IESE
Universidad de Navarra
Barcelona-Madrid

0-696-010
P-886

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

AMERICAN EXPRESS: MEMBERSHIP REWARDS EUROPA

El 10 de noviembre de 1995, Enrique Ortiz, responsable de fidelidad del consumidor de American Express para Europa, estaba pensando en los pasos críticos que la empresa tenía que dar para que el programa Membership Rewards Europa lanzado en 1993 fuera un éxito completo. Sabía que el éxito de estos programas de fidelización dependía de dos elementos: la «proposición al cliente», es decir, el tipo de recompensa ofrecido a los clientes, y la capacidad de gestionar la base de costes del programa, es decir, los fondos gastados en obtener socios estratégicos para el programa y el control de los costes administrativos.

Enrique Ortiz consideraba la tasa de penetración que el programa había logrado hasta la fecha. Con una media de más del 20% de los titulares de tarjetas incluidos en Membership Rewards Europa, se preguntaba si había llegado el momento de modificar la «proposición al cliente» ofrecida para hacer más atractivo el programa a una base más amplia, y de revisar el enfoque de análisis del coste-beneficio del programa.

El programa Membership Rewards había sido diseñado para viajeros de negocios. El tipo de premios ofrecidos atraía principalmente a los miembros de programas «Frequent Flyer» de las líneas aéreas que acumulaban millas con American Express y luego las transfería a su línea aérea preferida para obtener billetes gratis o cambiar a una clase superior. Enrique Ortiz creía que había que incorporar a un grupo de empresas asociadas diferentes para que la tasa de penetración alcanzara el objetivo del 50% que tenía en mente. La diversificación de empresas asociadas podía tomar varias vías: empresas de alquiler de coches, restaurantes, agencias para entradas a espectáculos, incluso empresas de electrodomésticos. Adicionalmente, se preguntaba cómo incluir a clientes de los instrumentos de pago alternativos a «la tarjeta» (por ejemplo, la tarjeta de crédito óptima) que American Express estaba comercializando cada vez con más insistencia.

Caso de la División de Investigación del IESE.
Preparado por Paul McGilvey, de la J. L. Kellogg Graduate School of Management; Sven Rose, de la University of Chicago, Graduate School of Business, y Magali Spinther, de la London Business School, bajo la supervisión del profesor Luis María Huete. Enero de 1996.

Copyright © 1996, IESE.
Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del IESE.

Ultima edición: 16/10/98

Al mismo tiempo, Enrique Ortiz sentía la necesidad de gestionar con cuidado el coste del programa. Esto se podía conseguir firmando acuerdos de bajo coste con las empresas asociadas y animando a los clientes a utilizar sus puntos preferentemente en estos acuerdos de bajo coste. Se preguntaba si esta opción era factible y cuál sería el grado de colaboración de las empresas asociadas.

Tarjetas de crédito y cargo en Europa

Las tarjetas de crédito y cargo permiten al comprador «comprar ahora y pagar más tarde», una idea introducida inicialmente por Diners Club en 1956 y seguida por American Express en 1957. Hay dos tipos de tarjeta: tarjetas de cargo y tarjetas de crédito. Las tarjetas de cargo como American Express y Diners Club, a veces también se llaman tarjetas de viaje y representación. Se diferencian de las tarjetas de crédito en que el titular tiene que pagar el saldo pendiente en su cuenta, en su totalidad, al final de cada mes. Las tarjetas de crédito generalmente son emitidas por bancos específicos bajo el paraguas de una de las dos organizaciones internacionales de tarjetas de crédito, Visa International y MasterCard. Los titulares de este tipo de tarjetas tienen la opción de pagar el saldo en su totalidad al final del mes o atrasar una parte del mismo hasta el mes siguiente, optando con ello por pagar intereses (a un TAE de cerca del 22% en el Reino Unido) sobre el saldo que se llevaba al mes siguiente. Visa es la tarjeta de crédito dominante en la Comunidad Europea, con cerca de 33,4 millones de titulares a finales de 1988. Eurocard/MasterCard tenía cerca de 18,9 millones de titulares en la misma fecha, mientras que American Express ocupaba un tercer puesto muy rezagado, con más de 4,5 millones de tarjetas en 1994 (véase el Anexo 1 para las participaciones en el mercado de las empresas más importantes). Visa y Mastercard actúan a modo de franquicias, habiendo logrado acuerdos con más de 20.000 bancos que les hacían de canal de distribución.

El mercado europeo de tarjetas de crédito y cargo (denominadas tarjetas de crédito de aquí en adelante) se ha desarrollado rápidamente desde los años setenta. Los niveles de cargo de las tarjetas de crédito han incrementado en respuesta a condiciones favorables del mercado de consumo y los avances en la tecnología bancaria. En 1995, más del 10% de los gastos de los consumidores se realizaron por tarjeta de crédito. Esta cifra ha ido aumentando a medida que ha crecido el número de establecimientos que aceptan el pago con tarjeta de crédito. Conforme los bancos, e incluso empresas, han entrado en este mercado como emisores, las cuotas anuales cobradas a los consumidores han bajado (en muchos casos, ni se cobran), permitiendo a éstos disponer de múltiples tarjetas. Los titulares de tarjetas de American Express tenían una media de siete tarjetas en su bolsillo.

Las comisiones cobradas a los comercios –el 3% como media en el caso de American Express y un 1,5% en el caso de Visa– y los intereses cobrados a los titulares por los saldos pendientes en su cuenta, componen la mayor parte de los ingresos de los emisores. Por consiguiente, el gasto del consumidor constituye el fundamento de los ingresos de la empresa emisora. Las empresas emisoras de tarjetas han reconocido la importancia de establecer una preferencia por su tarjeta por parte del consumidor respecto a la competencia. Un intento de incrementar la participación en el mercado y crear una base de clientes fieles son los programas de premios y fidelización.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

American Express

American Express Company nació como empresa de transporte urgente en 1850. American Express creó el primer plan de pensiones privado en Estados Unidos en 1875, y en 1882 se introdujo el American Express Money Order como alternativa más segura al envío de importes en metálico. American Express inventó el «Travellers Cheque» (cheque de viajeros) en 1891, liberando a los viajeros de la necesidad de obtener cartas de crédito. Oficinas de transporte de American Express en el Reino Unido, Francia y Alemania entraron en el negocio de viajes en 1898, vendiendo billetes para los ferrocarriles europeos y los barcos transatlánticos. Para acomodar operaciones financieras internacionales en Latinoamérica, Europa y Lejano Oriente, American Express Company se convirtió en sociedad anónima en 1919. La empresa lanzó la tarjeta de cargo American Express en Estados Unidos, en 1958, y cinco años más tarde se lanzó la tarjeta American Express Sterling en el Reino Unido.

Bajo James D. Robinson, que fue presidente ejecutivo de la empresa entre 1977 y 1993, American Express adquirió varios negocios en una estrategia destinada a convertir la empresa en «un supermercado financiero». Las adquisiciones incluyeron Shearson Loeb Rhoades (corretaje, 1981), Boston Company (banca, 1981), Balcor (bienes inmuebles, 1982), Lehman Brothers Holding Company (banca de inversiones, 1984), Investors Diversified Services (corretaje, 1984) y E.F. Parker (corretaje, 1987). En 1982, American Express se convirtió oficialmente en una empresa «blue chip» cuando fue nombrada primera empresa de servicios financieros del Dow Jones Industrial Average.

A principios de los años noventa, sin embargo, empezaron a acumularse las pérdidas en las filiales de corretaje, mientras que el negocio insignia de tarjetas de cargo de la empresa se enfrentaba a presiones competitivas sin precedentes: los comercios estaban molestos por las comisiones que cobraba American Express, que oscilaban entre un 20 y un 300% por encima de las comisiones cobradas por otras empresas de tarjetas, mientras que los titulares cuestionaban la cuota anual por la tarjeta, cuota que tenía un precio básico de 8.000 pesetas frente a 2.000 de Visa.

Harvey Golub fue nombrado presidente ejecutivo en 1993 y, bajo su liderazgo, la empresa ha acelerado un proceso de desinversión de la mayor parte de sus filiales financieras, a excepción de Investors Diversified Services, que fue reconstituida como American Express Financial Advisors. Golub ha reducido y reorganizado las operaciones de American Express, a la vez que ha definido una nueva misión para la empresa: «Convertirse en la mejor marca de servicios del mundo».

Hoy en día, American Express define sus negocios como servicios relacionados con viajes, servicios financieros y de inversiones, y servicios de tratamiento de la información, que se prestan por todo el mundo. En 1994, los servicios relacionados con viajes obtuvieron unos ingresos netos de 10.256 millones de dólares, sobre un total de 14.282 millones de dólares de ingresos totales de la empresa. American Express Financial Advisors fue responsable de 3.270 de los ingresos netos, mientras que 652 millones de dólares procedían del American Express Bank. En 1994, los servicios relacionados con viajes fueron la actividad más rentable de la empresa, con un beneficio después de impuestos declarado de 998 millones de dólares, o el 72% del beneficio total de la empresa en 1994 (véase el Anexo 2 para datos financieros seleccionados).