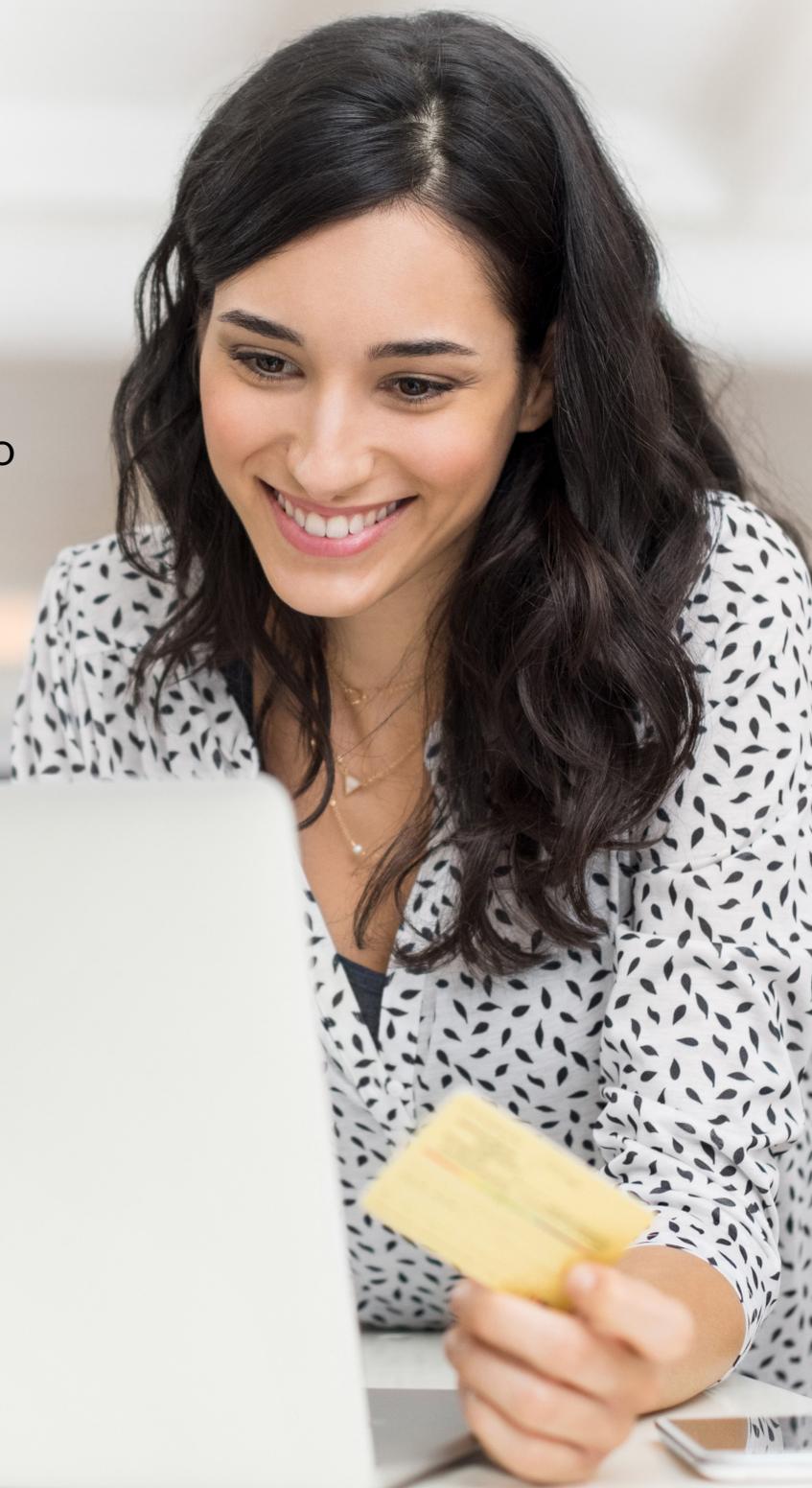


Optimizamos tus negocios con tarjeta de débito

Tres pasos para darle el máximo
valor a tu portafolio



VISA



Cómo aprovechar al máximo tu portafolio de débito

Las tarjetas de débito son el núcleo de la relación entre el consumidor y el banco. Esto les da la oportunidad a las instituciones financieras de introducirse en los hábitos de consumo de sus clientes, implementar la venta cruzada de productos y ofrecer beneficios tales como los siguientes:

- Contar con un producto seguro y conveniente que se ajuste a sus necesidades.
- Tener la flexibilidad de poder realizar pagos presenciales, *online* (*eCommerce* y *mCommerce*) o por teléfono
- Acceder a todos los beneficios de una tarjeta de crédito, pero sin el riesgo de endeudamiento
- Aprovechar la ventaja de poder retirar dinero en un cajero automático

Las tarjetas de débito se encuentran en el centro de las oportunidades de venta cruzada, desde préstamos a corto y largo plazo hasta ahorros temporarios y planes de retiro que pueden durar décadas

Compromiso/rentabilidad



Préstamos			Transacciones Ingreso Cuenta corriente	Ahorros		
¿Falta de fondos?				¿Exceso de fondos?		
Largo plazo	Mediano plazo	Corto plazo	Tarjeta de débito	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Hipoteca	Préstamo personal	Tarjeta de crédito al descubierto	Transferencia electrónica	Ahorros	Bonos	Pensiones de inversión
			Débito automático			
			Pago de factura <i>online</i>			
			Pagos móviles			
por ej.: compra de una casa	por ej.: compra de un vehículo	por ej.: indumentaria		por ej.: vacaciones	por ej.: cuota escolar	por ej.: retiro

Las instituciones financieras sintieron la presión ejercida por los cambios en las normativas y el impacto por COVID-19 para optimizar sus ofertas de débito, reducir las pérdidas y aumentar las ganancias.

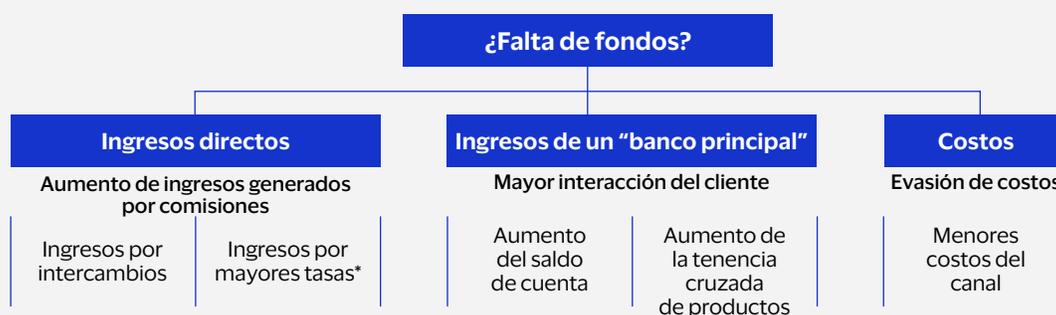
Para aprovechar al máximo el portafolio de débito, las instituciones financieras deben enfocarse en la rentabilidad y la eficiencia. En este documento, *Visa Consulting & Analytics (VCA)* describe tres pasos que las instituciones financieras deben tener en cuenta a la hora de optimizar su portafolio de débito.

Más allá de la perspectiva tradicional de la rentabilidad y la optimización del débito

Al repasar la rentabilidad de los portafolios de débito, las instituciones financieras deben ir más allá del típico análisis de las fuentes de ingreso directo que genera la propia tarjeta, como los ingresos generados por comisiones.

Se debe ampliar la perspectiva de la rentabilidad para incluir los beneficios que derivan de los ingresos y costos de un "banco principal". Si se consideran estos costos e ingresos indirectos, que son influenciados por el débito, las instituciones financieras verán cómo se pueden utilizar las tarjetas de débito para alentar el rendimiento y la rentabilidad de un banco más amplio y su relación con el cliente.

Más allá de la rentabilidad tradicional del portafolio de débito



Lo mismo aplica a la hora de analizar cómo optimizar el portafolio de débito. La estrategia tradicional observa el ciclo de vida del débito como si fuera un flujo desde la adquisición hasta la activación, el uso y, por último, la retención. Desde los portafolios de débito se puede generar más valor a través de una gestión proactiva en cada etapa del ciclo de vida del débito.

El ciclo de vida del débito

1

Adquisición

Garantizar que todos los usuarios cuenten con una tarjeta de débito que se pueda utilizar para realizar compras y retirar dinero

1. Define el principal grupo al que quieres apuntar; por lo general, son nuevos clientes
2. Alinea las necesidades del segmento con los beneficios del producto
3. Implementa las mejores prácticas desde la apertura de la cuenta

2

Activación

Hacer que los usuarios utilicen la tarjeta de débito de inmediato

1. Evalúa los índices de activación existentes
2. Conoce los obstáculos que afectan la activación
3. Implementa un proceso de activación temprana (EMOB)
4. Asegúrate de tener todos los recursos para implementar la estrategia EMOB: materiales de comunicación, capacitación del personal

3

Uso

Introducir el uso habitual del débito en todos los sectores y canales de comercios

1. Analiza los datos para comprender dónde tus clientes utilizan el débito
2. Segmenta a tus clientes
3. Desarrolla estrategias de tratamiento para el segmento seleccionado
4. Implementa, traza y ajusta tu plan

4

Reactivación

Asegurar que la relación con el usuario es sólida mediante el uso constante de las tarjetas de débito

1. Segmenta la base de clientes con el foco puesto en los que generan más ganancia
2. Desarrolla estrategias de tratamiento para el segmento seleccionado
3. Implementa, traza y ajusta tu plan



¿Cuál es la mejor manera de optimizar los portafolios de débito?

VCA desarrolló una estrategia de tres pasos que toda institución financiera debería seguir si está buscando optimizar su portafolio.

Paso 1

Mejora el rendimiento del portafolio de débito mediante el uso de iniciativas a partir de datos, con el fin de aumentar la activación, acelerar el uso y optimizar los índices de autorización.

Aquí la idea es mejorar el rendimiento de tu portafolio de débito gracias a la optimización de tu portafolio actual.

Las siguientes iniciativas pueden ser formas rápidas de lograrlo y sirven para aumentar los volúmenes de pago de forma progresiva y duradera:

Aumenta la activación: haz énfasis desde el comienzo en el *customer engagement* y en la reactivación

Pensar en el *customer engagement* desde el comienzo significa contar con un plan EMOB durante los primeros 90 días a partir de que el consumidor adquiere su tarjeta de débito. El objetivo es conseguir que activen su tarjeta de débito y que la usen con frecuencia. También es preciso tener un plan para lograr que los clientes que dejaron de usar la tarjeta vuelvan a usarla regularmente.

Las instituciones financieras deberían optimizar sus estrategias EMOB y utilizar los datos para comprender los comportamientos y las preferencias de los tarjetahabientes. Por ejemplo, deberían repasar el rendimiento de las tarjetas de preferencia en contraste con la probabilidad de activación y elaborar iniciativas que aumentarán los niveles de activación durante los primeros 90 días en la cuenta.

En segundo lugar, deberían revisar los niveles de inactividad y utilizar la analítica para identificar cuándo y por qué ocurre, y evaluar el consumo previo para determinar técnicas de reactivación.

Estrategia EMOB 1: Tradicional

Recepción de una nueva tarjeta de débito

- El empaque de la tarjeta debe incluir contenido interesante, mensajes de seguridad y control, y una propuesta de comercio/activación relevante para el segmento
- Desde el *call center* se debe llamar al consumidor para confirmar que recibió la tarjeta



Activación de la tarjeta

- Se deben ofrecer diversos canales para el desbloqueo de la tarjeta: vía *online*, en un cajero automático, en la sucursal, por teléfono, etc.
- El personal de atención telefónica debe estar capacitado para orientar al tarjetahabiente sobre los beneficios de la tarjeta e incentivar su uso en las compras

El tarjetahabiente NO activa la tarjeta en los puntos de venta (POS)



5-10 días desde que recibió la tarjeta

- Insistir mediante comunicaciones por SMS e e-mail

15-30 días desde que recibió la tarjeta

- Reforzar el llamado con un contacto adicional. Por ej.: SMS

No realiza la activación pasados los 30 días

- Reitera los beneficios de la tarjeta y los lugares nuevos donde se puede utilizar
- Incluye descuentos en comercios que le interesen
- La central de atención telefónica contacta a los potenciales clientes de gran valor

No realiza la activación pasados los 60-90 días

- Ofrece un incentivo por la activación
- Realiza una prueba y aprende a determinar el valor óptimo de la recompensa

No realiza la activación pasados los 90 días

- Reitera los beneficios de la tarjeta
- Selecciona a los clientes de cuentas activas con mayores ingresos y utiliza canales de bajo costo (por ej.: SMS, e-mail)

El tarjetahabiente activa la tarjeta en un POS



30 días luego de que el tarjetahabiente activó la tarjeta en un POS

Si no hay actividad durante los 30 días posteriores al primer uso:

- Envíale un recordatorio para que continúe usando la tarjeta
- Si es un consumidor rentable, llámalo para indagar sobre los motivos de su inactividad
- Intenta la reactivación en los primeros días de la relación en un POS

60 días luego del primer uso de la tarjeta

Si no hay actividad durante los 60 días posteriores al primer uso:

- Si el tarjetahabiente utilizó la tarjeta, envíale un SMS de agradecimiento
- Si el tarjetahabiente aún no volvió a utilizar la tarjeta en un POS, ofrécele un incentivo
- Ofrece incentivos para generar el uso constante: "utiliza tu tarjeta durante tres meses y recibe una recompensa"

Estrategia EMOB 2: Avanzada. Una guía para tus decisiones



Acelera el uso: incentiva el gasto de los clientes existentes mediante la segmentación, la sustitución de los pagos realizados en efectivo, la interacción digital, el uso en transacciones internacionales y nuevas categorías de comercio

Para incentivar el uso, las instituciones financieras deberán promover el uso de la tarjeta por parte del tarjetahabiente en diversos canales y comercios, en repetidas ocasiones. Cuanto más se utiliza un producto de débito, mayores son sus volúmenes de pago y mayor es la probabilidad de formar el hábito de uso.

Para aumentar los pagos con débito y acelerar su uso, las instituciones financieras deben comprender los hábitos de los tarjetahabientes. La segmentación es el comienzo para impulsar el uso y la reactivación, ya que ayuda a definir las campañas más eficaces para cada segmento de clientes. Por ejemplo:

Usuarios ocasionales

Concéntrate en generar un buen comportamiento de consumo mediante incentivos para utilizar la tarjeta en comercios en los que suele adoptarse primero, como los supermercados, restaurantes y estaciones de servicio. Son valores de compras medios donde es conveniente usar la tarjeta. Las recompensas y los incentivos en comercios ayudan a formar el comportamiento.

Usuarios regulares

Promueve el uso de ciertos servicios, como las experiencias sin contacto y la tokenización, con el fin de aumentar el uso en las compras diarias de menor valor, como en los locales de comida rápida, cafeterías, etc. Intenta promover las transacciones de tarjeta no presente, como las de eCommerce, con especial énfasis en los beneficios de seguridad y en las instrucciones de uso.

Usuarios frecuentes

Promueve los beneficios de utilizar el débito para para pagar facturas y para gastos recurrentes e internacionales.

Usuarios intensivos

Incentívalos a que comiencen a pagar todo con tarjeta de débito, por ej. el periódico, las revistas, las golosinas, etc. Enfócate en que su comportamiento se pueda replicar cuando viaja al exterior, mediante promociones para pagar con tarjeta de débito durante el viaje.



La segmentación por transacciones permite que las instituciones financieras desarrollen campañas específicas

Distintos grupos de clientes responden de mejor manera a distintas estrategias, pero todos pueden ser motivados a diversificar la forma en la que usan el débito, dónde lo usan y la frecuencia con la que lo hacen.





Reactivación. Estudia los comportamientos de consumo anteriores para identificar a los tarjetahabientes que más “vale la pena reactivar”

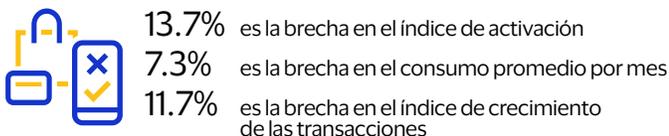
Según la cantidad de meses que un tarjetahabiente estuvo sin realizar una transacción, los segmentos de inactividad se pueden dividir de la siguiente manera:

- **Hasta tres meses de inactividad:** inactividad de corto plazo; es la más fácil de reactivar.
- **Entre tres y seis meses de inactividad:** inactividad de mediano plazo; es más difícil de reactivar, pues se está perdiendo el hábito de utilizar la tarjeta de débito.
- **Más de seis meses de inactividad:** inactividad de largo plazo que debería ser considerada como deserción; básicamente significa que se debe realizar todo esfuerzo de reactivación como si se tratara de una readquisición y una oportunidad para reanimar la interacción.

Optimización de las autorizaciones: minimizar los rechazos

Luego de que las instituciones financieras hayan logrado que sus clientes utilicen el débito, deben lograr que se convierta en un hábito. Esto significa que se deben eliminar todas las barreras que obstaculizan su uso y evitar los rechazos innecesarios del tarjetahabiente.

Los rechazos de autorización son negativos para tu negocio. Un estudio reciente realizado por Visa sobre el comportamiento de los tarjetahabientes luego de un rechazo mostró los siguientes resultados:



Las instituciones financieras deben evaluar a fondo los motivos principales por los que se generan rechazos. Esto les permite capturar ingresos perdidos, darles confianza a sus clientes y mantener el riesgo bajo.

Paso 2

Diseña programas con funciones que resulten atractivas para poder retener a tus clientes leales

En el mundo actual, los competidores nuevos y los ya existentes se esfuerzan cada vez más. Las instituciones financieras deben darles a sus clientes un motivo para que la tarjeta que les ofrecen sea su preferida, por lo que es común que se elija competir utilizando funciones digitales nuevas. Los líderes de la institución financiera deben tener en cuenta las siguientes iniciativas para fortalecer sus programas con tarjetas de débito y estar a la altura de la competencia:

Reinversión en los momentos importantes

Los consumidores evalúan productos y marcas constantemente. Cada interacción deja una influencia, sea positiva o negativa. Es importante que las instituciones financieras identifiquen los momentos que son esenciales en el ciclo de vida del cliente y aseguren que contarán con las funciones necesarias cuando realmente importe. Las instituciones financieras pueden maximizar el retorno de la inversión si se concentran en aquellos momentos significativos que contribuirán a crear clientes leales y a retenerlos.



Evaluación de lo que te diferencia

Gran parte de los nuevos actores están incorporando funciones y beneficios digitales que van más allá de las capacidades tradicionales de la tarjeta de débito. Para lograr determinar la cantidad justa de funciones que debe tener la tarjeta, hay que saber qué es lo que tiene mayor repercusión entre tus clientes y se alinea con tu marca. Si llevas a cabo un análisis exhaustivo de las funciones de la tarjeta, incluidas las ofertas competitivas y las preferencias de tus clientes, podrás determinar las posibles funciones que tendrán un mayor impacto en la interacción y la lealtad.

Cuando analizamos el valor de una tarjeta y las propuestas de fidelización, nos detenemos en lo siguiente:



Onboarding

- Activación de la tarjeta
- Listas de verificación para el *onboarding*
- Configuración de alertas
- Verificación de la cuenta



Gestión

- Detalles de la transacción
- Controles sobre la tarjeta (por ej. alta/baja)
- Tarjetas virtuales
- Pagos P2P
- Herramientas de gestión financiera



Asistencia al cliente

- *Chatbots*
- Programación de llamados
- Tarjetas de reemplazo
- Tarjetas perdidas/robadas

Paso 3

Diversifica los ingresos a partir de las oportunidades de venta cruzada y nuevas fuentes de ingresos.

Expandir tu perspectiva de la rentabilidad del débito significa abrirse a iniciativas de diversificación que pueden aumentar los ingresos en el mediano y largo plazo.

Adquisición: aprovecha al máximo las oportunidades de venta cruzada

Con los productos de débito, las instituciones financieras tienen la oportunidad de realizar ventas cruzadas de tarjetas de débito y de crédito adicionales, y ofrecer un paquete de servicios (como la emisión de una tarjeta de crédito y de débito juntas). Las instituciones financieras que se enfocan en la venta cruzada aumentan la permanencia de sus clientes y, además, reducen el riesgo de deserción, pues les ofrecen el producto de crédito que podrían haber estado buscando.

Una estrategia de adquisición apropiada tiene efectos directos en el rendimiento futuro de las instituciones financieras en el ciclo de vida del débito (activación, uso y reactivación). Para que la adquisición sea exitosa, las instituciones financieras deben seleccionar los clientes adecuados, posicionar su producto correctamente y venderlo de forma eficaz. Es decir, deben formular un plan a medida para los tres grupos de clientes:



Nuevos clientes. Toda nueva cuenta debería ir acompañada de una tarjeta de débito para que el cliente pueda utilizarla al máximo. En la etapa de adquisición, hay que prestar atención a lo que hace la institución financiera con los nuevos clientes: ¿emiten la tarjeta de débito al instante en la sucursal?, ¿se envía por correo en el caso de cuentas abiertas *online*?



Cientes actuales sin tarjeta de débito. Puede que no conozcan los beneficios de contar con una tarjeta de débito o no se sientan a gusto teniendo una. ¿La institución financiera tiene este segmento?



Cientes actuales que solo utilizan la tarjeta de débito para retirar dinero en un cajero automático. Ya están al tanto de la comodidad de retirar dinero con una tarjeta, pero se debe enfatizar el uso de la tarjeta. ¿La institución financiera tiene una estrategia para esto?



Nuevas fuentes de ingresos: convierte las oportunidades en ingresos

Con el débito se pueden abrir nuevos flujos de ingresos, como el débito diferido (por ej. los descubiertos), los pagos en cuotas y la posibilidad de introducir nuevas estructuras de tasas.

Mediante la segmentación, las instituciones financieras deberían diseñar sus métodos, estrategias e implementación de los planes en cuotas para ofrecérselos a los clientes seleccionados. En el caso del débito diferido, por ejemplo, será necesario identificar a los clientes que utilizan mucho efectivo, cuentan con saldos limitados y no tienen una tarjeta de crédito.



Para optimizar eficientemente tu negocio con tarjetas de débito, debes redefinir lo que significa la rentabilidad y el ciclo de vida del débito

En lugar de pensar en la rentabilidad del débito como un ingreso de débito directo, las instituciones financieras deben ampliar la perspectiva e incluir también los ingresos indirectos. Además, se debe considerar el ciclo de vida del débito como un medio para definir las estrategias a corto, mediano y largo plazo que buscan aumentar los volúmenes de pago.

Cuando analizamos el valor de una tarjeta y las propuestas de fidelización, nos detenemos en lo siguiente:

Aceleración del volumen de pagos a través de la optimización del portafolio Beneficios inmediatos, plan a corto plazo		Retención de los clientes leales Corto a mediano plazo	Diversificación de los ingresos Mediano a largo plazo		
Aumentar la activación Activación y plan EMOB Reactivación de la inactividad	Acelerar el uso Sustitución de los pagos en efectivo Interacción digital Consumos internacionales Expansión del código MCC	Optimización de la autorización Minimización de rechazos	Creación de programas con funciones atractivas Reinversión en los momentos importantes Evaluación de lo que te diferencia	Adquisición Venta cruzada con crédito Emisión de paquetes de productos Reactivación	Nuevos flujos de ingresos Débito diferido Cuotas Introducción de nuevas tasas



Sobre *Visa Consulting & Analytics*

Somos un equipo global de cientos de consultores de pago, científicos de datos y economistas en los seis continentes.

Nuestros consultores cuentan con décadas de experiencia en la industria de pagos y son expertos en estrategia, producto, gestión de portafolio, recursos digitales, riesgo y más.

Nuestros científicos de datos son expertos en estadísticas, analítica avanzada y *machine learning*, con acceso exclusivo a datos obtenidos a través de VisaNet, una de las redes de pago más grandes del mundo.

Entender las condiciones económicas que afectan el consumo permite a nuestros economistas brindar información única y oportuna sobre las tendencias de consumo global.

La combinación de nuestra amplia experiencia en consultoría de pagos, nuestra inteligencia en estrategias económicas y la amplia variedad de datos con la que contamos nos permite identificar conocimientos prácticos y recomendaciones que ayudan a tomar mejores decisiones comerciales.

Podemos ayudarte a mejorar tu oferta y diseño digital, ajustar tu estrategia de selección y adquisición, y transformar la experiencia digital que reciben tus clientes.

Si precisas ayuda para abordar cualquiera de las preguntas aquí propuestas, contacta a tu ejecutivo de cuenta Visa para agendar una reunión con nuestro equipo de *Visa Consulting & Analytics*, envía un correo electrónico a VCA@Visa.com o visita Visa.com/VCA

Sigue a VCA en 

Los estudios de caso, comparativas, estadísticas, investigaciones y recomendaciones en este documento se presentan "COMO ESTÁN" y el único fin es el de informar. De ningún modo debe considerarse esta información como consejos sobre operatoria, comercialización, aspectos legales, técnicos, impositivos, financieros o de cualquier otra índole. Visa Inc. no formula declaración ni garantía alguna sobre la integridad o precisión de la información contenida en este documento, como tampoco asume ninguna responsabilidad derivada del uso que se pueda hacer de ella. La información contenida en este documento no pretende ser un asesoramiento legal o sobre inversión, y se recomienda a los lectores acudir al asesoramiento de un profesional competente cuando resulte necesario. Antes de implementar una estrategia o práctica nueva, infórmese sobre qué leyes y disposiciones pueden resultar aplicables a sus circunstancias específicas. Los costos, ahorros y beneficios reales de cualquier recomendación, programa o "mejores prácticas" pueden variar según sus necesidades comerciales y los requisitos del programa. Por su naturaleza, las recomendaciones no constituyen garantía de futuro desempeño o resultados y están sujetas a riesgos, incertidumbres y suposiciones que son difíciles de predecir o cuantificar. Todas las marcas, logos y marcas registradas son propiedad de sus respectivos titulares y se los utiliza únicamente para identificarlos sin que ello implique aval o afiliación del producto con Visa.