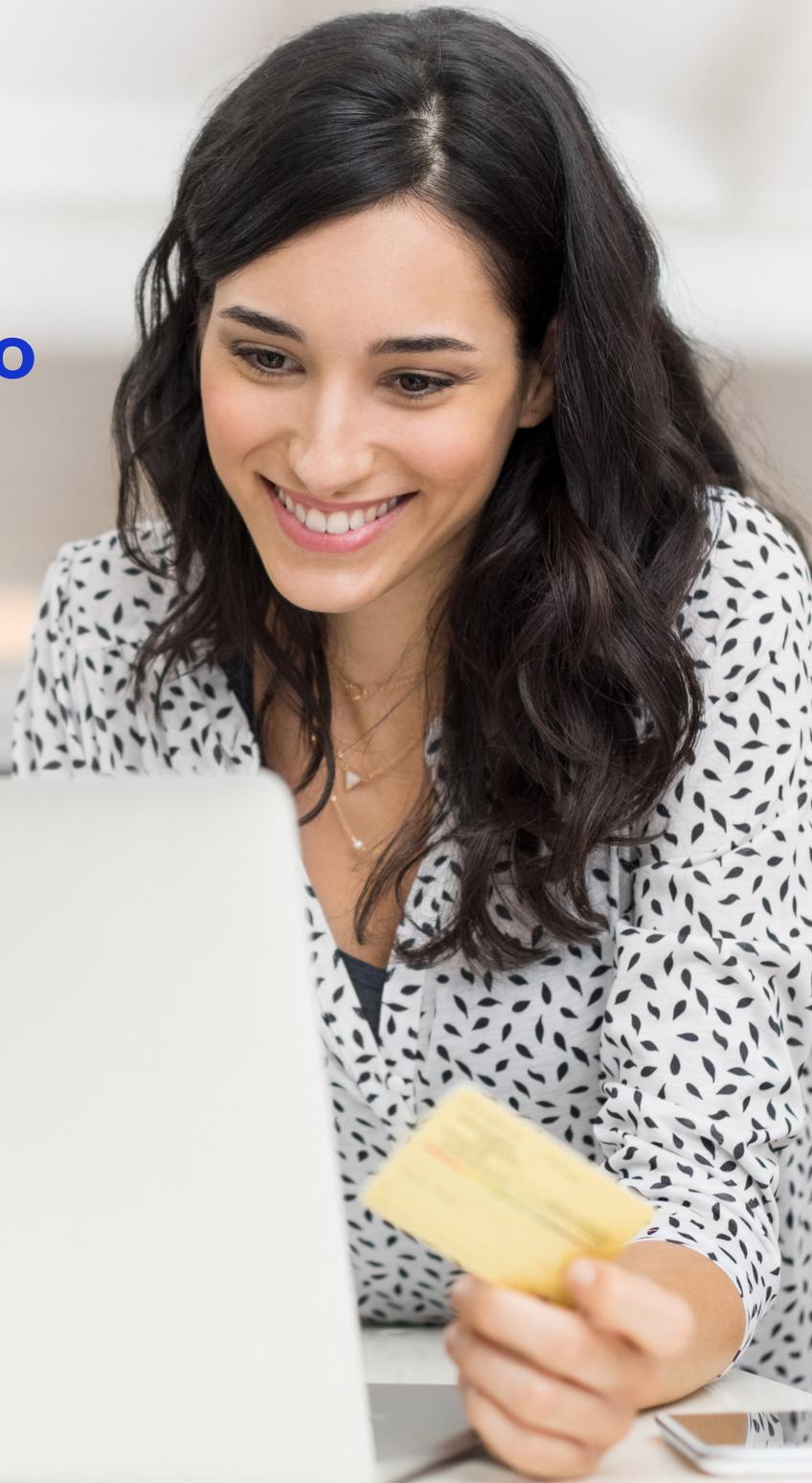


Visa Consulting & Analytics

Optimización de su negocio de tarjetas de débito

Tres pasos para maximizar
el valor de su cartera



VISA



Cómo sacar el máximo provecho a su cartera de tarjetas de débito

Las tarjetas de débito se sitúan en el centro de la relación del cliente con su banco, ofreciendo a las instituciones financieras la oportunidad de integrarse a la vida del consumo de sus clientes y realizar ventas cruzadas de otros productos, al tiempo que proporcionan a los titulares de las cuentas ventajas como:

- Disponer de un producto seguro y conveniente que satisface sus necesidades
- Ofrecer flexibilidad para pagar en las tiendas, en línea (comercio electrónico y comercio móvil) o por teléfono.
- Todas las ventajas de una tarjeta de crédito, sin el riesgo de endeudarse
- La ventaja añadida de poder retirar efectivo en cajeros automáticos

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

Compromiso/rentabilidad



Préstamos			Transacciones Ingresos Cuenta corriente	Ahorro		
¿Escasez de fondos?				¿Exceso de fondos?		
A largo plazo	A medio plazo	A corto plazo	Tarjeta de débito	A corto plazo	A medio plazo	A largo plazo
Hipoteca	Préstamo personal	Descubierto de tarjeta de crédito	Transferencia electrónica	Ahorro	Bonos	Inversiones
			Débito directo			Pensiones
			Pago de facturas en línea			
			Pagos por móvil			
Por ejemplo, comprar una vivienda	Por ejemplo, comprar un coche	Por ejemplo, ropa		Por ejemplo, vacaciones	Por ejemplo, gastos de escolaridad	Por ejemplo, jubilación

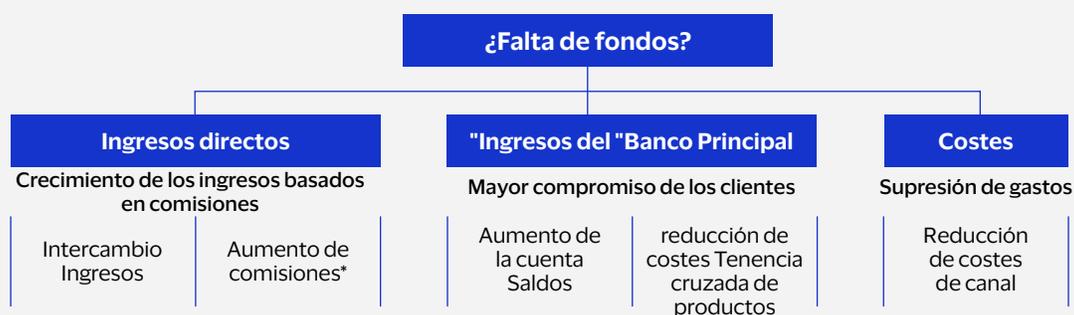
Los cambios reglamentarios y el efecto de la COVID-19 han presionado a las instituciones financieras para que optimicen sus ofertas de débito, reduzcan las pérdidas e incrementen los beneficios. Además, la actual coyuntura macroeconómica de la eurozona, que incluye un rápido aumento de la inflación (8,6 % en julio) y un deterioro de las condiciones crediticias, está provocando que los consumidores sean más frugales con su dinero y recurran a los pagos en efectivo y con tarjeta de débito.

Mirar más allá de la perspectiva tradicional de la rentabilidad y optimización del débito

Al analizar la rentabilidad de las carteras de débito, las instituciones financieras deben ir más allá de la valoración típica, que suele tener en cuenta los flujos de ingresos directos generados por la propia tarjeta, como los ingresos por comisiones.

La visión de la rentabilidad debe ampliarse para incluir los beneficios que se derivan de los ingresos y costes del "banco principal". Tener en cuenta estos costes e ingresos indirectos en los que influye el débito permite a las instituciones financieras ver cómo las tarjetas de débito pueden utilizarse como palanca para el rendimiento y la rentabilidad de la relación más amplia entre el banco y el cliente.

Mirar más allá de la rentabilidad tradicional de la cartera de débito



Lo mismo ocurre a la hora de evaluar cómo optimizar una cartera de débito. El enfoque tradicional consiste en considerar el ciclo de vida de las tarjetas de débito como un flujo que va de la adquisición a la activación, pasando por el uso y, por último, la retención. Se puede obtener un mayor valor de las carteras de débito a través de una gestión proactiva de la cartera en cada fase del ciclo de vida del débito.

El ciclo de vida del débito

1

Adquisición

Asegúrese de que todos los clientes tengan una tarjeta de débito que puedan utilizar para comprar y retirar efectivo

1. Acuerde su grupo objetivo principal, a menudo nuevos clientes
2. Alinee las necesidades del segmento objetivo con las ventajas del producto
3. Aplique las prácticas recomendadas en la apertura de cuentas

2

Activación

Conseguir que los clientes utilicen rápidamente sus tarjetas de débito

1. Evaluar las tasas de activación existentes
2. Comprender los obstáculos para la activación
3. Establecer un proceso de contabilización anticipada (EMOB)
4. Garantizar la disponibilidad de los recursos necesarios para el EMOB: material de comunicación, formación del personal, etc.

3

Uso

Implantación del uso habitual del débito en todos los sectores y canales comerciales

1. Analice los datos para comprender dónde utilizan el débito sus clientes
2. Segmente a sus clientes
3. Desarrolle estrategias de tratamiento de los segmentos objetivo
4. Implemente, siga y perfeccione su plan

4

Reactivación

Garantía de la solidez de la relación con el cliente mediante el uso continuado de tarjetas de débito

1. Segmente su base: céntrese en los clientes más rentables
2. Desarrolle estrategias de tratamiento de los segmentos objetivo
3. Implemente, siga y perfeccione su plan



¿Cuál es la mejor manera de optimizar las carteras de débito?

VCA ha desarrollado una estrategia de tres pasos que las instituciones financieras deberían seguir si desean optimizar su cartera.

Paso 1

Impulsar el rendimiento de la cartera de débito mediante el uso de iniciativas basadas en datos para incrementar la activación, acelerar el uso y optimizar las tasas de autorización.

La idea es impulsar el rendimiento de la cartera de débito optimizando la cartera existente.

Las siguientes iniciativas pueden ser ganancias rápidas que pueden aplicarse para aumentar de forma creciente y duradera los volúmenes de pago:

Aumentar la activación: centrarse en la captación temprana de clientes y en la reactivación de clientes inactivos.

La captación temprana de clientes implica tener un plan EMOB para los primeros 90 días después de que un cliente se convierte en titular de una tarjeta de débito. Se trata de garantizar que no sólo activen su tarjeta de débito, sino que la utilicen con avidez. Si los clientes no siguen siendo usuarios habituales, hay que tener un plan para garantizar que se conviertan en usuarios habituales.

Las instituciones financieras deben optimizar su enfoque EMOB utilizando datos para comprender los comportamientos y preferencias de sus titulares de tarjetas. Por ejemplo, deberían analizar el rendimiento de su primera opción como tarjeta con la probabilidad de activación e implantar iniciativas que incrementen los niveles de activación en los primeros 90 días de contratación.

En segundo lugar, deben revisar la inactividad y aplicar análisis para identificar no sólo cuándo se ha producido, sino también por qué, y evaluar el gasto anterior para determinar las tácticas de reactivación.

Enfoque EMOB 1: Tradicional

Recepción de una nueva tarjeta de débito

- El soporte de la tarjeta debe incluir contenidos atractivos, mensajes clave de seguridad y control y una oferta comercial/de activación relevante para el segmento
- El centro de llamadas salientes debe ponerse en contacto con el cliente para confirmar la recepción de la tarjeta



Activación de la tarjeta

- Debe haber varios canales de desbloqueo de la tarjeta: en línea, cajero automático, en la sucursal, teléfono, etc.
- El centro de llamadas entrantes debe recibir formación para informar a los titulares sobre las ventajas e incentivar las compras con tarjeta

El titular de la tarjeta NO la activa en el punto de venta (PDV)



Día 5 a 10 tras la recepción de la tarjeta

- Reforzar la activación mediante mensajes SMS y de correo electrónico

Día 15 a 30 tras la recepción de la tarjeta

- Poner énfasis en la necesidad de activación mediante un mensaje adicional, por ejemplo, SMS

El titular no la activa pasados 30 días

- Reforzar la activación a través de la reiteración de las ventajas de la tarjeta y los nuevos lugares en los que se puede utilizar
- Incluir una oferta de descuento relevante para el comercio
- Centro de llamadas salientes para contactar con clientes potenciales de alto valor

El titular no la activa pasados 60 a 90 días

- Ofrecer un incentivo vinculado a la activación
- Realizar una prueba de aprendizaje para determinar el valor óptimo de la recompensa

El titular no la activa pasados 90 días

- Reforzar las ventajas de la tarjeta
- Centrarse en los clientes con cuentas de transacciones activas de mayores ingresos y utilizar canales de bajo coste (por ejemplo, SMS, correo electrónico)

El titular de la tarjeta la activa en el PDV



Día 30 tras la activación de la tarjeta en el PDV

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

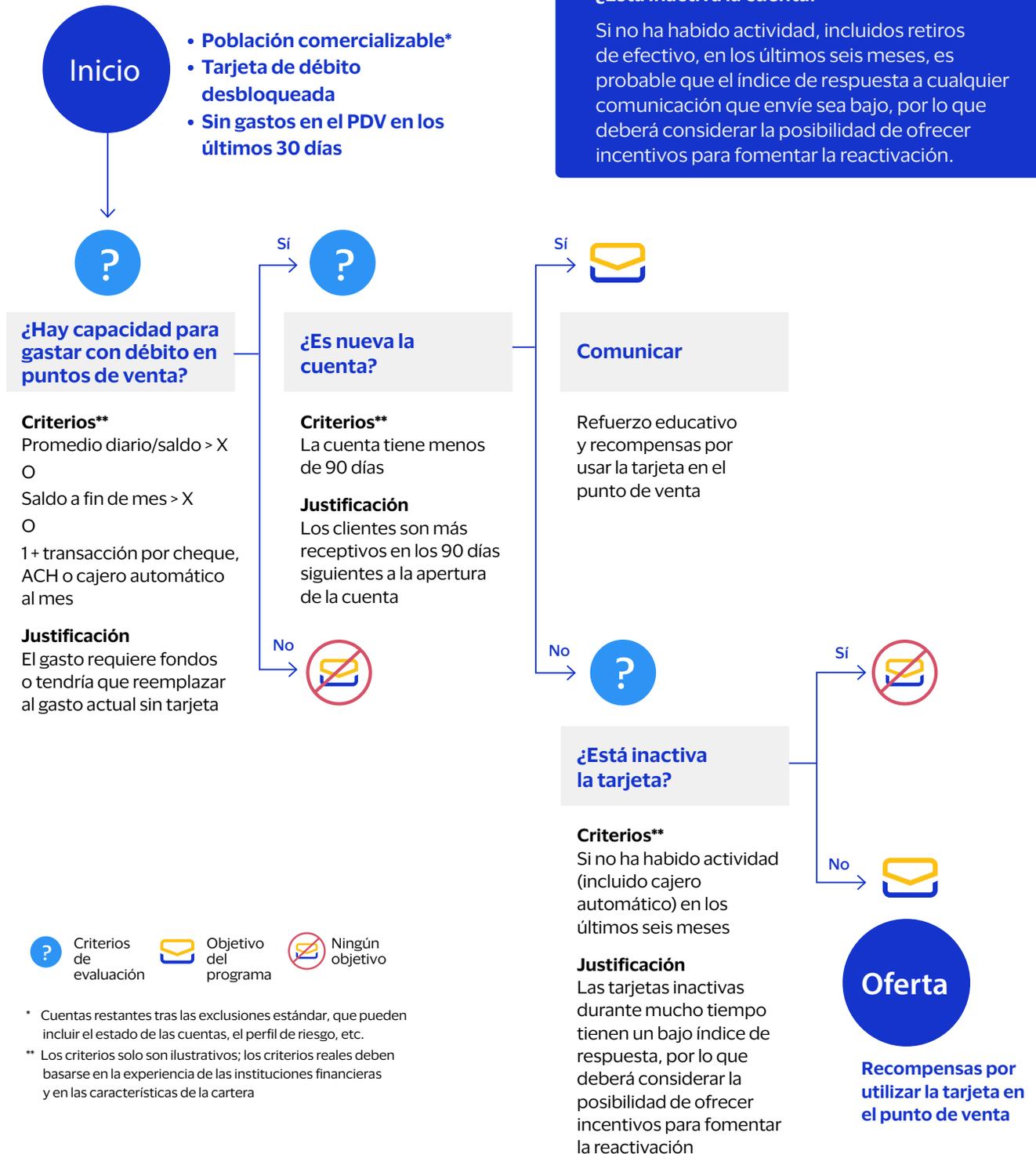
- Enviar un mensaje de recordatorio al titular para que repita el uso
- Si el cliente es rentable, llamarle y preguntarle el motivo de la inactividad
- Tratar de reactivar de manera anticipada en el PDV

Día 60 después del primer uso de la tarjeta

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

- Si el titular ha utilizado la tarjeta: SMS de agradecimiento por el uso
- Si el titular aún no ha reutilizado la tarjeta en el PDV, ofrecerle un incentivo para que la utilice
- Incentivo para fomentar la constancia en el uso: utilice su tarjeta durante tres meses y obtenga una recompensa

Enfoque EMOB 2: mejorado, llevar el EMOB más allá y utilizarlo para guiar sus decisiones



¿Es nueva la cuenta?
 Es más probable que se active una tarjeta si la cuenta tiene menos de 90 días. Conviene volver a comunicar las ventajas de la tarjeta de débito para inducir la activación.

¿Está inactiva la cuenta?
 Si no ha habido actividad, incluidos retiros de efectivo, en los últimos seis meses, es probable que el índice de respuesta a cualquier comunicación que envíe sea bajo, por lo que deberá considerar la posibilidad de ofrecer incentivos para fomentar la reactivación.

Acelerar el uso: impulsar el gasto de los clientes existentes a través de la segmentación, el desplazamiento del efectivo, el compromiso digital, el uso transfronterizo y la expansión de la categoría de comercios.

Acelerar el uso requiere que las instituciones financieras inciten al titular de la tarjeta a gastar en diferentes canales y comercios, varias veces. Cuanto más se utiliza un producto de débito, mayores son sus volúmenes de pago y mayor es la probabilidad de arraigar el comportamiento de débito.

Para incrementar el gasto con débito y acelerar su uso, las instituciones financieras deben comprender los hábitos de los titulares de las tarjetas. La segmentación sirve de base para impulsar el uso y la reactivación, ayudando a definir campañas en función de los diferentes segmentos de clientes. Por ejemplo:

Usuarios ocasionales

Centrarse en impulsar un buen comportamiento del gasto, fomentando el uso de la tarjeta en comercios de "adopción temprana" como supermercados, restaurantes, gasolineras. Mediar el valor de la compra donde la tarjeta sea conveniente. Las recompensas y los incentivos de los comercios funcionan bien aquí para cimentar el comportamiento.

Usuarios ocasionales

Promover el uso de servicios como la tecnología sin contacto y la tokenización para incrementar el uso en los comercios de menor valor de compra, como los de comidas rápidas, cafeterías, etc. Intentar diversificar las transacciones sin presencia de tarjeta, como el comercio electrónico, centrándose en el "modo de uso" y las ventajas de seguridad.

Usuarios frecuentes

Promover las ventajas de utilizar el débito para facturas, gastos recurrentes e internacionales.

Usuarios habituales

Incentivar a estos clientes para que paguen todo con tarjeta de débito, por ejemplo, periódicos/ revistas, golosinas, etc. Centrarse en reproducir su comportamiento nacional en el extranjero mediante promociones relacionadas con el pago con tarjeta de débito en los viajes.



La segmentación transaccional permite a las instituciones financieras desarrollar campañas específicas.

Diferentes grupos de clientes responden mejor a diferentes enfoques, pero todos ellos pueden ser animados a diversificar la forma en que utilizan el débito, dónde lo utilizan y la frecuencia con la que lo utilizan.

Usuarios habituales
20+ transacciones
por mes

Usuarios frecuentes
11 a 20 transacciones
por mes

Usuarios moderados
3 a 10 transacciones
al mes

Usuarios ocasionales
1 a 2 transacciones
al mes

Inactivos



Reactivación: estudiar los comportamientos de gasto anteriores para ayudar a identificar a los titulares de tarjetas más "dignos de reactivación".

Mediante la creación de segmentos de inactividad basados en el número de meses que un titular lleva sin realizar una transacción, los titulares de tarjetas pueden dividirse en las siguientes categorías:

- **Sin actividad durante tres meses o menos:** inactividad de corta duración y la más fácil de reactivar.
- **Sin actividad durante tres a seis meses:** inactividad a medio plazo, más difícil de reactivar porque están perdiendo el hábito de utilizar su tarjeta de débito.
- **Sin actividad durante más de seis meses:** la inactividad prolongada debe tratarse como desgaste, lo que significa esencialmente que cualquier esfuerzo de reactivación debe considerarse como una readquisición y una oportunidad para volver a comprometerse.

Optimización de la autorización: minimizar los rechazos.

Cuando las instituciones financieras logran que sus clientes se comprometan con el débito, deben mantenerles en el hábito de utilizar su tarjeta de débito. Esto significa eliminar las barreras al uso y asegurarse de que los titulares de las tarjetas no experimenten rechazos innecesarios.

Las denegaciones de autorización son perjudiciales para el negocio: un reciente estudio sobre el comportamiento posterior a la denegación realizado por Visa reveló que los titulares de tarjetas que habían sufrido una denegación mostraban:



- 13,7 % brecha en la tasa de activación
- 7,3 % brecha en el gasto medio mensual
- 11,7 % brecha en la tasa de crecimiento de las transacciones

Las instituciones financieras deberían realizar una evaluación completa que determine las principales razones de las denegaciones. Esto permite a las instituciones financieras recuperar los ingresos perdidos y fomentar la confianza de los clientes, al tiempo que se aseguran de que el riesgo asociado siga siendo bajo.

Paso 2

Retener a los clientes fieles creando programas ricos en funciones que interesen al cliente de hoy.

En el mundo actual, la competencia es cada vez mayor, tanto por parte de los nuevos operadores como de los ya establecidos. Las instituciones financieras deben dar a sus clientes una razón para poner su tarjeta en el primer lugar, y muchas optan por competir con nuevas características digitales. Los líderes de las instituciones financieras deben considerar las siguientes iniciativas para revitalizar su programa de tarjetas de débito y mantenerse al día con la competencia:

Volver a invertir en los momentos que importan.

Los clientes evalúan constantemente los productos y las marcas. Cada interacción es una oportunidad para influir en los clientes, de forma positiva o negativa. Creemos que es importante que las instituciones financieras identifiquen los momentos críticos en el recorrido del cliente y se aseguren de tener funciones disponibles para sus clientes cuando más importa. Las instituciones financieras pueden maximizar el retorno de su inversión centrándose en unos pocos momentos significativos clave que ayudarán a crear y retener clientes leales.



Evaluar las características diferenciadoras.

Muchos de los nuevos operadores están añadiendo funciones y ventajas digitales que van más allá de las funciones tradicionales de las tarjetas de débito. Determinar las características de la tarjeta que son adecuadas para su negocio consiste en comprender qué es lo que más gusta a los clientes y se ajusta a su marca. Llevar a cabo una evaluación completa de las características de las tarjetas, incluidas las ofertas de la competencia y las preferencias de los clientes, puede ayudarle a determinar qué características potenciales pueden tener un mayor efecto en el compromiso y la fidelidad.

Al evaluar el valor de las tarjetas y las propuestas de fidelización, prestamos atención a:



Incorporación

- Activación de la tarjeta
- Listas de control de incorporación
- Configuración de alertas
- Verificación de cuentas



Gestión

- Detalles de la transacción
- Controles de tarjeta (por ejemplo, activación/desactivación)
- Tarjetas virtuales
- Pagos de persona a persona (P2P)
- Herramientas de presupuesto y ahorro



Atención al cliente

- Chat bots
- Programación de llamadas
- Tarjetas de reemplazo
- Tarjetas perdidas/robadas

Paso 3

Diversificar los ingresos buscando oportunidades de venta cruzada y nuevas fuentes de ingresos.

Ampliar su visión de la rentabilidad de los débitos significa adoptar iniciativas de diversificación que pueden aportar incrementos a medio y largo plazo en el volumen de pagos.

Adquisición: aprovechar al máximo las oportunidades de venta cruzada.

Los productos de débito ofrecen a las instituciones financieras la oportunidad de realizar ventas cruzadas de tarjetas complementarias de débito, tarjetas de crédito y emisiones combinadas (que ofrecen en conjunto un producto de débito y otro de crédito). Al centrarse en la venta cruzada, las instituciones financieras no sólo pueden mejorar la fidelidad de los clientes, sino también mitigar el riesgo de desgaste al ser las que ofrecen el producto de crédito que sus clientes podrían haber estado buscando adquirir.

Una estrategia de captación adecuada puede influir directamente en los resultados de las instituciones financieras en las fases posteriores del ciclo de vida de la tarjeta de débito (activación, uso y reactivación). Para realizar una adquisición correcta, las instituciones financieras deben dirigirse a los clientes adecuados, posicionar su producto correctamente y venderlo con eficacia. Esto significa formular un plan a medida para tres grupos de clientes:



Nuevos clientes: todas las nuevas cuentas de transacciones deben ir acompañadas de una tarjeta de débito para ofrecer la máxima utilidad al cliente. El enfoque de la fase de captación debemos considerar algunos planteamientos. ¿Qué pasos sigue actualmente la institución financiera para captar nuevos clientes? ¿Hay una emisión instantánea de débito en la sucursal? ¿Hay un correo de débitos para cuentas abiertas en línea?



Clientes actuales sin tarjeta de débito: pueden desconocer las ventajas de una tarjeta de débito o no sentirse cómodos utilizándola. ¿Existe actualmente este segmento en la institución financiera?



Clientes actuales que sólo utilizan el débito para retirar efectivo en cajeros automáticos: ya entienden la comodidad de utilizar una tarjeta para retirar efectivo, pero hay que abordar el uso de las tarjetas. ¿Dispone la institución financiera de una estrategia para hacer esto?



Nuevas fuentes de ingresos: convertir las oportunidades en ingresos.

El débito puede abrir nuevas fuentes de ingresos, como el débito diferido (es decir, los descubiertos), los pagos a plazos y la posibilidad de introducir nuevas estructuras de comisiones.

Las instituciones financieras deben diseñar su método, estrategia y aplicación de los productos de pago a plazos mediante un análisis de segmentación, de modo que estén dirigidos a los clientes identificados. En el caso del débito diferido, por ejemplo, esto significaría identificar a los clientes que tienen un elevado uso de efectivo con saldos limitados pero que no disponen de tarjeta de crédito.



Para optimizar eficazmente su negocio de débito, redefina lo que significan la rentabilidad del débito y el ciclo de vida del débito

En lugar de ver la rentabilidad del débito como definida por los ingresos directos del débito, las instituciones financieras deberían considerar ampliar su perspectiva para incluir también los ingresos indirectos. Además, el ciclo de vida del débito debería valorarse como un medio para definir estrategias a corto, medio y largo plazo para aumentar los volúmenes de pago.

Al evaluar el valor de las tarjetas y las propuestas de fidelización, prestamos atención a:

Aceleración del volumen de pagos mediante la optimización de la cartera Ganancias rápidas, enfoque a corto plazo		Retención de los clientes fieles a corto y medio plazo	Diversificación de ingresos A medio y largo plazo		
Incrementar la activación Activación y enfoque EMOB Reactivación latente	Acelerar el uso Desplazamiento del efectivo Compromiso digital Gastos transfronterizos Expansión de MCC	Optimización de la autorización Minimizar denegaciones	Crear programas ricos en funciones Volver a invertir en los momentos que importan Evaluar las características diferenciadoras	Adquisición Venta cruzada a crédito Paquete de emisión Reactivación	Nuevas fuentes de ingresos Débito diferido Pago a plazos Introducción de nuevas comisiones



Acerca de Visa Consulting & Analytics

Somos un equipo global, emplazado en seis continentes, de cientos de asesores de pagos, científicos de datos y economistas.

Nuestros asesores son expertos en estrategia, gestión de carteras de productos, digital, riesgos y mucho más, con décadas de experiencia en el sector de los pagos.

Nuestros científicos de datos son expertos en estadística, analítica avanzada y aprendizaje automático, con acceso exclusivo a la información de VisaNet, una de las mayores redes de pagos del mundo.

Nuestros economistas entienden las condiciones económicas que afectan al gasto de los consumidores y proporcionan una visión única y oportuna de las tendencias de gasto globales.

La combinación de nuestra profunda experiencia en asesoría de pagos, nuestra inteligencia económica y la riqueza de nuestros datos, nos permite identificar perspectivas y recomendaciones factibles que impulsan mejores decisiones de negocio.

Podemos ayudarle a mejorar su oferta y diseño digitales, afinar su estrategia de captación y segmentación y transformar la experiencia digital que reciben sus clientes.

Si necesita ayuda para responder las preguntas planteadas en este documento, contacte con su ejecutivo de cuentas de Visa para concertar una cita con nuestro equipo de Visa Consulting & Analytics o envíe un mensaje electrónico a VCA@Visa.com o visítenos en [Visa.com/VCA](https://www.visa.com/VCA)

Siga a VCA en 

Los estudios de casos, las comparaciones, las estadísticas, la investigación y las recomendaciones se proporcionan "TAL CUAL" y solo tienen por objetivo fines informativos y no deben utilizarse como asesoramiento operativo, de marketing, jurídico, técnico, fiscal, financiero ni de otro tipo. Visa Inc. no ofrece ninguna garantía o declaración en cuanto a la integridad o exactitud de la información contenida en este documento, ni asume ninguna obligación o responsabilidad que pueda derivarse de la confianza depositada en dicha información. La información contenida en este documento no pretende ser un medio de asesoramiento jurídico o de inversión, por lo que se recomienda a los lectores que soliciten el asesoramiento de un profesional competente en caso de necesitarlo. Al aplicar cualquier estrategia o práctica nueva, debe consultar con su asesor jurídico para determinar qué leyes y reglamentos pueden aplicarse a sus circunstancias específicas. Los costes, ahorros y beneficios reales de las recomendaciones, programas o "prácticas recomendadas" pueden variar en función de las necesidades específicas de su empresa y de los requisitos del programa. Por su naturaleza, las recomendaciones no son garantía de rendimiento o resultados futuros y están sujetas a riesgos, incertidumbres y suposiciones difíciles de predecir o cuantificar. Todos los nombres de marcas, logotipos y/o marcas comerciales son propiedad de sus respectivos propietarios, se utilizan únicamente con fines de identificación y no implican necesariamente la aprobación del producto o afiliación con Visa.