya que son más económicas que las tarjetas de crédito tradicionales. Así, podemos concluir que en ésta década de los 90's, dominada por una constante preocupación por los precios y el deseo del consumidor de obtener más valor por su dinero, las tarjetas de marcas compartidas indiscutiblemente ofrecen al tarjetahabiente la oportunidad de hacer un "buen negocio".

Los beneficios de las tarjetas de marcas compartidas son igualmente significativos para los Emisores. Este producto proporciona al emisor un nuevo método que le servirá para : procurarse nuevos clientes, conservar los que ya tiene y estimular al tarjetahabiente a utilizar con mayor frecuencia su tarjeta.

Para el Socio Corporativo, los beneficios de las tarjetas de marcas compartidas 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. Como la motivación principal de la mayoría de los Socios Corporativos es vender sus productos o servicios, las tarjetas de marcas compartidas les dan un recurso para conservar a su clientela regular y atraer a nuevos clientes. Además, el Socio puede desarrollar otros productos tomando como base los

conocimientos que le reporte una comprensión más profunda de los patrones de gastos de los tarjetahabientes

3.3.2. DEFINICION Y CARACTERISTICAS

La tarjeta de crédito tradicional es una tarjeta plástica que muestra un número de cuenta asignado al tarjetahabiente (persona física), con un límite de crédito utilizado para adquirir bienes y servicios, así como para obtener adelantos en efectivo a crédito, por los cuales el tarjetahabiente recibe más adelante de la institución emisora una factura para el pago total o a plazo del crédito concedido.

La tarjetas de marca compartida son básicamente iguales a las tarjetas de crédito tradicionales, contando con los siguientes atributos adicionales :

1. Comparten la imagen de un Emisor y un Socio Corporativo dentro del diseño del plástico ; por regla general el Socio Corporativo debe contar con establecimientos afiliados al sistema de tarjeta de crédito.
2. El Socio Corporativo "viste la tarjeta" con promociones y beneficios especiales para sus usuarios.
3. La colocación de la tarjeta es promovida de manera principal en los locales del Socio Corporativo.

Contando con estos elementos, definiremos a la tarjeta de marca compartida como una tarjeta de crédito tradicional donde el Emisor se asocia con un Socio Corporativo para emitir una tarjeta de crédito con un diseño exclusivo que incorpora el logotipo del grupo en cuestión dentro del plástico. Esta dirigido a los clientes frecuentes del Socio ya que se verá beneficiado por promociones exclusivas que el Socio otorgará a los usuarios de la tarjeta. Puede utilizarse en todos los negocios afiliados y cajeros automáticos del sistema manejado por el Emisor.

Analizando dicha definición, podemos determinar que el mercado objetivo para este tipo de programas puede centrarse principalmente en la asociación de un Emisor y un Socio Corporativo dentro de los siguientes rubros: tiendas de autoservicio, tiendas departamentales, mueblerías, aerolíneas y cadenas hoteleras, principalmente

3.3.3. ENFOQUES DE MARCAS COMPARTIDAS

Con posteridad a la introducción del concepto a mediados de la década de los 80's, han surgido diversos enfoques en el área de las tarjetas de marcas compartidas, pudiendo identificar tres corrientes principales :

- *Las tarjetas de Afinidad, ofrecidas por una asociación u organización sin fines de lucro en asociación con un Emisor.* El principal beneficio que obtienen los tarjetahabientes es una mayor identificación con la organización o con una causa con la que desean contribuir. Ejemplos de este tipo de tarjetas serían las patrocinadas por asociaciones de alumnos egresados de una universidad con la finalidad de recaudar fondos para la institución.

- *Las tarjetas de marcas compartidas ofrecidas conjuntamente por un Socio Corporativo y un Emisor.* Los tarjetahabientes reciben en este caso los beneficios que tradicionalmente brinda la tarjeta así como los beneficios que le proporciona el Socio Corporativo en relación con sus productos o servicios. La Tarjeta General Motors emitida por Confía es un buen ejemplo de este tipo de tarjeta.

- *Las tarjetas de marcas compartidas dentro de la misma institución financiera o con empresas afiliadas.* La menos común en el caso de nuestro país ; similares al caso anterior, sin embargo constituyen un método eficaz para vender y promover el uso de otros servicios que ofrece el Emisor, con la ventaja de que no tendrá que compartir los ingresos con un Socio Corporativo. Como ejemplo para este tipo de tarjeta tomemos la del Primerica Bank en los Estados Unidos, que brinda un incentivo sobre las compras cargadas, aplicable a un seguro de vida suscrito por su afiliada Primerica Financial Services Insurance.

3.3.4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS MARCAS COMPARTIDAS

Como ya se mencionó con anterioridad, éstos programas brindan beneficios para todos los involucrados: el Emisor, el Socio y desde luego el consumidor. A continuación se enunciaremos las ventajas para cada uno de ellos así como las consideraciones o desventajas derivadas de la aplicación de este tipo de programas.

3.3.4.1. VENTAJAS PARA EL EMISOR

- *Las marcas compartidas estimulan la demanda de tarjetas por parte del consumidor.* Las estadísticas de la industria en los Estados Unidos indican que la respuesta a las ofertas de tarjetas de marcas compartidas ha sido mucho más alta que la respuesta a las ofertas de tarjetas bancarias tradicionales. Según estudios de SMR[1], de los 550 millones de tarjetas actualmente en circulación un 20% son tarjetas de marcas compartidas.

- *Las tarjetas de marcas compartidas estimulan el uso.* Los tarjetahabientes con tarjetas de marcas compartidas parecen utilizar ese producto con más frecuencia, buscando maximizar los beneficios que les brindan los incentivos, o para

[1] SMR Research Co. *Credit Cards 1993 : High-Value Cards Remake the Industry.* Pág. 2.

aprovechar las cuotas y tasas de interés más bajas. A manera de ejemplo, SMR[2] estima que los tarjetahabientes de General Motors en los Estados Unidos cargan más del triple de gastos a esta tarjeta en comparación con el movimiento registrado en sus tarjetas tradicionales.

- *Las tarjetas de marcas compartidas tienen más probabilidades de ser consideradas tarjetas de uso primario.* Al parecer, los volúmenes de gastos más altos que general las tarjetas de marcas compartidas están en relación directa con el hecho de que los tarjetahabientes se inclinan a considerarlas como su tarjeta de uso primario. Un estudio realizado por Visa[3] muestra que el 64% de los usuarios de una tarjeta de marca compartida (que contaba también con una tarjeta tradicional) afirmó que la tarjeta de marca compartida era su tarjeta de uso primario.

- *Las tarjetas de marcas compartidas se benefician de una mejor imagen de la marca.* Desde el punto de vista del consumidor las tarjetas de marcas compartidas resultan muy atractivas ya que combinan la solidez de varias marcas : la del Socio Corporativo, la de la asociación de tarjetas bancarias y en muchos casos, la del Emisor.

---

[2] *Ibid.* Pág. 10.
[3] Visa International. *Credit Card Management : 1993.* Pág 7.

- Las tarjetas de marcas compartidas brindan al Emisor la oportunidad de introducirse en nichos de mercado bien definidos. Algunos socios corporativos cuentan con bases de datos detalladas de su clientela, las cuales pueden servir para seleccionar objetivos de mercado atractivos a los cuales pueden dirigirse ofertas de mercado específicas.

- *Los programas de tarjetas de marcas compartidas atraen a más clientes con medios económicos.* Las investigaciones que se han llevado a cabo demuestran que los usuarios de tarjetas de marcas compartidas tienden a ser personas con más medios económicos que los usuarios de tarjetas bancarias tradicionales. Una reciente encuesta de Visa[4] reveló que el 47% de los usuarios de tarjetas de marcas compartidas perciben ingresos de US $50,000 o más al año, comparado contra el 36% de los que no tienen tarjetas de marcas compartidas y perciben ingresos similares.

3.3.4.2. VENTAJAS PARA LOS SOCIOS CORPORATIVOS.

- *Las tarjetas de marcas compartidas fortalecen la relación del Socio con su clientela.* Las tarjetas de marcas compartidas aprovechan y aumentan el volumen comercial del Socio atrayendo a nuevos consumidores al mismo tiempo que apelan

más a los que ya utilizan sus productos o servicios, estrechando así la relación entre el tarjetahabiente y el Socio al aumentar el valor que el primero recibe por medio de los incentivos.

- *Los programas de tarjetas de marcas compartidas ayudan al Socio Corporativo a identificar y comercializar sus productos y servicios.* Las tarjetas de marcas compartidas brindan al Socio la oportunidad de definir su base de clientes. El historial del tarjetahabiente refleja los patrones generales de gastos en las distintas categorías de productos y servicios : dicha información permite que el Socio envíe a los tarjetahabientes promociones específicamente diseñadas de acuerdo con su comportamiento a la hora de hacer compras. Asimismo, se cuenta con un canal de comunicación permanente con el cliente, que permite el envío de ofertas de otros productos y eventos no relacionados con las tarjetas de crédito.

- *Las tarjetas de marcas compartidas estimulan la demanda de los productos del Socio.* Estos programas permiten captar clientes que de otra manera habrían demorado el momento de hacer una compra o habrían adquirido productos de la competencia. SMR[5] ha observado que para fines de 1993, más del doble de los tarjetahabientes de General Motors habían adquirido un vehículo de esa marca.

---

[4] *Ibid.* Pág. 19
[5] SMR Research Co. *GM Credit Card National Tracking Study.* Pág. 9

- *Las tarjetas de marcas compartidas brindan al Socio un programa con gastos operativos más bajos que los programas de tarjetas propias.* Al asociarse con el Emisor, el Socio puede aprovechar muchos de los beneficios que brindan las tarjetas propias sin tener que crear la infraestructura necesaria para extender créditos y procesar pagos. Otro beneficio importante para el Socio es que sus tarjetas pueden usarse prácticamente en cualquier lugar en que se acepten tarjetas bancarias y no quedan restringidas a determinados establecimientos. Este hecho aumenta la actividad de la tarjeta, haciéndola más presente la marca en la mente del consumidor.

- *Los programas de tarjetas compartidas proporcionan un enfoque de mercadeo único.* Los programas de tarjetas de marcas compartidas transmiten un mensaje único que capta la atención del tarjetahabiente y se combina con diversos premios para animarlos a utilizar sus tarjetas, captando también sus compras. La tarjeta de marca compartida se llega a convertir en una propaganda comercial que el tarjetahabiente lleva consigo permanentemente en su bolso o billetera y que le trae a la mente el nombre y la marca del Socio cada vez que ve la tarjeta.

3.3.4.3. DESVENTAJAS DE LAS TARJETAS DE MARCAS COMPARTIDAS

A pesar del gran potencial de beneficios otorgados por las tarjetas de marcas compartidas, es posible que no resulten la opción más adecuada para algunos Emisores. Las tarjetas de marcas compartidas conllevan algunas desventajas potenciales que el Emisor deberá evaluar cuidadosamente al implementar sus programas :

- Algunos de estos programas parecen atraer un porcentaje más bajo de cuentas de crédito revolvente, lo que reduce los ingresos por intereses.

- Los incentivos y descuentos no resultan tan atractivos para la mayoría de los tarjetahabientes como las ofertas de tarjetas sin cuota anual o con una tasa de interés baja. Si la tarjeta no tiene un precio atractivo, cabe la posibilidad de que no tenga tanto éxito en el mercado general.

- La información de índole anecdótica que se ha obtenido sugiere que las tarjetas de marcas compartidas pueden conducir a un cierto grado de confusión en cuanto a la identidad del Emisor, ya que el tarjetahabiente se identificará primordialmente con la marca del Socio Corporativo (como en el caso de la tarjeta de United Airlines).

- Debido a que las tarjetas de marcas compartidas aumentan la demanda de valor agregado a un precio reducido por parte del consumidor, los Emisores se enfrentan a más presiones a la hora de generar utilidades. Los programas de tarjetas de marcas compartidas deben estructurarse de manera muy cuidadosa para atraer con sus beneficios a los tarjetahabientes que resulten más rentables para cada Emisor. El Emisor debe trabajar en estrecha colaboración con el Socio de Marcas Compartidas para desarrollar en cada programa una infraestructura que proporcione un retorno aceptable sobre la inversión.

- La proliferación de las ofertas de tarjetas de marcas compartidas en el mercado puede dar lugar a que se diluya el éxito de estos programas. Es necesario ofrecer beneficios que ejerzan un poderoso atractivo y sean capaces de generar un sentido de lealtad en el tarjetahabiente y conducir a un uso más frecuente de la tarjeta. Por este motivo, las ofertas deben estructurarse de manera que sean, o bien lo suficientemente generales para despertar el interés de los tarjetahabientes o, por el contrario, lo suficientemente específicas para motivar su uso entre los segmentos de tarjetahabientes seleccionados como objetivo.

3.4. DESARROLLO DEL PRODUCTO

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

- Posicionamiento del Producto.
- Diseño de la Tarjeta.
- Estructura de Precios.
- Características de Valor Agregado de la Tarjeta.
- Estrategia de Difusión.

A continuación, analizaremos cada uno de estos aspectos, con el fin de mencionar los elementos clave que los conforman.

3.4.1. POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO

Esta es la parte fundamental y más difícil en el diseño del producto. Resulta esencial el poder desarrollar un posicionamiento que haga el producto atractivo al mayor número posible de consumidores y al mismo tiempo transmita un mensaje poderoso y difícil de duplicar para la competencia. El posicionamiento del producto debe reflejar la "propuesta única de venta" de el programa, expresándose 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.

3.4.2. DISEÑO DE LA TARJETA

Una vez en el mercado, la tarjeta de marca compartida transmite una impresión y una imagen cada vez que se utiliza, tanto al tarjetahabiente, como al comercio y al público en general. De ahí la importancia que adquiere el diseño de la tarjeta. Al aumentar el grado de confianza y lealtad por parte del consumidor, la identidad que comunica la tarjeta de marca compartida pude ayudar a los miembros y a los socios a alcanzar las metas de mercadeo establecidas para el desarrollo del programa. Es por esta razón que se recomienda la asistencia de un despacho de diseño, poniendo a prueba unos cuatro o cinco diseños que mediante una investigación de mercado entre la población seleccionada como objetivo para el programa, permitan seleccionar el que reciba la respuesta más favorable.

3.4.3. ESTRUCTURA DE PRECIOS

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 tarjetahabientes, deben considerarse :

- *Cuota Anual.* Las opciones incluyen tarjetas que pagan una cuota anual (normalmente con un nivel de beneficios muy alto), tarjetas sin cuota anual, tarjetas que eximen del pago de la cuota si se satisface un requisito mínimo de uso al año, y por último tarjetas que no pagan cuota anual durante el primer año pero que a partir del segundo cobran la cuota sin excepción.
- *Configuración de la tasa de interés anual.* Dadas las condiciones económicas del país en el momento del inicio del programa, se deberá considerar si se establece una tasa fija o variable. Asimismo, es factible el ofrecer una tasa de interés introductoria mas baja con una duración de tres a seis meses, buscando estimular la adquisición de cuentas nuevas.

3.4.4. CARACTERISTICAS DE VALOR AGREGADO DE LA TARJETA

La oferta especial de beneficios proporcionados por el Socio Corporativo tiene una importancia crucial para el desarrollo de un programa exitoso, ya que es aquí

donde radica la diferencia más importante del producto y los que ofrece la competencia. Esta oferta de beneficios básicos proporciona un valor agregado significativo al producto y es frecuentemente el motivo más poderoso que impulsa a los consumidores a solicitarla.

Por lo general, el valor de los beneficios alternos es menor que el de la oferta de "beneficios básicos". Si es necesario, estos beneficios deben complementar y reforzar el posicionamiento básico del producto. Así, una tarjeta de marcas compartidas con un posicionamiento para gastos de viaje, puede brindar beneficios relacionados con viajes ; una tarjeta posicionada para gastos de compras podría incorporar beneficios que brinden protección a las compras que se efectúen con la tarjeta.

3.5. ESTRATEGIA DE DIFUSION : PUBLICIDAD Y COMUNICACIÓN

Dadas las características del producto, entre los medios de publicidad, mercadeo y comunicación que se pueden utilizar, se deberán considerar los siguientes, enumerados en orden de importancia :

- *Exhibidores con solicitudes al alcance del público en los puntos de venta.* Las solicitudes convenientemente colocadas en exhibidores al alcance del público

proporcionan excelentes resultados cuando se usan los propios canales y ubicaciones del Socio Corporativo, constituyendo una táctica económica para generar nuevas cuentas. Asimismo, durante la etapa introductoria del producto se recomienda la contratación de una compañía de promotoría a fin de situar edecanes dentro de los puntos con mayor tráfico de clientes proporcionando información básica sobre el producto.

- *Campañas publicitarias por correo directo.* Este tipo de campañas puede contar con dos modalidades : el envío de solicitudes preaprobadas a la base de clientes actual del Emisor o solicitudes sin preaprobación enviadas el público en general. La primera ha probado ser la estrategia de adquisición de cuentas más económica y eficaz, siempre y cuando sean dirigidas a prospectos solventes y con un buen historial de crédito. La segunda permite extender la oferta de tarjetas a todos los clientes, no obstante, estudios realizados por Visa[6] revelan que este tipo de campañas presenta la dificultad de que un porcentaje significativo de las respuestas - de un 40% a un 70% - pueden ser denegaciones de crédito ; debido al potencial que tienen las denegaciones de crédito para causar disgusto al solicitante rechazado, se siguiere minimizar el empleo de esta herramienta. Cabe señalar que el impacto negativo puede ser mitigado a través de la oferta de una tarjeta con depósito de garantía ya que será interpretada como un gesto de cortesía y buena voluntad hacia el consumidor.

[6] Visa International. *Op. Cit.* Pág. 5

- *Telemercadeo mediante llamadas a los consumidores.* A fin de tener una campaña eficaz, se recomienda se implanten únicamente con el fin de dar seguimiento a una campaña previa de correo directo.
- *Campañas publicitarias en televisión y prensa.* Como es de todos conocido, estas campañas contribuyen a realzar considerablemente la visibilidad de la marca y a hacerla mas presente en la mente del consumidor, sin embargo, en el mercado de medios de pago, a menudo no constituyen el mejor método para adquirir nuevas cuentas. En primer lugar, pueden resultar muy costosas. En segundo lugar, si bien pueden aumentar el número de respuestas, se corre el riesgo de que procedan de consumidores que no son lo suficientemente solventes o cuyo historial no es el mejor. Así pues, se considera que este tipo de campañas deben reservarse para los socios corporativos de mucho volumen y para los Emisores con presupuestos de publicidad ya destinados al apoyo de la marca, ya que podrán sufragar con relativa facilidad los anuncios adicionales.

3.6. CONSIDERACIONES RELATIVAS A LA REDACCION DEL CONTRATO

Como se ha señalado pues, la implantación de un programa de tarjetas compartidas se lleva a cabo gracias a una alianza estratégica entre el Emisor y un Socio Corporativo. Dicha relación deberá regirse con la firma de un contrato que

deberá contemplar todos los aspectos relacionados con el establecimiento del programa así como una mención detallada de los derechos y obligaciones de ambas partes. Generalmente, esta relación se establecerá en un largo plazo por un término mínimo de tres a cinco años, por lo que es necesario que ambas partes evalúen cuidadosamente el crecimiento y desarrollo potencial del programa, previendo así los posibles errores o fallas que podrían afectar los resultados del mismo ; es por ésta razón que se considera conveniente la incorporación de asesores legales desde la fase más temprana.

Ambas partes trabajarán en estrecha colaboración en el diseño y planificación del programa, estableciendo las diversas maneras en que se manejarán los problemas que pudieran surgir. Estos procedimientos deberán quedar estipulados en el contrato definitivo.

A continuación enumeraremos las consideraciones clave al momento de elaborar el contrato :

- *Expresión clara de los objetivos.* Deberá determinarse cuáles son los objetivos de cada parte en cuanto a ingresos y crecimiento, y si la manera en que el Emisor define el éxito del programa es la misma manera en que lo define el Socio Corporativo. Es de suma importancia el que cada una de las partes esté

perfectamente consciente de cuáles son las metas y objetivos específicos de la otra parte.

- *Definición del papel que desempeñará cada parte y sus responsabilidades.* Debe definirse claramente el papel que desempeñará cada parte y sus responsabilidades en los aspectos de mercadeo, relaciones públicas, manejo de asuntos y problemas operativos, toma de decisiones de crédito, administración de los "puntos" del programa y distribución de los "premios" del mismo.

- *Procedimientos claros para obtener la autorización de la otra parte a la hora de tomar decisiones.* Debe determinarse si es necesario o conveniente requerir a una parte que obtenga la autorización de la otra antes de tomar una medida en particular, como, por ejemplo, lanzar un nuevo programa de mercadeo o modificar los criterios de aprobación de crédito. Ahora bien, invariablemente, se deberá notificar con anticipación a la otra parte antes de tomar cualquier medida, sea necesario su consentimiento o no.

- *Establecimiento de normas de calidad.* Los asuntos, problemas y consideraciones operativas a menudo guardan una estrecha relación con las normas de calidad. Es difícil para el Emisor definir explícitamente las normas, y es raro que el Socio Corporativo no muestre una natural preocupación sobre la calidad en el Area de

Servicio al Cliente. Si el Socio Corporativo tiene alguna preocupación en particular en este aspecto, estas consideraciones deben estipularse en el contrato.

- *Definición de los criterios de aprobación de solicitudes y límites de crédito.* Es posible que determinados criterios de aprobación de solicitudes y límites de crédito puedan afectar negativamente las futuras relaciones del Socio Corporativo con sus clientes. En este caso, la filosofía del Emisor con respecto a la concesión de crédito debe examinarse a fin de que en conjunción con el Socio Corporativo se establezcan los procedimientos para definir los criterios a aplicar en la evaluación de las solicitudes de crédito.

- *Definición detallada de la manera en que se van a compartir los ingresos.* El contrato debe explicar los procedimientos para calcular los ingresos, manejar las cuentas canceladas, los derechos y requisitos de auditoría así como las fechas en que se deberán abonar los pagos. Es posible que las partes también deseen estipular un plan alterno para compartir los ingresos en caso de no ser exactas o resultar erróneas las suposiciones utilizadas como base para negociar el contrato. Cabe señalar, que toda disposición contractual puede ser renegociada si ambas partes convienen en ello.

CAPITULO 4

CASO PRACTICO

CAPITULO 4

CASO PRACTICO

4.1. ANTECEDENTES

Como hemos señalado anteriormente, en la industria de las tarjetas de crédito se observa la existencia de diversos programas, entre los cuales podemos encontrar las tarjetas de marca propia, también conocidas como tarjetas de marca privada. La diferencia entre este tipo de programas y el de marcas compartidas, es que las primeras son de uso exclusivo dentro de los puntos de venta del Comercio y no permiten la obtención de efectivo a través de cajeros automáticos.

Este tipo de instrumentos, representan una oportunidad única de mercadeo ya que pueden sustituirse mediante la emisión directa de tarjetas de marca compartida, con la ventaja de que se comercializarán como lo que en realidad son : una versión nueva y mejor de la antigua tarjeta, emitiéndose de inicio en forma selectiva a los tarjetahabientes activos, solventes y con buen historial de crédito del Socio.

Para fines de nuestro estudio, hemos elegido el caso de Grupo Gigante que en Julio de 1994 lanzó al mercado su Tarjeta de Marca Propia, en asociación con Bancentro.

A continuación, se presenta una breve reseña con las principales características de éste grupo :

GRUPO GIGANTE

Cadena mexicana y poseedora hasta el año de 1995 de la mayor cobertura de autoservicios en el país, contando con 190 tiendas en 42 ciudades ; por lo que se le sitúa en segundo lugar en importancia atrás del consorcio conformado por Grupo Cifra.

Fundada en 1963 por Angel Losada Gómez ; experimenta un crecimiento geográfico a través de la paulatina adquisición de otras cadenas regionales, como Moragrega y Hemuda en Guadalajara, o Astra en el Norte, sin olvidar la adquisición de la cadena Blanco en 1992. A últimas fechas, ha llevado a cabo asociaciones estratégicas con otras cadenas extranjeras, tales como Fleming, RadioShack, Office Depot y Carrefour. Asimismo, controla las Cafeterías Tok's y los restaurantes de especialidad El Campanario, Tutto Bene y la Viña del Quijote, alcanzando así un total de 270 puntos de venta a nivel nacional.

En el sistema Gigante existen tres tipos de tiendas :

- *Super Gigante.* Supermercados con una superficie no mayor a 3,000 m2

- *Bodega Gigante.* Supermercados con superficies de hasta 6.000 m2 ; enclavadas en zonas socioeconómicas medias bajas.
- *Tienda Tradicional Gigante.* Supermercados con superficies superiores a los 6,000 m2.

Dependiendo de su tamaño y localización, estas tiendas cuentan con servicios de farmacia y panadería, y 48 tiendas cuentan con mini sucursales bancarias : Banamex en el Valle de México y Guadalajara ; Serfín en el Norte.

La cadena enfoca como su principal consumidor al núcleo socio económico de nivel medio, sin embargo, considera que gracias a sus ubicaciones, puede atraer a las clases bajas y altas, por lo que el surtido de sus tiendas puede variar.

Su inversión publicitaria es menor al 1% de las ventas : 25% a televisión nacional ; 18% a televisión local ; 39 % a radio local en las plazas donde tiene presencia y el resto en impresos. Esta comunicación es manejada por la agencia Clemente Cámara y Asociados.

4.2. EVALUACION DEL EMISOR

Es habitual en la industria que una determinada empresa envíe selectivamente solicitudes para propuestas a los posibles Emisores. A fin de evaluar a cada uno de los socios potenciales, se debe de tomar en cuenta :

- Solvencia y solidez económica
- Relaciones corporativas previas
- Estabilidad
- Imagen en la percepción del público

Con base en estos criterios, podemos considerar la factibilidad de continuar la asociación actual con Bancentro. Esta institución bancaria fué adquirida recientemente por Grupo Financiero Banorte, por lo que se puede considerar ya como parte integrante de esta entidad. Dicha estrategia ha aumentado su cobertura e importancia dentro del medio financiero mexicano. La revista Expansión[1] señala a este grupo como en el segundo lugar de acuerdo a su nivel de rentabilidad, muy por encima de las dos instituciones más grandes del país : Banamex y Bancomer.

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

4.3. DISEÑO DE LA TARJETA

Se propone un giro total al diseño actual del plástico, buscando ahora también una rápida identificación del Emisor y su Sistema de Tarjetas para reflejar en forma inmediata la diferencia de el nuevo producto. Invariablemente, se deberán contar con los siguientes atributos :

Anverso :

- Logotipo del Emisor
- Logotipo del Socio Corporativo
- Logotipo Carnet
- Logotipo del Sistema : Visa o MasterCard
- Holograma del Sistema

Reverso :

- Banda Magnética
- Tirilla de firma
- Logotipo Red
- Número Telefónico de Servicio a Clientes

[1] Mendiola, Gerardo. *"Sistema Financiero · Otro Año de Derrumbe"* Pp. 56-57

4.4. POSICIONAMIENTO

Como señalamos en el Capítulo anterior, el posicionamiento del producto debe reflejar la "propuesta única de venta" de el programa ; en nuestro caso, se sugiere posicionar a la Tarjeta Gigante como *"La Tarjeta que la da más por su dinero"*.

Esta propuesta deberá expresarse en todos los materiales que se utilicen para comunicarse con los clientes del programa.

4.5. CARACTERISTICAS GENERALES DEL PRODUCTO

- Es una tarjeta de crédito revolvente
- No tiene cuota de inscripción, ni cuota anual
- Como Núcleo del Programa, Grupo Gigante bonificará el .5% de todas las compras y disposiciones que se realicen con la línea de crédito, generando ganancias que podrán descontarse del precio de venta al momento de adquirir uno a ovarios artículos de los departamentos de electrónica, línea blanca y/o muebles disponibles en cualquiera de las tiendas de Grupo Gigante alrededor de la República.
- La tasa de interés deberá ser similar o inferior a las de las otras tarjetas bancarias en el mercado.

- Tiene una validez de dos años
- Mensualmente se emite un Estado de Cuenta que se enviara al domicilio del tarjetahabiente ; en el se detallarán los diferentes movimientos realizados, incluyendo un área de mensajes que puede ser aprovechada para promociones de Grupo Gigante.
- Se puede utilizar en todos los puntos de venta del Grupo Gigante y en todos los Establecimientos y Cajeros automáticos afiliados al sistema de Tarjetas del Emisor (Visa / MasterCard).
- En base a la limitada cobertura de Banorte en algunas áreas geográficas, será necesaria la posibilidad de realizar los pagos en cualquier tienda Gigante del país.
- Para complementar el Programa, Grupo Gigante realizará promociones especiales que estimulen el uso de la tarjeta.

4.6. MERCADO OBJETIVO

Se considerará como mercado objetivo para la promoción de la tarjeta de crédito de marca compartida Gigante a todas aquellas personas físicas que cuenten con los siguientes requisitos .

- Mayores de 18 años (en el caso de menores a 20 años se requerirá invariablemente de obligado solidario)
- Ingresos superiores a los $2,500.00 mensuales

- Antigüedad mínima en el empleo actual de 2 años
- Tiene por lo menos 2 años viviendo en el mismo domicilio
- Cuenta con referencias particulares y comerciales

Se sugiere la alternativa de seguir manejando una tarjeta con depósito de garantía para aquellos casos en que el crédito fue negado, ya que como hemos mencionado en el Capítulo anterior, éste tipo de ofertas mitigan la molestia del solicitante rechazado. Se sugiere un depósito mínimo de $ 2,500.00 que será equivalente al límite de crédito concedido. Si al cabo de un año se observa un buen manejo de la tarjeta, se sugiere devolver el depósito realizado a fin de extender una línea de crédito definitiva, que deberá ser monitoreada muy de cerca durante un lapso de seis meses a fin de que ante cualquier irregularidad se revoque el crédito.

4.7. PROCESO DE ADQUISICION DE LA TARJETA.

En algunas tiendas Gigante se colocarán módulos de promotoría externa controlados por Banorte, a fin de facilitar las solicitudes a todas aquellas personas interesadas en adquirir la tarjeta. Posteriormente, el equipo de promoción se irá rotando dentro de las sucursales de Banorte con el fin de mantener una campaña introductoria con una duración de al menos ocho meses.

4.8. RESPONSABILIDADES DE BANORTE

- Análisis de solicitudes y aprobación de crédito
- Producción, grabación y entrega de plásticos
- Impresión de papelería (pagarés, recibos de pago)
- Autorizaciones
- Recolección y custodia de documentos (microfilmación y custodia de pagarés, pagos y solicitudes)
- Servicio a clientes, incluyendo un centro de servicio telefónico y aclaraciones
- Generación y envío de estados de cuenta a fin de que sean recibidos por el cliente al menos cuatro días antes de la fecha límite de pago
- Labor de Cobranza
- Generación de reportes estadísticos sobre el servicio ofrecido así como monitoreo constante al consumo de los tarjetahabientes
- Entrega de la Base de Datos en caso que lo requiera Gigante

4.9. RESPONSABILIDADES DE GIGANTE

- Promoción de cuentas nuevas con el compromiso de alcanzar al menos 10,000 cuentas nuevas durante el primer año de operación
- Efectuar campañas publicitarias y tener una adecuada señalización en las tiendas

- Recepción de pagos de los tarjetahabientes en sus tiendas
- Entrega diaria de pagarés y pagos utilizando servicios de mensajería ; el servicio lo pagará el Emisor
- Diseñar en conjunto con el área de Mercadotecnia de Tarjetas Banorte planes de premios o recompensa que estimulen el uso del plástico dentro de los establecimientos del Grupo

4.10. DESCRIPCION DEL PROGRAMA

Al obtener la tarjeta, el cliente queda automáticamente inscrito en el Programa de la Tarjeta Gigante sin ningún cargo adicional.

La participación en este Programa, le permite disfrutar de todos los beneficios de la Tarjeta Gigante, incluyendo las ganancias por el uso de la tarjeta. Bajo este programa, el .5% de compras cargadas a la Tarjeta Gigante por bienes y servicios, así como las disposiciones en efectivo, podrán ser dispuestas por el cliente para la adquisición de artículos de electrónica, línea blanca y muebles en cualquiera de las tiendas Gigante alrededor de la República. De vez en cuando, Grupo Gigante ofrecerá promociones especiales para recibir descuentos en la compra de productos y servicios dentro de los establecimientos Participantes Afines al Programa. Las ganancias de la Tarjeta Gigante pueden ser acumuladas por un periodo de hasta un año.

La actividad de la Tarjeta Gigante se registra en un estado de cuenta mensual El estado de cuenta contiene una sección de resumen, la cual refleja el estado de las ganancias de la Tarjeta Gigante.

Para conveniencia del cliente, Banorte pondrá al servicio de sus tarjetahabientes un Centro de Atención Telefónica para Clientes de la Tarjeta Gigante, con el fin de contestar todas aquellas preguntas relacionadas con el Programa, auxiliando al cliente en la aplicación de las ganancias de la Tarjeta Gigante hacia la compra de cualquier artículo de electrónica, línea blanca y/o muebles disponibles en cualquiera de las tiendas de Grupo Gigante alrededor de la República.

A continuación, se enunciarán las reglas propuestas para regir la aplicación del Programa :

PARTICIPACION

La participación en el programa de la Tarjeta Gigante y sus beneficios se ofrecen a la discreción de Grupo Gigante.

Para participar, el cliente debe

- Tener una Tarjeta Gigante con cuenta vigente en el banco emisor (Banorte)

- Ser una persona física
- Residir en la República Mexicana

La inscripcion en el Programa se realiza de manera automática al expedirse su Tarjeta Gigante. Los nombres autorizados en el Programa dela Tarjeta Gigante son los mismos que aparecen en la cuenta de la Tarjeta Gigante. Grupo Gigante se reserva el derecho de descalificar a cualquier persona de participar en este programa si, a juicio de Grupo Gigante esa persona o alguna otra con la misma cuenta ha violado cualquiera de estas reglas. La descalificación puede dar como resultado la terminación de la participación de una persona física, la terminación de la participación de otras personas con el mismo número de cuenta y la pérdida de las Ganancias de la Tarjeta Gigante.

ACUMULACION DE GANANCIAS DE LA TARJETA GIGANTE

Las ganancias de la Tarjeta Gigante se pueden acumular únicamente como un porcentaje de compras elegibles y disposiciones de efectivo. Actualmente, se otorga un .5% sobre el total de las compras y disposiciones realizadas en el periodo.

DURACION DE LAS GANACIAS DE LA TARJETA GIGANTE

Las ganancias de la Tarjeta Gigante, pueden ser acumuladas hasta por un plazo máximo de doce meses contados a partir de la fecha en que estas fueron obtenidas. De esta manera, si se acumulan $ 200.00 en ganancias de la Tarjeta Gigante durante cada mes, al finalizar el año un total de $2,400.00 en ganancias pueden ser aplicados en la compra de artículos de un electrónica, línea blanca y/o muebles disponibles en cualquiera de las tiendas de Grupo Gigante alrededor de la República. Al décimo tercer mes, las ganancias de la Tarjeta Gigante acumuladas durante el primer año serán canceladas, las ganancias de la Tarjeta Gigante acumuladas durante el primer mes del segundo año ocuparán su lugar y así sucesivamente.

Si el banco emisor cancela la cuenta de la Tarjeta Gigante por que no se encuentra vigente, todas las Ganancias de la Tarjeta Gigante expirarán de inmediato. En caso de la terminación del Programa de la Tarjeta Gigante por parte de Grupo Gigante, los participantes contarán con 90 días a partir de la fecha de terminación del Programa para aplicar las Ganancias de su Tarjeta Gigante. En caso de que el cliente sea quien cancela la cuenta de su Tarjeta Gigante, cualquier ganancia acumulada debe ser utilizada dentro de los 90 días a partir de esa fecha o dichas ganancias se perderán para siempre.

COMPRAS ELEGIBLES

El cliente acepta que las compras de su cuenta deben ser para su uso personal, familiar o de su hogar. Las ganancias acumuladas de cualquier otra manera están sujetas a ser perdidas. Unicamente las compras de bienes y servicios que no sean devueltos o de cualquier manera sujetos de crédito de la cuenta de la Tarjeta Gigante, son elegibles para ganancias.

Se excluyen otras operaciones que no sean de adquisición de productos o servicios, tales como disposiciones de efectivo sobre saldos a favor del tarjetahabiente. Las compras elegibles pueden ser realizadas en cualquier parte del mundo ; sin embargo las ganancias de la Tarjeta Gigante pueden aplicarse únicamente a la compra de artículos de electrónica, línea blanca y/o muebles que se encuentren disponibles en cualquiera de las tiendas de Grupo Gigante alrededor de la República.

ESTADOS DE CUENTA

La información sobre el Programa de la Tarjeta Gigante, así como sus ganancias se incluyen en el estado de cuenta mensual el cual será enviado al tarjetahabiente por parte del banco emisor.

En caso de que el tarjetahabiente no haya recibido su estado de cuenta mensual, en todo momento podrá recibir información referente respecto a su cuenta y a las ganancias de su Tarjeta Gigante, así como de los cambios en el Programa de Tarjeta Gigante al llamar al Centro de Atención Telefónica para clientes de la Tarjeta Gigante. La información sobre una cuenta de la Tarjeta Gigante en particular será proporcionada únicamente al titular de la cuenta.

Todas las discrepancias de la cuenta del Programa deben ser reportadas al Centro de Atención Telefónica para Clientes de la Tarjeta Gigante, dentro de los 45 días a partir de la fecha de la operación que se desea aclarar.

APLICACIÓN DE LAS GANANCIAS DE LA TARJETA GIGANTE

Cuando el cliente ha decidido aplicar las ganancias acumuladas en la compra de algún artículo de electrónica, línea blanca y/o muebles disponible en cualquiera de las tiendas de Grupo Gigante alrededor de la República, se presentará directamente al establecimiento, señalando al dependiente su intención de aplicar las ganancias de su tarjeta a dicha compra. En este momento, el dependiente verificará que la persona sea el Titular de la cuenta solicitando se proporcione una identificación y se requisite y firme el formato correspondiente. Cuando suceda esto, el representante llamará al Area de Autorizaciones del banco emisor a fin de confirmar el monto de las ganancias disponibles. El monto de las ganancias de la Tarjeta Gigante será empleado para

reducir el precio de compra del artículo. El Area de Autorizaciones también obtendrá información sobre la venta del artículo por parte del dependiente de Gigante, proporcionando un número de autorización para completar la operación. Una vez expedido el número de autorización, el monto de las ganancias será deducido del saldo vigente de ganancias de la Tarjeta Gigante. La confirmación de la aplicación aparecerá en un estado de cuenta futuro. La cantidad mínima de ganancias que el cliente puede aplicar será de $ 300.00.

El máximo de ganancias de la Tarjeta Gigante que el cliente podrá disponer es la cantidad anotada en el último estado de cuenta de su Tarjeta Gigante. Si como resultado de devoluciones posteriores o por cualquier otra razón el cliente dispusiera de ganancias mayores a las que tiene derecho, de acuerdo a las condiciones de este Programa, el tarjetahabiente autoriza expresamente a que dicho exceso sea cargado al saldo de su Tarjeta Gigante.

Las ganancias de la Tarjeta Gigante no son negociables y no pueden ser reembolsadas total o parcialmente en efectivo.

CUENTA AL CORRIENTE

Las ganancias de la Tarjeta Gigante no pueden ser utilizadas si la cuenta de la Tarjeta presenta pagos vencidos o ha sido boletinada de a cuerdo a las cláusulas y condiciones del Contrato de su Tarjeta Gigante provisto por el banco emisor, mismo que fue firmado por el tarjetahabiente al momento en que fue solicitada la tarjeta.

ARTICULOS ELEGIBLES

Como se ha venido mencionando, la aplicación de ganancias podrá realizarse a la compra de cualquier artículo de electrónica, línea blanca y/o muebles que se encuentre disponible en cualquiera de las tiendas de Grupo Gigante alrededor de la República. En caso de que el artículo se encuentre en promoción al momento de la compra, sólo se aplicará un 50% del valor de la oferta a fin de poder utilizar las ganancias acumuladas.

TRANSFERENCIA DE LAS GANANCIAS DE LA TARJETA GIGANTE

Las ganancias de la Tarjeta Gigante no constituyen propiedad de los participantes del Programa de la Tarjeta Gigante. Las ganancias no pueden ser sometidas a traspaso, permuta o venta y no pueden ser transferidas por defunción o como parte de asuntos de patrimonio familiar.

Las ganancias de la Tarjeta Gigante pueden ser transferidas únicamente por el tarjetahabiente Titular a los miembros de su familia inmediata, que residan en el mismo domicilio y que no sean tarjetahabientes por su cuenta. Para transferir las ganancias de su Tarjeta Gigante, el tarjetahabiente Titular deberá presentarse en la tienda Gigante al momento de la aplicación de las ganancias, con el fin de firmar la Autorización de Aplicación de Ganancias.

AUDITORIA

Grupo Gigante se reserva el derecho de auditar las cuentas del Programa de la Tarjeta Gigante para el acatamiento de estas reglas. En el caso de que una auditoría releve discrepancias, el procesamiento de las ganancias de la Tarjeta Gigante podrá ser retrasado hasta que aquellas sean resueltas.

CAMBIO DE DOMICILIO DEL TARJETAHABIENTE

Si el cliente desea hacer un cambio de domicilio deberá remitirlo por escrito junto con el número de cuenta de su Tarjeta Gigante al Centro de Atención Telefónica para Clientes de la Tarjeta Gigante.

EXPIRACION

El programa de la Tarjeta Gigante no tiene fecha de expiración. Grupo Gigante puede dar por finalizado el Programa total o parcialmente en cualquier momento, con previo aviso. Los participantes tendrán un plazo de 90 días a partir de la fecha de aviso de terminación del programa para la aplicación d3e sus ganancias acumuladas.

CAMBIOS EN EL PROGRAMA

Grupo Gigante podrá cambiar las reglas del Programa, las restricciones o beneficios, total o parcialmente, previa autorización y convenio con el banco emisor.

4.11. ESTRATEGIAS PARA INCREMENTAR LA ACTIVACION Y EL USO

La adquisición de nuevas cuentas constituye el primer paso para aumentar la base de clientes. Una vez que se ha aprobado la solicitud del tarjetahabiente y éste recibe su tarjeta, debemos concentrarnos en las estrategias de activación y uso ya que una tarjeta que permanezca inactiva no estará produciendo el resultado para el cual ha sido diseñada. Maximizar la lealtad del cliente y los ingresos significa entonces

maximizar el uso de la tarjeta desde el primer día en que el tarjetahabiente la tenga en su poder.

Es así que los materiales de bienvenida que se envían por correo constituirán una primera oportunidad para motivar al consumidor a activar y utilizar su tarjeta de marca compartida. Dentro de las estrategias a seguir, mencionaremos :

- Materiales de bienvenida que animen al tarjetahabiente a activar su tarjeta enseguida, tales como un período de gracia durante el primer mes de facturación
- Un conjunto de materiales de bienvenida enviado por separado que incluya un folleto acerca de los beneficios así como una carta de bienvenida que proporcione una descripción general de los beneficios que conlleva la tarjeta de marcas compartidas.
- 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 Grupo Gigante, tales como cupones de descuento a ser utilizados en consumos dentro de otros puntos de venta del Grupo.
- Una llamada telefónica para darles personalmente la bienvenida a los nuevos tarjetahabientes, animándolos a aprovechar al máximo los beneficios que les brinda el programa de tarjetas de marcas compartidas.

4.12. ESTRATEGIAS PARA FOMENTAR EL USO CONTINUO

Estimular continuamente el uso de la tarjeta durante todo el ciclo de vida de la cuenta es un factor crítico para el éxito del programa. Es necesario señalar que las mismas técnicas que fomentan la activación y el uso servirán también para un tercer propósito : el de aumentar el porcentaje de retención de los tarjetahabientes, ya que mientras más a menudo se utilice la tarjeta, menos probable será que se cancele.

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

- Mensajes especiales incluidos en los estados de cuenta
- Insertos enviados con los estados de cuenta ; aquí se pueden incluir solicitudes de aumento de línea de crédito o solicitudes de tarjetas adicionales
- Promociones especiales que ofrezcan premios o la oportunidad de ganar reembolsos en efectivo por compras de más de un cierto monto
- Programas basados en la frecuencia y uso continuo que permitan al tarjetahabiente acumular puntos para recibir productos o servicios gratis, descuentos en la compra de productos y servicios o bien reembolsos en efectivo a la cuenta
- Promoción a los adelantos de efectivo o extensión en los saldos mediante la reducción del pago mínimo requerido

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Tal como Ries y Trout[1] señalan en su obra, en Mercadotecnia, los programas que triunfan no se construyen sobre caprichos sino sobre tendencias.

Es claro que el aumento de la competencia en el mercado de los noventa ha llevado a los consumidores a exigir un valor agregado de los productos y servicios que adquieren. Podemos afirmar que en la industria del dinero de plástico, el consumidor de hoy exige mucho más de una tarjeta bancaria que la simple conveniencia de poder utilizarla como medio de pago contra una línea de crédito.

Es posible afirmar entonces, que las compañías que respondan a estas expectativas son las que ganarán una mayor participación de mercado, con el consiguiente aumento en sus ingresos y utilidades.

Ante este panorama, resulta evidente que los programas de tarjetas de marcas compartidas constituyen una de las armas más poderosas para crear nuevas oportunidades de negocio y satisfacer las exigencias del consumidor de hoy. Estos programas de tarjetas de marcas compartidas proporcionan una excelente fórmula, ya que redundan en beneficios para todos sus participantes :

- *El tarjetahabiente* se beneficia del genuino valor que conlleva su capacidad de utilizar su tarjeta y del valor agregado que proporcionan las características y beneficios adicionales incorporados a la tarjeta de marca compartida.
- *Los Emisores* se benefician al aprovechar una oportunidad única de proteger su participación de mercado y aumentar su rentabilidad al ofrecer el producto de tarjeta que los consumidores prefieren usar más a menudo y tienden a conservar durante más tiempo.
- *Los Socios Corporativos* se benefician de la capacidad de atraer a nuevos clientes, aumentar la lealtad de su clientela regular, fortalecer su imagen corporativa y participar en arreglos rentables para compartir ingresos con los Emisores. Asimismo, se evita la necesidad de crear toda una infraestructura para manejar el otorgamiento de los créditos en forma directa y se pelea con una oferta superior a la de la competencia.

Hemos señalado que un programa de mercadotecnia deberá percibir, servir y satisfacer las necesidades del consumidor al mismo tiempo que tienda a mejorar su calidad de vida. Si consideramos los beneficios obtenidos por cada uno de los participantes, podemos afirmar que los programas de tarjeta de marca compartida cumplen cabalmente con estas exigencias.

---

[1] Ries, Al. *Las 22 Leyes Inmutables del Marketing.* Pág. 159

Ahora bien, a pesar de que los beneficios son muy numerosos, no todos los programas de tarjetas de marcas compartidas llegan a tener el éxito esperado. La experiencia demuestra que los programas exitosos son aquellos que van dirigidos a un segmento específico del mercado con ofertas prácticamente imposibles de rehusar para el consumidor.

A la fecha, México no ha experimentado un gran desarrollo de este tipo de programas y la mayoría de los existentes están enfocados a líneas aéreas. Es nuestra firme creencia la existencia de un sin fin de oportunidades para concretar asociaciones rentables en gran diversidad de industrias. Ahora bien, al ser un mercado incipiente, aquellas asociaciones que tomen el liderazgo en la creación e implantación exitosa de este tipo de programas, llevarán una amplia ventaja sobre sus competidores por que debemos recordar que no basta con ser el primero en el mercado, hay que ser el primero en la mente del consumidor. De ahí que aquellas asociaciones que logren posicionarse como la primera en su industria lleven toda la probabilidad de resultar en éxitos comerciales.

Debemos considerar que a medida que aumente el número de tarjetas de marcas compartidas, las ofertas de los programas que entren en el mercado tendrán que resultar aún más atractivas para poder imponerse sobre la competencia. El éxito dependerá de que el programa brinde beneficios atractivos para el tarjetahabiente seleccionado como objetivo y de que éste los perciba como algo que puede alcanzar

con un esfuerzo razonable. Es por ello necesario una realización exhaustiva de estudios de mercado que nos permitan conocer los deseos reales del consumidor y no confiar en nuestras suposiciones sobre lo que éste desea ; de igual manera deberemos enfocar nuestra atención a la competencia, buscando identificar sus lados flacos para poderlos explotar y evitar aquellos donde la competencia está fuerte.

Por último, es necesario señalar que en la administración de mercadotecnia no deberemos de buscar o conformarnos con las victorias rápidas. La medida real de nuestro éxito nos la darán los resultados que se obtengan en el largo plazo.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

1. Bancentro. ***"Tarjeta Marca Propia".*** Cambio : Boletín Informativo. México. Año 1 / Número 2 (Octubre 1994).

2. Boulcau, Cecilia. ***"Líderes en Autoservicio".*** Revista ADCEBRA. México. Año 4 / Número 10 (Octubre 1995).

3. Chiavenato, Idalberto. ***Introducción a la Teoría General de la Administración.*** McGraw Hill. México. 1990.

4. Garza Treviño, Juan Gerardo. ***Administración Contemporánea.*** Alhambra Mexicana. México. 1996.

5. González Bejarano, Mariano R. ***Breves Comentarios sobre la Administración, Opreración y Control de la Tarjeta de Crédito Bancaria (Tesis).*** Universidad Nacional Autónoma de México. México. 1973.

6. González Tavera, Buenaventura. ***Aspecto Financiero de una Tarjeta de Crédito Bancaria (Tesis).*** Universidad Nacional Autónoma de México. México. 1972.

7. Grande Esteban. Ildefonso. ***Dirección de Marketing.*** McGraw Hill. España. 1992.

8. Gutiérrez Viguera, Manuel. ***Economía y Gestión de la Empresa Bancaria.*** EDERSA. Madrid. 1983.

9. Guzmán, Arturo. ***El Dinero de Plástico : Historia del Crédito al Consumidor y los Nuevos Sistemas de Pago en México.*** Carnet. México. 1990.

10.Hampton, David. ***Administración.*** Mc. Graw Hill. México. 1990.

11.Llano Cifuentes, Carlos. ***El Nuevo Empresario en México.*** Fondo de Cultura Económica. México. 1994.

12.Méndez Morales, José. ***Fundamentos de Economía.*** McGraw Hill. México. 1996.

13.Mendiola, Gerardo. ***"Sistema Financiero : Otro Año de Derrumbe".*** Revista Expansión. México. Vol. XXIX / Número 719. (Julio 1997).

14.Münch Galindo, Lourdes. ***Fundamentos de Administración.*** Trillas. México. 1995.

15.Ries, Al. ***Las 22 Leyes Inmutables del Marketing.*** McGraw Hill. México. 1993.

16.Ries. Al ***Posicionamiento.*** McGraw Hill. México. 1992

17.SMR Research Corporation. ***Credit Cards 1993 : High-Value Cards Remake the Industry.*** Estados Unidos. 1993.

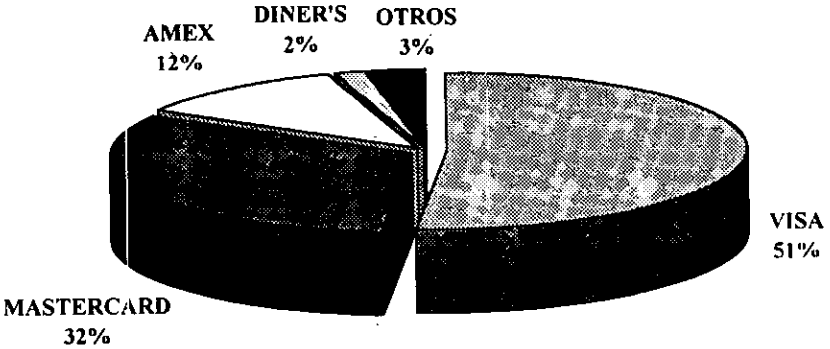
18.SMR Research Corporation. ***GM Credit Card National Tracking Study.*** Estados Unidos. 1994.

19.Visa International. ***Credit Card Management : 1994 (Annual Report).*** Estados Unidos. 1994.

ANEXOS

ANEXO 1

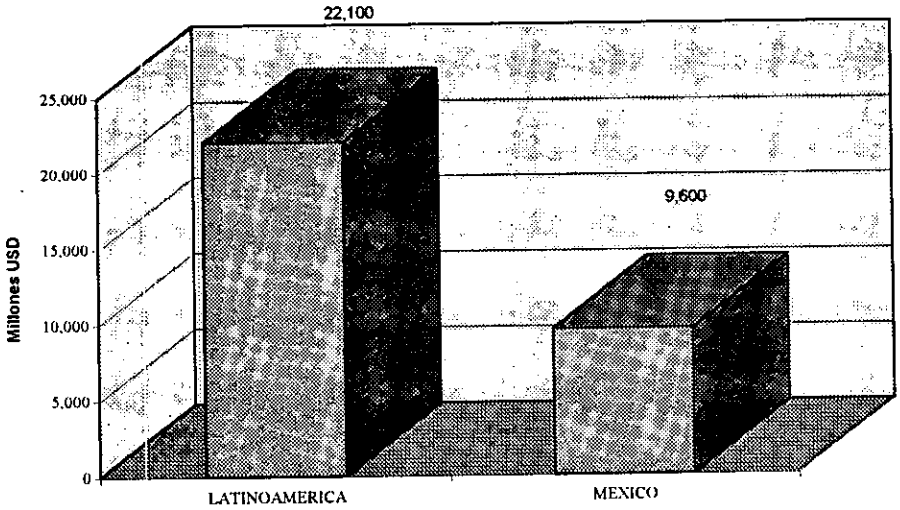
PARTICIPACION DE MERCADO A NIVEL MUNDIAL



**Cifras al término del año 1994*

ANEXO 2

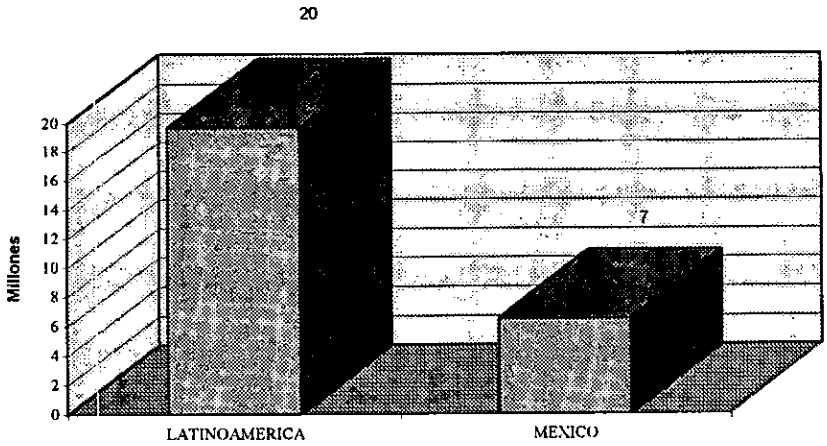
VOLUMEN DE FACTURACION



**Cifras al término del año 1994*

ANEXO 3

NUMERO DE TARJETAS



**Cifras al término del año 1994*