

LAS TARJETAS DE CRÉDITO EN COLOMBIA

Proyecto de grado para optar por el título de Especialista en Alta Gerencia.



Elaborado por:

Pedro Pablo Sánchez González

Asesor Académico:

Santiago García Carvajal

Especialización en Alta Gerencia

Facultad de Estudios a Distancia FAEDIS

Universidad Militar Nueva Granada

Bogotá, Abril de 2014

LAS TARJETAS DE CRÉDITO EN COLOMBIA

Pedro Pablo Sánchez González – Universidad Militar Nueva Granada

RESUMEN

Las tarjetas de crédito en Colombia vienen desarrollándose cada vez más de acuerdo con el buen entorno económico presentado y condiciones de mercado que son favorables. Este producto se viene adecuando a las necesidades del consumidor en demanda de financiación lo que lleva a que en la actualidad sea uno de los medios de pago de mayor utilización en nuestra economía, imprimiendo dinámica al comercio nacional y generando rentabilidad para las entidades financieras y establecimientos de crédito. Este buen desempeño ha llevado a la entrada de nuevos competidores a la industria que hacen del ejercicio comercial y de administración de la categoría de Tarjeta de Crédito una actividad cada vez más competida y que requiere analizar los comportamientos e identificar las oportunidades para el sector. El análisis del presente trabajo parte de la información histórica oficial reportada a la Superintendencia Financiera de Colombia a través de la descripción exploratoria de las principales variables de reporte en Tarjetas Vigentes, Tarjetas Canceladas, Tarjetas totales en Stock y Cartera total del producto Tarjeta de Crédito. Se elabora la Matriz de Boston Consulting Group BCG con el fin de describir la posición de cada una de las entidades financieras analizadas frente a la participación relativa de cuota de mercado y el crecimiento anual presentado, así como la relación de estas variables con la cartera total en el producto para cada banco. Se extraen las principales observaciones de las variables revisadas para proponer a partir de ello las recomendaciones para cada cuadrante de la matriz BCG. Se concluye que para lograr un mayor crecimiento del producto y del mercado, las entidades financieras deben realizar labores encaminadas a mantener la colocación de nuevos plásticos, controlar el nivel de cancelación de productos, fidelizar los clientes para disminuir la pérdida de los mismos e incentivar la utilización del producto en los segmentos objetivo del banco, lo cual puede generar la ampliación del ciclo de vida de la tarjeta y generaría mayores ingresos para el sector.

PALABRAS CLAVES: Tarjetas de crédito, sector financiero, ingresos, cancelaciones, crecimiento, oportunidades de mercado.

CREDIT CARDS IN COLOMBIA

ABSTRACT

Credit cards in Colombia have been developing every day according with the good economic environment and favorable market conditions. This product has been adapting to the needs of consumer demand on loans which makes it one of the most widely used payment methods in our actual economy, printing with it dynamic to the domestic trade and generating profitability for financial and credit institutions. This good performance has led to the entry of new competitors in the industry that make the credit card business and category management a more competed activity that requires analyzing the behavior of the product and identifying opportunities for the industry. The analysis of this paper part of the official historical information reported to the Financial Superintendence of Colombia through exploratory description of the main variables in reporting ongoing credit cards, cancelled cards, total cards stock and total assets of the credit card portfolio. A BCG-Boston Consulting Group matrix is developed in order to describe the position of each of the financial institutions analyzed in relation with the relative market share and the annual growth, as well as the relationship of these variables with the total portfolio in the product for each bank. Principal findings of the revised variables are extracted in order to propose some recommendations for each quadrant of the BCG matrix. It is concluded that to achieve a growth on the product and the market, financial institutions should make efforts aimed at maintaining the placement of

new cards, controlling the cancellation level of products, with customer relationship to decrease losing them and encouraging the use of the product in the target segments of the bank, which can also generate the extension of the life cycle of the card and generating more revenues for the industry.

JEL: E21, G14, G19, G20, G21, M21

KEYWORDS: Credit Cards, financial industry, revenues, cancellations, growth, market opportunities.

INTRODUCCION.

Con el surgimiento de las primeras formas económicas, relacionadas con el trueque y el intercambio de bienes, el hombre encontró la manera de interactuar y dinamizar el desarrollo de las ciudades. Esta evolución que se inició contaba con los beneficios de cambiar bienes que alguno poseía por los de otro accediendo a nuevas experiencias, pero adolecía de los problemas del mismo sistema, como la imposibilidad de ajustarse a las diferentes necesidades de los individuos, a la valoración dada por los mismos, la falta de consenso en las operaciones de intercambio y la carencia de la fluidez que se requeriría para que una civilización se desarrollase.

Con el nacimiento del dinero, el cual inicialmente consistía en metales que se representaban en un valor equivalente, se superaron dicha dificultades puesto que este que con este prestaba mucha utilidad como medio de pago de bienes y servicios, permitió a muchos acumular riqueza y lo más importante, permitió que esta riqueza pudiera ser cuantificada.

Desde ese entonces el desarrollo de las naciones y las economías ha tenido la central participación del dinero en la historia, evolucionando también este en las formas, equivalencias, materiales, formas de transabilidad, entre otros. Si bien las formas actuales de dinero o medio de pago son muy comunes, y podríamos decir que homogéneas en el mundo, no siempre esto ha sido así pues desde minerales (oro, plata, bronce, hierro, cobre, plomo, etc.), alimentos (Té, cacao, tabaco, etc.), porcelanas, tejidos, pasta vítrea, entre otros, han sido utilizados como medio de pago en las diferentes culturas.

Ante la escases o dificultad en el proceso de elaboración de las piezas de dinero en metal surgen los primeros formatos de dinero en papel, los cuales señalaban la equivalencia en metal que representaban y significativamente eran más fáciles de portar, lo que para su tenedor era más seguro. De acuerdo a los registros, las primeras formas de dinero en papel fueron dadas en China alrededor del siglo VII por la dinastía Ming, pero solamente hasta el siglo IX su uso fue oficial. Luego, el 1661 aparecería la primera emisión de billetes en Suecia, los cuales representaban un “recibo” para quien depositara oro o cualquier metal precioso en el entonces recién fundado Banco de Estocolmo.

Con el uso del papel y el desarrollo de los billetes también se desarrollaron los Bancos Centrales, las entidades financieras y de crédito en el mundo, a la par que las necesidades de los individuos fueron cambiando y los aparatos productivos y económicos de cada país se transformaban.

En la edad media aparecen medios como la Letra de Cambio alrededor de Italia en donde los mercaderes no podían llevar el dinero consigo puesto que era muy arriesgado, así, un banquero emitía un título en el cual detallaba la obligación con el portador por un monto total de dinero, quien en la ciudad de destino podría recoger en otra entidad bancaria el monto señalado, previo una relación financiera entre bancos.

A partir del siglo XIX llegan nuevas maneras de representar la riqueza y nuevos medios de pago nacen como respuesta a las formas de negociación, montos cada vez mayores y velocidad de los intercambios de bienes y servicios de las naciones. Aún en el papel, medios como el cheque permitieron transferir grandes

cantidades de dinero de una persona a otra sin necesidad de cargar a la mano el dinero en sí y mucho menos el metal o riqueza que este significaba.

Más adelante llegarían nuevos medios de pago como los pagarés (1930) que representaban un compromiso en diferido del pago, las obligaciones o bonos (1852) como la promesa de pago con un interés fijo como remuneración a una deuda, las acciones (1982) como representación del valor variable de la propiedad de una empresa, entre otros.

No obstante lo anterior y quizás habiendo omitido referenciar muchas otras tantas formas que hemos tenido a lo largo de la evolución económica y de los medios de pago, la transformación de estos últimos sigue manteniéndose y es así como a mediados del siglo XX se incorporó un nuevo material a los medios de pago, el plástico.

Con el plástico llegaron fichas y vales que sirvieron para las empresas de alimentos, transporte, de telefonía, casinos y muchas otras instituciones o compañías que buscaban darles valor en términos de productos o servicios para pagos de baja cuantía; pero también llegaron las tarjetas plásticas que para la industria hotelera se convertirían en la mejor manera de fidelizar sus clientes más importantes, quienes viajaban a diferentes ciudades, llevándolos a hospedarse de nuevo en un hotel de la cadena. Esta modalidad también se adoptaría por las gasolineras, tiendas de departamentos y posteriormente restaurantes, hasta convertirse en lo que actualmente conocemos como las tarjetas débito y crédito del sistema financiero.

SI bien después de las tarjetas de crédito como medio de pago han surgido nuevos medios, principalmente atados al desarrollo tecnológico y de las telecomunicaciones hacia futuro, estas significaron un cambio en la manera de funcionamiento de las entidades financieras, en la forma como las personas viven sus vidas permitiéndoles acceder a nuevas experiencias, motivo por el cual nos detendremos en su conocimiento y análisis dentro del presente estudio ajustado dentro del contexto económico colombiano.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Las economías han tenido desde sus inicios la predominante participación del sector financiero como elemento articulador en el cual convergen todas las demás actividades, ya sea para la custodia de sus recursos producto de la actividad desarrollada, o bien, como mecanismo de apalancamiento para la ejecución de nuevos proyectos y mantenimiento en funcionamiento de un negocio.

Así como los gustos y preferencias de las personas se han ido modificando de manera progresiva, cada vez más cambiantes e impredecibles, las demás actividades de la economía han debido ajustarse a dichos cambios, no solamente a través de poner en práctica nuevas maneras de mercadeo sino también con el desarrollo de medios de pago que impulsen el consumo, tales como las tarjetas de crédito en el sector financiero.

La buena dinámica económica presentada por Colombia en la última década, por hacer solamente una referencia temporal, ha permitido, además de haber incentivado, la entrada de diferentes actores en la economía y en el mercado de las tarjetas de crédito, al punto que tanto las entidades previamente existentes, los grandes conglomerados internacionales y pequeñas sociedades que surgen para complementar el sector financiero nacional, avancen cada día en la captura progresiva los mercados objetivos del país.

Sin embargo, cada vez es mayor la incertidumbre en el sector financiero así como el nivel de competencia entre participantes, que sumado a la exigencia de los consumidores y la volatilidad de los mercados

económicos, requiere de estrategias elaboradas con mayor asertividad, que traigan una alta efectividad y cuyos resultados se traduzcan en beneficios para las entidades.

Así las cosas, a partir de las cifras reportadas a las entidades de supervisión se abre en todos nosotros unos grandes interrogantes sobre ¿Qué oportunidades pueden identificarse en el mercado de tarjetas de Crédito en Colombia? y ¿Qué recomendaciones se deben tener en cuenta para garantizar la vigencia de este medio de pago en una economía dinámica y cambiante como la colombiana?

Dichos cuestionamientos serán analizados desde diversas ópticas, y si bien algunas variables pueden estar fuera de análisis por no tener control sobre ellas, es meritorio poder recopilar la mayor cantidad de información posible que nos indique sobre el comportamiento del mercado de tarjetas de crédito en Colombia y las estrategias de mercado que se pueden implementar en los consumidores colombianos que otorguen la sustentabilidad en un futuro y el crecimiento desde un presente.

Delimitación del problema.

En el presente análisis parte de la investigación adelantada por el Dr. Santiago Garcia Carvajal, docente de la Universidad Militar Nueva Granada y reconocido investigador para diferentes centros de educación y centros de opinión. En esta se plantea el problema con el que cuenta la categoría de Tarjeta de Crédito en Colombia por la carencia de estrategias de marketing holístico y realiza un análisis exploratorio de las variables principales del sector para identificar las posibles oportunidades que tiene el sector.

Con el ánimo de complementar este estudio de partida, se acudirá a la mayor cantidad de información que sea de utilidad, desde fuentes bibliográficas en la Internet, fuentes físicas como artículos de opinión, informes de los entes de control y organizaciones gremiales del sector financiero colombiano, hasta la opinión de terceros relacionados con el sector bancario y cuyas perspectivas pueden nutrir el punto de dirección del presente análisis.

Se tratará en algunos momentos, informaciones generales del sector financiero que pueden dar luces acerca de la situación general del sector, no obstante, se mantiene el foco hacia la categoría de Tarjetas de Crédito como medio de pago de mayor desarrollo en Colombia y con mayor crecimiento en los años recientes.

Formulación del problema.

El negocio de los establecimientos de crédito, oferentes de Tarjeta de Crédito, consiste en reunir dos tipos de actores, los comerciantes y los compradores, sirviendo como intermediarios y facilitadores de la relación de compra. Dicha relación de venta-compra ha existido desde años memorables y obedece a la necesidad natural de acceder a nuevos bienes sacrificando algo a cambio; sin embargo, la intermediación elaborada en donde se acercan las partes con medios de pago que facilitan que se lleve a cabo la labor comercial, es de años más recientes.

Esta intermediación ha sido tan eficiente, además de rentable para quienes la realizan, que son diversos los participantes en el mercado actual del comercio; desde los establecimientos tradicionales de crédito, bancos y entidades financieras, hasta compañías del sector real que han decidido incursionar en nuevos modelos de venta mediante tarjeta de crédito de marca propia, demarcan la situación actual para la tarjeta de crédito en Colombia.

La competencia se ha vuelto cada vez más fuerte por la necesidad de hacer de un negocio que es rentable, uno que además genere mayores volúmenes, mayores transacciones y por consecuencia, nuevas y mayores ganancias. En esto ya no solamente es necesario poner al alcance la tarjeta de crédito al público, puesto

que el cliente hoy puede encontrar muchas alternativas a su disposición cada vez con menores exigencias de requisitos para acceder a una tarjeta de crédito, por lo cual, aspectos como los beneficios, las tarifas, los programas de fidelización y descuentos especiales, han pasado a un nivel relevante que prácticamente definen el desempeño de la colocación y uso de tarjetas de crédito en nuestro país.

Así las cosas, una entidad financiera realiza esfuerzos cada vez mayores para poder mantener su participación en el mercado de tarjetas de crédito y adicionalmente, se ha de preguntar acerca de la mejor estrategia de marketing a desarrollar para que su producto no caiga como resultado de una competencia audaz.

Pregunta problema.

Por las anteriores consideraciones y entendiendo que para los clientes, así como para las entidades oferentes de tarjeta de crédito, puede ser de utilidad el presente análisis, nace la pregunta:

¿Qué oportunidades pueden identificarse en el mercado de tarjetas de crédito a partir del análisis histórico que puedan aportar en el mayor desarrollo de este mercado en Colombia?

JUSTIFICACIÓN.

Las tarjetas de crédito actúan como uno de los medios de pago más importantes en nuestra economía puesto que permiten a miles de usuarios del sistema financiero acceder a bienes y servicios sin necesidad de contar con el dinero en el momento; es uno de los elementos que le imprime dinámica a la economía, especialmente al sector comercio, puesto que su tenencia habilita la posibilidad de consumo y compra de diversos de los clientes, ya sea para necesidades manifiestas, tendencias de consumo, o bien, ante oportunidades de descuento u oferta de bienes, lo que se traduce en impulso para muchas industrias.

De igual modo, para las entidades financieras y establecimientos de crédito, las tarjetas de crédito se encuentran dentro de los productos con mejor rentabilidad dado que como entidades que buscan la colocación de recursos a unas tasas de interés adecuadas y que posteriormente se convertirán en ingresos, el desarrollo de la estrategia comercial se centra en el generar cada vez un mayor volumen de operaciones a unas tasas que compensen la actual tendencia de disminución de tarifas en otros productos, hecho que se consigue con la tarjeta de crédito.

Ahora bien, si hablamos de la Tarjeta de Crédito como un medio de pago que ayuda a la economía por su dinámica y las posibilidades que le puede abrir a un cliente con un adecuado manejo, pero a su vez apoya la rentabilidad de los bancos y los establecimientos de crédito, lo cual se resume en que es un producto relevante en la economía, es meritorio entonces realizar el un análisis sobre las oportunidades que tienen dichas entidades para ampliar su mercado mediante la profundización o captación de nuevos clientes y favorecer con esto el crecimiento económico colombiano.

OBJETIVOS.

Identificar a partir del análisis exploratorio de cifras y la consulta de fuentes adicionales las principales oportunidades que tienen los establecimientos de crédito y entidades financieras para el mantenimiento y crecimiento de su participación en el mercado de tarjeta de crédito en Colombia.

Como objetivos específicos se presentan los siguientes:

Describir los antecedentes y situación actual del segmento de tarjeta de crédito en Colombia.

Destacar las principales variables que determinan el comportamiento de los consumidores o tarjetahabientes del mercado colombiano de tarjetas de crédito.

Analizar los casos de entidades que se encuentren en una posición relativa de mercado particular que permita inferir el comportamiento de los clientes de las tarjetas de crédito.

Conocer las opiniones de terceros relacionados con el sector financiero colombiano y sus perspectivas respecto al producto en el futuro cercano.

Plantear una alternativa de crecimiento y sostenimiento en el mercado de tarjetas de crédito con base en los análisis históricos y datos recopilados.

MARCO TEORICO.

El sector financiero colombiano se ha caracterizado por una evolución constante en su dinámica, actores que participan, regulaciones, productos, y por qué no mencionarlo, en sus problemas y eventualidades. Dicho comportamiento en la última década se asocia principalmente a su crecimiento sostenido y resultados positivos mes tras mes, los cuales han ayudado sin lugar a duda al crecimiento de la economía del país y brindan a los inversionistas una perspectiva favorable para el sector bancario en los próximos años.

Aspectos como un PIB por encima del promedio de los países de la región, el control sobre la inflación, tasas de desempleo con una leve tendencia a la baja y aumento en la inversión extranjera, propician un entorno aparentemente estable para el desarrollo de negocios bancarios con mayor profundidad, de mayor recurrencia y propendiendo por desarrollar más la bancarización en el país.

Sin embargo, algunas señales también despiertan la preocupación en el sector bancario pues, si bien se ha tenido un auge en la colocación del crédito en el país en sus diferentes modalidades, esto ha despertado el interés de compañías procedentes de países vecinos y ha abierto la oportunidad a bancos europeos y asiáticos a trasladar parte de sus operaciones hacia Colombia como respuesta a las crisis presentadas en otras latitudes. Adicionalmente, se empiezan a ver señales de desaceleración en algunos sectores de la producción nacional, especialmente en la industria, por lo cual es de mayor importancia mantener al máximo los clientes actuales y fidelizarlos con formas de crédito cada vez más ajustadas a las condiciones actuales y que conlleven la modernización de servicios a características que los clientes quieren.

El sector de las tarjetas de crédito opera en igual forma, cada día son más los actores colocadores de plásticos en el mercado y a su vez el crecimiento de año a año es mejor, en ocasiones debido a labores de bancarización de la población hasta ahora no inserta en el sector financiero con productos de crédito, pero también gracias a la intensiva labor de profundización en clientes de segmentos o nichos específicos y de interés para las entidades colocadoras.

La historia de las tarjetas de crédito se remonta al inicio del siglo XX en el año 1914, allí la compañía Western Union creó para sus clientes más destacados una tarjeta de beneficios que les daba acceso a tratos preferenciales y líneas de crédito sin cargos.

Esta práctica se dio como resultado de la crisis que se comenzaba a desarrollar en Estados Unidos y con la cual los comerciantes comenzaron a ver en riesgo las ventas para sus establecimientos; desde compañías de Petróleo y Gas entregaban bonos a los clientes que ponían gasolina en sus estaciones, los almacenes de cadena y tiendas por departamento daban descuentos en tarjetas para buscar fidelizar a las amas de casa, los hoteles diseñaron tarjetas que daban tratos preferenciales a los clientes recurrentes como los pilotos de

avión o hombres de negocios, incluso hasta los restaurantes implementaron las tarjetas (inicialmente cupones en cartón) que daban la posibilidad de uso en dichos establecimientos.

Sin embargo, solamente hasta mediados de siglo se lanzó la tarjeta multipropósito que permitía a su tenedor poder acceder a diferentes comercios y obtener los beneficios tradicionales de los cupones; dicha tarjeta surge como resultado de una casualidad cuando el presidente de la “Hamilton Credit Corporation”, el Sr. Frank McNamara durante una cena en un restaurante había olvidado su dinero en casa y no podía pagar la cuenta, por lo cual tuvo que acudir a su esposa para que lo socorriera llevándole el dinero, no sin haber pasado una vergüenza de por medio.

Después de este impase, el Sr. MacNamara pensó en cuantas personas habrían pasado por la misma situación, decidió entonces que diseñaría un medio de pago que les permitiera a las personas no tener que cargar el dinero o pagar cuando no lo tuviesen a mano. Fue creada entonces la tarjeta Diners’ Club (Club de los Comensales) a partir de aquella cena, con una aceptación baja en sus inicios pero que con menos de un año de ser lanzada, contaba con más de 20.000 personas que la utilizaban en cada vez más establecimientos.

Este éxito llevó a múltiples entidades financieras a lanzar también sus tarjetas de crédito como lo fue el Bank of America quien emitió la Bank Americard en el estado de California y obtuvo un éxito total. Del otro lado de la costa, varios bancos se unían para sacar al mercado la Master Charge como competencia a las Americard que se expandía en otros estados mediante el otorgamiento de licencias de expedición de tarjetas.

Tras varios años de ampliación del mercado de tarjetas de crédito en los estados unidos, Henry Wells y William Fargo constituían la compañía American Express que inicialmente se dedicó al transporte de mercancías, luego operó como agencia de viajes y posteriormente incursionó en la emisión de cheques de viajero, bonos y tarjetas de crédito.

Así, la Bank Americard se transformó en Visa International®, Master Charge pasó a ser la franquicia hoy conocida como MasterCard® y American Express® se consolidó como el mayor emisor de tarjetas en estados unidos y en buena parte del mundo.

Tras el crecimiento de las tarjetas de crédito en el mundo, la corporación Bank of America inició negociaciones con el Banco de Bogota en Colombia, quien para mediados de 1969 buscaba iniciar las operaciones con este medio de pago en el país.

Actualmente el mercado financiero colombiano está compuesto por cuatro infraestructuras las cuales intervienen en actividades de compensación y liquidación de activos financieros. En primer lugar se encuentran los sistemas de negociación y registro de activos financieros, después se tienen los sistemas de compensación y liquidación de activos financieros, bien sean divisas, valores y derivados. En tercer lugar se clasifican los sistemas de pagos de alto valor, los cuales son administrados por el Banco de la República y corresponde al Sistema de Cuentas de Depósito (CUD) y es el soporte de todo el mercado pues transa los instrumentos de pago emitidos por todos los bancos.

Finalmente existe una clasificación para los sistemas de pago de bajo valor los cuales buscan compensar y liquidar las operaciones de instrumentos de pago como: cheques, créditos y débitos directos a cuentas ACH, tarjetas de crédito y débito, entre otros.

De acuerdo con el Banco de la República el uso de tarjetas débito y crédito ha venido creciendo de manera continua a lo largo de la década. En 2000 el número promedio anual de tarjetas de crédito fue 1.951.646 y

en 2013 el total de tarjetas al cierre del año correspondía a 13.475.458, lo que implica un crecimiento durante los 13 años de 704%.

No solamente se han incrementado el número de plásticos colocados en el mercado por las entidades financieras y establecimientos de crédito, sino que adicionalmente, el número promedio de transacciones diarias ha tenido un crecimiento similar durante todo el período, así como el valor promedio por transacción. Esto se traduce en un medio de pago generador de grandes volúmenes de cartera colocados a tasas superiores que las que reporta un crédito de consumo o hipotecario.

Entorno económico actual.

La economía Colombiana, a diferencia de la economía mundial, ha venido presentando un comportamiento diferente con tasas de crecimiento cercanas al 4% anual, mientras que en otras latitudes la desaceleración fue evidente e inclusive marcó la caída en la producción. Poseemos una industria que se viene desarrollando de manera paulatina en la especialización de productividades para sectores específicos, los hidrocarburos y derivados inyectan en la economía una liquidez fuerte dadas las tendencias de precios internacionales de crudos, sectores alternos como el turismo y manufactura mantienen una dinámica de consumo atada al mercadeo de la marca país, y finalmente, el comercio en general mantiene el crecimiento en productos de tecnología, principalmente. Esto ubica a Colombia como un país que, a pesar de sus adversidades en materia de seguridad y desarrollo de conflicto interno, sea considerada como una de las economías más dinámicas del hemisferio occidental, con un comercio internacional que crece potencialmente y unos indicadores macroeconómicos de inflación y desempleo controlados.

El cierre de 2013 presentó un entorno macroeconómico muy favorable puesto que aspectos como las tasa de cambio, a diferencia de años anteriores, es más competitiva, el empleo formal crece a un buen ritmo, no obstante tener mucho más por trabajar en cuanto a empleo informal, la bancarización está llegando a niveles de cobertura del territorio nacional del 98% y de la población de 69,3%, hecho que contribuye a la reducción de la pobreza, entre otros.

No obstante lo anterior, los principales riesgos que la economía colombiana enfrenta en 2014 van relacionados principalmente con los factores de comercio exterior que puedan traer incidencia sobre la economía interna, tales como los acuerdos de Libre Comercio que se sigan gestionando por el gobierno para el comercio de mercancías, en los cuales algunos sectores, por falta de tecnificación o preparación puedan salir afectados.

Hoy en día Colombia cuenta con una capacidad de sortear eventualidades en materia económica gracias al fortalecimiento del Banco Central y de la economía en general; la liquidez y solvencia del estado quien ha logrado hacer avances importantes en el cubrimiento de deuda externa, que en años anteriores llegaba a niveles inmanejables, los mercados financieros, aunque dinámicos, estables, además de las políticas públicas en inversión y gasto en infraestructura y vivienda, hacen que se mueva conjuntamente la economía y se puedan evitar, hasta cierto punto, la dependencia de un mercado externo en eventuales crisis.

Los establecimientos de crédito en Colombia y en general el sector financiero cuentan con inversiones de alto orden que les permiten tener visiones de mercado distintas a las de cualquier otro sector y a su vez complementar el ingreso con los rendimientos obtenidos de la colocación de dichos recursos en inversión; sin embargo, trae consigo grandes compromisos con los inversionistas de las entidades.

Actualmente el portafolio de inversión de los establecimientos de crédito asciende a un valor total de 82,3 billones de pesos de acuerdo a las cifras de Asobancaria estimadas para el cierre de 2013, lo que significa una variación anual del 15,10% respecto al 2012. Dentro de este crecimiento, una buena partida correspondió a las Compras de Carteras de Tarjetas de Crédito, la cual es una práctica que a partir del último año se replicó en la mayoría de las entidades dada la alta competencia en tasas y beneficios a otorgar a clientes mediante un entorno legal que liberó esa opción.

El sector financiero colombiano se ha caracterizado por su interés en la inclusión de las últimas tendencias de tecnología en sus procesos de operación, administración de información, relación de clientes y acercamiento a los mismos; esto se ha materializado en altas inversiones en sistemas de información y puntos de atención electrónica que sitúan a la banca colombiana, especialmente, a niveles de avance tecnológico bancario similares a los de Chile y Perú, dos referentes importantes.

Si comparamos el avance de la banca colombiana en esta materia con el que se tiene en mercados más adelantados como Estados Unidos y Europa, seguramente encontraremos brechas muy grandes para cubrir, sin embargo, estas no necesariamente van ligadas al esfuerzo que hagan las entidades colombianas, las cuales tienen uno de los niveles de inversión en tecnología más altos de la región (comparado con su nivel de ingresos y activos); principalmente las dificultades se relacionan con la falta de dispersión de la tecnología que aún se tiene en la población puesto que la adquisición de aparatos electrónicos de última generación, así como el acceso a medios de pago electrónico, sigue estando distante y es muy costosa comparada con el poder adquisitivo que se tiene en promedio en las regiones. Estas situaciones limitan en cierta manera el crecimiento de la banca en el territorio y por consiguiente se han apelado a medios alternativos para llegar al cliente tales como los Corresponsales No Bancarios y la Banca Móvil.

De acuerdo con la Banca de Oportunidades, entidad gubernamental encargada de promover la bancarización en el país, en Colombia se tienen al corte de Septiembre de 2013 un total de 42.718 corresponsales no bancarios adscritos principalmente a entidades bancarias (41.800), compañías de financiamiento comercial, cooperativas y ONG's; esto significa una cobertura de la población en 111 puntos de contacto por cada 100.000 habitantes.

Lo anterior no sería posible de no contar hoy con una infraestructura tecnológica de soporte lo suficientemente robusta para soportar las transacciones, operaciones y consultas de cada uno de los puntos, en condiciones de seguridad y velocidad de acuerdo al tipo de información financiera que se maneja.

La tecnología se ha vuelto la principal herramienta de crecimiento de los bancos, les permite llegar con sus productos a puntos más cercanos a los clientes y abre la posibilidad al uso de los mismos en los diversos canales que se habilitan. El internet y Banca Móvil son quizás unos de los medios de mayor proyección de crecimiento en los próximos años del sector bancario, aunque, si bien se depende de las coberturas en telecomunicaciones y la accesibilidad a la tecnología Smartphone por parte del usuario final, los bancos que no se encuentren preparados para ofrecer esta posibilidad a los clientes, seguramente tendrán dificultades en aumentar sus clientes.

De acuerdo con las cifras estadísticas de Asobancaria – entidad que representa el gremio del sector financiero colombiano, para el mes de Diciembre de 2013 los establecimientos de crédito presentaban márgenes brutos de colocación de 4,4%, pero con indicadores de Ingresos Operacionales sobre los activos de 17,4% y niveles de rentabilidad sobre el patrimonio de 13,6% el panorama es bastante atractivo.

De igual modo, para el mismo corte de Septiembre de 2013 el sector alcanzó un total de 11'400.834 tarjetas vigentes de las cuales el 97% corresponde a tarjetahabientes persona natural; esto significa un crecimiento comparado con el corte del año inmediatamente anterior de 9.18%, lo cual es bastante

superior al crecimiento promedio de otros sectores o productos como industria o comercio en general con cifras entre el 1% y 4%.

El reporte de Asobancaria para el cuarto trimestre de 2013 (cifras al 27 de Diciembre de 2013) informa que los desembolsos de los establecimientos de crédito a través de tarjetas de crédito empresariales tuvo una variación de 27,2% respecto del año inmediatamente anterior; asimismo, los desembolsos en tarjetas de crédito de personas naturales crecieron en un 21,5% en igual comparación.

Lo anterior se explica en una reducción de tasas de la cual fueron beneficiarios muchos consumidores incentivando el mayor consumo en la cartera de tarjetas, sin embargo no es de desconocer el esfuerzo que están realizando los establecimientos en términos de campañas, programas de fidelización y reconocimiento al cliente, descuentos a través de alianzas estratégicas o marcas compartidas, y los mayores plazos otorgados para tarjeta que pueden llegar hasta los 24 meses o más.

Comportamiento de los consumidores.

Durante los últimos años el gobierno ha hecho especial énfasis en avanzar sobre la bancarización e inclusión al sistema financiero de la población colombiana, para ello ha dispuesto programas de promoción como es la Banca de Oportunidades. Ahora bien, los bancos por su parte han realizado aunados esfuerzos en desarrollar mecanismos y productos al alcance de todas las personas con el fin de llevarlas a una inclusión y uso de los productos financieros, encontrando allí la oportunidad de crecer la venta de productos de manera rápida y eficiente.

Sin embargo, de acuerdo con los más recientes informes de inclusión financiera elaborados por la Superfinanciera, se ha logrado un nivel de penetración del 67.1% en productos financieros como la Tarjeta de Crédito, pero solamente el 52% mantiene activos los productos con los cuales son vinculados comercialmente al banco.

Asimismo, las entidades han explorado alternativas como las Tarjetas de marca Compartida, con las cuales han encontrado sorpresas interesantes puesto que estas crecieron en el 2013 (19.85% en monto de transacciones) pese a las reducciones que se vieron en las tarjetas tradicionales. Esto se explica en los beneficios que ofrecen las diferentes franquicias sumados a los de la entidad con la que se realiza la alianza para la marca, los cuales han servido como argumento en la venta y son de incentivo para el desarrollo del consumo.

Sin embargo, los clientes han venido siendo abordados con la colocación de más plásticos gracias a menores requisitos exigidos y con cupos de consumos mayores, que están llevando a los clientes a llenar su capacidad de endeudamiento, lo que podría afectar la nueva colocación de plásticos en el mediano plazo.

Ante este panorama las entidades han venido implementando modelos que no son únicamente para incrementar la colocación, sino buscando la profundización de los clientes actuales llevándolos a niveles de facturación cada vez más altos; es así como para el cierre del trimestre IV de 2013 los desembolsos a personas se incrementaron en un 28,3% (Reporte Asobancaria 27 de Diciembre de 2013) y de estos, el 12,6% corresponde a desembolsos por uso de Tarjetas de Créditos, equivalente a una variación de 21,5% frente al periodo anual inmediatamente anterior.

Sobre esto, llama la atención la variación que presentan las tarjetas de crédito analizadas de acuerdo a los plazos de financiación de la cartera; mientras las compras a 1 mes se ubican en una variación cercana al 20%, compras entre 7 y 12 meses, así como compras a más de 18 meses crecen por encima del 30%

versus el año anterior denotando un mayor interés del uso de la tarjeta de crédito por parte de los tarjetahabientes para financiaciones a mediano plazo (Mas de 18 meses).

Esto último, al unirse con la tasa de interés relativamente estable que se presenta en el producto de tarjeta de crédito, la cual es una de las más altas entre los distintos productos financieros, a excepción del microcrédito, trae como resultado un producto de alta rentabilidad para el sector financiero que le permite maniobrar ágilmente en inversión de publicidad, mercadeo y beneficios para continuar con el aumento de clientes.

De otro lado, con la salida en vigencia de la Ley 1555 de Julio de 2012, mediante el cual se eliminan las penalizaciones de los bancos por el pago anticipado de obligaciones, se ha venido presentando una dinámica en la compra y venta de carteras de los clientes entre los bancos. Este fenómeno ha traído consigo varias consecuencias, positivas y negativas dependiendo desde la orilla en la que se encuentre, puesto que las entidades financieras han entendido que una manera efectiva de traer nuevos recursos a sus entidades o colocar nuevos créditos es mediante la compra de carteras ya existentes con el ofrecimiento de una rebaja en las tasas de financiación y ampliaciones de los plazos del crédito, lo cual implica sacrificar los márgenes de intermediación que se traían, pero que se traduce en beneficio real para el cliente y un argumento muy sólido para la venta.

Entorno legal actual.

La actividad financiera es considerada una actividad de interés público en la medida que implica el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos de captación de las personas, y por consiguiente solamente puede ser ejercida previa autorización del Estado, quien interviene para regular el desarrollo de las entidades del sector y promueve la democratización del crédito entre las mismas.

Dado esto, se ha establecido un marco jurídico que parte del Artículo 335 de la Constitución Nacional en el cual se enmarca la definición de actividad financiera y los mecanismos para la regulación de la misma a través de la expedición de leyes por parte del Congreso de la República, de resoluciones o circulares que se generen en el Banco de la República y de acciones que generen entidades de vigilancia como lo es la Superintendencia Financiera de Colombia.

Las principales leyes aplicables al sector financiero son:

Ley 45 de 1990. “Por la cual se expiden normas en materia de intermediación financiera, se regula la actividad aseguradora, se conceden unas facultades y se dictan otras disposiciones”.

Esta ley dio paso a la estructura de la multibanca dentro del modelo de matrices y filiales determinando sus reglas relacionadas con la organización, integración, escisión y liquidación de instituciones financieras. También autorizó la participación de los establecimientos de crédito en la propiedad de entidades orientadas a la gestión de portafolios, actividades fiduciarias, la administración de pensiones y cesantías, y la venta de seguros y corretaje.

Ley 35 de 1993. “Por la cual se dictan normas generales y se señalan en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular las actividades financiera, bursátil y aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público y se dictan otras disposiciones en materia financiera y aseguradora”.

Mediante esta ley se reguló la intervención, inspección, vigilancia y control del Gobierno Nacional en las actividades financiera, bursátil y aseguradora. Igualmente, se estableció el procedimiento de venta de acciones del Estado en instituciones financieras y entidades aseguradoras. En desarrollo de las facultades

que esta ley otorgó al Gobierno Nacional para la actualización de la normatividad financiera, se expidió el Decreto 663 de 1993, actual Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.

Ley 510 de 1999. “Por la cual se dictan disposiciones en relación con el sistema financiero y asegurador, el mercado público de valores, las Superintendencias Bancaria y de Valores y se conceden unas facultades”.

Esta ley incluyó los requisitos para la creación de instituciones financieras, estableció un nuevo sistema de crédito a largo plazo para vivienda, reformó el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero en cuanto a condiciones de ingreso al Sistema Financiero, así como también estableció los regímenes de inversiones de capital, de los establecimientos bancarios, corporaciones financieras, corporaciones de ahorro y vivienda, compañías de financiamiento comercial y el Fondo de Garantías de Instituciones Financieras, entre otras.

Ley 546 de 1999. *“Por la cual se dictan normas en materia de vivienda, se señalan los objetivos y criterios generales a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular un sistema especializado para su financiación, se crean instrumentos de ahorro destinado a dicha financiación, se dictan medidas relacionadas con los impuestos y otros costos vinculados a la construcción y negociación de vivienda y se expiden otras disposiciones”.*

La importancia de esta norma radica en que modificó la estructura de la financiación de vivienda al introducir la denominada Unidad de Valor Real Constante, UVR, unidad que permite ajustar el valor de los créditos en el tiempo de acuerdo con el costo de vida del país (Índice de Precios al Consumidor, IPC).

Ley 795 de 2003. *“Por la cual se ajustan algunas normas del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y se dictan otras disposiciones”.*

Ley 964 de 2005. *“Por la cual se dictan normas generales y se señalan en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular las actividades de manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público que se efectúen mediante valores, y se dictan otras disposiciones”.*

Esta ley es conocida como del mercado de valores pues en ella se dictan disposiciones sobre los objetivos y criterios de intervención del Gobierno Nacional que impliquen el manejo o inversión de recursos captados del público a través de valores, así como las actividades del mercado de valores, la autorregulación del mercado de valores, protección a inversionistas, etcétera.

Ley 1328 de 2009. *“Por la cual se dictan normas en materia financiera, de seguros, del mercado de valores y otras disposiciones”.*

Esta ley incluyó el régimen de protección al consumidor financiero que comprende, entre otros: el Sistema de Atención al Consumidor Financiero (SAC), regulaciones al suministro de información al consumidor y derechos y obligaciones de los clientes. Autorizó a los establecimientos de crédito la realización de nuevas operaciones como otorgar crédito para adquirir el control de otras sociedades o asociaciones y realizar operaciones de leasing y arrendamiento sin opción de compra, además de autorizó la realización de nuevas operaciones en el sistema, entre las que se destaca la de ser corresponsales no bancarios.

Estatuto Orgánico del Sistema Financiero. (Decreto 663 de 1999).

Adicionalmente a las leyes arriba señaladas, además de una gran cantidad de decretos, resoluciones, actuaciones y demás, emitidas por el banco central o las entidades de supervisión, existen regulaciones

supranacionales que se deben respetar en armonía con los acuerdos internacionales suscritos por nuestro país, tales como Tratados de Libre Comercio, acuerdos de cooperación internacional y/o adhesión a organismos internacionales con regulaciones aplicables a sus miembros; una de esas regulaciones se traduce en el marco de supervisión y regulación del sector financiero, conocida como Basilea III, establece las metodologías de cálculos de indicadores para las entidades financieras, entre ellos el sector bancario. Este tipo de medidas que buscan fortalecer las estructuras de capital de las entidades financieras, así como proteger los depósitos de los clientes, pueden traer en ocasiones consecuencias derivadas de la mayor necesidad de los bancos en cumplir con sus compromisos de ingresos y utilidades, lo que significa cambiar tarifas, ajustar políticas de crédito, adaptar modelos de beneficios a la coyuntura, o bien, reconsiderar su actividad en segmentos dirigidos de mercado.

En cuanto a las tarjetas de crédito en Colombia, las normatividades de los productos de crédito vigentes para las entidades financieras son igualmente aplicables, pero se ha puesto un especial énfasis en esta categoría de producto por tratarse de un sistema de pagos que es de fácil acceso para los consumidores, cuyo diseño de producto estima una cuota de administración y unas tasas de interés superiores a otras categorías de productos de crédito. Esto en algunos escenarios, principalmente políticos, ha sido interpretado como una estructura de producto que va en contra de los intereses de los colombianos de mejorar las condiciones de vida, sin embargo, esto va muy de la mano de las condiciones de riesgo de quienes acceden a los productos.

No obstante lo anterior, el entorno legal es estable teniendo en cuenta que actualmente la actividad financiera es una de las más reguladas en la economía colombiana, cubriendo desde la captación de recursos, la originación del crédito, la participación de los intermediarios y mecanismos de protección a los clientes, siempre propendiendo por la estabilidad del sistema y la seguridad de los recursos a través del Fondo de Garantías Financieras.

Como oportunidades también se encuentran algunas puesto que hay mucho para hacer en materia de entorno legal y regulatorio colombiano, especialmente enfocado hacia la creación o apertura de nuevos productos y soluciones en medios de pago innovadoras, algunas de ellas las cuales, para ingresar al mercado colombiano requieren de cambios en la regulación; un ejemplo de esto son las tecnologías Contact-Less y los mecanismos de pago a través de lectores Biométricos tales como reconocimiento facial, lectores de iris, huellas dactilares, etc.

Sobre estos últimos la regulación de protección de datos personales de clientes ha venido avanzando en establecer un marco debidamente regulado que a futuro permita, no solo a las entidades bancarias sino al comercio en general, la administración de los datos de los clientes de manera segura y ofrecer la portabilidad de su información financiera en medios cada vez más seguros en intransferibles.

METODOLOGIA.

Para el análisis objetivo del presente trabajo se combinan diferentes metodologías buscando con ellas abarcar distintas ópticas del entorno y situación de la categoría de Tarjeta de Crédito en Colombia, tomando como insumo las cifras reportadas en la Superfinanciera, analizadas a partir del estudio exploratorio y descriptivo, enfocando los análisis sobre la matriz de BCG para las tarjetas de Crédito y complementando la información con fuentes de sitios Web y artículos de opinión en portales de Internet relacionados con el sector bancario colombiano respecto a la percepción frente a este medio de pago.

En primera instancia se realiza un análisis descriptivo de la información histórica de tomada de la Superintendencia Financiera de Colombia, institución que autoriza y vigila la actividad que realizan las entidades que reciben dineros del público y a la cual se encuentran obligados a reportar las entidades financieras y demás establecimientos de crédito relacionados con el sector financiero. La información

tomada corresponde al Informe de tarjetas de Crédito y Débito que de manera periódica se emite por dicha entidad y en el cual se contienen los registros de actividad de las diferentes entidades en Colombia desde el punto de vista de indicadores para la categoría de producto, tales como el número total de tarjetas colocadas por los bancos identificadas por cada franquicia de aquellas disponibles en Colombia para el cierre de Diciembre de 2013.

Puesto que inicialmente buscamos comprender la gestión de desempeño de las entidades y en general la situación de mercado, se revisan las variables del informe correspondientes a Tarjetas vigentes a la fecha de corte, Tarjetas vigentes durante el mes, Tarjetas canceladas en el mes y Tarjetas bloqueadas temporalmente. Estos ítems se entienden como los principales puntos de seguimiento desde la administración del portafolio de Tarjeta de Crédito, además de los índices de facturación y cartera los cuales analizaremos más adelante, por consiguiente, son de nuestro interés en el presente informe.

De acuerdo a esta primera aproximación se entra a analizar el comportamiento que ha venido teniendo el producto durante los últimos 3 años, detallando a mayor profundidad el desempeño mes a mes del año 2013; esto teniendo en cuenta que algunos participantes del mercado para años anteriores ya no se encuentran operando en la actualidad y dicha participación entró a ser distribuida entre las demás entidades; así, se analizan 28 bancos que para el periodo de información administraron el inventario de plásticos de crédito en el mercado.

En este aparte no solamente se toma la información del total de stock de tarjetas sino por el contrario, se abre entre las tarjetas vigentes, no vigentes, canceladas y bloqueadas temporalmente, con el fin de identificar, tanto a nivel general, como de aquellos bancos que conforman el mayor porcentaje de participación en cuota de mercado, la relación que existe entre las variables. Con esta validación horizontal de las variables lo que se busca es hallar posibles oportunidades de mejora para el mejor desempeño de los bancos, el cual puede estar siendo afectado por las cancelaciones o inactivación de productos.

Es importante anotar en esta materia que para efectos de validar la tendencia de cancelaciones, dado que no se cuentan con los argumentos o causales de cancelación de los clientes, se comparan con la tendencia histórica de igual periodo de la cartera de los bancos para este producto tratando de correlacionar la cancelación del plástico con caídas o menores crecimientos en la colocación y facturación.

Este primer análisis de información nos abre luces respecto del desempeño de la cartera en distintos bancos, su correlación con las cancelaciones, vigencia de las tasas de interés de cada una de las entidades en el periodo y la tendencia que se viene presentando en el sector, específicamente para el año 2013 por sus condiciones particulares de mercado.

Estos resultados del análisis servirán para la crear una Matriz de BCG (Boston Consulting Group) en la cual se tienen en cuenta la relación de crecimiento total y promedio del mercado contra la participación relativa de cada banco; esto con el propósito de identificar el comportamiento de cada banco respecto de su crecimiento y la cuota de mercado con la que cuenta y dentro de estos, los casos sobresalientes.

Se extraen por separado aquellos casos de bancos que recién han iniciado su operación con la tarjeta de crédito, o bien, aquellos que ya no existen, puesto que los datos pueden afectarse por estas informaciones y, además, son meritorios de considerar algunas características especiales por su novedad y enfoques particulares de mercado que pudiesen tener. Estos aspectos se detallan en el capítulo de conclusiones.

De otro lado, en el análisis de cartera total por banco y total del sector bancario para la categoría de tarjeta de crédito en el periodo, se revisa el porcentaje de cupos no utilizados por parte de los tarjetahabientes; lo anterior teniendo en cuenta que si bien el sector obtiene un buen desempeño en la colocación de plásticos, un elemento que hace a este producto tan rentable es la utilización y facturación sobre los cupos de crédito otorgados, siendo este un enfoque del análisis hacia las buenas practicas relacionadas con el uso del producto.

Adicionalmente al análisis de datos que se realiza con información de la Superfinanciera, el análisis se complementa con la información recopilada por el investigador a partir de las entrevistas realizadas a directivos relacionados con el sector bancario quienes desde su posición, presentan su perspectiva a los desempeños que se vienen teniendo en el mercado y las perspectivas para un futuro a corto y mediano plazo.

Dichos entrevistados cuentan con un perfil directivo vinculado al sector bancario, tratando de abordar diferentes niveles de injerencia, desde el cargo de gerente de sucursal bancaria, pasando por la dirección de producto, hasta la gerencia de la categoría de medios de pago de una entidad financiera y la gerencia de sistemas de paga de bajo valor.

El modelo de entrevista se realiza de manera genérica, abordando la información de manera un poco informal, buscando con esto poder tener visiones de mercado, estrategia, cliente y producto que puedan ser de mayor utilidad para complemento del presente análisis.

Cabe resaltar, que por respeto a la posición del entrevistado la información contenida en el formato de entrevista corresponde únicamente a la visión gerencial, igual entendimiento de las variables y perspectivas de mercado, manteniendo en la confidencialidad cualquier acotación relacionada a la entidad a la que pertenece y sus estrategia de mercado.

Se integran las diferentes fuentes, validando constantemente que los aportes de las entrevistas, opiniones de fuentes en la red (internet), artículos de opinión y demás fuentes consultadas, hagan sentido con los datos analizados a partir de una entidad oficial regulatoria.

Finalmente, se plantean las conclusiones para ser socializadas con el Dr. Santiago Garcia, asesor del presente análisis, y posteriormente ser nutridas con la visión académica y experimentada del grupo investigador.

RESULTADOS.

Partiendo del análisis histórico de la información disponible en la Superintendencia Financiera correspondiente al informe mensual de Tarjetas de Crédito podemos identificar el crecimiento que viene teniendo el sector desde el cierre de 2011 y con corte hasta Diciembre de 2013, lapso en el cual el stock total de tarjetas se incrementó en aproximadamente 2'243.000 tarjetas, lo que significa un 22%. Sin embargo, es en el primer año (Diciembre de 2012) en donde el incremento corresponde al 12,9%; esto a pesar que algunas de las entidades que emiten y administran este producto tuvieron descensos bastante marcados, entidades como Banco Popular, Sudameris y HSBC que disminuyeron el total de tarjetas de su inventario pero que no afectan la tendencia general. El anterior es el caso de Banco Santander que para dicho año 2012 cierra su operación en Colombia y traslada su posición de clientes a (197.179) a Corpbanca, de origen chileno, dadas las dificultades en el modelo de negocio desarrollado por el grupo español.

Para el cierre del año 2013 el panorama cambia respecto del año anterior teniendo en cuenta que, pese a observarse un crecimiento general inferior al del año inmediatamente anterior, la variación en tarjetas fue positiva y para varias entidades de manera significativa; tal es el caso de Bancolombia que fue la entidad que incrementó su stock en mayor cantidad (222.686 tarjetas) por encima de su ejercicio del 2012, así mismo lo hizo Banco de Bogotá con 187.007 tarjetas nuevas y Red Multibanca Colpatria con 173.812 plásticos, aunque en este último caso son un 31% menos que el cierre anterior de la entidad.

Existen otros casos para resaltar y analizar por separado como lo son las evoluciones del 2013 de Finandina, Banco Pichincha, Coomeva, Serfinansa y Banco Agrario de Colombia. Estos bancos presentan unos crecimientos porcentuales muy por encima del promedio de la banca y por lo tanto son mérito de contemplar la situación particular de la entidad, con el ánimo de no distorsionar los datos para análisis posteriores.

En el caso de Finandina el crecimiento del 6641% obedece a una estrategia de crecimiento inicial del producto que le otorgan un 0.03% de participación de mercado para el 2013 con un crecimiento de 4.184 plásticos en general. En el caso de Banco Pichincha es preciso anotar que es una entidad que gracias a su transformación de compañía de financiamiento comercial a inversora y finalmente en Banco, a partir de 2011, cuenta con una oferta de servicio en tarjeta de crédito enfocada hacia la competitividad vía menor costo para el cliente.

El caso de Banco Agrario es también de interés teniendo en cuenta que el producto de Tarjeta de Crédito ofrecido por este banco se encuentra dirigido a un segmento de mercado específico, como lo es el sector agropecuario colombiano para el cual cuentan con tasas y tarifas especiales gracias a los incentivos y alivios respaldados por el gobierno. Así, la variación del 42,7% en el 2013 que corresponde a cerca de 29.000 tarjetas se encuentra apalancada en buena medida en dicho modelo de negocio enfocado a incentivar tal sector.

Este escenario cambia significativamente cuando analizamos la participación y comportamiento de las entidades desde el punto de vista de número de Tarjetas de Crédito Vigentes a la fecha del corte, encontrando que del total de tarjetas incrementadas entre 2011 y 2013 el 90% (2'199.488) se aportarían al crecimiento por encontrarse vigentes a Diciembre de 2013.

Las entidades que crecen de mejor manera en esta categoría en número de tarjetas son en su orden Colpatria (384.752), Bancolombia (359.350), Tuya S.A. (306.928), Banco de Bogotá (286.045) y Serfinansa (256.489). No obstante es necesario aclarar que casos como el de Tuya S.A. quien opera como Compañía de Financiamiento Comercial respaldan operaciones de carácter masivo (Tarjeta Éxito) y Serfinansa, quien respalda la operación masiva de Tarjeta Olímpica (Supermercado Retail), no necesariamente van de la mano con crecimientos en cartera y la calidad de la misma, resultado que se presenta más adelante en este informe.

Finalmente, al revisar la composición del cierre de 2013 de las participaciones de mercado en cuanto a tarjetas de crédito vigentes la mayoría el 67,1% se concentra en las cinco entidades más representativas tales como Colpatria (17.3%), Davivienda (13.7%), Tuya S.A. (13.7%), Bancolombia (13.5%) y CRM Fallabella (8.9%), siendo de interés el caso de Davivienda quien mantiene la segunda mayor participación pese a haber perdido en el último año un total de 187.037 tarjetas vigentes sacrificando cerca del 3.3% de la participación respecto de su situación en 2011, lo cual nos sugiere revisar el desempeño de esta entidad para efectos de encontrar oportunidades para el mercado.

En cuanto a la revisión de las cancelaciones de las entidades mes a mes, las cifras mayores las arrojan, lógicamente, las entidades con mayor cantidad de plásticos activos y en total corresponden al 12% del total de stock de tarjetas al cierre de 2013; sin embargo llama la atención que Citibank se encuentra en los 5 bancos con mayor cancelación de plásticos por mes en el mismo año con una participación del 13,3% cuando su participación en el total de tarjetas y en tarjetas vigentes del 4,5% únicamente.

Así mismo, otras entidades tienen niveles relativos de cancelaciones mayores que su participación en tarjetas vigentes tales como son Davivienda (20,1% Vs 13,7%), Bancolombia (15,4% Vs 13,5%), Banco AV Villas (3,8% Vs 2,5%) y Caja Social (3,7% Vs 2,2%). De esta situación se infiere que estas entidades vienen presentando problemas con su nivel de retención de clientes, o bien, el mantenimiento del ciclo de

vida de las tarjetas no está siendo efectivo en la proporción necesaria, dado que si se mantienen niveles de cancelación mayores a los de participación en el mercado, así como por encima de la colocación del periodo, el crecimiento es negativo y por consiguiente, se pueden ver afectados los desempeños en ingresos de las entidades.

Tabla 1: Tarjetas Canceladas Vs Vigentes en el Mes

ENTIDAD	VIGENTES EN EL MES	CANCELADAS EN EL MES	% Cancelación
	2013	2013	
AV VILLAS	95.379	64.328	67,40%
BANCO AGRARIO DE COLOMBIA	39.379	9.441	24,00%
BANCO BOGOTA	316.358	129.253	40,90%
BANCO CORPBANCA	17.369	15.062	86,70%
BANCO PICHINCHA	2.719	1.517	55,80%
BANCO POPULAR	10.078	2.387	23,70%
BANCOLOMBIA	309.073	259.243	83,90%
BBVA COLOMBIA	90.433	86.517	95,70%
BCSC BANCO CAJA SOCIAL	72.102	61.741	85,60%
CITIBANK	248.963	223.023	89,60%
CMR FALABELLA	211.750	65.028	30,70%
CONFIAR	4	-	0,00%
COOMEVA	35.479	581	1,60%
DAVIVIENDA	327.050	338.848	103,60%
DE OCCIDENTE	101.911	79.358	77,90%
FINANDINA	3.625	28	0,80%
GIROS Y FINANZAS	6.796	3.624	53,30%
GNB SUDAMERIS	363	2.061	567,80%
HELM BANK	45.955	17.767	38,70%
HSBC	2.131	6.387	299,70%
JURISCOOP	965	55	5,70%
LA POLAR	37.417	12.204	32,60%
PROCREDIT	-	-	0,00%
RED MULTIBANCA COLPATRIA	402.285	202.659	50,40%
RIPLEY	53.404	8.352	15,60%
SANTANDER	-	-	0,00%
SERFINANSA	92.174	26.582	28,80%
TUYA S.A.	311.368	66.801	21,50%
Total general	2.834.530	1.682.847	59,40%

La presente tabla nos muestra la relación entre las tarjetas canceladas en el mes frente a las tarjetas colocadas en el mes por cada entidad. Se toma como referencia el total anual de tarjetas del 2013 para identificar el porcentaje al corte del año.

Fuente: Elaboración propia.

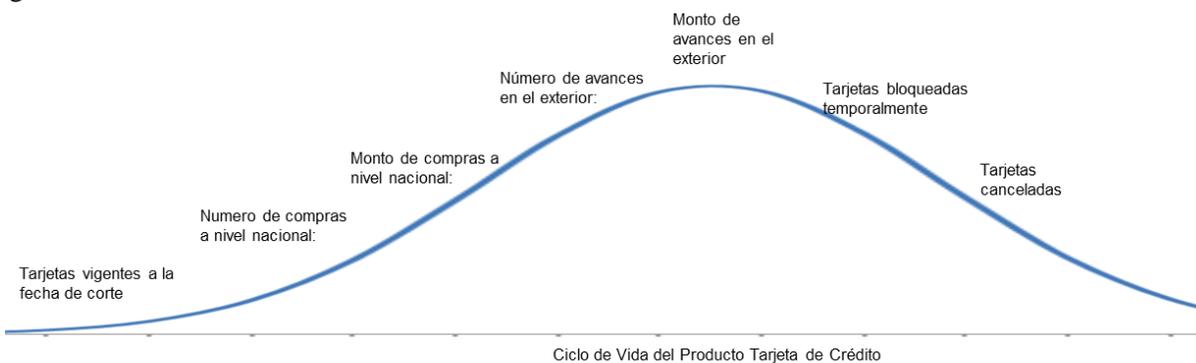
Revisando la cancelación de plásticos de cada uno de los bancos en comparación con el número de tarjetas vigentes al mes, encontramos resultados que llaman la atención al denotar que entidades como Ripley, enfocado en el sub segmento de Retail, a partir de Abril de 2013, fecha en la que inició reporte de productos de tarjeta a la Superintendencia, ha venido presentando un porcentaje de cancelación en

promedio de 5,1% para el 2013, lo cual es muy superior al promedio de la banca (1,2%) y por encima de su inmediatos seguidores en esta métrica como los son Citibank y Pichincha con niveles del 3,5% anual.

Ahora bien, es importante anotar que el comportamiento de los consumidores impulsa una curva natural del mercado en la cual algunos meses o temporadas del año generan una mayor cancelación de productos, bien sea por el mayor impulso comercial de algunas entidades, o bien por la naturaleza del pago de los tarjetahabientes quienes optan por entregar los plásticos o hacer compra de cartera en cuanto se les presenta la oportunidad, fenómeno presentado de manera más fuerte en el 2013.

Si vamos a mirar aquellas entidades que realizan un ejercicio mejor en este sentido, es decir, quienes tienen cancelaciones más bajas en comparación con sus tarjetas activas al mes, Coomeva, Finandina, Banco Popular y Tuya S.A. son quienes se llevan el reconocimiento puesto que la relación de comparación no supera el 0,4%, implicando con esto un mejor ejercicio en el mantenimiento de ciclo de vida de la tarjeta. Específicamente en el caso de Tuya S.A., la mejor utilización promedio puede verse impulsada por la tipología de la tarjeta Éxito, la cual se percibe de consumo frecuente y es un medio de pago constantemente impulsado para uso en tales almacenes de grandes superficies.

Figura 1: Ciclo de Vida del Producto



Entrando en el detalle de la entrada y salidas de clientes, entendiendo estos como tarjetahabientes de tarjeta de crédito expresados en números de plásticos, salta a la vista inmediatamente las entidades en las cuales las cancelaciones son mayores a las activaciones mensuales, tales como GNB Sudameris con un 595% promedio mensual, HSBC con 325%, Davivienda con 103,7%, BBVA Colombia 98,6% y Banco Corpbanca con 95,1%.

La situación de Sudameris es bastante llamativa si tenemos en cuenta que aunque su participación en el mercado es baja (0,1%) con 9.126 plásticos vigentes a la fecha de corte, la pérdida de estos viene acrecentándose de manera acelerada al punto que desde 2011 cae cerca del 10% anualmente en su stock de tarjetas; con este comportamiento se podría pronosticar una pronta salida de esta entidad en la categoría de tarjeta de crédito si se tiene en cuenta el fenómeno de compras de carteras y el hecho que otras entidades buscan captar clientes de entidades que debilitan su servicio, tal como lo es este caso.

HSBC por su lado tiene una situación en este aspecto que amerita también atención puesto que la activación mensual es baja (178 plásticos promedio/mes 2013) y las cancelaciones son altas (532 plásticos promedio/mes 2013); sin embargo el volumen de plásticos vigentes es mayor (38.776 a Dic/13) lo cual implicaría mayor tiempo en su desgaste.

Así las cosas, las mayores participaciones en total de tarjetas se dan en pocos bancos, generalmente aquellos quienes cuentan con mayores participaciones y que su estructura es amplia (Bancolombia, Banco de Bogotá y Colpatria), así mismo, las mayores activaciones mensuales son lideradas por estas entidades, además de Davivienda y Tuya y dadas las participaciones en número de plásticos, las cancelaciones hacen correlación a estos mismos bancos.

Sin embargo casos como el de Davivienda que cuenta aún con una participación importante pero que año tras año viene perdiendo productos activos, así como Citibank quien sin tener una participación significativa en activaciones y cancelaciones muy superiores, aunados al mejor ejercicio de las nuevas entidades como Pichincha, Finandina, además de la cada vez mayor participación de las tarjetas de marcas compartida o dedicadas al sector Retail, como los son Fallabella, La Polar, Ripley, Serfinans y Tuya, hacen que la situación para los bancos se torne compleja en la competencia por captar nuevos clientes y mantenerlos fidelizados.

Una vez revisado el comportamiento a partir de los datos históricos de estas entidades, surgen las inquietudes respecto de los mejores escenarios para los bancos, por lo cual se implementa la matriz de Boston Consulting Group BCG con la comparativa de variables de porcentaje de crecimiento en tarjetas versus la participación de mercado de cada banco con el propósito de identificar aquellos casos en los que la el crecimiento y la participación van de la mano en forma positiva (casos de éxito), así como aquellos en donde lo hacen de forma contraria (casos en caída), además de posibles opciones de mejora en los demás cuadrantes estrella, vaca, interrogante o perro.

Un primer paso respecto a esta Matriz es identificar aquellos casos que presentan crecimientos porcentuales fuera de lo común o muy por encima de la métrica, dentro de los cuales están principalmente los casos que señalamos previamente de estrategias iniciales de crecimiento de los bancos (nuevos en el segmento), aquellos cuyos resultados previos no fueron muy exitosos y se encuentran en caída de su colocación y mantenimiento de clientes, así como aquellos que ya se retiraron por condiciones varias. Tales casos de crecimientos exóticos son:

Finandina	Crecimiento 8,454,3% - Dic2013/Dic2011
Pichincha	Crecimiento 253,8% - Dic2013/Dic2011

Si bien estos hacen parte de la muestra de las 32 entidades que se analizaron sus comportamientos distorsionan los datos, especialmente al calcular el crecimiento medio de la industria, por lo cual, para este cálculo no se tiene en cuenta el dato de Finandina y se organizan los valores para el año 2013 para efectos de elaborar la matriz BCG.

Con el ánimo de validar el comportamiento de las variables en la matriz, se hace el ejercicio para las dos alternativas: en primer lugar con el total de tarjetas en stock, es decir el total de tarjetas activas, canceladas y bloqueadas temporalmente, así como solamente para el rubro de las tarjetas activas a la fecha de corte, como segundo ejercicio. Esto nos muestra si alguna de las entidades cambia de cuadrante al considerar solamente las tarjetas activas, ya sea para mejorar o no, o si bien este análisis por separado genera alguna diferencia significativa.

Se toman entonces los valores correspondientes al total de stock de 2013 y las participaciones para cada una de las 32 entidades que venimos revisando y ubicando las parejas ordenadas en un plano cartesiano que nos servirá para determinar un análisis gráfico de las posiciones de los bancos.

En la ubicación por cuadrantes se marcan las medias de la industria las cuales corresponden a 3,8% en participación de mercado en número total de tarjetas (stock) y de 8,0% como promedio de crecimiento de la industria del último año (2013). Así, los cuadrantes de acuerdo a BCG (Estrella, Vaca, Interrogante, Perro) resultan de la combinación de crecimientos altos/bajos con participaciones altas/bajas.

Tabla 2: Datos Matriz BCG, Tarjetas de Crédito en Colombia.

MATRIZ BCG - TARJETAS DE CREDITO EN COLOMBIA				
Fecha de corte : Dic/2013				
ENTIDAD	1 - Tarjetas Totales		2 - Tarjetas Vigentes al corte	
	% Part Total Tarjetas	% Crecim. Total Tarjetas	% Part Vigentes a la Fecha	% Crecim. Vigentes a la Fecha
AV VILLAS	2,6%	8,8%	2,5%	10,2%
BANCO AGRARIO DE COLOMBIA	0,7%	42,7%	0,7%	43,6%
BANCO BOGOTA	7,2%	23,5%	7,1%	24,6%
BANCO CORPBANCA	1,0%	-1,0%	1,2%	-0,9%
BANCO PICHINCHA	0,0%	65,0%	0,0%	65,7%
BANCO POPULAR	0,5%	9,1%	0,6%	12,5%
BANCOLOMBIA	13,1%	14,1%	13,5%	14,3%
BBVA COLOMBIA	3,9%	13,0%	3,9%	11,4%
BCSC BANCO CAJA SOCIAL	2,2%	-4,7%	2,2%	5,9%
CITIBANK	4,5%	2,3%	4,5%	2,0%
CMR FALABELLA	9,0%	14,3%	8,9%	13,4%
CONFIAR	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
COOMEVA	0,7%	32,6%	0,7%	54,4%
DAVIENDA	14,1%	-9,3%	13,7%	-10,4%
DE OCCIDENTE	3,9%	0,2%	4,0%	7,9%
FINANDINA	0,03%	6641,3%	0,0%	8454,3%
GIROS Y FINANZAS	0,3%	4,5%	0,3%	7,9%
GNB SUDAMERIS	0,1%	-11,6%	0,1%	-9,8%
HELM BANK	1,0%	26,0%	1,2%	25,3%
HSBC	0,3%	-20,9%	0,3%	-20,5%
JURISCOOP	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
LA POLAR	0,9%	14,8%	1,0%	19,8%
PROCREDIT	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
RED MULTIBANCA COLPATRIA	16,9%	8,1%	17,3%	8,5%
RIPLEY	0,5%	0,0%	0,5%	0,0%
SANT ANDER	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
SERFINANSA	2,1%	36,2%	2,2%	32,3%
TUYA S.A.	14,5%	5,7%	13,7%	8,7%
PROMEDIO INDUSTRIA (*)	3,8%	8,0%	3,8%	10,0%

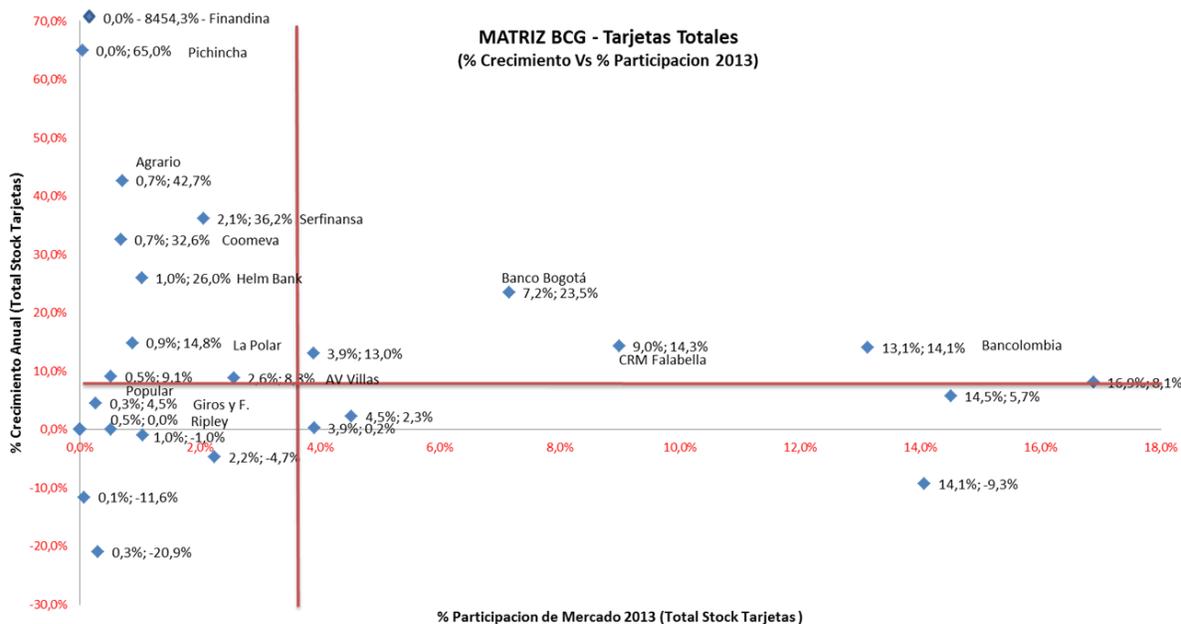
(*) No incluye Finandina.

La presente tabla nos muestra los porcentajes de crecimiento en número de tarjetas y el porcentaje de participación en cuota de mercado con corte al cierre de 2013. Lo anterior para efectos de la ubicación de las parejas de datos ordenados en la matriz de BCG. Se plantean los datos desde el punto de vista de (1) tarjetas totales y (2) tarjetas vigentes a la fecha de corte. Fuente: Elaboración propia.

En el primer segmento “estrella” se ubican aquellos bancos cuya participación está por encima del promedio y a la vez su crecimiento superó lo que la media de la industria viene desarrollando, tales como Colpatria, Bancolombia, Falabella, Banco de Bogotá y BBVA. Estos bancos hacen pesar su participación y crecimiento favorable apoyado en la estructura con la que cuentan, es decir, corresponden a bancos grandes y con tradición en el segmento que de acuerdo al análisis podría decirse, están dando un buen uso a los recursos y de allí sus resultados favorables en la matriz. Bancolombia particularmente viene con niveles de crecimiento de 14,1% lo cual es importante teniendo en cuenta que su tamaño es superior al de otros bancos y por consiguiente los esfuerzos tienden a ser más complejos para registrar cifras de

crecimiento positivas, las cuales en este caso se dan. Banco de Bogotá por su parte, viene con crecimientos a ritmo del 23,5% lo cual es muy favorable puesto que ha superado a bancos como BBVA, Citibank y Banco de Occidente quienes en el 2011 contaban con inventarios de tarjetas colocadas en rangos similares y que a hoy no han presentado comportamientos tan beneficiosos como lo ha hecho Bogotá.

Figura 2: matriz BCG – Tarjetas totales (% Crecimiento Vs % Participación 2013).



La Matriz de crecimiento Vs participación conocida como matriz BCG, es un método gráfico de análisis de desarrollado por The Boston Consulting Group como herramienta de análisis estratégico. Su finalidad es ayudar a decidir enfoques para distintos negocios o áreas, aquellas donde: invertir, desinvertir o incluso abandonar. En este caso, esta matriz BCG de Tarjetas de Crédito nos ilustra acerca de la ubicación de las entidades de acuerdo a sus porcentajes de crecimientos en número de tarjetas totales y el porcentaje de participación de cuota de mercado comparado con el promedio de la industria, que determina los cuadrantes de la matriz. Fuente: Elaboración Propia

No es de dejar de mencionar el caso de Colpatria, grupo que a la fecha de cierre de corte 2013 cuenta con la mayor cantidad de tarjetas y una participación equivalente al 16,9% del mercado, pero cuyo crecimiento es apenas por encima del promedio de la industria (8,1%); esto podría significar quizás un estancamiento del proceso de crecimiento del producto en esta entidad, o bien un sostenimiento de modelo de negocio actual, más si tenemos en consideración que su participación no ha crecido sino 0,1% en los últimos 3 años.

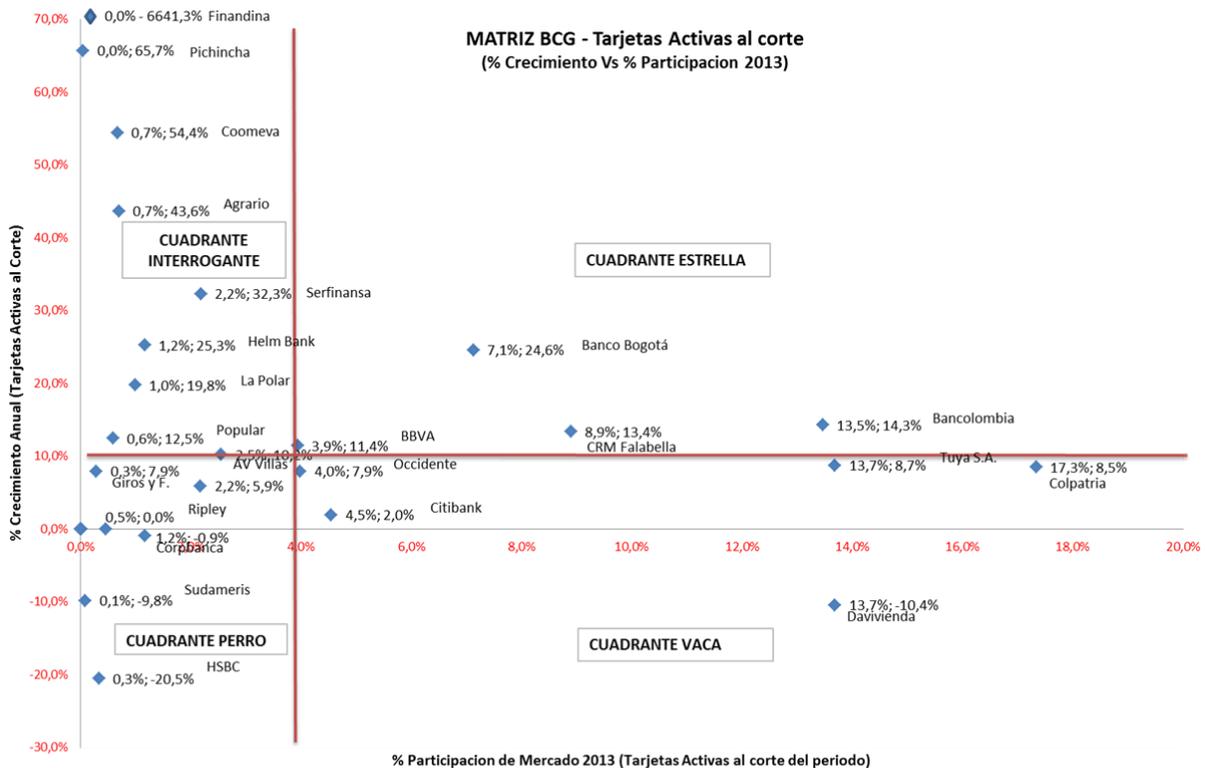
Un cuadrante bastante interesante y que además resulta ser muy nutrido en cuanto a la cantidad de bancos que se posicionaron en el después del análisis de datos es el que se compone de las entidades con crecimientos superiores a la media de la industria, incluyendo los casos de crecimiento exótico, pero cuya participación es inferior. En este cuadrante de “Interrogante” se encuentran varias oportunidades de reevaluar las estrategias de los bancos y en algunos casos profundizarlas puesto que de hacerlo podrían pasar a ser un banco estrella en el producto, o bien, en caso de ejecutar estrategias abiertas de crecimientos anuales pero que no sumen participación, dejaría a la entidad en una situación estática y eventualmente, con la caída en el ciclo de producto, la llevaría al cuadrante de pérdida y salida del producto, el cuadrante perro.

Es así como en este cuadrante están, entre otros, bancos como Finandina, Pichincha, Banco Agrario, Serfinansa, Coomeva, Helm Bank, Banco Av Villas y Banco Popular. De ellos, los casos particulares de crecimiento por llegada al mercado tales como Finandina marcan porcentajes muy elevados pero teniendo

en cuenta que la participación es de 0,03% su impacto no ha sido tan relevante y podrían enfocar las estrategias de crecimiento en nichos de mercado masivo que les permita tomar volumen y crear a su vez una cartera consistente con las mejores colocaciones.

Algunos casos eventuales de poder pasar a ser estrella podrían ser Serfinansa quien creció el 36,2% en el último año para un porcentaje de 2,1% de cuota de mercado, AV Villas que de otro lado crece por encima de la media al 8,8% pero cuyo ejercicio no se ve tan positivamente reflejado en la participación de mercado puesto que solamente crece 0,4% desde 2011 y al cierre de 2013 con un 2,3% de la cuota general.

Figura 3: matriz BCG – Tarjetas Vigentes a la fecha de corte. (% Crecimiento Vs % Participación 2013).



En este caso, esta matriz BCG de Tarjetas de Crédito nos ilustra acerca de la ubicación de las entidades de acuerdo a sus porcentajes de crecimientos en número de tarjetas vigentes a la fecha de corte Diciembre/2013 y el porcentaje de participación de cuota de mercado del mismo año, comparado con el promedio de la industria. Fuente: Elaboración Propia

El tercer cuadrante denominado el cuadrante de la “vaca” reúne a aquellas entidades en las que el crecimiento de mercado no ha sido el mejor y está bajo la media de la industria pero que, sin embargo, cuentan con una participación suficiente para ser considerados un actor importante de la industria. En esta calificación encontramos que entidades como Davivienda y Tuya mantienen al cierre del 2013 una cuota de 14.1% y 14.5% respectivamente lo cual no es despreciable, especialmente en el caso de Tuya que es una entidad con menos tiempo de funcionamiento en el sector pero que gracias a sus estrategias de mercado dirigidas al consumo de bajo valor en cadenas de grandes superficies ha logrado tomar una porción considerable del segmento que le equivale a cerca de 1’994.000 plásticos en stock.

Asimismo, se identifica con una señal de alerta el comportamiento de Davivienda quien, como se mencionó en líneas anteriores, registró una caída en el total de tarjetas de -9,3% y producto de ello cedió 2,6 puntos de participación de mercado, pese a mantenerse por encima del 14% en participación; esta

coyuntura se evidencia de manera más importante si revisamos los años inmediatamente anteriores frente a los cuales la participación se disminuyó en 4 puntos (2011).

El caso de Citibank y Banco de Occidente no es tan disímil de los demás expuestos para el grupo de “vaca” puesto que ambos se caracterizan por participaciones de mercado ligeramente superiores al promedio y crecimiento que no alcanzan el 2,5% para Citi o el 0,2% de Occidente. Esto, sumado al hecho que desde tres años atrás vienen cediendo la participación de mercado y las cancelaciones de tarjetas son superiores al crecimiento anual, denota el agotamiento del ciclo de producto y podría considerarse también como la oportunidad de renovar la estrategia comercial que logre el mejor desempeño en colocaciones o retenciones de clientes que permitan complementar el crecimiento.

Finalmente, los casos de análisis cuyo crecimiento fue bajo, o inclusive negativo y cuya participación es igualmente baja los ubicamos en el cuadrante “perro”. Aquí principalmente se ubican los bancos con una historia corta en el segmento, es decir, aquellos que recién comienzan en la generación de volúmenes de clientes de tarjeta de crédito tales como Giros y Finanzas, Ripley, Corpbanca, Banco Procredit, Juriscoop y Confiar. Adicionalmente se ubican los bancos que por razones de mercado van preparando su retirada del segmento, tal como HSBC quien tuvo un crecimiento negativo de -20,9% en el último año y lo ha dejado en los últimos lugares con un modesto 0,3% de cuota.

Revisando de igual manera el ejercicio de matriz BCG con base en las tarjetas activas al corte, los movimientos de las variables no presentan alteraciones significativas y por consiguiente las entidades se mantienen dentro de los cuadrantes enunciados. No obstante, como aspecto relevante se denota que algunas de ellas se ubican en una nueva posición de mayor cercanía a la media de mercado, o inclusive superando los ejercicios de la industria, tal como Tuya, Occidente, Banco de Bogotá y Coomeva quienes se desplazan favorablemente producto de un mejor ejercicio en el crecimiento de tarjetas activas.

De acuerdo a lo anterior se evidencian oportunidades en varias entidades para mejorar su participación de cuota de mercado lo cual es un resultado de mantener los porcentajes de crecimiento de manera sostenida en los años siguientes, controlando las cancelaciones relativas de sus portafolios y validando frente a sus competidores la estrategia de colocación hacia clientes nuevos, además de aquellos que pueden ser captados de los portafolios de otros bancos mediante la compra de cartera o mejores ofertas en el portafolio de beneficios.

Para efectos de validar los comportamientos anteriores frente a los volúmenes que se generan por los productos activos, se realizó la verificación de la cartera de cada una de las entidades y las participaciones de las mismas dentro del total de cartera al cierre de 2013. Esto nos brinda la posibilidad de inferir los niveles de utilización de las tarjetas (Cartera Vs Cupos) además de los eventuales focos de segmento de clientes que están ejecutando las entidades.

De tal modo, entre 2011 y 2013 la cartera general del sector en el producto de Tarjeta de Crédito creció un 31,1% llegando a los 18,57 billones de pesos dentro de los cuales la mejor participación es para Davivienda con 16,9% seguido de Multibanca Colpatria con un 15,2%, Bancolombia con el 14,2%, Banco de Bogotá con el 10,5% y Citibank con el 9,3% para un 66,4% concentrado en estas cinco entidades.

En cuanto a los mejores desempeños (crecimiento porcentual acumulado a corte de 2013 frente a 2011) el mejor resultado se da en Finandina y Pichincha como casos excepcionales por su entrada al mercado (17.041,5% y 349,3% respectivamente). Adicionalmente a estos dos bancos, Coomeva creció el 99% su cartera en el acumulado de dos años, esto es un buen desempeño relacionado con la colocación que en su caso es del 106%. Por otra parte, Banco de Bogotá y Banco de Occidente crecen aproximadamente el 73% de su cartera en igual periodo de comparación lo que significa un muy buen crecimiento, más aún en el

caso de Bogotá quien además de contar con una buena participación de la cartera (10,5%), crece en participación en número de tarjetas en un 24% aproximadamente y logra un 7,2% en cuota de mercado.

Tabla 3: Porcentajes de variación año 2011-2013 (Valor cartera total y porcentaje participación cuota de mercado)

TOTAL SALDOS DE CARTERA - POR ENTIDAD

ENTIDAD	%Var12-11	%Var13-12	%VarTotal13-11	% Part11	% Part12	% Part13
AV VILLAS	36,35%	11,79%	52,43%	1,52%	1,76%	1,77%
BANCO AGRARIO DE COLOMBIA	4,57%	53,16%	60,17%	0,38%	0,34%	0,46%
BANCO BOGOTA	38,00%	25,66%	73,41%	7,90%	9,28%	10,45%
BANCO CORPBANCA	0,00%	-14,52%	-14,52%	0,00%	2,35%	1,80%
BANCO PICHINCHA	166,79%	68,42%	349,33%	0,03%	0,06%	0,09%
BANCO POPULAR	1,44%	42,59%	44,65%	0,49%	0,42%	0,54%
BANCOLOMBIA	12,36%	12,63%	26,55%	14,70%	14,05%	14,19%
BBVA COLOMBIA	16,00%	12,47%	30,46%	6,07%	5,99%	6,04%
BCSC BANCO CAJA SOCIAL	16,97%	5,00%	22,81%	1,52%	1,51%	1,42%
CITIBANK	12,66%	0,73%	13,49%	10,68%	10,24%	9,25%
CMR FALABELLA	9,93%	12,91%	24,13%	5,15%	4,82%	4,88%
CONFIAR	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
COOMEVA	29,70%	53,78%	99,45%	0,33%	0,37%	0,51%
DAVIENDA	21,98%	-0,83%	20,97%	18,34%	19,02%	16,92%
DE OCCIDENTE	21,14%	42,31%	72,40%	3,62%	3,73%	4,76%
FINANDINA	0,00%	17041,46%	17041,46%	0,00%	0,00%	0,03%
GIROS Y FINANZAS	16,72%	14,64%	33,81%	0,07%	0,07%	0,07%
GNB SUDAMERIS	-11,92%	5,68%	-6,91%	0,23%	0,17%	0,16%
HELM BANK	23,40%	21,12%	49,46%	1,52%	1,60%	1,73%
HSBC	-19,25%	-26,13%	-40,35%	1,36%	0,93%	0,62%
JURISCOOP	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,01%
LA POLAR	8,16%	2,08%	10,42%	0,19%	0,18%	0,16%
PROCREDIT	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
RED MULTIBANCA COLPATRIA	11,77%	12,58%	25,83%	16,19%	15,39%	15,54%
RIPLEY	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,16%
SANTANDER	-100,00%	0,00%	-100,00%	1,96%	0,00%	0,00%
SERFINANSA	0,00%	35,16%	35,16%	0,00%	0,72%	0,87%
TUYA S.A.	6,60%	19,79%	27,70%	7,74%	7,02%	7,54%
Total general	17,58%	11,48%	31,09%	100,00%	100,00%	100,00%

La presente tabla nos muestra los porcentajes de variación presentados en las diferentes entidades analizadas respecto al volumen de la cartera vigente para el producto de Tarjeta de Crédito. También se evidencia la participación de cuota de mercado de los años 2011, 2012 y 2013 con el fin de validar los cambios que han tenido las entidades en cuanto a cartera se refiere. Fuente: Elaboración propia.

Esta relación que se presenta entre los saldos de cartera y las colocaciones en algunos casos hace sentido, tal como lo evidenciamos en Banco de Bogotá, sin embargo algunas otras casuísticas que se dan, tanto positivas como negativas pueden obedecer, en el primer caso, a una mayor profundización en la utilización del cupo por cliente, o bien, en el segundo escenario, a una deserción de la cartera por deterioro del ciclo de vida del producto.

Así las cosas, de los casos estrella identificados previamente en la matriz BCG por número de tarjetas de crédito, el complemento con la cartera se da en el mejor de los ejercicios en Banco de Bogotá y Bancolombia. También, desde el punto de vista de la cartera total de tarjeta de crédito, Davienda, Colpatria y Citibank reafirman su buena condición de “vaca” con una buena participación en cartera y número de plásticos.

Entretanto, los interrogantes se dan acerca de las entidades con unos crecimientos en tarjetas muy relevantes, ya sea porque inician la etapa de captación de mercado y su base de inventario es muy pequeña, o porque el ejercicio del año anterior los favoreció, puesto que dichas variaciones no necesariamente son directamente proporcionales a crecimiento en participación de cartera; esto puede significar que al encontrarse en una etapa inicial del ciclo del producto la colocación del plástico puede ser

interesante pero dependerá de una temprana utilización y administración de su portafolio de clientes generar aumentos en carteras totales.

Tabla 4: Cartera promedio por tarjeta.

Cartera Promedio por Tarjeta	Tarjetas Vigentes (*)	Cartera Total (**)	Promedio por Tarjeta (**)
	Dic2013	Dic2013	Dic2013
AV VILLAS	300.403	\$ 328.497	\$ 1,09
BANCO AGRARIO DE COLOMBIA	81.108	\$ 86.135	\$ 1,06
BANCO BOGOTÁ	839.332	\$ 1.942.214	\$ 2,31
BANCO CORPBANCA	137.173	\$ 334.467	\$ 2,44
BANCO PICHINCHA	5.098	\$ 17.056	\$ 3,35
BANCO POPULAR	69.357	\$ 100.911	\$ 1,45
BANCOLOMBIA	1.587.329	\$ 2.637.012	\$ 1,66
BBVA COLOMBIA	464.435	\$ 1.122.066	\$ 2,42
BCSC BANCO CAJA SOCIAL	255.173	\$ 263.755	\$ 1,03
CITIBANK	534.876	\$ 1.718.535	\$ 3,21
CMR FALABELLA	1.048.435	\$ 906.048	\$ 0,86
CONFIAR	4	\$ 1	\$ 0,18
COOMEVA	77.952	\$ 94.107	\$ 1,21
DAVIVIENDA	1.613.276	\$ 3.143.306	\$ 1,95
DE OCCIDENTE	468.177	\$ 884.781	\$ 1,89
FINANDINA	3.935	\$ 5.610	\$ 1,43
GIROS Y FINANZAS	33.306	\$ 13.587	\$ 0,41
GNB SUDAMERIS	9.126	\$ 30.021	\$ 3,29
HELM BANK	136.756	\$ 321.909	\$ 2,35
HSBC	38.776	\$ 114.589	\$ 2,96
JURISCOOP	909	\$ 2.472	\$ 2,72
LA POLAR	116.183	\$ 30.428	\$ 0,26
PROCREDIT	-	\$ -	\$ -
RED MULTIBANCA COLPATRIA	2.044.143	\$ 2.886.835	\$ 1,41
RIPLEY	53.226	\$ 30.436	\$ 0,57
SANTANDER	-	\$ -	\$ -
SERFINANSA	256.489	\$ 161.590	\$ 0,63
TUYA S.A.	1.613.179	\$ 1.401.079	\$ 0,87
Total general	11.788.156	\$ 18.577.445	\$ 1,58

(*) Número Tarjetas

(**) Millones de Pesos COP\$

Esta tabla muestra el número de tarjetas vigentes al corte de 2013 por entidad, el valor de la cartera vigente al mismo corte de 2013 y la relación de utilización de la tarjeta, es decir, el valor promedio de cartera por tarjeta.

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente se reafirma la condición desfavorable para establecimientos como HSBC, Sudameris, Corpbanca y Caja Social quienes además de crecer, o en algunos casos decrecer, en la cantidad de tarjetas activas al corte, sus saldos de cartera varían negativamente o no crecen por el efecto de pérdida de cuota de mercado y de clientes, que seguramente pasan a otras entidades como clientes de compra de cartera.

CONCLUSIONES.

El producto Tarjeta de Crédito es hoy por hoy uno de los elementos generadores de mayor dinámica en la economía colombiana, no solamente por la oportunidad que brinda a los clientes de poder acceder a distintos productos mediante una financiación inmediata, sino por el aporte a los ingresos que le significan a las entidades financieras y establecimientos de crédito como resultado del uso dado por los clientes. Esto es en buena medida gracias a la coyuntura macroeconómica de Colombia la cual, en los últimos años se viene mejorando de la mano de crecimientos en las carteras de consumo, construcción, desarrollo en tecnología y programas de bancarización e inclusión financiera adelantados por las entidades oficiales.

La situación de mercado ha generado, además de la llegada de nuevos actores al sector financiero, la mayor competencia entre los participantes actuales quienes buscan mantener los crecimientos en productividad y venta de los productos, aun sacrificando los márgenes de rentabilidad con los que venían desempeñándose en años anteriores y ofreciendo nuevos beneficios y alternativas de uso para los tarjetahabientes, como Banca Móvil y Corresponsales Bancarios, de la mano del impulso tecnológico del sector financiero. Sea dicho de paso, es la tecnología y la dispersión de la misma en los servicios financieros, la principal herramienta con la que cuentan los bancos para tener mayores crecimientos; aquellos que no tengan alineadas sus estrategias con esta tendencia, seguramente tendrán dificultades en lograr el objetivo.

La competencia entre bancos se intensifica con las disminuciones de tasas generadas a partir de los cambios en el marco normativo y regulatorio del producto que conllevó la distinta posición de clientes frente a las compras de cartera y los ajustes en tasas demandados por los mismos. Es quizás esta una de las estrategias de mayor implementación actual por las entidades financieras que emiten los plásticos con el ánimo de captar clientes de entidades con posibilidades menores de maniobra en los márgenes de rentabilidad, beneficiándose así entidades con estructuras pequeñas y de mayor flexibilidad.

Son este tipo de entidades, aquellas que recién inician en el mercado colombiano o en la categoría de tarjeta de crédito, quienes presentan niveles de crecimiento mayor como resultado de la oferta, con menores requisitos o apoyados en pre-aprobados de crédito, a clientes que tradicionalmente venían vinculados a bancos “grandes” y de amplia trayectoria en la industria. Si bien esto ha afectado el mejor ejercicio de estos últimos y se mantienen dentro de porcentajes significativos de cuota de mercado, es un punto a tener en consideración para mejores resultados complementados con la retención de clientes y el mantenimiento de ellos.

En relación con este último aspecto, se observan en el análisis varias entidades con comportamientos que generan inquietud en los niveles de cancelación frente a la colocación de productos, en donde se evidencia que el buen desempeño en colocación se ve disminuido por la deserción de clientes que se tienen mes a mes y con ello el mejor ejercicio del sector podría haber tenido cifras seguramente sobresalientes. Es entonces prioritario analizar en la industria el desarrollo de un modelo de marketing que conlleve a la mayor retención de plásticos en poder los clientes, que a su vez apalanque la ampliación del ciclo de vida de la tarjeta y que permita disminuir la alta rotación de clientes entre entidades producto de las recompras de carteras.

Aquellas entidades que se ubican en posiciones favorables en la participación de mercado, tanto en número de tarjetas vigentes como en carteras totales, deben propender por direccionar sus estrategias de producto hacia la profundización y fidelización de clientes como respuesta a la amplia y agresiva oferta a la cual se encuentran expuestos, mientras aquellos bancos que hacen parte del cuadrante en decrecimiento deberán re-direccionar los objetivos de mercado hacia nuevos segmentos que le resulten de mejor beneficio y aún en pro de ser desarrollados, tales como las tarjetas de marcas compartida, en asocio con

almacenes de grandes superficies o con cadenas de venta gancho, con lo cual podrían atraer clientes nuevos para así ampliar el mercado en general.

Ahora bien, las mejores oportunidades se dan para los bancos que vienen experimentando crecimientos anuales mayores al promedio puesto que significa que su ejercicio comercial es bastante efectivo y podrían desplazar su participación hacia cuotas cada vez mayores. Esto puede darse mediante la vinculación de nuevos clientes en segmentos de mercado que demandan menores requisitos en términos de riesgo, además de incentivar la mayor utilización de los cupos de crédito otorgados a los clientes.

Finalmente, ante un entorno cambiante como en el que se desarrolla el sector financiero colombiano y ante las exigencias de unos clientes cada vez más interesados en la relación de costos-beneficios de los productos, el sector debe movilizarse a servicios cada vez más innovadores, apoyados en la tecnología disponible a nivel global, que abran cada vez más la oportunidad a cualquier cliente a acceder a los productos de tarjeta de crédito en forma ágil y segura, y que otorguen, más allá de la financiación del consumo, un portafolio de beneficios adicionales, tal como lo experimenta la tarjeta de marca compartida, que redundará en una más alta utilización, un nivel de cartera total en aumento y seguramente, mayores ingresos para el sector bancario colombiano.

BIBLIOGRAFIA.

Superintendencia Financiera de Colombia (2014) “Informe de tarjetas crédito y débito”, retraído en Enero de 2014 para los periodos de Enero de 2011 a Diciembre de 2013 de la sección Informes y Cifras, Información periódica de la Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia en el Web Site: www.superfinanciera.gov.co

Superintendencia de Industria y Comercio (2013) “Estudio sobre sector financiero. Las tarjetas de crédito en Colombia”, retraído en Noviembre de 2013 de la sección Estudios Económicos de la Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia en el Web Site: www.sic.gov.co

Asobancaria (2013) “Reporte quincenal de desembolsos, inversiones y tasa de interés”, retraído en Enero de 2014 de la sección Económica y Financiera del Web Site: www.asobancaria.com

Asobancaria (2013) “Reporte mensual de tarjetas de crédito”, retraído para los cortes de Trimestre IV-2012 y Trimestre IV-2013 en Enero de 2014 de la sección Económica y Financiera del Web Site: www.asobancaria.com

Asociación Nacional de Industriales ANDI (2013) “Colombia: Balance 2013 y perspectivas 2014”, retraído en Febrero de 2014 de la sección Informes en Web Site: www.andi.com.co

Miranda J., Gustavo. (2013) “Conoce la historia de las tarjetas de crédito”, retraído en Marzo de 2014 del Web Site: www.reportelobby.com

Wilgren, Charles (2013) “Origen e historia de las tarjetas de Crédito”, retraído en Diciembre de 2013 de la sección Economía Fácil del Blog En Naranja, en el Web Site: www.ennaranja.com