TESIS
COS 997
S4

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO

FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACION

ESCUELA DE COMUNICACION SOCIAL

Mención Publicidad y Relaciones Públicas

Trabajo de Grado

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

ALIANZAS ESTRATEGICAS PARA MERCADEAR TARJETAS DE CREDITO

CASO: TARJETA CITIBANK AADVANTAGE

TUTORA:
LIC. ARCIA MARCANO, KYRA

AUTORA:
Br. SEQUERA MARTINEZ, WISMIM

Septiembre 1.997

Agradezco a

A Dios, por crearme y darme fuerza para alcanzar una meta más en mi vida.

A mis padres, por su incondicional apoyo en los momentos más difíciles.

A mis abuelos, por enseñarme su sabiduría y lo importante que son las experiencias.

A Vestalia, por ser mi verdadera madrina.

A mis hermanos, tíos y demás familiares que me brindaron su ayuda y colaboración.

A Alex, por todo su amor, su música y compresión.

A Kyra, por entregarme sus mejores momentos de experiencias y enseñanzas.

A Jhon, por su valiosa ayuda.

A mis amigos, compañeros y a todos los que hicieron posible este sueño,

MIL GRACIAS.

WISMIM

INDICE

pp.

AGRADECIMIENTO ii

LISTA DE CUADROS vii

LISTA DE GRAFICOS x

INTRODUCCION xiii

CAPITULO 1

I EL PROBLEMA 1

Planteamiento del Problema 1

Objetivos 4

Justificación del Tema 5

Limitaciones 6

II MARCO TEORICO 8

Mercadeo 8

Antecedentes Históricos 8

Etapas en el Desarrollo de la Administración de la Mercadotecnia 10

La Nueva era del Marketing 12

Alianzas Estratégicas 17

pp.

Introducción a las Alianzas Estratégicas 17

Definición de Alianzas Estratégicas 19

Factores que intervienen en la Aplicación de una Alianza Estratégica 20

Ventajas y Desventajas de las Alianzas Estratégicas 22

Tipos de Alianzas Estratégicas 31

Las Alianzas Estratégicas en Mercadeo 35

Motivos Genéricos de una Alianza Estratégica 37

Reglas para Realizar Alianzas de Exito 39

Tarjetas de Crédito 40

Origen y Evolución Histórica de las Tarjetas de Crédito en el Mundo 40

Origen y Evolución Histórica de las Tarjetas de Crédito en Venezuela 45

Definición de Tarjeta de Crédito 51

Elementos que Conforman una Operación de Tarjetas de Crédito 53

Ventajas de las Tarjetas de Crédito 54

Factores de Decisión del Tarjetahabiente 58

Tipos de Tarjeta de Crédito 59

Banco Emisor y Banco Adquiriente 64

Composición del Mercado de Tarjetas de Crédito en Venezuela 66

pp.

La Participación en el Mercado en Número de Plásticos..... 68

La Participación en el Mercado en Cuanto al Volumen de Ventas 70

Régimen Legal de la Tarjetas de Crédito en Venezuela..... 74

Tarjeta Citibank AAdvantage 80

La Alianza entre el Citibank y American Airlines 80

Las Cuatro "P" de la Tarjeta Citibank AAdvantage 84

Los Términos de la Alianza..... 93

Conociendo el Negocio 96

II MARCO METODOLOGICO 100

Tipo de Investigación..... 100

Diseño de la Investigación..... 101

Población y Muestra 102

Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos..... 106

Procesamiento de los Datos..... 109

III ANALISIS DE LOS RESULTADOS 111

Características Socio-demográficas de los Tarjetahabientes..... 112

Nivel de Efectividad Alcanzado por la Tarjeta Citibank AAdvantage 124

Características Bancarias de los Tarjetahabientes 193

IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 197

Conclusiones 197

Recomendaciones 201

pp.

BIBLIOGRAFIA 204

GLOSARIO 211

ANEXOS 213

ANEXO A: Lista de Participantes en el Programa AAdvantage 213

ANEXO B: Ejemplos de Premios de Vuelos Otorgados por el programa AAdvantage 216

ANEXO C: Díptico para Promocionar la Tarjeta Citibank AAdvantage en Venezuela 217

ANEXO D-1: Avisos de Prensa en la Fase de Lanzamiento de la Tarjeta Citibank AAdvantage en Venezuela 218

ANEXO D-2: Avisos de Prensa en la Fase de Mantenimiento de la Tarjeta Citibank AAdvantage en Venezuela 219

ANEXO E-1: Instrumento de Investigación 1: Cuestionario de la encuesta 220

ANEXO E-2: Instrumento de Investigación 2: Cuestionario de la entrevista 229

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Distribución de la Muestra, Según Sexo	113
2	Distrubución de la Muestra, Según Edad	115
3	Distribución de la Muestra, Según Nivel de Instrucción	117
4	Distribución de la Muestra, Según el Nivel de Ingresos (Bolívares)	119
5	Zona de Residencia y Condiciones de la Vivienda	121
6	La Tarjeta Citibank AAdvantage Otorga los más Altos Límites de Crédito	126
7	La Tarjeta Citibank AAdvantage Permite Obtener Fácilmente Adelantos de Efectivo hasta por el 30% del Límite de Crédito	129
8	La Tarjeta Citibank AAdvantage es muy Usada Porque Ofrece un Seguro de Compra Protegida	132
9	La Tarjeta Citibank AAdvantage Brinda Seguridad por Tener su Foto y Firma Digitalizada	135
10	La Tarjeta Citibank AAdvantage Ofrece el más Efectivo y amplio	

CUADRO pp.

Servicio Telefónico Cuando, Donde y Como sus Clientes lo Requieran 138

11 Le Satisface Poseer la Tarjeta Citibank AAdvantage Porque está Respaldada por dos Grandes Compañías: Citibank y American Airlines 141

12 La Acumulación de Millas por Compra Realizada es una Ventaja Atractiva Ofrecida por la Tarjeta Citibank AAdvantage 144

13 Es Motivo de Agrado y Satisfacción Poseer la Tarjeta Citibank AAdvantage 147

13-A Es Motivo de Agrado y Satisfacción Poseer la Tarjeta Citibank AAdvantage, Según Sexo 150

14 Prefiere la Tarjeta Citibank AAdvantage Porque Cuenta con el Prestigio de Citibank y American Airlines 156

15 La Tarjeta Citibank AAdvantage es Preferida por ser Reconocida y Aceptada en Todo el Mundo 159

16 La Tarjeta Citibank AAdvantage es la más Usada Porque Premia Cualquier Consumo Realizado con la Acumulación de Millas AAdvantage 162

16-A La Tarjeta Citibank AAdvantage es la más Usada Porque Premia Cualquier Consumo Realizado con la Acumulación de Millas AAdvantage, Según Sexo 165

17 La Tarjeta Citibank AAdvantage es la más Utiliza Para Compras

CUADRO pp.

en el Exterior por ser la Unica Tarjeta de Crédito que Exonera de Comisiones 169

18 Con qué Frecuencia Utiliza su Tarjeta Citibank AAdvantage 172

18-A Con qué Frecuencia Utiliza su Tarjeta Citibank AAdvantage, Según Sexo 175

19 Principales Motivos de Uso de la Tarjeta Citibank AAdvantage 181

20 Principales Ventajas que Ofrece la Tarjeta Citibank AAdvantage, Según el Usuario 187

21 Desventajas o limitaciones que presenta la Tarjeta Citibank AAdvantage, Según el Usuario 189

22 Sugerencias y/o Recomendaciones para Mejorar la Efectividad de la Tarjeta Citibank AAdvantage, Según los Encuestados 191

23 Tipo de Franquicia que Posee el Tarjetahabiente 193

24 Otras Tarjetas de Crédito que Poseen el Encuestado 195

LISTA DE GRAFICOS

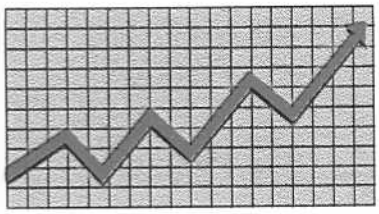


GRAFICO		pp.
1	Distribución de la Muestra, Según Sexo	114
2	Distrubución de la Muestra, Según Edad	116
3	Distribución de la Muestra, Según el Nivel de Instrucción	118
4	Distribución de la Muestra, Según Nivel de Ingresos (Bolívares)	120
5	Zona de Residencia y Condiciones de la Vivienda	123
6	La Tarjeta Citibank AAdvantage Otorga los más Altos Límites de Crédito	128
7	La Tarjeta Citibank AAdvantage Permite Obtener Facilmente Adelantos de Efectivo hasta por el 30% del Límite de Crédito.....	131
8	La Tarjeta Citibank AAdvantage es muy Usada Porque Ofrece un Seguro de Compra Protegida	134
9	La Tarjeta Citibank AAdvantage Brinda Seguridad por Tener su Foto y Firma Digitalizada	137
10	La Tarjeta Citibank AAdvantage Ofrece el más Efectivo y amplio Servicio Telefónico Cuando, Donde y Como sus Clientes lo	

GRAFICO pp.

Requieran 140

11 Le Satisface Poseer la Tarjeta Citibank AAdvantage Porque está Respaldada por dos Grandes Compañías: Citibank y American Airlines 143

12 La Acumulación de Millas por Compra Realizada es una Ventaja Atractiva Ofrecida por la Tarjeta Citibank AAdvantage 146

13 Es Motivo de Agrado y Satisfacción Poseer la Tarjeta Citibank AAdvantage 149

13-A Es Motivo de Agrado y Satisfacción Poseer la Tarjeta Citibank AAdvantage, Según Sexo Masculino 154

13-B Es Motivo de Agrado y Satisfacción Poseer la Tarjeta Citibank AAdvantage, Según Sexo Femenino 155

14 Prefiere la Tarjeta Citibank AAdvantage Porque Cuenta con el Prestigio de Citibank y American Airlines 158

15 La Tarjeta Citibank AAdvantage es Preferida por ser Reconocida y Aceptada en Todo el Mundo 161

16 La Tarjeta Citibank AAdvantage es la más Usada Porque Premia Cualquier Consumo Realizado con la Acumulación de Millas AAdvantage 164

16-A La Tarjeta Citibank AAdvantage es la más Usada Porque Premia Millas AAdvantage, Según Sexo Maculino 167

16-B La Tarjeta Citibank AAdvantage es la más Usada Porque Premia

GRAFICO pp.

AAdvantage, Según Sexo Femenino 168

17 La Tarjeta Citibank AAdvantage es la más Utiliza para Compras en el Exterior por ser la Unica Tarjeta de Crédito que Exonera de Comisiones 171

18 Con qué Frecuencia Utiliza su Tarjeta Citibank AAdvantage 174

18-A Con qué Frecuencia Utiliza su Tarjeta Citibank AAdvantage, Según Sexo Masculino 179

18-B Con que Frecuencia Utiliza su Tarjeta Citibank AAdvantage, Según Sexo Femenino 180

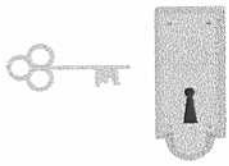
19-A Principales Motivos de Uso de la Tarjeta Citibank AAdvantage-Primera Opción 184

19-B Principales Motivos de Uso de la Tarjeta Citibank AAdvantage-Segunda Opción 185

19-C Principales Motivos de Uso de la Tarjeta Citibank AAdvantage-Tercera Opción 186

20 Tipo de Franquicia que Posee el Tarjetahabiente 194

INTRODUCCION



La presente investigación sobre las alianzas estratégicas para mercadear tarjetas de crédito, está dirigida a brindar información acerca de la efectividad de esta práctica, en base al caso de la alianza estratégica creada entre Citibank y American Airlines para mercadear la Tarjeta Citibank AAdvantage.

En los actuales momentos las empresas deben hacer un esfuerzo continuo para ampliar su presencia en el mercado y con ello disminuir el poder de la competencia. Para alcanzar estos objetivos muchas veces es necesario comprar equipos, incorporar tecnología, capacitar a los recursos humanos, aperturar los canales de comercialización, ampliar la gama de productos y otras cuestiones vitales que muchas veces una sola empresa no puede cubrir.

Por ello es que surgen la alianzas estratégicas, con las cuales se pueden usufructuar las fuerzas de cada una y compensar sus debilidades, para finalmente ofrecer mayor satisfacción a los exigentes consumidores.

Tomando en cuenta la importancia de las alianzas estratégicas, como una nueva oportunidad de hacer negocios y mercadear un producto o servicio y debido a su

creciente práctica en el mundo, se consideró relevante e interesante estudiar este tema, tomando el caso de una alianza entre dos grandes empresas, que se unieron para ofrecer lo mejor de ambas en un solo producto, la Tarjeta Citibank AAdvantage, con la cual se pretende generar una mayor satisfacción, grado de preferencia y mayor frecuencia de uso entre sus usuarios, dentro de un mercado saturado en cuanto a la oferta de tarjetas de crédito, como lo es el venezolano.

La investigación realizada es de tipo descriptiva y su diseño es no-experimental transeccional descriptivo. En cuanto a las diversas fuentes utilizadas, se escogió a los usuarios de la Tarjeta Citibank AAdvantage y a los ejecutivos encargados de la alianza; además de diversas fuentes escritas de carácter bibliográfico y hemerográfico.

A los tarjetahabientes seleccionados bajo una muestra probabilística simple, se les aplicó una encuesta y a los ejecutivos una entrevista, para medir en ambos segmentos las variables establecidas en la investigación.

Una vez aplicados los instrumentos, se llevó a cabo un análisis estadístico de los datos obtenidos; los cuales se presentan en tablas y gráficos, asimismo se realizó la interpretación de éstos.

Seguidamente se presentan las conclusiones y recomendaciones, producto de la investigación, a fin de que sirvan para mejorar la efectividad de las Tarjetas Citibank AAdvantage resultado de la alianza estratégica de Citibank y American Airlines.

Finalmente esta investigación espera haber realizado un aporte al área de mercadeo, ya que se estudió una de las prácticas modernas para introducir en el mercado con mayor éxito un producto o servicio. Así mismo se espera que se genere interés en otros investigadores y estudiosos por ampliar los alcances obtenidos en esta investigación.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Desde tiempos muy remotos el hombre se ha unido para sobrevivir y progresar, los fenicios se aliaban para fortalecer su comercio con los extranjeros, las ciudades griegas se juntaban para luchar en contra de sus enemigos Persas, durante la Segunda Guerra Mundial surgieron fuerzas aliadas entre algunos países para liquidar la amenaza del fascismo y el nazismo.

Actualmente las grandes potencias como Japón y Estados Unidos comparten experiencias para lograr las más amplias economías de escala, también Rusia y E.E.U.U. trabajan en conjunto para desarrollar vehículos espaciales, las empresas transnacionales como IBM, General Motors, Xerox, Ford, Dow Chemical, Sony, Apple Computer entre muchas otras buscan aumentar su inteligencia, tecnología y conocimiento a través de las alianzas y para terminar de mencionar algunos ejemplos importantes acerca de la proliferación de alianzas, actualmente en el país se está

gestando una muy importante, la unión de los partidos políticos que buscan optimizar sus recursos para alcanzar sus ambiciosas metas.

Estos hechos comprueban que ni las personas, ni las empresas, ni los países son islas que pueden continuar desarrollándose, ni subsistir aisladamente y una de las más poderosa arma para entrar en el mundo de la globalización y poder hacerle frente a la competencia lo constituye las alianzas estratégicas.

Las alianzas tienen la capacidad de agregar una gran carga de sinergía, para lograr multiplicar las ventajas y neutralizar la desventajas, en el competitivo escenario que se presenta a finales de este siglo, en el cual todos buscan salir indemne de las amenazas y aprovechar al máximo las oportunidades que se presenten.

Por otra parte existe una causa muy fuerte por la cual las alianzas constituyen para las empresas una alternativa rendidora y eficaz para alcanzar sus objetivos: el consumidor moderno, el cual cada vez se hace más exigente en materia de precios y diferenciación.

De este poder que han alcanzado los consumidores surge la obligada lucha de las compañías por hallar productos diferenciales que satisfagan los diversos segmentos del mercado, el combate por disminuir los costos y los precios, en imponer marcas, incrementar el uso, mantener preferencias y el nivel de fidelidad.

Dada esta situación se observa que indiscutiblemente el papel que juega la aplicación de alianzas estratégicas entre las empresas es de gran relevancia y significación para el proceso de mercadeo de un producto o servicio.

En este escenario es que surge la alianza entre dos grandes como Citibank y American Airline, para mercadear la Tarjeta Citibank AAdvantage en Estados Unidos y en algunos países de Latinoamérica entre los cuales se encuentra recientemente Venezuela.

Para entender el surgimiento de esta alianza, hay que resaltar que todas las tarjetas de créditos ofrecen básicamente los mismos servicios a sus clientes, por ello es que los bancos emisores se las ingenian para otorgarles valores agregados que atrapen y mantengan a los tarjetahabientes.

En el caso de Venezuela existen aproximadamente 21 bancos emisores de tarjetas de crédito, que aparte de ofrecer los beneficios de las franquicias, otorgan otros incentivos para el consumo a través de promociones por temporadas. Solo algunas tarjetas como por ejemplo las emitidas por el Banco Provincial y Banesco ofrecen programas de acumulación de puntos para ser canjeadas por premios.

Por su parte Citibank ofrece la Tarjeta Citibank AAdvantage con la cual se pueden acumular millas para luego obtener premios del programa AAdvantage de American Airlines, como boletos a diversos destinos de esta aerolínea, entre otros.

Esta alianza pretende satisfacer a un segmento del mercado venezolano, ofreciendo lo mejor de Citibank y American Airlines a los clientes de la Tarjeta Citibank AAdvantage.

En base a todo lo expuesto anteriormente y dado que todos los objetivos o fines trazados para alcanzar una meta deben ser evaluados sobre todo a nivel de mercadeo y más aún si son tendencias con aplicación relativamente reciente en nuestro país, surge la motivación por emprender un proyecto de investigación centrado en el siguiente problema:

¿Cuál es la efectividad de la aplicación de la alianza estratégica entre Citibank y American Airlines para el mercadeo de la Tarjeta Citibank AAdvantage?.

Objetivos

OBJETIVO GENERAL: Determinar la efectividad de la alianza estratégica entre Citibank y American Airlines para mercadear la Tarjeta Citibank AAdvantage.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Determinar el nivel de satisfacción alcanzado por la Tarjeta Citibank AAdvantage.
- Determinar el grado de preferencia que la Tarjeta Citibank AAdvantage viene logrando a nivel de los tarjetahabientes.

- Identificar las principales razones o motivos de uso de la Tarjeta Citibank AAdvantage.
- Reconocer las ventajas de la Tarjeta Citibank AAdvantage.
- Reconocer las desventajas de la Tarjeta Citibank AAdvantage.
- Recoger sugerencias y/o recomendaciones de la muestra seleccionada a efecto de incrementar o mejorar los niveles de efectividad de la Tarjeta Citibank AAdvantage.

Justificación del Tema

La práctica de alianzas estratégicas está creciendo a pasos agigantados entre las empresas en Venezuela que busca optimizar sus recursos para ofrecer un mejor y mayor servicio para satisfacer las necesidades de los consumidores venezolanos.

Es por ello que realizar una investigación para estudiar la efectividad de la alianza estratégica entre el Citibank y American Airlines para mercadear la Tarjeta Citibank AAdvantage, entre una muestra de sus usuarios y los altos ejecutivos líderes de esta unión, constituye una interesante e importante investigación cuyos resultados permitirán medir el impacto de la aplicación de alianzas dentro de este sector tan competitivo.

Por otra parte los resultados obtenidos en esta investigación no sólo beneficiará a las instituciones financieras innovadoras que emiten tarjetas de crédito y deseen

incursionar en este tipo de alianzas, sino que será un gran aporte para el área de mercadeo no sólo de productos financieros, sino también de otro tipo de productos o servicios que puedan aprovechar las alianzas para tomar ventaja en el mercado.

Además esta investigación ofrece un punto de partida para la formulación de análisis más amplios y de mayores proyecciones, acerca de los beneficios, desventajas, utilidades y consecuencias que puedan generar las alianzas estratégicas.

Es importante destacar que existen pocos estudios acerca de la aplicación de alianzas estratégicas para el mercadeo de un producto o servicio en nuestro país, ya que la aplicación de esta práctica es reciente para las empresas venezolana, por ello este estudio generará aportes significativos.

Por las razones expuesta se consideró relevante iniciar un proyecto acerca de un tema innovador y útil para el área de mercadeo en Venezuela.

Limitaciones

Entre las limitaciones presentadas en la realización de la investigación se encuentran:

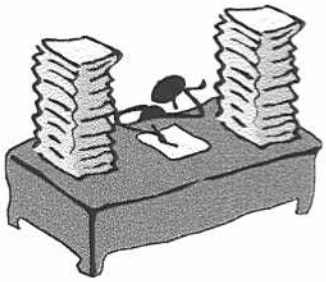
- *La falta de tiempo y recursos para ampliar el estudio a tarjetahabientes de otras* ciudades importantes como Valencia y Maracaibo donde tiene presencia el Citibank.

- *La prohibición en la Universidad Central de Venezuela para realizar consultas* en las diversas bibliotecas, a los estudiantes de otras instituciones. Por lo que la investigación dentro de esta casa de estudio no pudo ser más profunda y se realizó a través de amigos de la investigadora que estudian en dicha universidad.

- La falta de bibliografía actualizada acerca de tarjetas de crédito y la falta de bibliografía de alianzas estratégicas y su aplicación en el mercadeo por ser una *práctica tan nueva, fue una limitación que no permitió profundizar en algunos aspectos* de los temas mencionados.

CAPITULO II

MARCO TEORICO



El Mercadeo

Antecedentes Históricos

Desde comienzos de la historia se presentan vestigios del mercadeo, "la Biblia por ejemplo presenta una relación extensa de referencias de prácticas comerciales; asimismo durante el Imperio Romano se produce un gran desarrollo de actividades comerciales incluso hasta internacionales" **(Madia 28)**.

Sin embargo la necesidad del marketing surge y se forma durante el proceso en que la sociedad pasa de una economía basada en la agricultura donde no hay intercambio y los individuos son autosuficientes en gran medida, a una construida sobre la división del trabajo, la industrialización y la urbanización.

Es así como conforme transcurre el tiempo cada quien se dedica a producir los artículos que mejor hace y en mayor cantidad. Para **Stanton** cuando los individuos hacen más de lo que quieren o desean más de lo que fabrican, se colocan los cimientos para el comercio, este intercambio es la esencia del mercadeo **(9)**.

Más adelante se producen dos importante revoluciones que enmarcan el nacimiento de la mercadotecnia moderna en los Estados Unidos, se trata de la Revolución Comercial y la Revolución Industrial. La primera "trajo el comercio al mundo occidental, resultó del derrocamiento del sistema feudal y se convirtió en producción con el objeto de intercambiar" **(Buzzell 21)**. La segunda fue resultante de las grandes invenciones tecnológicas y de innovaciones gerenciales; durante este tiempo la productividad aumentó tan rápidamente que a la manufactura se le conoció como producción masiva.

Pero a pesar de su crecimiento la mercadotecnia se mantuvo estancada durante la última mitad del siglo XIX y las dos primeras décadas del siglo XX, cuando el esfuerzo se dirigió al crecimiento de las compañías manufactureras, porque la demanda generalmente excedía la oferta de los productos.

Finalmente el reconocimiento del marketing surge luego de la Segunda Guerra Mundial cuando la oferta de los productos y servicios sobrepasaron la demanda efectiva, cuando se comienza a formar un importante mercado de compradores, cuando no ha sido difícil producir la mayoría de los bienes sino el problema real es

comercializarlos.

Hoy en día la mercadotecnia, práctica que surge como consecuencia de una evolución paralela con las sociedades y su economía, es ampliamente aceptada en la comunidad de los negocios. Aún más "la importancia de la mercadotecnia en el mundo de los negocios puede comprenderse más fácil en términos cuantitativos; entre una cuarta y una tercera parte de la mano de obra de un país está relacionada con la actividad del mercadeo" **(Stanton 10)**.

Etapas en el Desarrollo de la Administración de la Mercadotecnia

Según **Stanton** desde la Revolución Industrial, la administración de la mercadotecnia en los negocios estadounidenses ha tenido cuatro etapas de desarrollo. Estas son la etapa de orientación al producto, de orientación hacia las ventas, de orientación al mercado y finalmente de orientación hacia la responsabilidad **(15)**.

1. Etapa de orientación a la producción: esta es la etapa de sencillamente elaborar un mejor producto, se piensa que el esfuerzo de mercadeo no es necesario para conseguir que los consumidores compren un producto que está bien hecho y que tiene el precio justo.

2. Etapa de orientación hacia las ventas: en este período la sola producción de un artículo no brindaba la seguridad de éxito en el mercado. El producto requería venderse y esto significaba un esfuerzo importante de promoción.

En esta etapa surgen dos importantes cambios: el primero es que todas las actividades de mercadotecnia se van a agrupar bajo las órdenes de un ejecutivo de ventas y el segundo es que la capacitación de los vendedores y el análisis de las ventas serán manejados por el departamento de ventas.

3. Etapa de orientación al mercado: en esta etapa las compañías adoptan el concepto de administración de mercadotecnia coordinada, dirigido tanto a la orientación hacia el cliente como al volumen de ventas con utilidades.

De esta manera el concepto de mercadeo comienza a integrarse dentro de cada etapa de las operaciones de la empresa.

4. Etapa de orientación hacia la responsabilidad: "las presiones externas, como el descontento de los consumidores, los problemas ambientales y las implicaciones políticas y legales tienen influencia en los programas de mercadotecnia, es por ello que surge esta etapa dirigida hacia la orientación social; por la cual las empresas deben actuar con responsabilidad si quieren sobrevivir o tener éxito" **(Stanton 19)**.

Sin embargo se podría considerar que el mercadeo a seguido evolucionado y está entrando a una nueva era, producto de una serie de cambios y demandas del mundo moderno.

La Nueva Era del Marketing

El panorama del "conjunto de principios para escoger mercados metas, identificar las necesidades del consumidor, desarrollar productos que satisfagan esas necesidades, proporcionarles valor a los consumidores y utilidades a las compañías" **(Kotler 17),** es decir del mercadeo está cambiando en muchos niveles.

En un macronivel **Magrath** afirma que nuevos bloques comerciales y estructuras de mercado están emergiendo en Europa, a lo largo de la costa del Pacífico y en los países de América del Norte incluidos en el NAFTA (Tratado de Libre Comercio). Por otra parte las fusiones y adquisiciones que se están generando a un ritmo acelerado, están transformando a industrias completas; por ejemplo la industria de la aeronavegación se encuentra dominada por un puñado de megaempresas de transporte aéreo. Además el colapso de la dominación comunista en Europa Oriental está abriendo nuevos y vastos mercados con necesidades y expectativas insatisfechas **(12)**.

En el micronivel, las relaciones comprador-vendedor también están generando transformaciones. "Un mayor énfasis en el control de calidad genera la existencia de

alianzas entre comprador y vendedor, mayor cantidad de fuentes únicas de aprovisionamiento y programas en equipo entre el cliente y proveedor tendientes a lograr mejoras mutuas en la productividad" **(Magrath 12)**.

Así mismo en la vanguardia del marketing existe una tendencia por la comercialización hacia micromercados, como respuesta a la existencia de productos tecnológicamente posibles y a la tendencia de los clientes en fragmentar sus gustos. Los fabricantes han aprendido a producir gran variedad de mercancías a costos sumamente competitivos, al parecer algo inaudito cuando el marketing masivo y las largas líneas de producción dominaban el pensamiento del empresario.

Por otra parte los productos se reemplazan unos a otros ya que el mercado de consumidores cada vez es más exigente en materia de precios, diferenciación, calidad, presentación y marca, se trata de lo que denomina **Cleri** la dictadura de los consumidores **(21)**.

Producto de los nuevos clientes, nuevos competidores, nuevas tecnologías, nuevos modelos de distribución, surge una nueva era del marketing, en la cual será preciso hallar nuevas oportunidades para sobrevivir.

En base al trabajo realizado por **Magrath** *con más de 300 empresas, ha* continuación se mencionan lo que este autor denominó como los 6 imperativos del marketing, *los cuales constituyen los desafíos claves que deben enfrentar las*

compañías orientadas al marketing y los aspectos que determinan el éxito o fracaso que es necesario dominar **(14)**.

1. La productividad: las compañías orientadas al marketing deben lograr sus objetivos de participación en el mercado conteniendo hasta los costos de marketing, desde la administración de la cartera de ventas y clientes hasta las elecciones inteligentes de programas comerciales y de apoyo al consumidor final. Participación en el mercado sin margen es igual a prosperidad sin ganancia donde no hay posibilidad de reinvención en nuevos productos, nuevos mercados, recursos humanos, ni franquicias de marcas. "Con una nivelación tan evidente en el performance de productos en tantos mercados, la productividad de las erogaciones de marketing en áreas que no se relacionan con el producto determina en última instancia la salud de los márgenes de ganancia y posición competitiva de una empresa" **(Magrath 14)**.

2. Innovación: otro aspecto que determina el éxito o fracaso es la necesidad de ser innovador en forma continua y firme, y comprender las dimensiones de valor agregado que son más importantes para los clientes. Desde esta perspectiva, los gerentes orientados al marketing pueden determinar el óptimo posicionamiento y necesidades de los clientes y a partir de allí determinar las habilidades y tareas requeridas para obtener las óptimas combinaciones de valor agregado. La innovación en productos es el oxígeno que vigoriza a los clientes, alimentando, al mismo tiempo, las llamas gemelas del crecimiento y la rentabilidad.

3.Canales de distribución: Para **Magrath** otro punto que preocupa a los gerentes con orientación al marketing, es la creación de relaciones perdurables con los canales de distribución, dada la proliferación de grandes canales de distribución.

El poder de los intermediarios mayoristas y cadenas de minoristas está aumentando, estos cambios de poder en los canales de distribución traen paralelamente la necesidad de que la dirección garantice el acceso a productos y servicios a sus clientes finales. Las luchas por obtener un espacio de exhibición es las *tiendas será un aspecto tan clave de la competencia para lograr la fidelidad a una* marca como la lucha para obtener espacio en la mente del consumidor final **(15)**.

4. Globalización: otro de los grandes ítems es la globalización de productos y servicios "cuando el auto más vendido en los Estados Unidos es el Honda Accord, queda claro que el liderazgo en marketing es un asunto global. Ya no es suficiente ser de primera clase; en la actualidad las compañías deben ser de clase mundial. Los ejecutivos orientados al mercado deben aprender qué significa globalizar estrategias, tácticas, operaciones y organizaciones" **(Magrath 16)**.

5. Calidad: otro importante imperativo es enfatizar, nutrir y desarrollar calidad en todas las prácticas y enfoques de marketing. Se necesita calidad en la planificación de marketing y en los esfuerzos de investigación de mercado, es fundamental para la capacitación de dar respuesta al cliente.

La "*obtención de calidad a través de una organización de marketing requiere* maestría en el manejo de herramientas analíticas tales como el benchmarking y de procesos humanos tales como la delegación de autoridad. Los ejecutivos de *marketing obsesionados por la calidad pueden hacer milagros*, tal y como lo evidencia el resurgimiento de Ford, Motorola, Xerox y otras compañías cuyo personal ha adoptado la religión de la calidad" **(Magrath 17)**.

6. Alianzas: otro aspecto fundamental que enfrentan los ejecutivos de marketing según **Magrath**, es el dominio de las técnicas de adquisiciones, marketing conjunto, *alianzas y joint ventures. A medida que aumenta la necesidad de contar con un* marketing conjunto entre las corporaciones y que las compañías que se manejan en forma independiente son cada vez más escasas, los ejecutivos orientados al mercado *deberán aprender a intervenir apropiada y frecuentemente en innumerables alianzas*, desde las relacionadas con logística hasta aquellas que tienen que ver con ventas, publicidad, promoción, relaciones públicas y distribución conjunta **(16)**.

Las alianzas estratégicas conforman un tipo de combinaciones imprecisas y creativas, muy apropiadas para el cambiante ambiente donde se encuentran actualmente operando tantas empresas.

Como diría **Clancy** ya están dadas las condiciones materiales para la revolución del marketing. Los consumidores están cambiando. Las empresas se encuentran *sometidas a una extraordinaria presión, las herramientas están disponibles* **(363)**, y

una de ellas son las alianzas estratégicas.

Alianzas Estratégicas

Introducción a las Alianzas Estratégicas

Anteriormente los negocios se basaban en la voraz y agresiva competencia de todos contra todos, pero esta situación ha cambiado. Ya que nada asegura a los que ganen que al final de su batalla logren ofrecer los mejores productos y servicios, los más bajos costos, ni las ganancias más substanciosas; la tendencia es que ocurra *todo lo contrario y muchas empresas le están prestando atención a estos resultados*. Están aprendiendo que "las batallas campales dejan a las compañías financieramente exhaustas, intelectualmente saturadas y completamente vulnerables a la próxima ola de innovación y competencia" **(Gerente 24)**.

La gran respuesta a esta situación es que las empresas están aprendiendo a colaborar y cooperar entre sí para competir. Las compañías están generando el más alto valor para sus consumidores y accionistas compartiendo el control, costos, capital, *acceso a los mercados, información y tecnología; y el vehículo por excelencia para* cristalizar dicha colaboración son las alianzas estratégicas.

Las alianzas estratégicas según **Auletta** se fundamentan en la teoría del

intercambio organizacional, la cual afirma que las organizaciones dada la especialización funcional y la escasez de recursos, buscan reducir la incertidumbre del entorno intercambiando recursos para el beneficio mutuo **(23)**.

Las práctica de las alianzas en los últimos años se han convertido en la herramienta más efectiva para incursionar en nuevos mercados, compartir costos fijos, tener acceso a la tecnología, incrementar habilidades y destrezas y consolidar los productos y servicios.

Según **Lewis** la cooperación satisface el insaciable apetito del consumidor por una mayor variedad de productos de los que puede ofrecer una sola compañía **(54)**.

Las alianzas se están haciendo muy importantes, de hecho hacia donde quiera que miremos la cooperación va en aumento; "entre 1.979 y 1.985 el número de alianzas entre firmas americanas, europeas y japonesa creció treinta veces y en los paises del este europeo se han duplicado anualmente" **(Lewis 31)**.

Como afirma **Badaracco** las compañías se encuentran en estos momentos rompiendo barreras que, al igual que el muro de Berlín, han permanecido levantadas durante décadas, y sus directivos se encuentran trabajando dentro de un mundo que no está compuesto solamente de mercados y firmas, sino también de complejas relaciones con un determinado número de otras organizaciones **(1)**.

En Venezuela, esta nueva estrategia de negocios está caracterizada por dos aspectos fundamentales: "la concentración de recursos en los negocios naturales y la estrategia de crecimiento orientada a la penetración de nuevos mercados externos, *mediante la asociación o adquisición de empresas bien establecidas*" **(Gerente 26)**. Estas asociaciones estratégicas se están convirtiendo en la vía más rápida para que este país consolide la integración con otros países y se abra paso al complejo y difícil mercado mundial.

Definición de Alianzas Estratégicas

Para **Lewis** en una alianza estratégica las empresas cooperan por necesidad mutua y comparten los riegos a fin de alcanzar un objetivo en común. Las compañías pueden tener el mismo objetivo sin necesitarse mutuamente, pero en este caso cada una intentará lograrlo por sus propios medios. Si no comparten los riesgos no pueden esperar un compromiso mutuo, y lo tendrán solamente si se necesitan para alcanzar el *mismo objetivo* **(23)**.

Las alianzas son "en esencia unos acuerdos organizativos y unas políticas operativas en el seno de los cuales, organizaciones independientes comparten la autoridad administrativa, establecen vínculos sociales y aceptan la propiedad conjunta" **(Badarraco 9)**.

Por otra parte las alianzas son comparables con lo que es un matrimonio en donde "hay lineamientos y expectativas pero ninguna de las partes tiene una medida precisa del retorno del compromiso inicial; ambos socios tienen fe en que serán más fuertes juntos que por separado; los dos creen poseer fortalezas de las que el otro carece, y ambos deben trabajar sobretiempo para que la unión sea exitosa" **(Gerente 26)**.

Según **Cleri** las alianzas son una salida indiscutida de la imposibilidad de llevar adelante un negocio, de la incapacidad de encarar un nuevo proyecto, la inoperancia para ampliar los existentes o de la debilidad manifiesta para explotar una idea brillante y convertirla en negocio **(83)**.

Factores que Intervienen en la Aplicación de una Alianza Estratégica

Para que una alianza estratégica estratégica tenga sentido deben estar presente dentro de ella ciertos factores o características. Los más importantes son:

- Los objetivos compartidos: antes de establecer una alianza los socios potenciales deben ponerse de acuerdo en que es lo que pretenden lograr. Este es un factor vital, ya que "cada firma tiene sus propios objetivos. Algunos son de fecha tan antigua que han llegado a ser tácticamente sobreentendidos y rara vez expresados; además una de las partes suele suponer a menudo que las expectativas de la otra son

como le gustaria que fueran y no como en realidad son" **(Lewis 24)**.

• La necesidad mutua genera el compromiso: en el caso que una relación o *sociedad se base en la necesidad mutua, se mantiene un respaldo mutuo entre las* partes, que ayuda a superar cualquier contrariedad. Una alianza perdura tanto como subsista la necesidad mutua; tan pronto como se deteriore el mérito de una de las *partes, la otra tendrá un motivo para asumir el control o dejar sin efecto el acuerdo.*

Las alianzas son mecanismos para incrementar el valor agregado de la organización. Para **Blejmar** *las alianzas se constituyen en definitiva porque ambos se* ven como una oportunidad para el otro **(2)**.

• Compartir riesgos consolida las alianzas: cuando una compañía no tiene nada que perder, *mientras su socio corre demasiados riegos, no vale la pena que se* exponga a compartir un objetivo. En cambio si se comparten riesgos se genera un incentivo para cooperar en beneficio mutuo en todo tipo de aspecto. El éxito de una *alianza de riesgos compartidos, como una necesidad mutua crea un compromiso más* sólido.

• *Las alianzas dependen de las relaciones: entre dos empresas que trabajan* juntas existe el riego de que surjan conflictos. Para **Lewis** como en un matrimonio, esto se puede prever con certeza desde el principio: el espíritu de la cooperación depende de la confianza y el entendimiento mutuo, que se desarrolla únicamente con esfuerzo y

a través del tiempo **(27)**.

Cuando una compañía se compromete con otra desconocida la calidad de la *relación puede ser el aspecto de mayor riesgo dentro de la alianza.*

- Confianza mutua: esto también se traduce como vulnerabilidad. "La dependencia recíproca en una alianza expone a las firmas al peligro de verse comprometidas por los problemas de sus contrapartes; al respecto las empresas tienen que pensar más acerca de cómo su conducta puede afectar a la otra parte" **(Lewis 27)**.

Ventajas y Desventajas de las Alianzas Estratégicas

Las alianzas estratégicas permiten acceder a muchos más recursos de los que puede poseer u obtener cualquier empresa por si sola. Este proceso de asociación con *otra u otras empresas puede ampliar considerablemente su capacidad para crear* nuevos productos, incorporar nuevas tecnologías, reducir costos, crecer a las medidas necesarias para sobrevivir en el mercado actual, y generar muchas más ganancias. Con las alianzas es posible crear cualquier combinación de recursos para responder a los objetivos comunes e individuales de las empresas.

Las ventajas competitivas de una empresa tienen diversos aspectos y en cada

uno de ellos pueden contribuir las alianzas. Según **Lewis** *existen siete principales* ventajas que ofrecen las alianzas estratégicas: los métodos para añadir valor al producto, la ampliación del mercado y acceso a los recursos, el refuerzo de las *operaciones, la suma de las ventajas tecnológicas, la intensificación del desarrollo* estratégico y el desarrollo de la capacidad financiera **(55)**.

1. Los métodos para añadir valor al producto: una ventaja que ofrece las alianzas es la posibilidad de afianzar los productos o servicios de muchas maneras. "Para encontrar oportunidades, tienen que comenzar por preguntarse que combinaciones de recursos, suyos y de otros podrán satisfacer mejor las necesidades del consumidor; esta perspectiva coloca a la empresa en una posición aventajada con respecto a sus competidores que todavía piensan en que es lo que pueden hacer por su cuenta" **(Lewis 55)**.

Las formas de cooperación que pueden agregar valor a un producto son:

Objetivo	*Aliarse para*
• Mayor sincronización	Impedir el atraso
	Crear más alternativas
	Compartir proyectos de avanzada
	Establecer compromisos oportunos
• Nuevas prestaciones	Unir capacidades

• *Reducir costos y riesgos*	*Compartir el desarrollo*
• Conferir mayor valor al producto	Mejorar servicios
	Promover acuerdos
• Ampliar la línea de productos	Desarrollar nuevos productos
	Distribuir los productos de otros
	Ofrecer un servicio integral
• Promover la compatibilidad	Crear normas interrelacionadas
• Realzar la imagen del producto	Publicitar en forma conjunta

2. Ampliación del mercado y acceso a los recursos: la cobertura del mercado es solo otra de las maneras con que las alianzas pueden ampliar las posibilidades de una empresa. Para encontrar mayores oportunidades hay que considerar a las otras compañías del mercado como posibles miembros del equipo y luego analizarlas para ver en que vínculo puede prestar su ayuda.

Las medidas que pueden ayudar a ampliar el mercado y el acceso a los recursos se resumen a continuación:

Objetivo	*Aliarse para*
• Ampliar la cobertura del mercado	Unir los recursos de ventas
	Reunir los productos
• *Mayor eficiencia en el marketing*	*Reasignar las tareas del*

	marketing
• *Mejorar la publicidad*	*Alentar el compromiso*
	y la creatividad
• Abrir nuevos canales	Canales de otros
• Más control sobre los productos	Compartir el control
	Aumentar la exclusividad
• Incrementar los recursos	Estrechar vínculos
	con proveedores

3. El refuerzo de las operaciones: la cooperación puede reducir costos y riesgos, o mejorar la calidad, a través de nuevos procesos, más eficaces o mediante la utilización más productiva de los recursos, así se refuerzan las operaciones de las empresas.

Las medidas que pueden ayudar a reforzar las operaciones son las siguientes:

Objetivos	*Aliarse para*
• Incrementar la capacidad	Compartir recursos sub-utilizados
• Nuevos procesos	Aplicar la tecnología de otros
	Compartir los riesgos del desarrollo
• Mejorar la eficiencia	Transferir la producción a otros
	Compartir recursos en toda la escala

• Nuevas prácticas	Desarrollar normas comunes

4. La suma de ventajas tecnológicas: existen dos formas en que las alianzas pueden ayudar a utilizar la tecnología de los otros. Para **Lewis** la primera es la aplicación directa de una tecnología de un socio para crear o perfeccionar los productos, o reforzar las operaciones. La segunda posibilidad es la de mejorar las propias habilidades técnicas de la una empresa **(68)**.

Las diferentes opciones a través de las cuales las alianzas pueden ser ventajas tecnológicas incluyen:

Objetivo	*Aliarse para*
• Incorporar tecnología a la empresa	Transferir tecnología
• Promover la creatividad en I&D	Probar nuevos enfoques
• Efectuar la necesaria I&D	Desarrollar el nivel necesario
• Ampliar los plazos	Compartir los costos y riesgos
• Facilitar la transferencia de tecnología	Modificar los proyectos de desarrollo
• Alentar la I&D de los otros	Crear una demanda del mercado

5. La intensificación del desarrollo estratégico: en muchas oportunidades las empresas encuentran bloqueadas sus oportunidades de desarrollo por falta de recursos. Sin embargo la práctica de las alianzas estratégicas es una salida que pone

a la disposición de las empresas las ventajas necesarias para aplicar su proyectos.

Entre las diferentes opciones que tienen a sus alcance las empresas para intensificar el desarrollo estratégico se encuentran:

Objetivo	*Aliarse para*
• Sortear las barreras de entrada	Obtener las ventajas necesarias
• Crear condiciones para el crecimiento	Establecer vínculos oportunos
• Sondear nuevas oportunidades	Efectuar experimentos conjuntos

6. El fortalecimiento de la organización: según **Lewis** las mayores ventajas de una empresa residen en los valores compartidos de su personal y el conocimiento grupal; *esta es la base de sustentación para innovar y mejorar permanentemente el* rendimiento **(73)**. Las alianzas estratégicas pueden agregar ventajas a una organización a través del conocimiento compartido y la concentración en las actividades claves.

Las diferentes maneras que las alianzas pueden contribuir al fortalecimiento de la organización son:

Objetivos	*Aliarse para*
• Aprender de otros	Hacer estudios informales

	Aprender las prácticas de los socios
• Concentrarse en una actividad	*Desarrollar tareas no esenciales*
	Hacer una derivación parcial

7. El desarrollo de la capacidad financiera: hasta ahora encontramos que las alianzas estratégicas pueden mejorar la posición competitiva en el mercado de una compañía, facilitar acceso a los recursos y al mercado, contribuir al perfeccionamiento de los productos y servicios, dar mayor eficiencia a las operaciones, promover las habilidades técnicas y el desarrollo estratégico y de la organización. Directa o indirectamente, éstos esfuerzos inciden sobre los ingresos, los costos y los riesgos, y *la estructura financiera de la empresa, lo cual es importante para mantener una ventaja* competitiva. Es por ello que también las alianzas se pueden utilizar para obtener beneficios de carácter financiero.

Las diversas formas como las alianzas pueden ayudar a desarrollar la capacidad financiera son:

Objetivo	*Aliarse para*
• Producir más ingresos	Sumar ventajas competitivas
	Aplicar recursos sub-utilizados
• Reducir costos y riesgos	Compartir costos y riesgos

Al parecer las alianzas están ofreciendo más recursos para ampliar las ventajas y desarrollar las capacidades que cualquier otra actividad externa. Hoy "no es suficiente calcular las ventajas de una compañía frente a sus competidores individuales, o incluso compensar las habilidades con las posibles alianzas. Hoy es necesario considerar de que manera los otros pueden mejorar su posición a través de alianzas" **(Lewis 46)**.

Sin embargo y a pesar de las múltiples ventajas que indiscutiblemente ofrecen las alianzas, éstas también pueden llegar a producir algunas desventajas para las organizaciones que se asocian.

Una de ella se produce cuando una alianza se crea entre un socio fuerte y atractivo con otro más débil, ya que se pueden generar problemas de identidad para el segundo originando ciertos malestares en la sociedad.

Por otra parte compartir una ventaja competitiva puede tener alto riesgo; las transferencias de poder pueden ayudar a la otra empresa a convertirse en un futuro su más fuerte competidor. Al respecto **Cleri** afirma que una empresa oportunista puede ingresar en la alianza y chupar el jugo vital de su par, sin generar el traspaso de sus fortalezas saliendo de la misma sin dejar a su socio el menor beneficio **(191)**.

Para evitar esta situación las empresas deberán tener una seguridad sobre el horizonte de la relación, la sinceridad de su socio y la voluntad de perpetuar el vínculo.

De no ser así es preferible no llevar a cabo la alianza, sino como consecuencia de ésta desventaja las empresas se encontrarán ante la disyuntiva de conservar bajo custodia la información estratégica y con ello limitar al socio a que alcance el manejo de un conocimiento clave, que, probablemente, haya sido el factor impulsor del acercamiento.

El mal no está en la realización de la alianza sino en cómo y con quién se plantea; es saludable que la alianza pueda utilizar los conocimientos de las partes que la constituyen sin que los aportes pierdan valor para los socios.

Otra causa que puede generar hasta el rompimiento de las alianzas, es el surgimiento de algún cambio en el escenario o entorno que hagan irrelevante la sociedad. En otras palabras, la alianza tiene sentido para los socios en tanto se mantengan inalterables los factores que le dieran nacimiento.

En general, es muy posible que en una alianza se presenten algunos inconvenientes y desacuerdos; bien sea por voluntad de las empresas o por causas externas que la influencien y la mejor solución para estos problemas, son las confianza y el respeto mutuo entre los socios, así como la predisposición amigable de las partes para negociar frente a cualquier inconveniente.

Tipos de Alianzas Estratégicas

Según **Cleri** las alianzas estratégicas pueden ser clasificadas desde los siguientes puntos de vista: según el objeto de la asociación, su grado de formalización y según la nacionalidad de las empresas que lo integran **(123)**.

1. Según el objeto de la asociación: los objetos de las alianzas pueden ser establecidos según la índole de las facetas que se quieren mejorar y que se pueden relacionar con las siguientes funciones de una compañía:

- Producción: la primera instancia de formulación de alianzas se refiere a dotar a la empresa de una mayor capacidad productiva, tanto por mejoramiento de la *producción en términos de costo o calidad, como por un aprovechamiento más* eficiente de las instalaciones, bienes, equipos o recursos humanos.

- *Comercialización: otro de los fines que impulsan la asociación o alianza* estratégica de las empresas es la comercialización. Según **Cleri** la conquista de nuevos mercados o franjas de clientes pueden facilitarse a partir de la asociación con *alguien que se encuentre en la plaza y la conozca, antes que invertir tiempo y dinero* en una acción independiente de penetración **(124)**.

Por otra parte este tipo de *alianza permite disminuir costos al compartir con otros*

la distribución en mercadeo, mejorar la recepción de información relevante sobre el mercado y adquirir conocimientos esenciales para adaptar el producto a las exigencias de las plazas específicas que se intentan atacar.

■ Tecnología: las asociaciones de este tipo tienen como principal objeto el de la transferencia de tecnología, así como su desarrollo y gestión.

En principio las empresas poseen gran resistencia por coordinar actividades que impliquen compartir la sabia estrategia de la tecnología; sin embargo "las asociaciones estratégicas con objeto tecnológico se han ido propagando a instancias de las exigencias que impone un mundo donde la competencia se ha exorbitado al punto de acortar peligrosamente los ciclos de vida de los productos y, consecuentemente, lo de las tecnologías que lo generan" **(Cleri 125)**.

■ Logística: las alianzas que tienen por objeto dar cobertura logística a las operaciones de las firmas se han divulgado bastante; una serie de servicios se realizan mediante la conjunción de los esfuerzos y la inversión de recursos humanos y materiales de las empresas involucradas. Este ha sido uno de los grandes motivos de la contratación, en forma asociada como outsourcing o tercerización, de actividades complementadas fuera de la propia organización.

■ Financiamiento: cuando una empresa no puede sustentar por su medios financieros algún proyecto como la ampliación de una planta, la introducción o

desarrollo de nuevas tecnologías, la penetración en un mercado, el lanzamiento de una idea o el posicionamiento de la imagen de la firma, la incorporación de una línea de productos, entre otros, se plantea la posibilidad de asociarse con uno o varios copartícipes financieros para alcanzar sus objetivos.

Este "partner puede pertenecer a la misma área de negocios de la compañía, a otros sectores de la producción, o ser un socio financiero puro, de carácter individual, una institución paragubernamental de desarrollo, o inversiones institucionales, tales como compañías de administración de fondos o de seguros" **(Cleri 128)**.

2. Según su grado de formalización: las alianzas pueden clasificarse por la existencia o no de un instrumento legal que reglamente su funcionamiento y donde conste los puntos de colaboración acordados entre las empresas. Las asociaciones instrumentales, es decir que poseen un instrumento legal en su asociación; se dividen a su vez en las que no modifican a las sociedades integrantes y en las que sí lo hacen.

Según **Cleri** entre las principales alianzas no instrumentales se encuentran por irrelevancia y porque lesionan los intereses del mercado. Y entre las instrumentales modificatorias de las sociedades integrantes se destacan: las contractuales transitorias, de extensión, transferencia de tecnología, patentes, diseños y marca, franquicias, etc. Así como dentro de las instrumentales modificatorias de las sociedades preexistentes están: las absorciones, empresas en red, participación de

una empresa en otra y cruces accionarios entre las que no crean una nueva sociedad; y entre las que si crean una nueva sociedad destacan los joint-ventures en sentido estricto, los consorcios y las fusiones **(130)**.

3. Según la nacionalidad de las empresas que lo integran:

A. Alianzas entre empresas de un mismo país, que pueden ser industrializados o de bajo nivel de desarrollo: estas asociaciones reúnen compañías cuyos controles *accionarios están en manos de residentes de la misma nación. Este tipo de alianza* corresponde a mancomuniones de empresas, por lo general medianas o grandes que consideran fusionarse para alcanzar un grado de presencia requerido para mantener su viabilidad económica .

B. *Alianzas internacionales: en este caso las firmas aliadas provienen de distintos* países y pueden clasificarse en:

B.1 *Acuerdos de cooperación entre empresas de países industrializados*: "*por lo* general el objetivo perseguido es la racionalización de las producciones, el fomento de la introducción en un nuevo mercado, el desarrollo de tecnologías conjuntas o la cooperación entre compañías relacionadas dentro de una cadena de producción" **(Cleri 162)**

B.2 *Acuerdos de cooperación entre empresas de países de bajo nivel de* industrialización: la intención de estos acuerdos es poder lograr las capacidades para poder hacer frente con sus mejores recursos a las firmas más fuertes, en particular con *las que accionan internacionalmente.*

B.3 Acuerdos entre empresas de países con distintos niveles de desarrollo: estas alianzas surgen "en base a los intereses que presentan los operadores económicos de las naciones industrializadas en su búsqueda de nuevos mercados o proveedores, y los de los países emergentes que tratan de guardar la posesión y control de sus ventajas, en especial, de las materias primas" **(Cleri 162)**.

Al finalizar esta tipicación de las alianzas estratégicas, es importante aclarar que entre la complejidad tan grande que existe, es difícil adoptar parámetros rígidos; lo más probable es que un proyecto real puede ser clasificado en dos o más tipos de alianzas.

Las Alianzas Estratégicas en Mercadeo

En casi todos los tipos de alianzas que se producen entre las empresas se encuentra involucrada el área de mercadeo, por lo tanto se pudiera decir que en la mayoría de los casos aunque no necesariamente en todos se produce a su vez una alianza de mercadeo, ya que entre los socios comienzan a compartirse las decisiones relativas a todos los elementos de la mezcla de mercadotecnia o algunos de ellos

como el producto, su comercialización, su precio o su promoción.

También puede ser el objeto específico de una alianza el mercadear en conjunto una producto o servicio. Según **Auletta** este tipo de alianza en marketing se fundamentan en relaciones laterales entre firmas y representan una forma de mercadeo simbiótico con cobertura nacional o transnacional **(16)**.

Entre una de las principales prácticas en este tipo de alianza se encuentra la de marca compartida que según **Mastercard University** a generado el mayor impacto sobre los productos en el mercado de los Estados Unidos, sobretodo en el desarrollo de las tarjetas de crédito de marca compartida, ya que ofrecen mayores beneficios y satisfacción entre sus usuarios siempre bajo el respaldo de dos marcas importantes **(52)**.

Entre los ejemplos más importantes de marcas compartidas en Estados Unidos de tarjetas de crédito se encuentran: la Tarjeta Gasolina Shell MasterCard, AmrTech *con Household Bank, Ford y Citibank, Nissan Motors con Chemical Bank, American* Airlines y Citibank, entre muchas otras.

La marca compartida representa la próxima generación de alianzas estratégicas no solo para las tarjetas sino para cualquier producto o servicio, ya que a través de ella se le inyecta fuerza y valor al producto, se produce mayor lealtad y se incentiva al uso del mismo, a través de planes de mercadeo efectivo y dirigidos a la satisfacción

del target seleccionado.

Motivos Genéricos de una Alianza Estratégica

Según **Lorange** los motivos genéricos de las alianzas estratégicas se refieren a la visualización de la posición estratégica de cada una de las partes, en dos dimensiones: la posición de la empresa en el mercado (líderes o seguidores) y la actividad que se involucrara en la asociación (principal o periférica). El resultado será cuatro posiciones o motivos genéricos para emprender la alianza **(25)**

Motivos para establecer la alianza

		Participación en el mercado	
		Líder	Seguidor
Importancia de la actividad	Principal	**Defender**	**Captar**
	Periférica	**Permanecer**	**Reestructurar**

1. Defender: con esta estrategia se persigue, en el caso de consultoras, la penetración de menos mercados y la obtención de nuevas tecnologías. Muchas de estas alianzas se hacen con pequeñas empresas especializadas en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios, o en el caso de las transnacionales establecer alianzas con países en desarrollo para ingresar a mercados emergentes.

grandes surtidos y cadenas de estación de servicio entregaban estas credenciales a los clientes para que éstos cancelaran sus cuentas en un momento posterior al de realizar la compra. Según **Bouche** las cadenas de tiendas y gasolineras más importante que adoptaron el sistema en Estados Unidos se encuentran: La Esso, Texaco, etc. las cuales emitieron sus tarjetas para el consumo de sus clientes **(242)**.

Como puede observarse, en esta primera etapa de la tarjeta de crédito su funcionamiento no era igual al actual, por cuanto en su relación solo intervenían dos partes: el hotel, almacén, entre otros que otorgaba el crédito y el cliente que gozaba del mismo.

Así mismo es esta primera etapa "las tarjetas de crédito representaban evidentes ventajas; ya que que su uso era más conveniente que el dinero en efectivo puesto que eliminaba la necesidad de portar apreciables cantidades de dinero para realizar compras, reduciendo el riesgo y la incomodidad de portar dinero en efectivo" **(Sarmiento 10)**. Poseer una tarjeta de crédito era símbolo de prestigio, dado que tan sólo un grupo de personas tenían acceso a ellos. Por otra parte las tarjetas de crédito otorgaban cierta sensación de seguridad al beneficiario y garantía al establecimiento.

El desarrollo de este sistema se vió interrumpido por la Segunda Guerra Mundial, momento en que hicieron desaparecer de las ciudades europeas la tarjeta de crédito; sin embargo para el año de 1.945 el novedoso sistema de crédito continuó su expansión.

En 1.947 las líneas aéreas y ferroviarias comenzaron a emitir sus propias tarjetas con iguales características. Esta proliferación de tarjetas de crédito puso a la disposición del público diversos tipos, una tarjeta por cada servicio o comercio donde se realizaban los consumos.

Dos años más tarde se da un paso trascendental en la evolución de las tarjetas de crédito, nace Diners Club en un primer momento como entidad financiera de las tarjetas emitidas por los restaurante de los E.E.U.U. La idea nació de una situación en particular donde se vió involucrado Frank Mac Namara, neoyorquino especializado en crédito comercial, quién invitó a dos amigos a una cena, la cual no pudo cancelar en ese momento por no disponer de los fondos necesarios, lo que lo obligó a esperar a su esposa por largas horas.

Tal parece, que este hecho motivó a el señor Mac Namara "a crear un club integrado por prominentes hombre de negocios, quienes por su condición de asociados podrían hacer consumos en determinados restaurantes igualmente asociados. El club se denominó Diners Club y se radicó en New York y fue tan exitoso que los clubes se multiplicaron a lo largo y ancho del pais, siendo uno de los más afamados el "Dine and Sing" radicado en Los Angeles y propiedad de Alfred Bloomingdale" **(Hernández 22)**. Este Club se fusiona con Diners Club y nace la primera organización nacional de las tarjetas de crédito en 1.949 con el nombre de Diners Club Corporation.

Con el surgimiento de esta empresa se comienza a solventar la desventaja de tener que poseer una tarjeta por cada establecimiento; ya que se emitía una sola tarjeta a sus asociados o tarjetahabientes las cuales podían ser utilizadas en cualquier establecimiento comercial que estuviera afiliado al sistema.

Esta gran iniciativa fue seguida por otras empresas y aparecieron en el mercado las tarjetas de crédito de American Express y la Carte Blanche.

Del origen de estas nuevas empresas surge la intervención de un tercer ente en el sistema, la que se encargará de garantizar a los establecimientos los pagos de las compras realizadas con la tarjeta y de cobrar a los usuarios.

A medida que fue creciendo el éxito de estas empresas, los bancos se interesaron en el negocio, ya que vieron "la posibilidad de incrementar sus ganancias y beneficios mediante su intervención en el sistema. Otro factor era la posibilidad de atraer a través de las tarjetas de crédito nuevos clientes, tanto usuarios como establecimientos que se afiliaran al sistema" **(García 15)**.

Para el año 1.951 aparecen las primeras tarjetas de crédito bancarias, emitidas por el Franklin National Bank de New York. Así comienza un nuevo sistema de este instrumento financiero, que consistía en sustituir el pago inmediato de las cuentas al ser presentadas al usuario, por un financiamiento de éstas, otorgándole al usuario la opción de pagar solo una parte del monto adeudado; cargándose a la cuenta intereses

por su saldo pendiente. Esto dió una nueva función a las tarjetas de crédito o sea, además de ser un conveniente medio de pago son también un conveniente medio de financiamiento a los consumos realizados en los establecimientos afiliados.

El boom del plástico fue tan importante para la banca que a partir de "los años 1.953 y 1.954, casi cien pequeños bancos de menudeo comenzaron a emitir tarjetas de crédito con la firme esperanza de que las ganancias fueran substanciales" **(Sarmiento 11)**. Sin embargo a pesar de que los precursores eran pequeños bancos con escasos recursos de capital, sin equipos, ni personal, no tomaron en cuenta que la inversión necesaria para la implementación de un sistema de tarjeta de crédito, así como los costos operativos eran muy elevados, es por ello que la industria bancaria tiene su primer fracaso en el establecimiento de este negocio.

A pesar de la mala experiencia "en 1.958 y 1.959 dos grandes bancos estaban comercializando la bondad del sistema y de sus ganancias. Fue entonces cuando Bank of America introdujo su plan en 1.958 y su ejemplo fue seguido por el Chase Manhattan Bank **(Sarmiento 12)**. A partir de entonces el incremento fue acelerado y al terminar 1.967, E.E.U.U. contaba con ochocientos planes de tarjeta de crédito ofrecidos por la banca.

Paralelamente al crecimiento del negocio del plástico en Estados Unidos, empezó a proyectarse en otros paises, ya que los bancos se dieron cuenta que su crecimiento en el campo de las tarjetas de crédito dependía en gran medida de la economía de

escala que se pudiera lograr.

Para 1.967 surge la segunda de las grandes organizaciones del mundo del plástico, la Interbank Card Association a la cual pertenece Master Charge y la cual se conoce hoy en día como MasterCard.

Posteriormente todos los propietarios de licencias de operación del Bank Americard se unen bajo el nombre de Visa, para desarrollar otra de las grandes franquicias de tarjetas de crédito en el mundo.

La tarjeta de crédito ha crecido en el mundo y continúa haciéndolo entre sus usuarios, los emisores y comercios, como un mecanismos de pago notoriamente práctico y útil. Las tarjetas de crédito son un instrumento financiero que "combina el valor de la confianza y del crédito para el desarrollo comercial y en consecuencia de la economía, con las necesidades de financiamiento expedito para núcleos singularmente importantes y crecientes en la sociedad" **(Asociación de Banqueros de México 6)**.

Origen y Evolución Histórica de la Tarjeta de Crédito en Venezuela

En Venezuela la tarjeta de crédito aparece con la incorporación de un conjunto de firmas internacionales emisoras. La primera surge en 1.957 y corresponde a la firma Diners Club, cuyo modo de operación tenía básicamente las mismas características que en el resto del mundo.

Seguidamente en el año 1.969 aparecen las dos grandes emisoras en el pais, en agosto la sociedad Master Charge de Venezuela,C.A como compañía independiente, la cual un mes más tarde cambia sus estatutos y adopta el nombre de Citicrédito C.A . En septiembre se registra la sociedad Crédito Unión a través de la firma de convenio con el Bank of American National Trust and Saving Association, la cual en 1.977 cambia su denominación a Visa Banco Unión de acuerdo al convenio realizado con Visa Internacional Service Association.

Durante este mismo año en el mes de diciembre nace la sociedad Credimático Banco Nacional de Descuento, bajo un convenio con la Interbank Card Association a la cual pertenece Master Charge.

La otra empresa en conformarse a través de un convenio de franquicia con Carte Blanche Corporation fue Blancard de Venezuela C.A, "la cual funcionó como compañía independiente hasta 1.974 cundo fue comprada por el Banco del Comercio, actualmente ésta ya no opera en Venezuela" **(García 17)**.

La última compañía en incorporarse al mercado fue American Express, quien aparece al celebrarse un convenio en 1.974 entre una subsidiaria de American Express Company y el Banco Centro Consolidado.

Para el año 1.972 Credimático entra en una prospera etapa y llega a operar en Venezuela con el respaldo de siete instituciones financieras: el Banco Nacional de

Descuento, el Banco Caribe, el Banco Fomento Regional Coro, El Banco Occidente, el Banco Occidental de Descuento, el Banco de Fomento Regional de Zulia y el Banco Italo Venezolano.

En 1.979 Credimático compra a Citicrédito C.A empresa la cual para el momento también ofrecía los servicios de la tarjeta MasterCard a través de los bancos: Provincial, Metropolitano, Caracas, Lara, Construcción, de Oriente y la Guaira Internacional.

Para entonces la tarjeta MasterCard logró ocupar un lugar privilegiado en el mercado venezolano, que decayó a raíz de la desaparición del Banco Nacional de *Descuento a principios de los ochenta, momento en que Visa aprovechó la coyuntura* para consolidarse en Venezuela a través del comienzo de la expansión de su franquicia.

Visa deja su exclusividad que mantuvo por 18 años con el Banco Unión e ingresa el Latino. Luego se suma al mercado local Visa Banco Exterior a mediados de 1.985, "la cual inicia sus operaciones ofreciendo crédito rotativo a 3 meses, momento en el cual las demás emisoras ofrecían 30 días para la cancelación de los consumos; en *noviembre de 1.987 se amplia el crédito a 6 meses y en mayo del año siguiente lo* extienden a 12 meses" **(Saturno 10)**.

En 1.988 el Banco Mercantil adquiere Credimático y sus filiales, para lograr aumentar a 27 las instituciones que operan con las tarjetas MasterCard en 1.991; dichas empresas se encontrarían desglosadas de la siguiente manera: 17 instituciones bancarias, 3 entidades de ahorro y préstamo, 3 compañías de seguro, 3 grupos de afinidad y 1 fondo de activos líquidos.

Con la expansión agresiva de las franquicias comienza el boom del plástico en el país, ya que existen mayores bancos operadores y con ello el número de tarjetahabientes y comercios afiliados a este importante sistema mundial.

Con el inicio de un acelerado crecimiento del mercado venezolano de tarjetas de crédito comienza la inquietud por parte de los bancos emisores y franquicias por atraer a los tarjetahabiente, así surgen las tarjetas de crédito de afinidad y marcas compartidas, cuyo principal objetivo es el multiplicar los beneficios a los clientes y multiplicar los clientes a los emisores.

El Banco Provincial fue uno de los pioneros en la emisión de estas tarjetas durante los inicios de esta década. Las "primeras tarjetas de afinidad del Banco Provincial fueron las del Club Puerto Azul, el Izcaragua Country Club, la Universidad Católica Andrés Bello y la Universidad Metropolitana, cada plástico está destacado por el diseño específico de la tarjeta, incorporando los logos de cada institución" **(Vitale 28)**.

Según **Vitale** *el principal atractivo de las tarjetas de afinidad es que cada vez* que el tarjetahabiente utilice su tarjeta, un porcentaje del consumo se convierte en una aporte a su club, universidad o grupo, sin recargos adicionales al tarjetahabiente **(28).**

Aparte de las tarjetas de afinidad también surgieron las de marcas compartidas. Entre la más importante tarjeta de este tipo, emitida por el Provincial figura la realizada *conjuntamente con la aerolínea* Viasa, *con la cual se podía acumular de millas* Viasa (1 milla por cada Bs.1.000 que se consuman) para obtener viajes a cualquiera de los destinos Internacionales de Viasa. Sin embargo, esta exitosa alianza se derrumba con *la reciente quiebra de la aerolínea.*

Para resolver el problema el Provincial decidió reestructurara el programa Millas, **Ganteaume** *informó que los usuarios del programa podrán acceder ahora a diversos* servicios tales como boletos de otras aerolíneas, equipos de línea blanca y negra, la apertura de cuentas de ahorro y de certificados de depósitos a plazos **(11)**.

El Provincial ha logrando formalizar un gran número de tarjetas de afinidad, y algunos de marcas compartidas con el apoyo de las franquicias Visa y MasterCard. Como afirma **Vitale** la clave está en los beneficios tangibles para los tarjetahabientes, suena más que lógico **(29)**.

Por su parte Citibank N.A quien es el mayor emisor de tarjetas de crédito a nivel mundial, lanza al mercado su tarjeta de crédito al mercado venezolano en el mes de

julio de 1.996 y en febrero del año en curso comenzó ofrecer una de las tarjetas de marca compartida más exitosas en el mundo la Tarjeta Citibank AAdvantage, producto de la alianza entre Citibank y American Airlines. "Citibank y la línea aérea American Airlines han comenzado a ofrecer en Venezuela la Tarjeta Citibank AAdvantage, que brinda la posibilidad de acumular millas por cada compra efectuada, para ser canjeada por viajes y otros premisos del programa AAdvantage...por cada dólar consumido o su *equivalente en bolívares, por cualquier razón y en cualquier parte del mundo, el cliente* se hace acreedor de una milla" **(Escalante 2)**.

Por otra parte en 1.994 ocurre un importante acontecimiento, una fuerte crisis del sector bancario, donde muchas instituciones financieras fueron a la quiebra. Por supuesto que al generarse una fuerte desconfianza en los bancos, se vió afectado el mercado de tarjetas de crédito por ejemplo "Visa perdió una importante suma de clientes, 300.000 *tarjetas aproximadamente*" **(Atenta al Mercadeo 3)**.

Pero algunos se beneficiaron de esta situación, por ejemplo "el Banco Provincial adquirió la mayoría de carteras de clientes de los bancos colapsados" **(Atenta al Mercadeo 3)** lo que influye según **Ganteaume** en que el Provincial sea el líder del mercado de MasterCard y ocupe el segundo lugar en Visa, superado sólo por el Banco Unión **(11)**.

Otro importante hecho que influenció el uso de las tarjetas de crédito en estos últimos años lo fue el derogado Control Cambiario dirigido por la Junta de

Administración Cambiaria y la Oficina Técnica de Administración Cambiaria (OTAC), según el cual los tarjetahabiente sólo podían consumir con sus tarjetas de crédito en el exterior hasta $ 2.000, si infringían la Ley sus tarjetas serían bloqueadas para uso en el exterior.

Para solventar esta situación la Junta de Administración Cambiaria desarrollo un procedimiento en el cual "los tarjetahabientes excedidos entre US$ 2.000,00 y US$ 2.500,00 deben pagar el contravalor de las divisas en bolívares al Banco Central de Venezuela a través de cualquier Banco comercial...pero si el exceso es mayor a US$ 2.500,00 el bloqueo para uso de las tarjetas de crédito a nivel internacional será mantenido por tiempo indefinido ...y el caso se remitirá a la consideración del Ministerio de Hacienda, para la aplicación de las sanciones que correspondan al monto en exceso" **(Rivera 1)**.

Definición de Tarjetas de Crédito

Según la parte 3, Sección 1.301, Numeral 17 del "Uniform Consumer Credit Code" de los Estados Unidos, **Landáez** , la define de la siguiente manera: tarjeta de crédito significa una tarjeta o instrumento emitido en virtud de un convenio mediante el cual el Emisor otorga al Tarjetahabiente el privilegio de obtener crédito del mismo emisor u otra persona en la compra o arrendamiento de bienes o servicios, en la obtención de dinero en préstamo o cualquier otra forma **(21)**.

Por su parte **Sarmiento** define a la tarjeta de crédito como el contrato mediante el cual una entidad crediticia (banco o institución financiera), persona jurídica, concede *un crédito rotatorio, de cuantía y plazo determinados, prorrogable indefinidamente, a* una persona natural con el fin de que ésta lo utilice en los establecimientos afiliados **(7)**.

Para el Dr. Dickter la tarjeta de crédito "es la lámpara de Aladino; sólo se necesita mostrarla, firmar, secar y listo la cosa que se desea aparece y es nuestra". Y añade: "*desde muchos puntos de vista es otra demostración de la necesidad humana de* potencia, de poder" **(Da Costa 206)**.

Según **Pérez** *es el instrumento de identificación de personas físicas, que permite* ejercer en diferentes establecimientos, ubicados en una misma zona geográfica o en diferentes, parcial o totalmente, un crédito abierto con anterioridad, concedido por *alguna corporación comercial, industrial bancaria o de servicio* **(166)**.

Para la **Asociación de Banqueros de México** la tarjeta de crédito constituye *básicamente un sistema de pago, que por las características de su emisión y por el* ámbito bancario en que se enmarca las operaciones relativas, también lo es de crédito, bien sabido que otorga la facilidad de la disposición de bienes o de servicios que *pueden ser pagados en un plazo determinado, de mayor o menor amplitud* **(7)**.

Según el **Manual de Implementación para miembros de MasterCard** una

tarjeta de crédito es una tarjeta de plástico que lleva un número de cuenta asignado a un tarjetahabiente, con un límite de crédito, y que puede utilizarse para comprar bienes y servicios y para obtener adelantos de efectivo a crédito. El tarjetahabiente recibe posteriormente una factura del emisor para pagar el crédito extendido, de una vez o a plazo **(48)**.

Pero para comprender el término de tarjeta de crédito es indispensable determinar el papel de cada uno de los elementos que conforman una operación de tarjeta de crédito.

Elementos que Conforman una Operación de Tarjeta de Crédito

La tarjeta de crédito supone la presencia de tres elementos que son: el banco, el titular de la cuenta y el establecimiento comercial que la acepta como medio de pago.

- Banco Emisor: es el banco que obtiene la franquicia de algunas de las tarjetas de crédito a nivel internacional, para emitir tarjetas de crédito a nombre de personas naturales o jurídicas en el país donde actúa.

- Tarjetahabiente: es el usuario y tenedor de la tarjeta, la cual se encuentra a su nombre.

• Comercio afiliado: es el comercio el cual se encuentra asociado a la tarjeta de crédito y al banco emisor. Es el intermediario de la transacción entre el acreditado y acreditante.

"El EMISOR emite el documento a favor del titular de acuerdo con las modalidades del contrato que se concluye entre ambos, EL TITULAR porta la tarjeta respectiva y hace uso de ella dentro de los límites de la contratación y el ASOCIADO vende la mercancía o presta el servicio de acuerdo con lo que ha contratado con el emisor" **(Betancourt 38)**.

Ventajas de las Tarjetas de Crédito

La tarjeta de crédito, es un producto que produce una serie de ventajas por una serie de razones que confirman su aceptación y difusión en el mundo moderno. Desde el punto de vista de cada interviniente en el proceso son:

Desde el punto de vista del tarjetahabiente:

1. Prestigio del emisor: el tarjetahabiente obtiene poder de compra de inmediato, por lo tanto facilita la circulación del dinero. Según **Rodríguez** el poseedor de una tarjeta de crédito puede adquirir toda clase de bienes y servicios con solo colocar su firma, ya que las empresas emisoras de este servicio gozan de una amplia reputación

en el mercado tanto a nivel nacional como a nivel internacional **(71)**.

2. Facilidad de compra: con la tarjeta de crédito el tarjetahabiente tiene en sus manos la posibilidad de adquirir bienes y servicios, de una forma fácil, rápida y cómoda, sin poseer efectivo. Adelantándose a compras de productos que aumentarán de precio, los usuarios pueden anticiparse a los procesos inflacionarios, ya que este fenómeno supone alzas constantes en los precios de los productos y servicios.

3. Valor internacional: la tarjeta de crédito funciona como un cheque de viajero, generalmente los cambios en moneda extranjera utilizados para los viajes ocasionan una serie de inconvenientes para el viajero, de acuerdo a las circunstancias. Con la tarjeta de crédito puede ir de un lugar a otro, ya que ésta se convierte en una moneda de cambio en cualquier país, eliminando una serie de molestias para el usuario de la tarjeta.

4. Fácil adquisición: otro factor importante es la facilidad para incorporarse en este sistema siempre y cuando se cumplan con los requisitos establecidas por las instituciones emisoras.

Desde el punto de vista del comercio:

1.Aumenta su volumen de ventas y con ello el beneficio percibido: la extensión e impersonalización de las operaciones comerciales parecían requerir de un instrumento

que avalace la confianza del vendedor, aún cuando no conozcan personalmente al comprador independientemente de la cuantía de las compras.

La facilidad de la compra-venta mediante este sistema "aumenta las operaciones comerciales y por lo tanto esto se refleja en la producción, estimulando el aparato productivo en nuevas y mayores producciones, aumenta las inversiones y una serie de elementos, más que integran la base de la economía" **(Rodriguez 72)** .

2. Evita el manejo de efectivo: con ello se cubre sobre posibles robos, atracos o pérdidas.

3. Obtiene cierta seguridad de reembolso de las ventas efectuadas por parte del emisor.

Desde el punto de vista del banco emisor:

1. Una fuente de beneficios: el objeto principal del sistema capitalista es obtener el máximo beneficio al menor costo y es éste el principio que prevalece en todas las instituciones privadas que operan dentro del sistema, por ello en la medida que se obtengan más utilidad, los emisores pueden invertir para dar un servicio más eficiente y diversificado.

2. Es una manera de realizar operaciones de crédito (colocaciones al consumidor): el conjunto de instrumentos financieros, así como las reglas, costumbres y necesidades del usuario de fondos constituyen la razón fundamental del sistema financiero y particularmente del sistema bancario, en lo que se refiere a la disponibilidad de fondos a corto plazo.

3. Ayuda a la captación de clientes: cundo se entrega un plástico o se afilia a un comercio.

4. Proyecta y refuerza la imagen del Banco: según **Rodríguez** el símbolo de los bancos de hoy está dado por la velocidad en las transacciones, la multiplicidad de servicios y de la transparencia pública. Por eso es que toda la publicidad que hoy en día se hace de los bancos comerciales ponen en manifiesto sus recursos tecnológicos que poseen **(74)**.

Otras ventajas que ofrece la tarjeta de crédito según la **Asociación de banqueros de México**, es que suponen un beneficio para la administración del presupuesto familiar que antes sólo se hallaba en disposición de pocos. De acuerdo con la mecánica operativa los consumidores usuarios pueden efectuar disposiciones en una línea de crédito abierta sin tener necesidades de formalizar una solicitud en cada caso y sin limitaciones de lugar siempre que resuelven hacer alguna compra, mediante la posibilidad de diferir los pagos han encontrado los medios para aprovechar mejor y más ampliamente sus ingresos **(19)**.

Factores de Decisión del Tarjetahabiente

Existen algunos factores que se consideran determinantes entre los tarjetahabientes a la hora de seleccionar o escoger una tarjeta de crédito. Según el **Manual de Implementación para miembros de MasterCard** algunos factores importantes a considerar son: el precio, la conveniencia geográfica, la aceptación internacional, la lealtad y la distinción de servicios adicionales **(16)**.

- El precio: a los consumidores les interesa conocer las cuotas anuales o semestrales y las tasa de interés, al igual que otros cargos del programa de la tarjeta por concepto de adelanto de efectivo, pagos atrasados, gastos que superen el límite fijado, etc., para decidirse por una tarjeta de crédito.

- Conveniencia Geográfica: algunas personas no se sienten cómodas al tratar con una institución financiera que no esté en su localidad. Prefieren tener un emisor cerca del hogar o del trabajo, para simplificar la tarea de hacer los pagos y otras transacciones.

- Aceptación Internacional: los tarjetahabientes quieren utilizar una tarjeta que le permita realizar sus pagos donde quiera que van, dentro y fuera del país.

- Lealtad/Afiliación Bancaria: algunos consumidores se inclinan a aceptar una

oferta de tarjeta de crédito del banco que ya utilizan, en vez de aceptar la oferta de otros bancos. A otros los pueden atraer los productos o servicios exclusivos particulares de un banco distinto. Un servicio exclusivo al cliente puede tener un papel decisivo en el factor lealtad/afiliación bancaria.

- *Distinción de servicios adicionales/Productos de tarjeta: es más probable que* los consumidores elijan y utilicen una tarjeta cuyo valor esté realzado por características adicionales. Ejemplos de estas tarjetas son las de afinidad y las de marcas compartidas.

Tipos de Tarjetas de Crédito

Existen diferentes clases de tarjetas de crédito, de las cuales se pueden distinguir los siguientes grupo:

1. Según la institución emisora:

- *Tarjetas Bancarias: "son aquellas tarjetas en las cuales interviene un banco* como organismo financiero o crediticio en ellas existe un contrato de apertura de crédito entre el banco y el tarjetahabiente, el crédito otorgado es un crédito rotatorio, por lo que el abono total origina una nueva disponibilidad del crédito en favor del tarjetahabiente. El banco es el encargado de cancelar al organismo afiliado por el uso que la tarjeta que haga el usuario o tarjetahabiente. El ente afiliado realiza una

operación de contado, al entregar los comprobantes de la operación efectuada, está cancelando la obligación del usuario" **(Landáez 35)**.

En Venezuela tenemos las emitidas por los bancos bajo el respaldo de las franquicias Visa, MasterCard, American Express y Diners Club.

- Tarjetas de afinidad: según el **Manual de Implementación para miembros de MasterCard** *un producto modificado de tarjeta desarrollado para un grupo determinado* que comparte un interés o actividad y está unido por los lazos emocionales, intelectuales o de camaraderia **(47)**.

Por ejemplo: Pida Visa y MasterCard del Provincial con la Universidad Católica *Andrés Bello, la Universidad Metropolitana, con el Club Izcaragua, con el Colegio de* Abogados, etc.

- Tarjeta de marcas compartidas: "un producto desarrollado específicamente para un detallista o proveedor de servicios que desea buscar clientes en asociación con una institución financiera miembro. La tarjeta lleva las marcas de la institución financiera miembro y el detallista o proveedor de servicios" **(Manual de Implementación para miembros de MasterCard 48)**.

Por ejemplo la Tarjeta Citibank AAdvantage Visa y MasterCard producto de la

asociación de Citibank y American Airlines, las tarjetas Pida Visa y MasterCard del Banco Provincial asociadas a diversas instituciones como: la Electricidad de Caracas, *SuperCable, Graffitti, Fin de Siglo y anteriormente a Viasa entre otras.*

- Tarjetas propias del establecimiento comercial: " viene a constituir un sistema primitivo de las tarjetas de crédito, y son expedidas directamente por establecimiento comercial, que las utiliza como una credencial que distingue e identifica a *determinados clientes de ese establecimiento: constituye un símbolo que exterioriza el* crédito otorgado" **(Landáez 36)**. El usuario de este tipo de tarjeta sólo puede utilizarla en el establecimiento emisor, y se diferencia de las anteriores, ya que en este caso, estamos en presencia de un sólo contrato, celebrado entre el tarjetahabiente y el establecimiento otorgante de la tarjeta de crédito.

Por ejemplo: lo que anteriormente era la tarjeta de Sears, lo que es la tarjeta de Avis Internacional las cuales no se emiten en Venezuela pero se aceptan.

Es importante resaltar que la emisión de este tipo de tarjeta es cada día menos frecuente, *ya que actualmente es muy importante el respaldo de una entidad financiera* y de una franquicia para emitir y operar cualquier tarjeta de crédito en todo el mundo.

2. Según tipo de cuenta:

- Principal y Suplementarias: según el **Manual de productos de Citibank**, las

tarjetas principales y suplementarias se diferencias, en cuanto a que el crédito es otorgado al tajetahabiente principal, el cual puede solicitar una tarjeta suplementaria, cuya aprobación depende del análisis comportamiento crediticio del principal, sin tomarse en consideración un análisis de crédito del tarjetahabiente suplementario **(5)**.

3. Según el plástico otorgado:

- Doradas y Clásicas: según el **Manual de productos de Citibank** las tarjetas Clásicas y Doradas se diferencian en los siguientes aspectos:

a. Límite de crédito: la tarjeta Dorada cuenta con un límite de crédito más amplio que el de la clásica.

b. Servicios ofrecidos por la franquicia: la franquicia ofrece una gama más amplia de servicios a los tajatahabientes que poseen tarjetas doradas, que a los que poseen una clásica. Esto en el caso de Visa y MasterCard y American Express, ya que Diners Club son emitidas en un sólo color.

c. Segmento del mercado al cual se dirigen: la tarjeta dorada se dirigen a un segmento del mercado de posición socioeconómica más alta **(5)**.

4. Según el ámbito en que son válidas **Pérez** las clasifica en :

- Universales: son aquellas tarjetas que pueden ser utilizadas para adquirir todo tipo de bienes y de servicios, y para retirar dinero en efectivo.

Por ejemplo: las emitidas por Visa, MasterCard, American Express y Diners Club.

- Para adquirir un servicio en concreto: son aquellas que sirven exclusivamente para adquirir un servicio o producto específico. Por ejemplo las tarjetas de Avis Internacional, para adquirir solamente el alquiler de los vehículos de dicha compañia.

5. Por el ámbito territorial en que son válidas o aplicables son agrupadas por **Pérez** como :

Tarjetas Internacionales: son aquellas recibidas en todo el mundo,Visa, Diners Club, American Express, MasterCard, etc

- Tarjetas Nacionales: aquellas que son recibidas solamente en el país expedido.

- Tarjetas locales: son las expedidas para uso exclusivo en una ciudad específica. Por ejemplo la tarjeta Unicuenta, la cual funciona única y exclusivamente en la Ciudad de Madrid.

- Tarjetas para un establecimiento en particular: aquellas que sólo pueden

utilizarse en un comercio o establecimiento en particular. Por ejemplo lo que era la tarjeta de Sears.

6. Por el número de personas que intervienen en la relación jurídica:

- *Bipartitas: en donde la relación jurídica se forma entre el establecimiento* emisor de la tarjeta y el usuario o tarjetahabiente.

Por ejemplo las emitidas por un establecimiento y un tarjetahabiente, las Avis Internacional.

- Tripartitas: en donde la relación jurídica está integrada por tres partes : el instituto emisor en cual se encuentra asociado a una franquicia, el tarjetahabiente y *establecimiento afiliado. Ejemplo: Visa, Diners Club, MasterCard, American Express* **(169)**.

Banco Emisor y Banco Adquiriente

En el negocio de programas de tarjetas de crédito existen dos categorías las del emisor y las del adquiriente.

Según el **Manual de Implementación para miembros de MasterCard** un miembro emisor es aquel que maneja todos los aspectos de la relación del

tarjetahabienete, entre ellos la inscripción de tarjetas y el mantenimiento de las cuentas de tarjetahabientes **(2)**.

Un miembro adquiriente "asume las responsabilidades de la relación del establecimiento comercial, entre la afiliación de establecimientos comerciales y la liquidación de transacciones" **(Manual de Implementación para miembros de MasterCard 3)**.

Entre las principales funciones específicas de los emisores se encuentran:

- El desarrollo e implementación de estrategias de mercadeo.
- Emitir las tarjetas
- Fijar las cuotas de tarjeta, si aplica
- Determinar las tasas de interés anual, si aplica
- Mantener las cuentas de las tarjetas
- Liquidar las transacciones con otros miembros

Las funciones de los adquirientes son:

- Desarrollar e implementar las estrategias de mercadeo
- Solicitar a los establecimientos comerciales que acepten la tarjeta
- Fija tasas de descuento a establecimientos comerciales

- Se encarga de que los establecimientos acaten los procedimientos
- Liquida transacciones con otros miembro

Los bancos en Venezuela en su mayoría participan directamente en ambas funciones, ser emisores y adquirientes de tarjetas de crédito, sin embargo también existen instituciones que asumen sólo una de las responsabilidades. Por ejemplo Citibank y Banesco que sólo operan como emisores.

Composición del Mercado de Tarjetas de Crédito en Venezuela

Las franquicias "son el permiso que concede un fabricante a un mayorista, distribuidor o tienda al detal para la venta de un producto, generalmente es una determinada área o territorio de venta. Se utiliza la misma expresión en el caso de la licencia para la comercialización de un servicio" **(Da Costa 52)**.

Actualmente en Venezuela funcionan cuatro grandes franquicias: Visa, MasterCard, American Expres y Diners Club.

Visa y MasterCard son tarjetas bancarias que le dan franquicia a todas las instituciones financieras que lo necesiten, otorgando el beneficio de financiamiento a sus clientes. En cambio American Express y Diners Club son franquicias que trabajan con carácter de exclusividad, es decir solamente con un banco y está posicionadas

básicamente como tarjetas de viaje.

La principal función de estas franquicias es la de emitir licencias para operar el negocio de tarjetas de créditos a instituciones bancarias. Según **Ramil en entrevista del 02/05/97** menciona que entre otras funciones específicas de las franquicias se encuentran la de desarrollar productos y servicios que le sean útil a las instituciones financieras para que éstas a su vez se las ofrezcan a sus clientes; promover las marcas que representan a estos productos y servicios, desarrollar un sistema de comunicaciones a nivel internacional que le permita a las instituciones tener un mecanismo de procesos eficientes y a su vez también generar normas y procedimientos que regenten las relaciones de intercambio entre estas instituciones a nivel internacional.

Según un estudio de mercado realizado por la compañía **Atenta Mercadeo** la distribución en el mercado de las franquicias es la siguiente:

- Visa es el líder del mercado ocupando el 53 %
- Master Card ocupa un sólido segundo lugar con 31 %
- American Express posee el 12%
- Diners Club el 4% **(15)**.

En cuanto a las instituciones financieras:

- Visa opera con un total de 21 Bancos: Provicial, Mercantil, Unión, Venezuela, Exterior, Interbank, Banesco, Andino, Caribe, Caracas, Capital, del Sur E.A.P, Industrial, Orinoco, Occidente, República, Sofitasa, Venezolano de Crédito, Citibank, Latino y Banfoandes.
- *MasterCard con 8 instituciones financieras, las cuales son: el Provincial,* Mercantil, Unión, Venezuela, Exterior, Credicard , Banesco y Citibank.
- American Express sólo opera con el Banco Consolidado.
- Diners Club con el Banco Mercantil.

La Participación en el Mercado en Números de Plásticos

Hasta el mes de marzo de 1.997 según el **Reporte de Participación en el Mercado de las franquicias Visa y MasteCard** a sus emisores la participación en el mercado de plásticos entre los ocho principales emisores de tarjeta, hasta el mes de marzo de 1.997 es la siguiente:

BANCO	TARJETAS VISA	%	TARJETAS MASTER CARD	%	TARJETAS VISA+MASTER
PROVINCIAL	295.057	**24,95**	225.170	**30,23**	520.227
MERCANTIL	144.974	**12,26**	149.873	**20,12**	294.847
UNION	358.808	**30,35**	141.610	**19,01**	500.418
VENEZUELA	152.826	**12,93**	128.189	**17,21**	281.015
CREDICARD	0	**0,00**	57.911	**7,78**	57.911
EXTERIOR	158.762	**13,43**	23.573	**3,17**	182.335
CITIBANK	32.492	**2,75**	9.893	**1,33**	42.385
BANESCO	39.476	**3,34**	8.560	**1,15**	48.036
TOTAL	**1.182.395**	**100,00**	**744.779**	**100,00**	1.927.174

El Banco Unión se mantiene en el liderazgo con Visa (30,35%) y ocupa el tercer lugar (19,01%) con MasterCard.

El Banco Provincial es el líder en números de plástico (30,23%) con MasterCard y ocupa el segundo lugar (24,95%) con Visa.

El Banco Mercantil ocupa el segundo lugar (20,12%) con MasterCard y el quinto (12,26%) con Visa.

El Banco Venezuela tiene el cuarto lugar con ambas franquicias (12,93%) con Visa y (17,21%) con MasterCard.

El Consorcio Credicard se encuentra en el quinto lugar (7,78%) con MasterCard, (no participan con Visa).

El Banco Exterior posee el tercer lugar (13,43%) con Visa y el sexto lugar (3,17%) con MasterCard.

El Citibank ocupa el séptimo lugar en ambas franquicias (2,75%) Visa y (1,33%) MasterCard

El Banco Banesco tiene el sexto lugar (3,34%) con Visa y el octavo (1,15%) con MasterCard.

El Markert Share de estas ocho instituciones en cuanto al volumen de plásticos producto de la suma de Visa y MasterCard es el siguiente:

BANCO	PLASTICOS % VISA+MASTER
UNION	26,99
PROVINCIAL	25,97
MERCANTIL	15,30
VENEZUELA	14,58
EXTERIOR	9,46
BANESCO	3,01
CITIBANK	2,49
CREDICARD	2,20
TOTAL	100

La Participación en el Mercado en Cuanto al Volumen de Ventas

Hasta el mes de marzo de 1.997 según **Reporte de Participación en el Mercado de las franquicias Visa y MasteCard** a sus emisores la participación en el mercado en cuanto al volumen de ventas, entre los ocho principales emisores de tarjeta, hasta el mes de marzo en 1.997, es la siguiente:

BANCO	(.000) VISA	%	(.000) MASTER CARD	%	VENTAS(.000) VISA+MASTER
PROVINCIAL	26.871.494	25,09	5.590.000	24,49	32.461.494
MERCANTIL	15.814.099	14,77	5.166.000	22,63	20.980.099
UNION	32.023.946	29,90	3.971.000	17,39	35.994.946
VENEZUELA	12.339.745	11,52	3.701.000	16,21	16.040.745
CREDICARD	0	0,00	2.617.000	11,46	2.617.000
EXTERIOR	11.951.554	11,16	965.000	4,23	12.916.554
CITIBANK	3.591.907	3,35	372.000	1,63	3.963.907
BANESCO	4.502.895	4,20	447.000	1,96	4.949.895
TOTAL	107.095.640	100,00	22.829.000	100,00	129.924.640

El Banco Unión se mantiene en el liderazgo en ventas con Visa (33,02%) y ocupa el tercer lugar (24,11%) con MasterCard.

El Banco Provincial es el líder en ventas (34,20%) con MasterCard y ocupa el segundo lugar (27,46%) con Visa.

El Banco Mercantil ocupa el segundo lugar (25,89%) con MasterCard y el tercero (12,61%) con Visa.

El Banco Venezuela tiene el cuarto lugar con ambas franquicias (11,15%) con Visa y (20,98%) con MasterCard.

El Consorcio Credicard se encuentra en el quinto lugar (14,20%) con MasterCard, (no participan con Visa).

El Banco Exterior posee el tercer lugar (13,43%) con Visa y el sexto lugar (3,17%) con MasterCard.

EL Banco Citibank ocupa el séptimo lugar con ambas franquicias (1,71%) con Visa y el (0,92%) con MasterCard.

El Banco Banesco tiene el sexto lugar (3,45%) con Visa y el octavo (0,00%) con MasterCard.

El Markert Share de estas ocho instituciones en cuanto al volumen de ventas producto de la suma de Visa y MasterCard es el siguiente:

BANCO	VENTAS % VISA+MASTER
UNION	27,7
PROVINCIAL	24,98
MERCANTIL	16,14
VENEZUELA	12,34
EXTERIOR	9,94
BANESCO	3,84

CITIBANK	3,05
CREDICARD	2,01
TOTAL	100

Algunas conclusiones obtenidas del estudio de **Atenta Mercadeo** arrojan que:

- El mercado de tarjetas de crédito de Venezuela tiene un tamaño de unos dos millones de tarjetas.

- Visa y MasterCard dominan el mercado venezolano. American Express y Diners son tarjetas elitescas y tenderán a decrecer.

- El mercado se concentra en 5 bancos: Unión, Provincial, Mercantil, Exterior y Venezuela **(19)**.

Otras cifras interesantes a nivel internacional arrojan que "actualmente hay más de 795 millones de tarjetas de crédito en Estados Unidos, que según cifras de 1.989, realizaron compras por más de US$ 214 mil millones. En Japón, hay más de 144 millones de tarjetahabientes, que las usan para realizar el 36% de las compras domésticas. En Europa, la cifra de tarjetahabientes supera los 30 millones" **(Da Costa 207)**.

Régimen Legal de las Tarjetas de Crédito en Venezuela

La tarjeta de crédito al igual que todos los instrumentos financieros poseen un marco legal que los rige, sin embargo hasta 1.974 no existía en Venezuela ninguna norma jurídica relacionada con las tarjetas de crédito, por lo que era necesario recurrir, por falta de legislación específica de las misma, a las disposiciones análogas del Código Civil y del Código de Comercio, que se pudieran aplicar.

Debido al auge y gran crecimiento del uso de la tarjeta de crédito y de los establecimientos afiliados comienzan a promulgarse ciertos decretos referidos a este ámbito.

En 1.974 "El Ejecutivo Nacional... utilizó el Decreto 674 de fecha 8 de enero de 1.962, ratificado por el Acuerdo del Congreso Nacional del 6 de abril del mismo año, y dictó el Decreto No 118 de fecha 26 de marzo de 1.974" **(Landáez 49)**, el cual en su único Artículo, disponía: Artículo 1: "se prohibe a partir de la fecha de promulgación del presente Decreto, la emisión de tarjetas de crédito por empresas distintas a las que venían emitiéndose con anterioridad al 30 de abril de 1.974, hasta tanto se dicten las normas sobre la materia".

Según **Landáez** posteriormente el Ejecutivo Nacional emite un nuevo decreto, el No 58 de la fecha 28 de abril de 1.974, en el cual atendiendo a que el costo de crédito

al consumo de bienes y servicios constituyen un elemento de significativa incidencia en el costo general de vida, y que el costo de dicho crédito ha alcanzado niveles excesivos que no se corresponden con las condiciones prevalecientes en el mercado crediticio del país, establece en su artículo 3: "Se fija en doce por ciento (12%) anual, calculando sobre saldos deudores, el tipo máximo de interés que podrán cobrar las empresas dedicadas a la emisión de tarjetas de crédito, por concepto de los crédito que se conceden directamente a los usuarios.

Las empresas a que se refiere este artículo podrán cobrar, además por concepto de todos los servicios u operaciones accesorias que realicen con motivo del otorgamiento del crédito a los usuarios de las tarjetas una comisión máxima del seis por ciento (6%) anual calculado por saldos deudores.

Así mismo, no podrán cobrar una suma mayor de cien bolívares (Bs.100,00) por la emisión de la tarjeta y efectuar un cargo anual equivalente por su renovación por igual período" **(50)**.

Por otra parte la Ley de Bancos y otros Institutos de Crédito de fecha 22 de mayo de 1.975 , señala en su artículo 4 "Las operaciones de carácter financiero que realicen los almacenes generales de depósito por la correspondiente legislación especial, así como las empresas que se dediquen a emitir tarjetas de crédito y a dar bienes en arrendamiento financiero, quedan sometidas a las disposiciones reglamentarias que dicte el Ejecutivo Nacional, oída la opinión del Banco Central de Venezuela, y a la

inspección, vigilancia y fiscalización de la Superintendencia".

Un año más tarde afirma **Landáez** que la Ley General de Bancos, fue objeto de un Reglamento Parcial, el No 4, con Decreto de la Presidencia de la Presidencia de la República en 1.976 , el cual establecía lo siguiente respecto a las tarjetas de crédito:

Artículo 1: "El financiamiento otorgado por las empresas que se dediquen a la emisión de tarjetas de crédito no podrán exceder de nueve (9) meses. A estos efectos, los usuarios del crédito deberán cancelar mensualmente no menos de la novena parte del respectivo saldo".

Artículo 2: "Las cantidades que adeuden los usuarios de las tarjetas de crédito para la fecha de entrada en vigencia del presente Decreto, serán canceladas conforme al régimen vigente para el momento que se contrajo la deuda".

Artículo 3: "Los bancos e Institutos de crédito regidos por la Ley General de Bancos y otros Institutos de Créditos, quedarán sometidas a las disposiciones contenidas en los artículos precedentes" **(51)**.

Posteriormente es Decretada la señalización más comentada y que más inconvenientes a causado en cuanto a las tarjetas de crédito se refiere, se trata del Decreto No 2227 de fecha 11 de julio de 1.977.

Es así como "de conformidad con los términos del Decreto en referencia, el cual constituye otro Reglamento Parcial No 4 de la Ley General de Bancos y otros Institutos de Crédito, que deroga al dictado mediante el Decreto 1538 de fecha 27 de abril de 1.976, las deudas de las tarjetas de crédito deben ser pagadas mensualmente y no devengarán ningún tipo de interés, directa o indirectamente las obligaciones causadas por el uso de las mismas, salvo, necesariamente, el interés moratorio legal " **(Landáez 52)**.

Según **Rodríguez** en 1982 es dictada la Resolución No 85-08-02 de la Superintendencia de Bancos; el Banco Central informa, a la opinión las medidas destinadas a regular el funcionamiento de las empresas emisoras de las tarjetas de crédito:

1. El financiamiento otorgado por las empresas emisoras de tarjetas de crédito no podrán exceder de doce (12) meses.

2. Los usuarios de las tarjetas deberán cancelar mensualmente un mínimo de la doceava parte del saldo total.

3. La tasa de interés no podrá exceder de la prevaleciente en el mercado y las misma se harán siempre sobre saldos deudores.

4. Se establece la cantidad de doscientos bolívares (Bs. 200,00) como cantidad

del 15 de abril de 1.996 en la cual se resuelve:

En el Art. 1: " La empresas dedicadas a la emisión de tarjetas de crédito, a que se refiere el artículo 2ª de la Ley General de Bancos y otras Instituciones Financieras, enviarán mensualmente un estado de cuenta a sus tarjetahabientes que deberá contener todas las especificaciones correspondientes a la relación entre las partes y, en especial, las siguientes:

a Fecha de adquisición del bien o servicio por parte del tarjetahabiente

b. Relación detallada de las transacciones, cargos y pagos efectuados

c. Saldo de la deuda y cuota a pagar

d. Tasa de interés retributivo

e. Tasa de interés moratorio

f. Tipo de cambio aplicado con motivo de las compras realizadas en el exterior".

Art. 2: "Las empresas emisoras de tarjetas de crédito deberán enviar mensualmente al Banco Central de Venezuela copia de sus estados financieros, relación detallada de las tasas de interés cobradas, y cualquier otra información que a juicio del Banco Central de Venezuela se considere necesaria. En caso de que sean Bancos universales y comerciales quienes actúen como emisores de tarjetas de crédito estarán obligados a remitir al Banco Central de Venezuela la relación antes indicada, sin perjuicio de lo previsto en el artículo 48 de la Ley que rige este Instituto" **(108)**.

Hasta ahora se presentaron los decretos o regulaciones más importantes encontradas, que legislan a la tarjeta de crédito, ya que existe un gran vacío en la reglamentación de este instrumento. Tal y como lo menciona **Rodríguez** hasta los momentos no se ha establecido una normativa especial que le garantice al emisor un cobro de las obligaciones pendientes del usuario hacia esta institución **(84)**.

Es importante que en la medida en que se incremente el uso y expansión de las tarjetas de crédito, aumenten el marco legal que debe regir tan importante y poderoso instrumento de pago " ya que en tanto tiempo no se ha tratado de hacer absolutamente nada para legislar o reglamentar o regular formalmente la vida jurídica de la tarjeta de crédito" **(Landáez 55)**.

La Tarjeta Citibank AAdvantage

La Alianza entre el Citibank y American Airlines

Hace diez años en los Estados Unidos Citibank el emisor de tarjetas de crédito más importante del mundo y American Airlines la línea aérea más importante de los Estados Unidos se aliaron para "introducir al mercado la Tarjeta Citibank AAdvantage, la cual se convirtió rápidamente en la tarjeta de crédito más popular entre los viajeros frecuentes del mundo; muestra de ello es que varios millones de tarjetahabientes han acumulado billones de millas desde la introducción de la tarjeta en 1.987" **(Archer 1)**.

El hecho de aliarse dos grandes aseguro el éxito del programa, que en la actualidad se aplica en casi todo el mundo con más de 28 millones de miembros. En Latinoamérica se ha desarrollado un mercado de real importancia para este producto, y Venezuela es un país con gran potencial en esta región, por ello decidieron cubrirla lanzando la tarjeta en el mes de febrero de 1.997; "cabe destacar que el programa AAdvantage contaba con alrededor de 150 mil miembros venezolanos que habían *conocido el programa fuera del país, los cuales se convierten en los primeros candidatos potenciales para afiliarse al sistema*" **(Escalante 2)**.

La Tarjeta Citibank AAdvantage es el resultado de la fusión de la Tarjeta de crédito Citibank y el Programa AAdvantage de American Airlines y ello incluye lo mejor en servicio de ambas empresas.

Por su parte la Tarjeta Citibank es una tarjeta de crédito que como cualquier otra tarjeta de crédito bancaria es "un medio de pago, que consiste en una línea de crédito rotativa que opera contra un cupo de crédito por medio del cual un cliente puede *adquirir bienes y servicios, en los establecimientos afiliados a las franquicias*" **(Manual de producto 2)**.

Pero aunque parezca cualquier tarjeta, esta cuenta con el respaldo de un gran emisor de tarjetas de crédito, con el servicio las 24 horas del día como, cuando y como sus clientes lo prefiera alrededor del mundo, ya que Citibank tiene presencia en 98 países; además de contar con todos los beneficios de las franquicias a las que se

encuentra afiliada en cada país (por ejemplo en Venezuela a Visa y MasterCard). Así mismo con esta tarjeta "los clientes podrán pagar sus compras en más de 12 millones de establecimientos comerciales alrededor del mundo; tener mayor seguridad y reconocimiento en el mundo, ya que tiene la foto y firma digitalizadas; permite realizar *avances de efectivo en más de 600.000 cajeros automáticos y en Sucursales de* Citibank y en caso de robo o perdida se realiza una reposición inmediata en 48 horas" **(Citibank 1)**.

Por su parte el programa de premios por viajes AAdvantage de American Airlines, comenzó a funcionar en el mes de mayo de 1.981 con 283.000 miembros , siendo el primer programa de premios por viajes de la industria, diseñado para recompensar a *sus miembros por su preferencia continua por American Airlines. El principal beneficio* que ofrece este programa a sus miembros según **American Airlines** es la ganancia de una milla AAdvantage por cada milla que vuela con pasajes de American Airlines y American Eagle o por usar los servicios de las compañías participantes en AAdvantage. A medida que se sumen las millas, sus miembros ganarán premios que consisten en vuelos, mejoras de clase u otros relacionados con viajes **(3)**.

Los viajeros más frecuentes podrán gozar de beneficios exclusivos a través de los programas AAdvantage Platinium y AAdvantage Gold. "Para alcanzar la categoría de miembro AAdvantage Platinium, debe volar 50.000 millas del programa durante el año calendario y para ser miembro AAdvantage Gold, debe volar 25.000 millas del programa durante un año calendario. Las millas del programa no incluyen las millas de

regalo por clase de servicio, millas de otros participantes u otras millas de regalo AAdvantage" **(AAdvantage 1)**.

Los miembro AAdvantage Platinium o AAdvantage Gold podrán disfrutar de los siguientes beneficios: privilegios especiales de mejora de clase, obsequio de stickers con los cuales podrán ascender de clase, millas Platinium o Gold de regalo, check-in en primera clase, preembarque, asientos preferenciales con reserva previa entre otros.

Actualmente, American Airlines continua aumentando la base de miembros AAdvantage. Según **Pastrana** hay más de 26 millones de miembros, y hay más de 8.000 nuevos miembros que se unen al programa cada día y según algunos estudios realizados el noventa por ciento (90%) de los pasajeros que toman viajes de negocios se inscriben en un programa de viajero frecuente **(12)**.

Para darle mayor oportunidad de ganar millas a los miembros del programa, hay una serie de compañías que participan en el programa AAdvantage (Ver ANEXO A); esto significa que existen muchas maneras, además de volar, de ganar millas a través de *las líneas aéreas*, *hoteles*, *agencias de alquiler de autos*, *compañías de servicio* telefónico de larga distancia y la tarjeta de crédito.

Es así como según **Mazziotta en entrevista del 07/05/97** menciona que la idea de la alianza surge por parte de American Airlines quien ofreció la exclusividad de poder utilizar al programa AAdvantage con su tarjeta para ampliar los canales de

acumulación de millas, para ampliar el mercado, ampliar las ganancias de ambas compañías uniendo sus dos potentes; el resultado del acuerdo es lo que hoy se conoce como la Tarjeta Citibank AAdvantage.

Las Cuatro "P" de la Tarjeta Citibank AAdvantage

- El producto:

1. Qué son las Tarjetas Citibank AAdvantage?

Consiste en la emisión de una tarjeta de marca compartida entre Citibank y American Airlines, con la cual los tarjetahabientes ganarán una milla AAdvantage por el equivalente en bolívares a cada dólar americano, que consuman con la Tarjeta Citibank AAdvantage.

2. Cuáles son las características de la Tarjeta Citibank AAdvantage?

Características de la Tarjeta Citibank AAdvantage que le aporta Citibank:

- Servicio al cliente las 24 horas por CitiPhone Banking a través del (02) 806.26.14.

- Todos los beneficios ofrecidos por las franquicias Visa y MasterCard (seguros de accidentes, de alquiler de autos, servicios telefónicos, etc.).

- El tarjetahabiente podrá consultar cuantas millas tiene acreditadas a través de CitiPhone o su Estado de Cuenta.

- Acceso a una amplia red de cajeros automáticos a nivel nacional e *internacional*.

- Seguridad y reconocimiento con la tarjeta con foto y firma digitalizada.

- Mecanismo de activación (NRI Activation) a través de CitiPhone Banking, lo cual garantiza a los clientes que la tarjeta no podrá ser utilizada hasta que no se confirme su recepción.

- *Exoneración de comisiones por compras realizadas en el exterior.*

- Incremento automático de la línea de crédito cada seis meses, según el comportamiento del cliente.

- Respaldo y prestigio de Citibank, líder mundial de tarjetas (más de 50 millones de plásticos emitidos).

- Reposición del plástico en caso de pérdida o robo en 48 horas en cualquier parte del mundo.

- Disponibilidad de tomarse la foto gratuitamente en 29 puntos de captura fotográfica: en las 5 Sucursales y en 24 tiendas Kodak-Unifot.

- Seguros de compra protegida y de vida (opcional).

- Avances de efectivo en las sucursales o cajeros automáticos, hasta por el 30% *del límite de crédito.*

- Se pueden solicitar tarjetas suplementarias y las compras realizadas con estas tarjetas generarán millas AAdvantage para el tarjetahabiente principal.

- No se necesita ser cliente de Citibank para obtener la tarjeta.

- Califican como millas AAdvantage todas las compras nacionales e internacionales realizadas por el tarjetahabiente, no solo las relacionadas con viaje.

- *La Tarjeta Citibank AAdvantage expedida en Venezuela no tienen límite anual* de millaje.

- Servicios globales, ya que Citibank tiene presencia en 98 países alrededor del mundo en donde presta sus servicios bajo los estándares de calidad y servicio.

■ Las millas acumuladas son acreditadas a la cuenta del tarjetahabiente una vez al mes (después de la fecha de corte). La conversión de bolívares a dólares para calcular las millas, se realizará en base a la tasa de cambio fijada para la fecha de corte.

Características de la Tarjeta Citibank AAdvantage que le aporta American Airlines:

■ Pertenecer al programa AAdvantage y poder acumular millas a través de la tarjeta (con cualquier tipo de compra), con American Airlines y con los otros participantes del programa; para obtener premios (Ver ANEXO B).

■ Asignación inmediata de un número AAdvantage en donde le serán acreditadas las millas acumuladas (si no es un miembro AAdvantage), una vez que le sea aprobada la solicitud de la tarjeta.

■ Contar con el prestigio y respaldo de una de las aerolíneas más importantes del mundo.

■ Recibir atención telefónica a través del Servicio al Cliente AAdvantage por el (02) 209-8000.

■ Envío regular del Boletín AAdvantage y el resumen de millas que detalla el crédito por millaje que han obtenido o usado por cada transacción AAdvantage y el millaje total acumulado en el programa.

■ Los créditos por millaje expiran después de tres años calendario, sino han sido usadas.

■ Ofrecen la posibilidad a los tarjetahabientes de convertirse en miembros AAdvantage Platinium y Gold y disfrutar de sus beneficios.

3. A quién están dirigidas las Tarjetas Citibank AAdvantage?

A hombres y mujeres desde 21 años en adelante, residenciados en Caracas, Valencia y Maracaibo y ciudades cercanas, pertenecientes al estrato socioeconómica A, B y C+, con ingresos individuales de Bs. 300.000,00 mensuales.

4. Cuáles son los requisitos necesarios para solicitar una Tarjeta Citibank AAdvantage?

■ Llenar completamente la solicitud

■ Fotocopia de la Cédula de Identidad

■ Tener por lo menos 21 años de edad para tarjetahabientes principales y 18 año para suplementarias.

- Constancia de ingresos.
- Ingresos individuales de Bs. 300.000,00 mensualmente.
- *Ser residente de Venezuela*

- El precio:

1. Las Tarjetas Citibank AAdvantage tienen un costo único de fee semestral de:

	Principal	Suplementaria
Gold	Bs. 11.000,00	Bs. 3.000,00
Silver	Bs. 8.500,00	Bs. 3.000,00

2. La Tasa de interés se encuentra del 20% del rango superior del mercado, en la actualidad es del 37% de interés anual.

- La plaza o distribución:

Los canales de distribución utilizados por Citibank son:

- Canales Directos:

1.Sucursales: Carmelitas, Miranda, Chuao, Maracaibo y Valencia

2.Fuerza de venta externa: es el equipo que realiza ventas personales de todos los productos del banco, incluyendo la tarjeta de crédito.

3.Telemercadeo: esta unidad se encarga de la venta telefónica de la tarjeta a través de llamadas salientes y entrantes, sin necesidad de que el cliente se desplace al banco, solo deberá enviar los recaudos solicitados vía fax.

4.Correo directo: implica una comunicación entre el banco y clientes potenciales, en la cual se le ofrece la Tarjeta Citibank AAdvantage para que forme parte de la selectiva cartera de tarjetahabientes. Generalmente se le envía a una base determinada de clientes o posibles clientes con características definidas. American Airlines también realiza sus propios envíos de correo directo en los que Citibank previa planificación, puede colocar insertos dirigidos a sus clientes.

5.CitiGold: en esta área del banco son atendidas las necesidades de los más selectos e importantes clientes de la banca individual, por lo tanto constituye un canal más a través del cual se tiene acceso a la Tarjeta Citibank AAdvantange.

- Canales Indirectos:

1. Todas las oficinas de American Airlines: Caracas, Valencia, Maracaibo, Pto. La Cruz y el Aeropuerto Internacional de Maiquetía.

2. *Las principales agencias de viajes con las que trabaja American Airlines en* Caracas.

3. Las 24 Tiendas Kodak-Unifot

4. Exposiciones y eventos promocionales que se realicen

• *La promoción:*

- Un importante gancho de promoción para atraer clientes, es la bonificación por 3.000 millas AAdvantage que recibirán todos los tarjetahabientes al realizar su primer consumo con la Tarjeta Citibank AAdvantage entre el mes de febrero y agosto de 1.997.

- *Como parte de los beneficios de la alianza Citibank podrá hacer uso bajo sus* parámetros corporativos de la marca registrada American Airlines y AAdvantage en todo el material promocional y publicitario de las Tarjetas Citibank AAdvantage.

- Las paginas web de Citibank y American Airlines son un medio de promoción cada día más importantes para los viajeros frecuentes que deseen mayor información acerca de las más recientes promociones del programa AAdvantage con todos sus participantes; además de permitir conocer en detalle de todos los servicios ofrecidos por parte de las dos empresas. Y aunque en Venezuela aún no está implementado, próximamente serán canales para solicitar la tarjeta y conocer el número de millas acumuladas.

- Todos los miembros del programa reciben mensualmente su estado de cuenta donde encontrarán el resumen de las millas acumuladas. Los socios que participen en el programa como Citibank tienen la oportunidad de insertar material informativo o promocional acerca de sus productos asociados al programa para acumular millas. Este es un canal de comunicación que Citibank puede explotar para enviar dípticos (Ver ANEXO C), trípticos, cartas, guías, etc. que ofrezcan información actualizada a los miembros del programa y poseedores de la Tarjeta Citibank AAdvantage.

- Según **Escalante** los representantes de American Airlines y Citibank esperan tener en los próximos 3 años unas 200 mil tarjetas y para ello implementaron una estrategia de mercadeo dirigida a su target que en la parte publicitaria tendrá a los medios impresos como principal soporte (Ver ANEXO D-1 y D-2), además del desarrollo de piezas promocionales locales **(2)**.

En términos de mercadeo el producto pertenece a Citibank por que son ellos

quienes toman las principales decisiones al respecto, sin embargo según **Mazziotta en entrevista del 07/05/97** se comparte información con American Airlines sobre el desarrollo de la cartera de clientes, las metas y los medios para alcanzarlas; además les enseñan el material de publicidad y promoción para su aprobación en cuanto a sus normas corporativas, uso del logo, etc., aparte de esto todo lo demás esta básicamente en manos de Citibank.

Los Términos de la Alianza

A través de la alianza entre Citibank y American Airlines para mercadear la Tarjeta Citibank AAdvantage se pretende según el **Programa American Airlines AAdvantage** alcanzar los principales objetivos:

- Aumentar la fidelidad de los clientes de Citibank y American Airlines
- Incrementar el uso de la tarjeta y de la aerolínea
- Premiar a los mejores clientes a través de los premios del programa AAdvantage
- *Fortalecer las marcas Citibank y American Airlines* **(4)**.

Estos objetivos se traducen para las empresas en mejores ganancias y buen uso de los recursos y para los clientes en mejor y mayor servicio, por ello podríamos catalogar a esta alianza según la clasificación propuesta en el anterior capitulo en : por

su objeto de asociación en una alianza de comercialización; por su grado de formalización es instrumental por existir un contrato, pero no modificatorio de las sociedades integrantes, de tipo transferencia de tecnología, patentes, diseño y marcas, ya que esta es una alianza de marca compartida. Y por último según la nacionalidad de las empresas es una alianza entre empresas de un mismo país industrializado. Esta clasificación no es rigurosa sin embargo es la más cercana a la alianza estudiada.

En cuanto al contrato entre las empresas éste entra en vigencia a partir del 31 de enero de 1.997 y constituye una cláusula de participación de AAdvantage pautado el 23 de Junio de 1.994. Según **Cláusula del país Venezuela** los principales términos de este contrato son:

1. El emisor exclusivo para Venezuela es Citibank, N.A.

2. El emisor deberá aplicar la conversión de dólares a bolívares según la tasa fijada ese día.

3. El emisor deberá responder a todas las operaciones envueltas por los aplicantes concernientes a la aprobación o negación de la tarjeta.

4. El emisor deberá lanzar la Tarjeta Citibank AAdvantage por si sola, el nombre no puede ser usado ni los beneficios para otros productos.

5. El emisor proveerá a American un área de mensaje una vez cada tres meses.

6. *De los insertos:*

6.1. Insertos en estados de cuenta de American Airlines: American Airlines costeando todos los gastos del inserto proveerán, crearán y producirán los mismos y los entregará al emisor para que sean aprobados y poder ser emitidos a los tarjetahabientes. El emisor tendrá el derecho de aprobar el contenido de los insertos y también deberá pagar cualquier costo asociado al inserto.

6.2. De vez en cuando American tendrá derecho de insertar en los estados de cuenta que se les envía al tarjetahabiente. En este caso American proveerá especificaciones de envío por correo al emisor.

7. Incentivo inicial: a todas aquellas tarjetas aprobadas antes del 30 de agosto de 1.997 American Airlines le otorgara sin costo 3.000 millas a todos los tarjetahabientes como un incentivo.

8. Publicidad: los gastos por concepto de publicaciones en el periódico serán costeadas por el emisor; solo durante el lanzamiento del producto American costeará la mitad.

9. Lista AAdvantage: antes del lanzamiento de la Tarjeta Citibank AAdvantage

enviará a Citibank Venezuela la lista de personas de este país que participan en el programa AAdvantage **(1)**.

Conociendo el Negocio

Aparte de los términos, ventajas y beneficios que aporta la alianza entre Citibank y American Airlines al producto Tarjetas Citibank AAdvantage, existe un esquema que explica el funcionamiento del programa AAdvantage en términos de negocio para American Airlines y que es de interés para aquellos participantes que decidan entrar aliarse con la aerolínea. Según **Mazziotta en entrevista del 07/05/97**, el esquema del programa es el siguiente:

Fase I

Afiliado: existe un afiliado al programa AAdvantage que en este caso es Citibank

Paga las millas: este afiliado debe pagar a American Airlines un precio fijado entre las partes por cada milla acreditada a la cuenta de su cliente.

American Airlines: recibe ganancias por cada milla comprada, además de generarse fidelidad y satisfacción entre sus clientes.

Fase II:

American Airlines: abona las millas ganadas y pagadas por el afiliado a la cuenta del miembro.

Milla AAdvantage: las millas que recibe el miembro deben consumirse en tres años sino pierden validez, si el miembro *no acumula las suficientes para recibir un premio o no las* usa las pierde, así ya estén canceladas por el afiliado.

Miembro AAdvantage: que en este caso sería el poseedor *de la Tarjeta Citibank AAdvantage recibe una milla por cada* dólar o su equivalente en bolívares consumido.

American Airlines conoce muy bien este negocio ellos saben cuanto le cuesta una milla, un asiento en determinada clase y en determinada temporada, por eso ellos *crearon este programa que según se observa en el esquema es muy rentable, ya que* obtienen el costo de cada milla inmediatamente se realiza el consumo aunque la

persona no use sus premios nunca o sino después de un tiempo; según **Mazziotta en entrevista del 07/05/97** American tiene una ganancia de aproximadamente $ 5.000.000.000,00 solo por este concepto; además de tener una porción del mercado Norteamericano y latino bastante grande, tan o igual de importante como Citibank.

Por otra parte como una de las principales metas del programa es la satisfacción del cliente, se deben buscar los medios para cubrir sus expectativas originando la mayor ganancia para el negocio (el de American y el de sus afiliados), en este sentido tenemos dos perfiles de clientes:

Tipo A: el cual no se financia, no realiza altos consumos, pero quiere participar en el programa. Este segmento genera mayor ganancias para el banco, ya que acumulan menos millas y se no se financian lo cual genera intereses; por lo tanto para cubrir sus expectativas debe crearse una más amplia gama de premios que estén a su alcance.

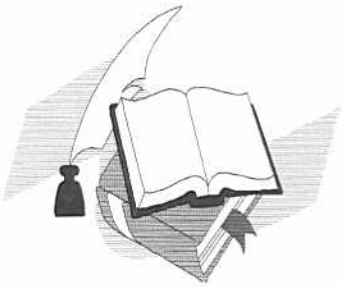
Tipo B: estos clientes se financian, realizan altos consumos, viajan más y por lo tanto acumulan más millas y alcanzan los mayores premios; sin embargo no dejan mayores ganancias al banco y si para American Airlines.

Según **Mazziotta en entrevista del 07/05/97** lo ideal es encontrar un equilibrio en el cual se puedan satisfacer las necesidades de los clientes y obtener ganancias justas para cada socio y por ello el banco está muy interesado en que se desarrollen premios AAdvantage que requieran de una menor cantidad de millas, es decir que

sean más accesibles al segmento A, *el cual constituye la mayoría de los clientes* sobretodo en los países latinoamericanos, incluyendo a Venezuela. La satisfacción de estos clientes también le dará continuidad al programa y generará mayor fidelidad de las marcas.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO



Tipo de Investigación

El tipo de investigación realizada se puede clasificar según **Sierra** por su profundidad, por las fuentes y por el lugar o el marco en que se realiza **(35)**.

Por la profundidad la investigación es descriptiva, ya que se hizo una medición y análisis de la principales variables que conforman el fenómeno estudiado. Estas variables delimitadas son la satisfacción, la preferencia, los motivos de uso y las ventajas y desventajas de la Tarjeta Citibank AAdvantage. Además de las características bancarias y las socio-demográficas de los usuarios de la tarjeta.

Según las fuentes es un estudio mixto, ya que se utilizó tanto información primaria como secundaria. Entre las fuentes de primera mano utilizadas se empleó el método de encuesta para obtener información por parte de los tarjetahabiente y la

entrevista para obtener información por parte de los principales ejecutivos que lanzaron el producto en Venezuela.

En cuanto a las fuentes secundarias se utilizó información contenida en libros, artículos de publicaciones periódicas, trabajos de grado, documentos oficiales del Citibank, y otras de tipo bibliográfica y hemerográfica.

Por el lugar o el marco en que se realiza la investigación fue de campo, ya que se trabajo en donde ocurrían los hechos.

Por lo que se concluye que la investigación llevada a cabo es descriptiva, mixta y de campo.

Diseño de la Investigación

El tipo de diseño utilizado en esta investigación es el no-experimental transeccional descriptivo. Esta es una investigación no-experimental ya que "las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervenciones o influencia directa y dichas relaciones se observan tal y como se han dado en su contexto natural" **(Sampieri 191)**.

Es una investigación transeccional porque se recolectaron los datos en un solo

momento, para llevar a cabo la descripción de las variables y el análisis de su incidencia e interpelación en un momento dado.

Por otra parte el diseño es descriptivo por ser el tipo de investigación descriptiva, en la cual se utilizó la estrategia de medir las variables centrales en un mismo grupo (ya que forman parte del mismo fenómeno de investigación) compuesto por dos segmentos; con el propósito de comparar respuestas para describir y analizar en profundidad los resultados provenientes de ambos segmentos.

Población y Muestra

La población: está compuesta por el total de los tarjetahabientes que poseen la Tarjeta Citibank AAdvantage, que de acuerdo a la información procedente del Departamento de Mercadeo de Citibank, eran un total de 915 para el mes de marzo, fecha en la que se delimitó el grupo a estudiarse.

Por otra parte y por interés de la investigación se considero pertinente incluir en la población ejecutivos responsables de la alianza estratégica entre Citibank y American Airlines para mercadear la Tarjeta Citibank AAdvantage; por lo que la población quedo conformada por dos segmentos:

- Segmento A: usuarios de la Tarjeta Citibank AAdvantage

■ *Segmento B: ejecutivos responsables de la alianza entre Citibank y American* Airlines.

La muestra: para proceder a la selección de una muestra representativa, se procedió de la siguiente manera:

1.Selección del Tipo de Muestreo: el tipo de muestreo empleado fue el probabilístico simple, ya que todos los elementos que conforman la población tuvieron la misma posibilidad de ser escogidos, es decir todos los tarjetahabientes que conformaban la población hasta marzo de 1.997 tenían la misma posibilidad de ser escogidos como parte de la muestra.

En el caso de los ejecutivos la muestra fue de tipo no probabilístico, ya que la elección no dependió de que todos tuvieran la misma probabilidad de ser elegidos, sino de causas relacionadas con las características, objetivos de la investigación y de *la contribución que aportaría al estudio.*

2. Escoger el tamaño de la muestra: para escoger el tamaño de la muestra del *segmento A, se procedió de la siguiente manera:*

Primero se aplico la siguiente formula para calcular el factor n':

$$n' = \frac{S^2}{V^2} \qquad \frac{\text{Varianza de la muestra}}{\text{Varianza de la población}}$$

Donde S = 0,5 (una constante)

Con un error preestablecido del 5%

V= 5%= 0,05

$$n' = \frac{(0,5)^2}{(0,05)^2} = 100$$

Una vez determinado el tamaño de la población

N= 915 (hasta el 31 de marzo de 1.997)

Se determina el tamaño de la muestra con la siguiente formula:

$$n = \frac{n' \,.\, N}{n' + N} = \frac{100 \,.\, 915}{100 + 915} = \frac{91.500}{1.015} = 90,14 \simeq 90$$

En el caso del segmento B conformado por los ejecutivos encargados de la alianza no se realizó ningún calculo por ser seleccionados por el tipo de muestreo no-probabilístico.

3.La elección de muestra: como procedimiento para elegir los sujetos muestrales del segmento A se siguieron estos pasos:

3.1. Se obtuvo un listado con los 915 usuarios de la tarjeta que conforman la población, de la base de datos del Citibank.

3.2. Luego mediante una tabla de números aleatorios se procedió a elegir al azar los 90 casos conformantes de la muestra.

Una vez realizados los pasos mencionados se obtuvo la muestra del segmento A el cual quedo compuesta por hombres y mujeres entre 21 y 70 años que residen en Caracas y poseen la Tarjeta Citibank AAdvantage.

En cuanto al del segmento B, este quedó conformado por tres altos ejecutivos encargados de la alianza estratégica entre Citibank y American Airlines para mercadear la Tarjeta Citibank AAdvantage, seleccionados por la investigadora como los más aptos y expertos en el tema. Dos son del Citibank, el Vicepresidente de tarjetas de crédito, encargado del negocio de tarjetas y con una amplia experiencia en la formación de esta alianza en varios países de Latinoamérica y el Vicepresidente de Mercadeo en Venezuela encargado de todo el proceso de mercadeo de este producto y uno de American Airlines quien es Account Manager AAdvantage Partner Marketing para toda Latinoamérica.

Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos

1. Las técnicas e instrumentos aplicados por segmento fueron:

Para los tarjetahabientes que conforman el segmento A se aplicó la técnica de la encuesta para medir las variables que conforman el estudio, a través de un cuestionario como instrumento.

Dicho cuestionario está compuesto por tres partes (Ver ANEXO E):

En la primera parte se midieron las variables principales, en dicisiete (17) ítems, de los cuales los primeros trece (13) fueron formulados en una escala de tipo likert, la cual "consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra" **(Sampieri 263)**. En este caso las afirmaciones planteadas fueron positivas por calificar favorablemente a la tarjeta; por lo tanto entre más de acuerdo estuvieron los tarjetahabientes con las afirmaciones su actitud fue más favorable.

El ítems número catorce (14) es una pregunta de categoría donde en orden de prioridad se debían seleccionar tres opciones de las seis presentadas. Los tres ítems restantes se midieron con preguntas de tipo abierta.

La segunda parte del cuestionario midió las características bancarias del tarjetahabiente, a través de dos preguntas cerradas con varias alternativas.

La tercera y última parte midió las características socio-demográficas de los tarjetahabientes encuestados, en cinco (5) preguntas de tipo cerrada con varias alternativas para responder.

En conclusión el cuestionario quedó compuesto por veinticuatro (24) ítems, con preguntas de tipo abierta, cerrada, de categoría y con escala de likert, utilizadas según las necesidades presentada en cada caso para medir las diversas variables.

Para el segmento B, se realizó una entrevista estructurada y el instrumento igualmente fue un cuestionario a través del cual se midieron las variables principales de la investigación entre siete (7) preguntas abiertas (Ver ANEXO F).

Los ítems que originaron los cuestionarios de la encuesta y la entrevista son producto de la operacionalización de la variables, que fueron desglosadas a su vez en indicadores hasta llegar a formularse las preguntas. Este proceso permitió la medición de cada uno de los objetivos a través de los instrumentos de investigación asignados a cada segmento de la muestra.

2. La validación de los instrumentos: una vez diseñados los instrumentos de investigación se procedió a la validación de los mismos antes de su aplicación.

Se utilizaron dos pruebas, la primera la llamada juicios de experto la cual consistió en otorgarles ambos cuestionarios (el de la encuesta y la entrevista) a un panel de cuatro profesionales conocedores del área estudiada, para que los evaluaran y corrigieran a su juicio.

La segunda prueba a la cual solo se sometió el cuestionario de la encuesta fue la prueba piloto aplicada al 5% de la muestra seleccionada, es decir a cinco (5) tarjetahabientes para evaluar la comprensión y claridad del instrumento.

Luego de haber sometido los dos instrumentos a las pruebas de validez y confiabilidad mencionadas, se hicieron los ajustes y mejoras necesarias para su aplicación en la muestra seleccionada.

3. La administración de los instrumentos: el próximo paso consistió en la aplicación de la encuesta y la entrevista.

La encuesta fue administrada por la investigadora, vía telefónica, considerando este el mejor medio para contactar a los usuarios de la Tarjeta Citibank AAdvantage, ya que la base de datos de los números telefónicos de habitación y oficina fueron suministrados por Citibank; además de considerar que por otro canal sería más difícil el acceso a las personas que conforman el segmento A de la muestra.

Por otra parte en la aplicación de este instrumento se utilizó la técnica de rapport que permitió crear un clima favorable entre el encuestador y el encuestado y así obtener un mejor y mayor información para alcanzar los objetivos de la investigación.

En cuanto a la entrevista a los ejecutivos del Citibank se realizaron bajo una conversación directa, y cara a cara con los ejecutivos, la cual fue grabada para poder obtener la mayor cantidad de información posible. La entrevista aplicada al ejecutivo de American Airlines se realizó vía e-mail por encontrarse residenciado en Dalla, Texas; con antelación se contacto vía telefónica para informarle acerca del objetivo e importancia de su colaboración al responder la entrevista enviada.

Procesamiento de los Datos

Una vez administrados los instrumentos y recolectada la información necesaria se procedió al procesamiento de los datos; en el caso de las encuestas se realizó una matriz de datos en computadora y a partir de la misma se inició el tratamiento estadístico para describir los datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada variable.

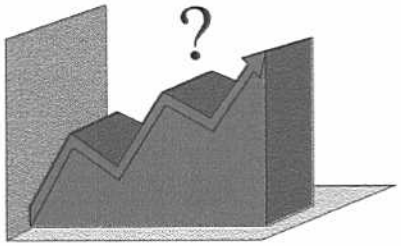
Los datos estadísticos a los que se hicieron referencia son la distribuciones de frecuencia, tanto de frecuencias observadas (fo), como de frecuencias relativas (fr). asimismo se considero necesario aplicar en las variables más importantes las medias aritméticas ponderadas ($\overline{X}$).

Una vez concluido el análisis estadístico y diseñados los respectivos cuadros y gráficos, se procedió con el análisis e interpretación de los resultados.

En cuanto a las entrevistas por arrojar información de naturaleza cualitativa, la técnica que se utilizó fue la de análisis de contenido, cuya evaluación se rigió por el consenso de la mayoría.

CAPITULO IV

ANALISIS DE LOS RESULTADOS



A continuación se presenta el análisis e interpretación de la información obtenida tanto de la encuesta dirigida a la muestra de tarjetahabientes, como de la entrevista a ejecutivos de la Alianza Estratégica de la tarjeta de crédito en estudio.

Dicho análisis responderá a una estructura diseñada en función de los objetivos de la investigación y de las variables deducidas de los mismos. En tal sentido, seguidamente se indican las partes centrales sobre las cuales se realizará el análisis:

PARTE I :Carácterísticas Socio-demográficas de los tarjetahabientes.

PARTE II: Nivel de Efectividad alcanzado por la Tarjeta Citibank AAdvantage.

PARTE III: Características Bancarias del Tarjetahabiente.

El criterio seguido para el análisis estará referido a una evaluación conjunta tanto de la información procedente de la encuesta a tarjetahabientes, como de la entrevista realizada a los ejecutivos, de tal manera que se pueda realizar una comparación y confrontación de las dos fuentes primarias de información. Ello supone adquirir niveles más profundos en el análisis e interpretación de dicha información.

De esta forma, se presenta información de tipo cuantitativa y cualitativa, analizadas en base a los fundamentos teóricos desarrollados en el Marco Teórico de la presente investigación.

Características Socio-demográficas de los Tarjetahabientes.

Se consideró importante tener una apreciación general de algunos rasgos socio-demográficos y económicos de los tarjetahabientes encuestados, para tener un perfil general, que permita conocer la composición de los mismos sobre estas características. En los cuadros siguientes se analiza dicha información.

Cuadro 1

Distribucion de la Muestra, Según Sexo

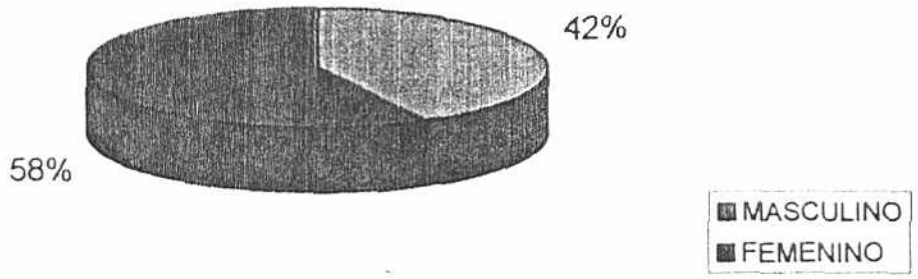
SEXO	fo	fr (%)
MASCULINO	38	42.2
FEMENINO	52	57.8
T O T A L	90	100

En el presente cuadro se analiza la distribución de la muestra según sexo. En el mismo se observa que del total de la muestra, 90 casos, el 57.8% está conformado por mujeres, mientras que el 42.2% restante lo conforma el segmento masculino. Según dichos datos se existe una ligera mayoría del sexo femenino sobre el masculino, siendo esta diferencia de 15.6 puntos.

Por la ligera diferencia que se observa entre ambos sexo, puede indicarse que en la muestra se presente una cierta distribución compartida tanto de hombres como de mujeres, lo cual es importante para la investigación, ya que supone que se recogen opiniones de ambos sexos con igual peso.

Gráfico 1

Distribucion de la Muestra, Según Sexo



Cuadro 2

Distribucion de la Muestra, Según Edad

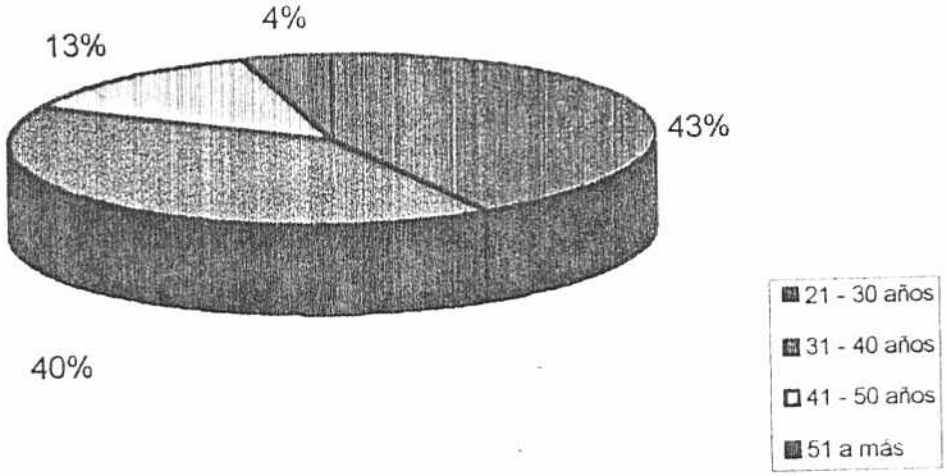
EDAD	fo	fr (%)
21 - 30	38	42.3
31 - 40	36	40.0
41 - 50	12	13.3
51 a más años	04	4.4
TOTAL	90	100

Distribución de la muestra según edad: según se observa en el cuadro 2, la mayoría de los tarjetahabientes se ubican en el rango de edades de 21 a 30 años, correspondiendo a un porcentaje del 42.3%; seguido por un segmento del 40% ubicados en el rango de 31 a 40 años de edad; menores porcentajes se ubicaron en los rangos siguientes de 41 a 50 años con 13.3% y 51 a más años con 4.4%.

La muestra objeto de estudio revela, que está compuesta por una población mayoritariamente joven, seguida por la adulta, que sumando los dos rangos principales de 21-30 y 31-40 años se obtiene un porcentaje global del 82.3%, siendo éste altamente significativo.

Gráfico 2

Distribucion de la Muestra, Según Edad



Cuadro 3

Distribucion de la Muestra, Según el Nivel de Instrucción

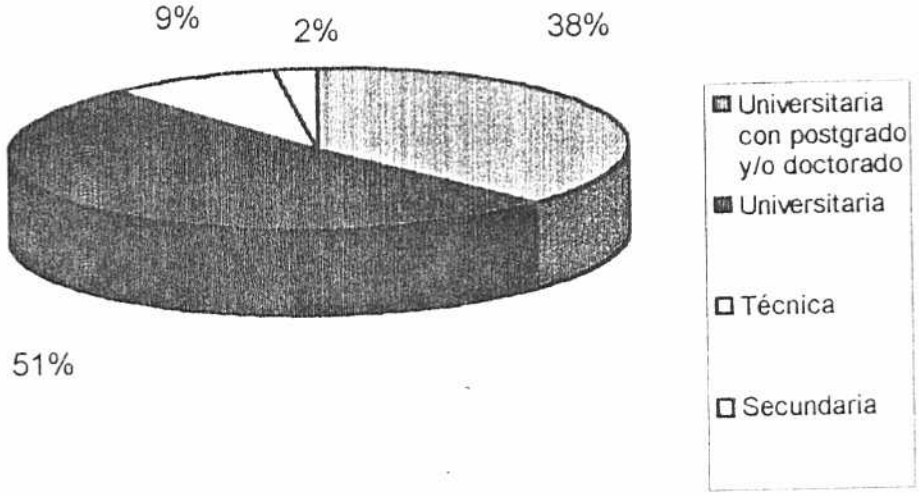
NIVEL DE INSTRUCCION	fo	fr (%)
Instrucción universitaria con post-grado y/o doctorado	34	37.8
Instrucción universitaria	46	51.1
Instrucción técnica	08	8.9
Instrucción secundaria	02	2.2
T O T A L	90	100

Nivel de Instrucción: otra de las variables analizadas en este rubro corresponde al nivel de instrucción, que de acuerdo al cuadro 3, la mayoría de los tarjetahabientes encuestados presentan un nivel de instrucción universitaria, correspondiendo a un porcentaje del 51.1%, el 37.8% indicó poseer un nivel superior de post-grado/doctorado; en porcentajes menores se ubicaron las categorías de *instrucción técnica y secundaria*.

En este rubro, la muestra objeto de estudio, indica encontrarse en un nivel de instrucción de tipo profesional proporcionado por universidades, lo cual hace suponer que sus ocupaciones también tienen un nivel de alto rango.

Gráfico 3

Distribucion de la Muestra, Según Nivel de Instrucción



Cuadro 4

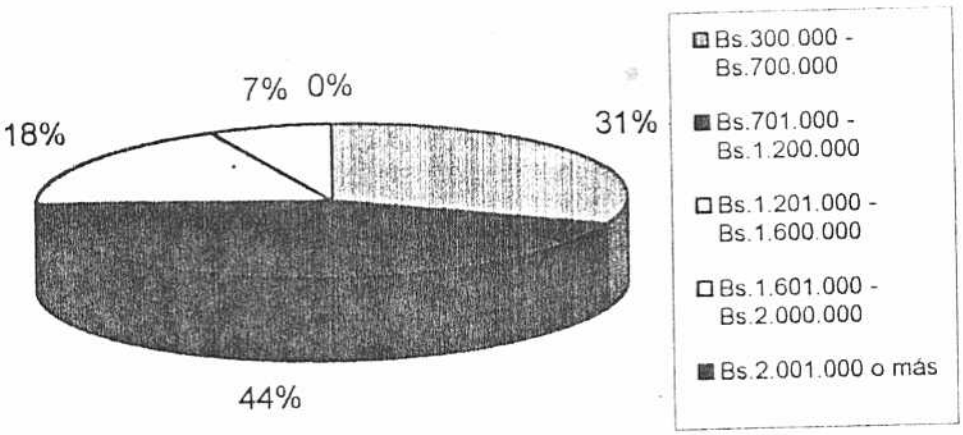
Distribucion de la Muestra, Según Nivel de Ingresos (Bolívares)

INGRESOS	fo	fr (%)
300.000 - 700.000	28	31.1
701.000 - 1.200.000	40	44.4
1.201.000 - 1.600.000	16	17.8
1.601.000 - 2.000.000	06	06.7
2.001.000 O MAS	-	-
T O T A L	90	100

Distribución de la muestra según nivel de ingresos: se trata de examinar algunas variables de orden económico de manera que permitan aproximar una percepción complementaria de este rubro con los anteriores. De acuerdo a los ingresos mensuales percibidos por los encuestados, una mayoría, el 44.4% se ubicó en el rango de bolívares 701.000 - 1.200.000, seguido por el 31.1% que se colocó en el rango bolívares 300.000 - 700.000; un 17.8% se posicionó en el rango de bolívares 1.201.000 - 1.600.000; observándose que los rangos de ingresos elevados tuvieron *porcentajes insignificante.*

Gráfico 4

Distribucion de la Muestra, Según Nivel de Ingresos (Bolívares)



Cuadro 5

Zona de Residencia y Condiciones de la Vivienda

CATEGORIAS	fo	fr (%)
En una casa o apartamento muy lujoso y espacioso que ofrece las máximas comodidades ubicado en zona residencial de la ciudad como: La Lagunita, Alto Hatillo, Country Club, etc.	10	11.1
En una casa o apartamento de categoría media, espaciosos y cómodos ubicados en zonas residenciales de la ciudad como: Prados del Este, Santa Rosa de Lima, La Castellana, etc.	48	53.4
En una casa o apartamento que no es tan lujoso, pero se encuentra en óptimas condiciones, ubicado en zonas residenciales de la ciudad como: La California, El Paraíso, Chacao, Los Palos Grandes, etc.	28	31.1
En un apartamento con buenas condiciones sanitarias con espacios reducidos, ubicado en zonas como: Caricuao, El Valle, El Centro.	04	4.4
TOTAL	90	100

Zona de residencia y condiciones de la vivienda: según el cuadro 5, el 53.4%, la mayoría de los encuestados, indicaron encontrase en una vivienda a la cual consideraron de categoría media, espaciosa y cómoda, ubicada en una zona residencial urbana como: Prados el Este, Santa Rosa de Lima, la Castellana, etc.

El siguiente segmento, en un porcentaje del 31.1%, indicó vivir en una casa o *apartamento no tan lujoso, pero que se encuentra en óptimas condiciones, ubicado en*

una zona residencial urbana como: La California, El Paraíso, Chacao, Los Palos Grandes, etc.

El 11.1%, por su parte, reveló presentar mejores condiciones habitacionales y de zona residencial, por vivir en casas o apartamentos muy lujosos y espaciosos que ofrecen las máximas comodidades.

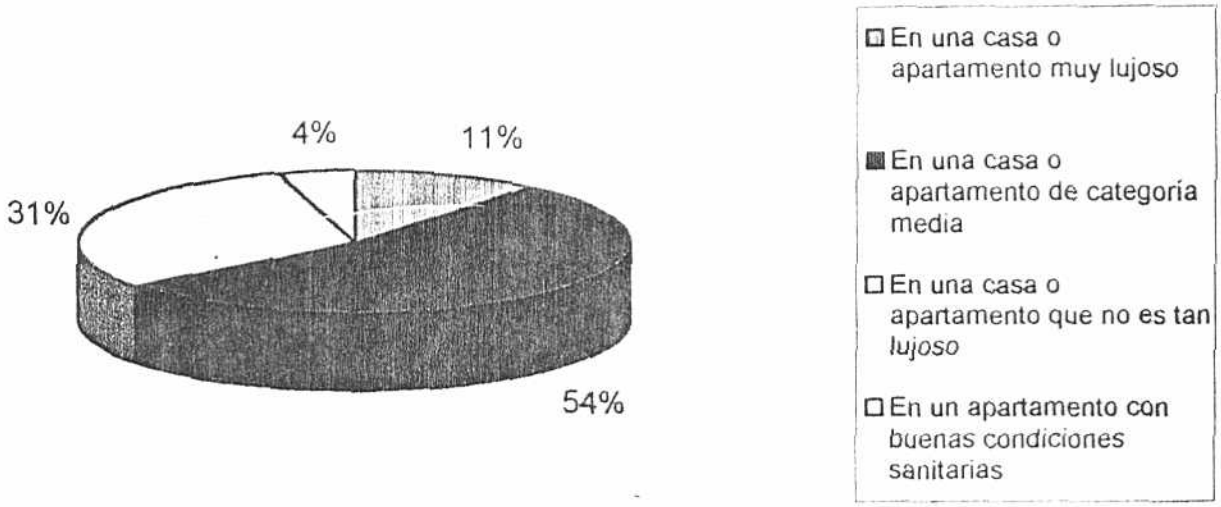
Como puede observarse, la mayoría de los tarjetahabientes encuestados gozan de buenas condiciones habitacionales, que se encuentran ubicadas en zonas residenciales catalogadas como de categoría media-alta.

Con respecto a estas características analizadas en los tarjetahabientes, se puede presumir que se trata de un segmento poblacional compartido entre el masculino y *femenino; de edades jóvenes entre 21 - 30 años y 31 - 40 años; con nivel de* instrucción superior, con elevados ingresos económicos, residenciados en zonas de categoría de clase media-alta.

En general, por tales características se presume que se trata de una población perteneciente a los estratos socio-económicos del tipo A, B y C+. En esa medida, dichas características se corresponden con el perfil general del target que la alianza estratégica para el mercadeo de la tarjeta en estudio tiene previsto.

Gráfico 5

Zona de Residencia y Condiciones de la Vivienda



Nivel de Efectividad Alcanzado por la Tarjeta Citibank AAdvantage

Esta sección constituye la parte esencial de la investigación, en la misma se exploran y analizan un conjunto de sub-variables e indicadores que permiten medir la efectividad que está teniendo el producto en el mercado. Es importante aclarar que si bien el objeto central de la investigación es el estudio de la alianza estrategia formada por las compañías Citibank y American Airlines, dicho estudio no puede hacerse sin observar el producto de esta asociación el cual es: la Tarjeta Citibank AAdvantage y su efectividad en el mercado.

En ese sentido, dentro de la investigación se consideró que la efectividad alcanzada por la tarjeta en el mercado era atribuible a la efectividad de la alianza estrategia ejecutada por ambas compañías. Dentro de las variables e indicadores que se tomaron para efectos de medir y evaluar la efectividad del producto fueron las siguientes:

A) Satisfacción que la Tarjeta Citibank AAdvantage proporciona al usuario.

B) Nivel de preferencia que la Tarjeta Citibank AAdvantage alcanza entre los usuarios.

C) Principales motivos por los cuales el tarjetahabiente utiliza la Tarjeta Citibank AAdvantage.

D) Ventajas atribuidas a la tarjeta.

E) Desventajas atribuidas a la tarjeta.

F) Sugerencias y/o recomendaciones para mejorar la efectividad de la tarjeta.

A) *Satisfaccion que la Tarjeta Citibank AAdvantage proporciona a los usuarios.*

Entendiendo que la variable satisfacción que el producto logra proporcionar a sus usuarios está referido a conformidad, agrado y placer que el tarjetahabiente experimenta al poseer la Tarjeta Citibank AAdvantage, es que se examinan las sub-variables referidas a: satisfacción con las necesidades crediticias, satisfacción con las necesidades de seguridad, satisfacción con el servicio, satisfacción con las necesidades de prestigio, y conformidad con premios otorgados.

Cuadro 6

La Tarjeta Citibank AAdvantage Otorga los más Altos Límites de Crédito.

RESPUESTAS	fo	fr (%)	$\bar{X}$
MUY DE ACUERDO (5)	14	15.6	70
DE ACUERDO (4)	14	15.6	56
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO (3)	18	20.0	54
EN DESACUERDO (2)	32	35.5	64
MUY EN DESACUERDO (1)	12	13.3	12
T O T A L	90	100	256

$\bar{X}$ = 256/90 = 2.8

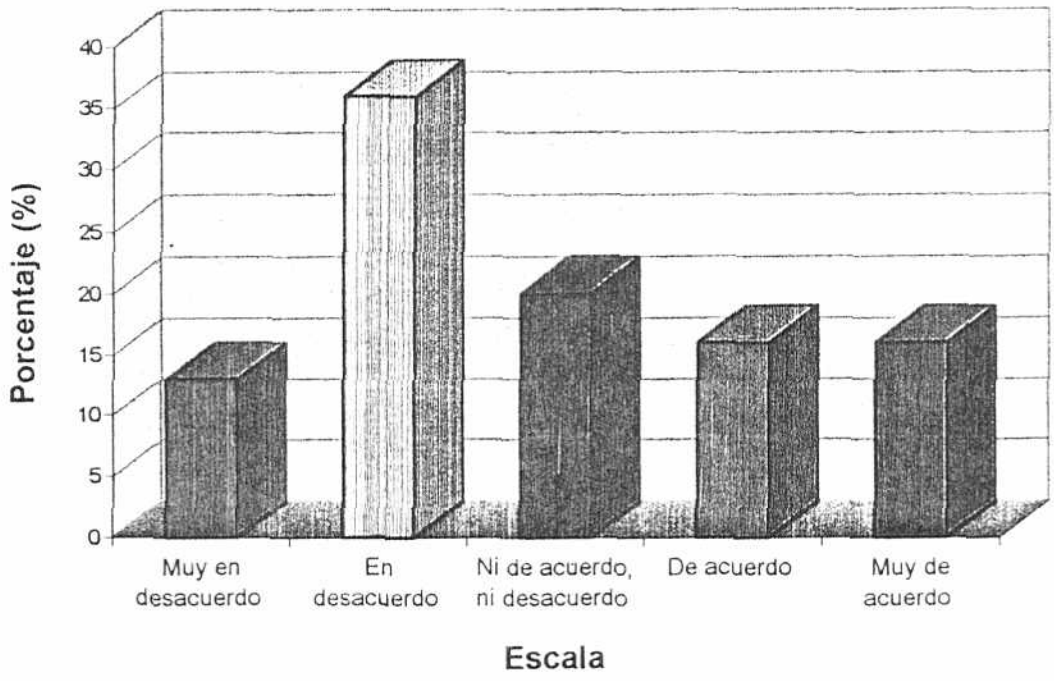
El cuadro 6, está referido a la conformidad que muestra el cliente con el límite de crédito otorgado. Al respecto se observa que una significativa mayoría del 35.5% consideran estar en Desacuerdo con el límite de crédito asignado, el 20% opta por una posición neutra, Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo; en porcentajes menores se ubican las categorías de Muy de Acuerdo con 15.6%; De Acuerdo con 15.6%; existiendo, además un 13.3% que esta Muy en Desacuerdo con los límites otorgados.

Al aplicar una media aritmética ponderada ($\bar{X}$) a dichos datos se obtuvo una puntuación de 2.84, ubicada en la escala de respuestas en un rango de entre En Desacuerdo y Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo.

Por lo anterior es tangible el desacuerdo que experimentan los usuarios de la tarjeta con respecto a los límites de crédito que se le asignan; estos resultados deben considerarse ya que forman parte del cuadro general de satisfacción que se prevee proporcionar al cliente.

Gráfico 6

La Tarjeta Citibank AAdvantage Otorga los más Altos Límites de Crédito



Cuadro 7

La Tarjeta Citibank AAdvantage Permite Obtener Fácilmente Adelantos de Efectivo hasta por el 30% del Límite de Crédito

RESPUESTAS	fo	fr (%)	$\bar{X}$
MUY DE ACUERDO (5)	56	62.3	280
DE ACUERDO (4)	20	22.2	80
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO (3)	10	11.1	30
EN DESACUERDO (2)	04	4.4	08
MUY EN DESACUERDO (1)	-	-	-
T O T A L	90	100	398

$\bar{X}$ = 398/90 = 4.42

En este cuadro, se analiza la facilidad de los adelantos de efectivo hasta el 30% del límite de crédito. Este indicador también está relacionado con los aspectos crediticios del servicio. Según los encuestados, una mayoría significativa del 62.3% está Muy de Acuerdo con este procedimiento, el 22.2% consideran estar De Acuerdo; mientras que porcentajes menores del 11.1% y 4.4% opinaron contrariamente.

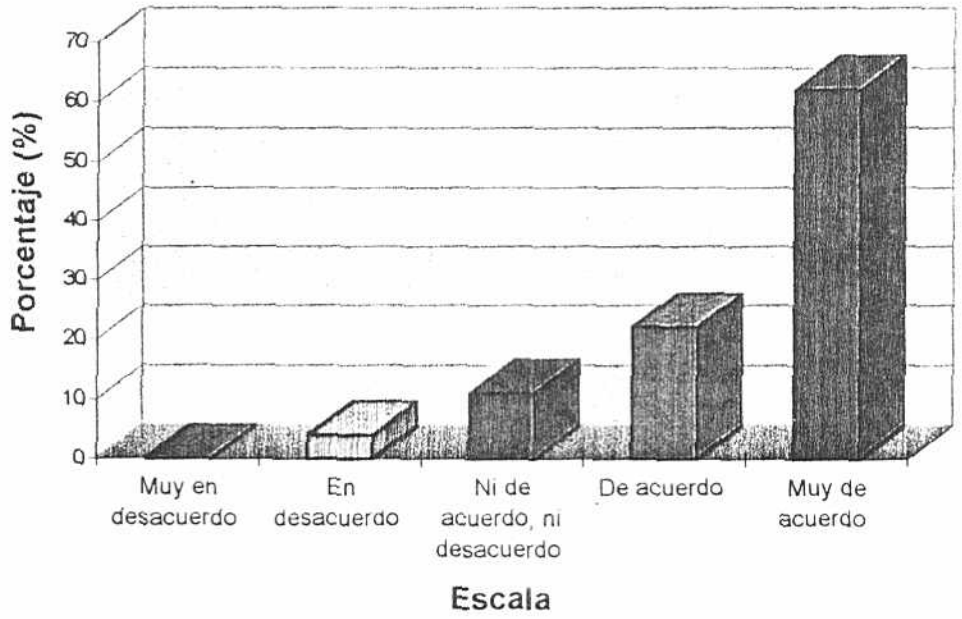
Al aplicar la Media Aritmética Ponderada ($\overline{X}$) a los datos se obtuvo una puntuación alta de 4.42 lo que ubica a las respuestas en un rango entre las categorías De Acuerdo y Muy de Acuerdo.

Tomando en cuenta la información obtenida existen una tendencia positiva en cuanto a la satisfacción con el servicio de adelanto de efectivo que ofrece la tarjeta, aunque por otra parte destaca la disconformidad que existe entre los tarjetahabientes con el límite del crédito, situación que podría estar afectando los niveles de satisfacción en los mismos. Si bien este último aspectos es manejado directamente por Citibank antes que por American Airlines, puede estar afectando a la alianza estratégica que existe entre ambas compañías.

Como se expuso en el marco teórico, el éxito de las alianzas estratégicas aplicadas al marketing se fundamentan en la planificación coherente de los propósitos y metas comunes a obtener por ambas partes y dentro de la cual evidentemente juega un papel decisivo los elementos sustanciales que hacen a cada una de las organizaciones; en tanto el mercadeo de un producto no está desligado de su organización y de la imagen que ésta ostenta en el mercado.

Gráfico 7

La Tarjeta Citibank AAdvantage Permite Obtener Fácilmente Adelantos de Efectivo hasta por el 30% del Límite de Crédito



En los cuadros 8 y 9 se estudian aspectos relacionados con la satisfacción en cuanto a la seguridad que la Tarjeta Citibank AAdvantage logra proporcionar a los tarjetahabientes.

Cuadro 8

La Tarjeta Citibank AAdvantage es muy Usada Porque Ofrece un Seguro de Compra Protegida

RESPUESTAS	fo	fr (%)	$\overline{X}$
MUY DE ACUERDO (5)	16	17.8	80
DE ACUERDO (4)	20	22.2	80
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO (3)	48	53.3	144
EN DESACUERDO (2)	06	6.7	12
MUY EN DESACUERDO (1)	-	-	-
T O T A L	90	100	316

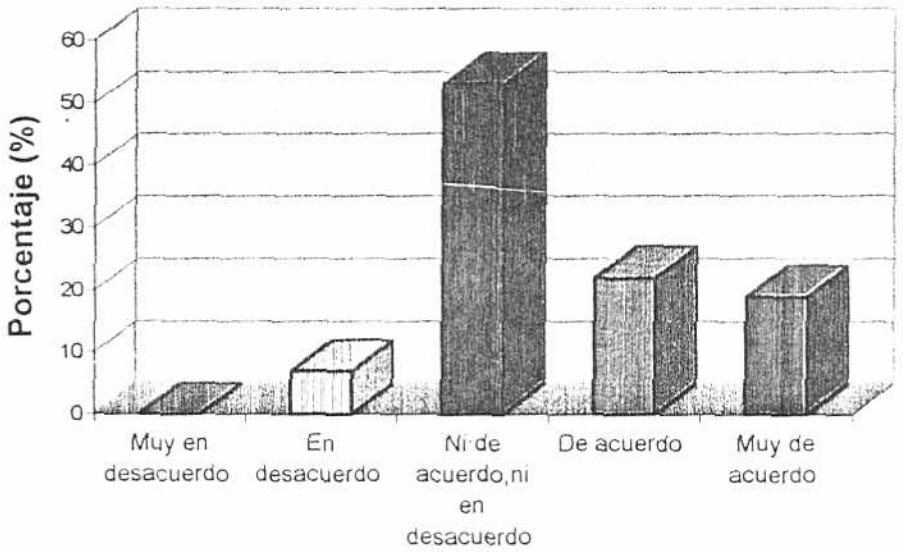
$\overline{X}$ = 316/90 = 3.51

En el cuadro 8, referido al seguro de compra protegida que la tarjeta ofrece, se puede observar que un significativo porcentaje del 53.3% demostró estar Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo con la medida, el 22.2% indicó estar De Acuerdo, el 17.8% se encuentra Muy de Acuerdo; mientras que un reducido 6.7% expresó estar en Desacuerdo.

Según la puntuación de la $\overline{X}$ que es del 3.51, se puede establecer que la opinión de los encuestados se centra en la escala de respuestas entre las categorías Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo y De acuerdo, lo cual denota cierta indiferencia por este atributo de la tarjeta, es decir, no le otorgan mayor importancia.

Gráfico 8

La Tarjeta Citibank AAdvantage es muy Usada Porque Ofrece un Seguro de Compra Protegida



Escala

Cuadro 9

La Tarjeta Citibank AAdvantage Brinda Seguridad por Tener su Foto y Firma Digitalizada.

RESPUESTAS	fo	fr (%)	$\bar{X}$
MUY DE ACUERDO (5)	52	57.8	260
DE ACUERDO (4)	22	24.4	88
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO (3)	10	11.1	30
EN DESACUERDO (2)	06	6.7	12
MUY EN DESACUERDO (1)	-	-	-
T O T A L	90	100	390

$\bar{X}$ = 390/90 = 4.33

Según el Cuadro 9, al analizarse el mismo rubro de seguridad relacionado, con la foto y firma digitalizada, las respuestas emitidas fueron las siguientes: una significativa mayoría del 57.8% consideró estar Muy de Acuerdo con este atributo de la tarjeta, el 24.4% opinó estar De Acuerdo, mientras que un reducido porcentaje del 11.1% consideró lo contrario.

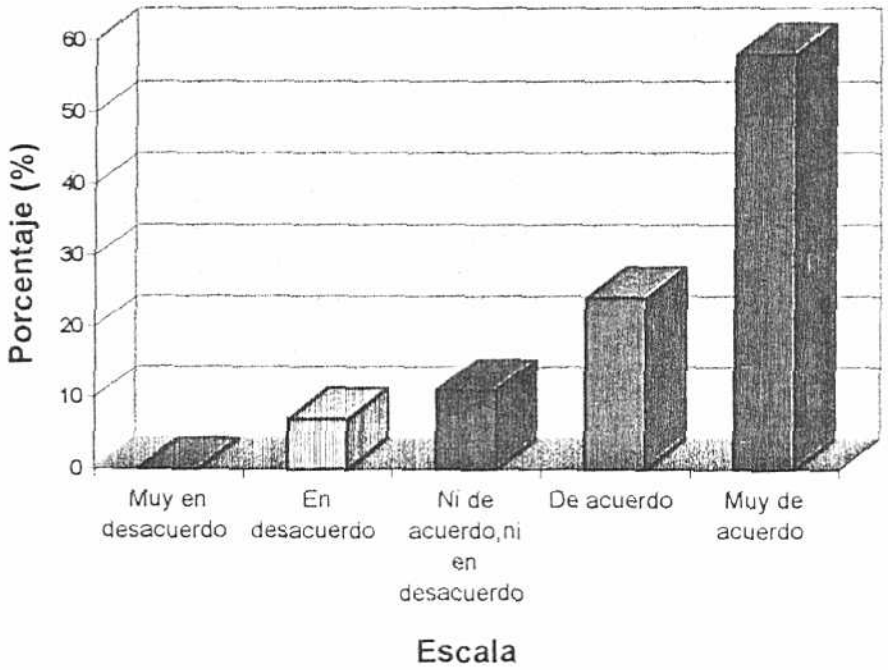
Según la $\overline{X}$ que presenta una puntuación elevada de 4.33, el total de las respuestas se concentran entre las categorías De Acuerdo y Muy de Acuerdo.

Este indicador tuvo mayor importancia para los encuestados, como una forma de seguridad efectiva para la tarjeta de crédito.

Tomando en cuenta los dos últimos cuadros se puede observar que la satisfacción con respecto a la seguridad percibida por el tarjetahabiente se orienta a favor de aquellos atributos de la tarjeta que le otorgen mayor garantía en cuanto a la identificación, tales como tener la foto y la firma digitalizada del usuario.

Gráfico 9

La Tarjeta Citibank AAdvantage Brinda Seguridad por Tener su Foto y Firma Digitalizada.



Cuadro 10

La Tarjeta Citibank AAdvantage Ofrece el más Efectivo y Amplio Servicio Telefónico Cuando, Donde y Como sus Clientes lo Requieran.

RESPUESTAS	fo	fr (%)	$\bar{X}$
MUY DE ACUERDO (5)	44	48.9	220
DE ACUERDO (4)	28	31.1	112
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO (3)	14	15.6	42
EN DESACUERDO (2)	04	4.4	08
MUY EN DESACUERDO (1)	-	-	-
T O T A L	90	100	382

$\bar{X} = 382/90 = 4.24$

En el presente cuadro se analiza la siguiente proposiciòn: "La Tarjeta Citibank AAdvantage ofrece el más efectivo y amplio servicio telefónico cuando, donde y como sus clientes lo requieran". Esta es otra de las características importantes de las tarjeta y esta referida a un servicio que agiliza y facilita la comunicación entre la organización y el cliente. De acuerdo a las respuestas emitidas, se tiene que el 48.9% está Muy de

Acuerdo con este servicio, el 31.1% siguiente opina estar De Acuerdo, el 15.6% demostró cierta neutralidad con dicha característica agrupándose en la categoría Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo; por último un reducido porcentaje del 4.4% indicó estar en Desacuerdo con dicho servicio.

La Media Aritmética Ponderada ($\bar{X}$), dada la significativa puntuación de 4.24, revela el alto acuerdo y aprobación que la mayoría de tarjetahabientes le asigna al servicio telefónico como vía de comunicación para la realización de transacciones en cualquier momento y lugar donde se encuentren.

A este respecto se puede decir que la satisfacción del cliente con este servicio es positiva, indicando una efectividad en el funcionamiento del servicio telefónico y en la atención de los problemas del cliente a través de este medio.

estar De Acuerdo, mientras que menores segmentos se ubicaron en las categorías de Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo con el 16.7%, y, en Desacuerdo con el 5.6%.

La $\bar{X}$ para este rubro fue de 4.21 puntos el cual es elevado colocándose entre las categorías de De Acuerdo y Muy de Acuerdo.

Esta información es valiosa en la medida que el usuario admite y reconoce la presencia de las dos compañías constitutivas de la alianza estratégica. Precisamente, uno de los propósitos centrales en torno a la alianza estratégica de estas dos organizaciones en el mercadeo de la tarjeta, es beneficiarse de la imagen positiva que ambas poseen en el mercado agregándole con ello un valor adicional al producto.

Cuadro 12

La Acumulación de Millas por Compra Realizadas es una Ventaja Atractiva Ofrecida por la Tarjeta Citibank AAdvantage

RESPUESTAS	fo	fr (%)	$\bar{X}$
MUY DE ACUERDO (5)	70	77.8	350
DE ACUERDO (4)	14	15.6	56
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO (3)	06	6.6	18
EN DESACUERDO (2)	-	-	-
MUY EN DESACUERDO (1)	-	-	-
T O T A L	90	100	424

$\bar{X} = 424/90 = 4.71$

En el mismo se estudia una de las características centrales y novedosas de la Tarjeta Citibank AAdvantage referida a la satisfacción que siente el usuario por la acumulación de millas a través de todo tipo de compras realizadas con su tarjeta. Según las respuestas de los encuestados, se observa que un importante segmento del 77.8% manifestó estar Muy de Acuerdo con este atributo de la tarjeta, el 15.6%

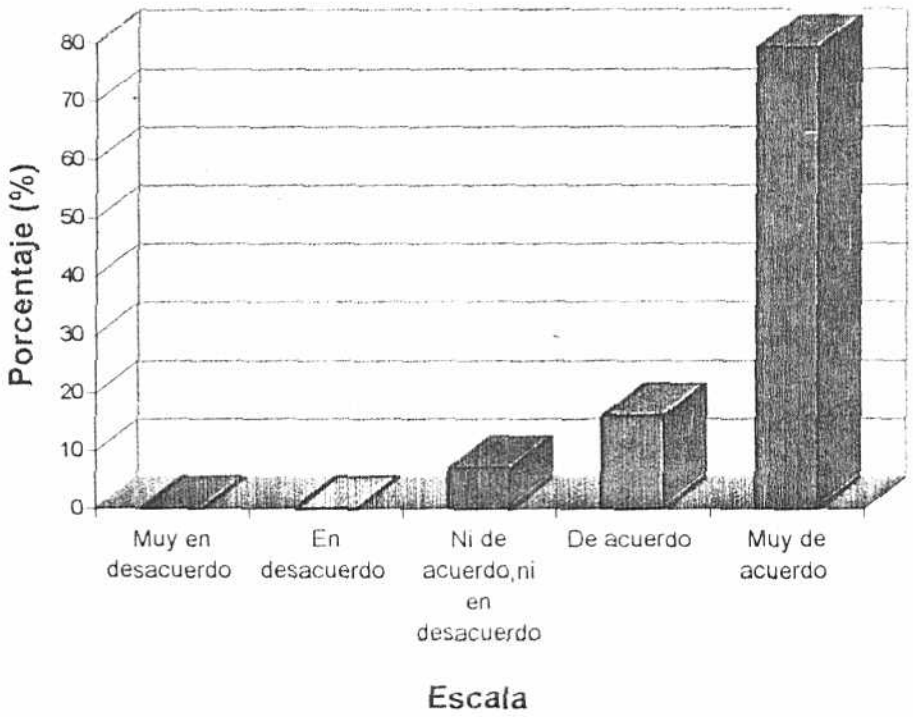
expresó estar de Acuerdo con el mismo; mientras que un reducido porcentaje del 6.6% se mostró indiferente.

La mayoritaria aprobación de los tarjetahabiente por esta característica de la tarjeta denota la efectividad de la alianza, ya que esta es la mayor ventaja distintiva de la Tarjeta Citibank AAdvantage frente a otras en el mercado. Con ello, se enfatiza que el usuario tiene un elevado interés por el beneficio que este producto pone a su alcance.

La $\bar{X}$ corrobora la situación anteriormente señalada al alcanzar un puntaje de 4.71, *una de las más altas, colocándose en la categoría Muy de Acuerdo.*

Gráfico 12

La Acumulación de Millas por Compra Realizadas es una Ventaja Atractiva Ofrecida por la Tarjeta Citibank AAdvantage



En los cuadros 13 y 13-A se evalúa de manera general el nivel de agrado y conformidad que el tarjetahabiente encuestado experimenta al poseer la Tarjeta Citibank AAdvantage.

Cuadro 13

Es Motivo de Agrado y Satisfacción Poseer la Tarjeta Citibank AAdvantage

RESPUESTAS	fo	fr (%)	$\overline{X}$
MUY DE ACUERDO (5)	66	73.3	330
DE ACUERDO (4)	14	15.6	56
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO (3)	10	11.1	30
EN DESACUERDO (2)	-	-	-
MUY EN DESACUERDO (1)	-	-	-
T O T A L	90	100	416

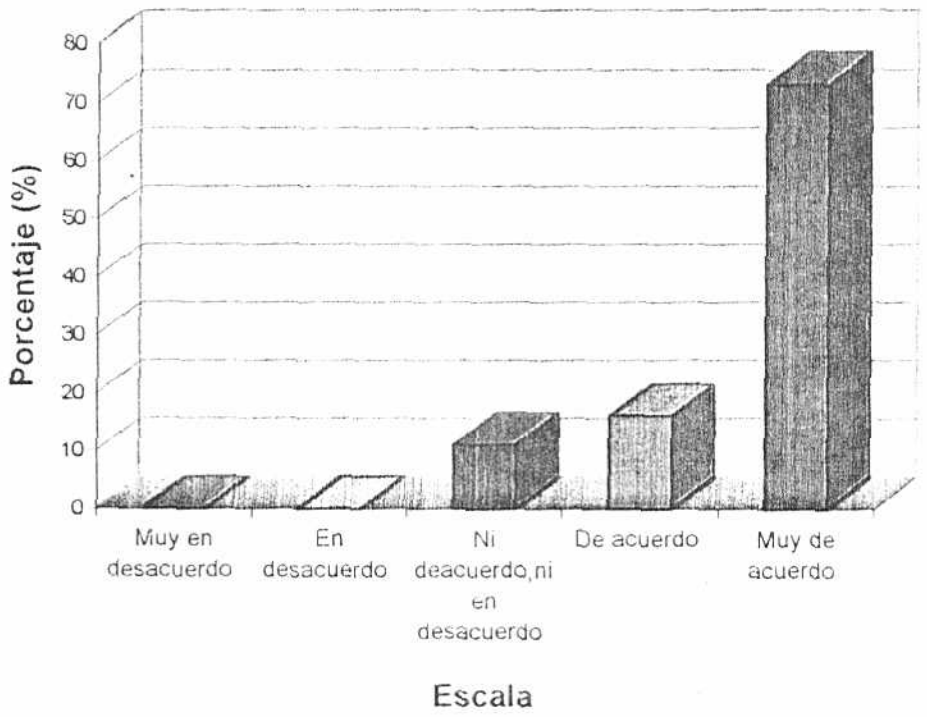
$$\overline{X} = 416/90 = 4.62$$

Según las respuestas, se puede observar que un importante segmento de 73.3% reveló estar Muy de Acuerdo con dicha afirmación; menores porcentajes merecieron

los categorías De Acuerdo con el 15.6% y Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo con el 11.1%. Así mismo la $\overline{X}$ sobre este rubro alcanzó un puntaje de 4.62, el cual también es alto ubicándose muy próximo a la categoría Muy de Acuerdo.

Gráfico 13

Es Motivo de Agrado y Satisfacción Poseer la Tarjeta Citibank AAdvantage



Cuadro 13-A

Es Motivo de Agrado y Satisfacción Poseer la Tarjeta Citibank AAdvantage, Según el Sexo.

SEXO CATEGORIAS	MASCULINO		FEMENINO		TOTAL
	fo	fr	fo	fr	
MUY DE ACUERDO	24	63.2	42	80.8	66
DE ACUERDO	07	18.4	07	13.4	14
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	07	18.4	03	5.8	10
EN DESACUERDO	-	-	-	-	-
MUY EN DESACUERDO	-	-	-	-	-
T O T A L	38	100	52	100	90

En el Cuadro 13-A, se analiza el mismo indicador relacionado con el sexo. Según el cuadro, la satisfacción de poseer la Tarjeta Citibank AAdvantage es tan elevada tanto en hombres como en mujeres, los porcentajes obtenidos son altos para ambos, así se tiene que del total de 38 tarjetahabiente del sexo masculino, una mayoría del 63.2% estuvo de Muy de Acuerdo con la proposición planteada; en el caso de las mujeres, de un total de 52, el 80%, casi la totalidad, estuvo Muy de Acuerdo con dicha proposición.

Este dato también es importante por que indica de manera tangible que existe un nivel de efectividad significativa en la aplicación de la Alianza Estratégica para el mercadeo de la tarjeta.

La satisfacción del cliente, en ese sentido, es una variable o factor decisivo en el éxito que pueda alcanzar un producto en el mercado, y en este caso los aspectos o características medulares de la alianza estratégica gozan de aprobación por parte de los usuarios, lo cual hace preveer la existencia de una efectividad en tal medida.

En este caso, la satisfacción y la efectividad de la tarjeta en el mercado parecen apoyarse en los rasgos de modernidad e innovación con los cuales está estructurado el producto. Por ejemplo algunos de los rubros que merecieron mayor aprobación fueron el sistema telefónico para las rápidas operaciones, la digitalización de foto y firma, la acumulación de millas por todas las compras realizadas, la facilidad para obtener adelantos de efectivo en los sistemas modernos de cajeros automáticos o en las sucursales, en fin, se destaca la satisfacción gracias a aspectos novedosos, diferenciadores y eficientes que posee la Tarjeta Citibank AAdvantage frente a las otras tarjetas circulantes en el mercado.

Hasta aquí se ha examinado la opinión de los tarjetahabientes respecto a la satisfacción que la Tarjeta Citibank AAdvantage les proporciona. A continuación se pasará a analizar esta misma variable según la opinión de los ejecutivos encargados de la alianza estratégica.

En consideración de los ejecutivos entrevistados, la Tarjeta Citibank AAdvantage viene alcanzando niveles de satisfacción en sus usuarios en forma significativa, en tanto este producto ha sido lanzado al mercado como resultado de una planificación previa sintetizada en una alianza estratégica entre dos compañías prestigiosas, como Citibank y America Airlines.

Según refieren dichos ejecutivos, la satisfacción del cliente está garantizada por el particular valor agregado que se le otorga al producto, como lo es la acumulación de millas y el respaldo de Citibank y American Airlines; en segundo lugar por la inclusión de atributos novedosos y atractivos que ambas empresas aportan; tales como: la exoneración de comisiones por compras en el exterior; el prestigio y reconocimiento de dos firmas internacionales y la prestación de un servicio con tecnología de punta.

Uno de los ejecutivos entrevistados enfatizó al respecto que: "definitivamente la tarjeta satisface las demandas de los usuarios ya que ofrece en un solo producto la posibilidad de disfrutar de todas las ventajas de la Tarjeta Citibank y del programa AAdvantage".

Además tales afirmaciones se apoyan en la experiencia positiva que dicha alianza tiene en el extranjero, como lo es el caso de los Estados Unidos, en donde desde sus inicios ha sido todo un éxito. Ciertamente, este producto está orientado hacia un target que realiza viajes internacionales, en el cual obviamente, se va a proporcionar especial satisfacción.

Al relacionar las respuestas de los tarjetahabientes con la de los ejecutivos, se observa cierta similitud en la evaluación, principalmente en los aspectos centrales, como en las acumulación de millas, el prestigio de las compañías, la seguridad, etc., no obstante, los usuarios enfatizaron un desacuerdo o baja satisfacción en cuanto a los límites del crédito y el seguro de compras protegidas, aspectos que deben tomarse en cuenta, ya que podrían disminuir o afectar el cuadro general óptimo de satisfacción deseable en los clientes.

Gráfico 13-A

Es Motivo de Agrado y Satisfacción Poseer la Tarjeta Citibank AAdvantage,

Según el Sexo Masculino

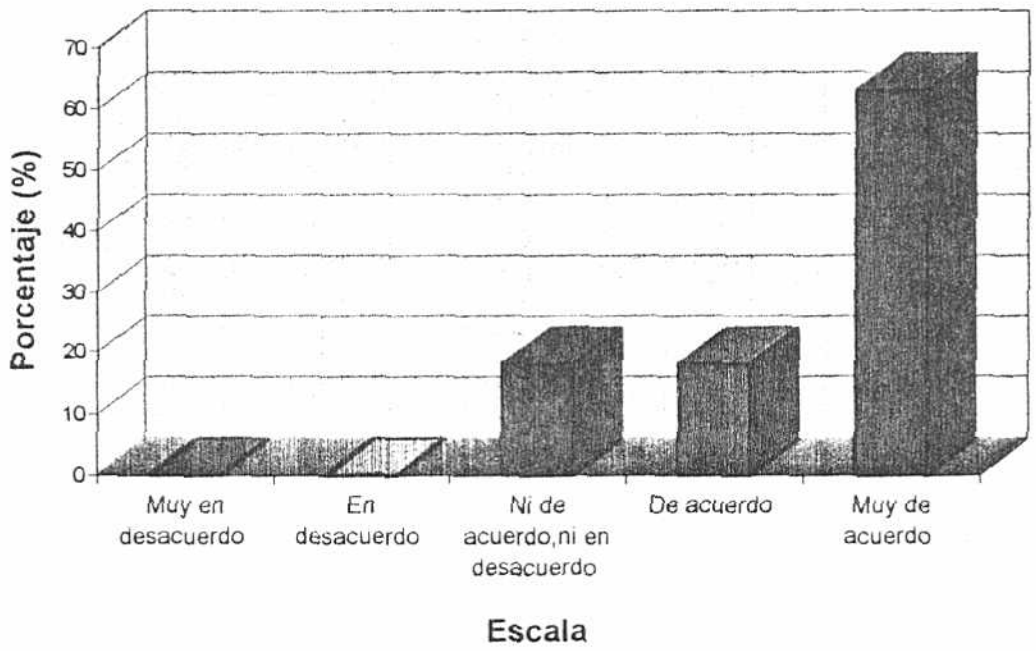
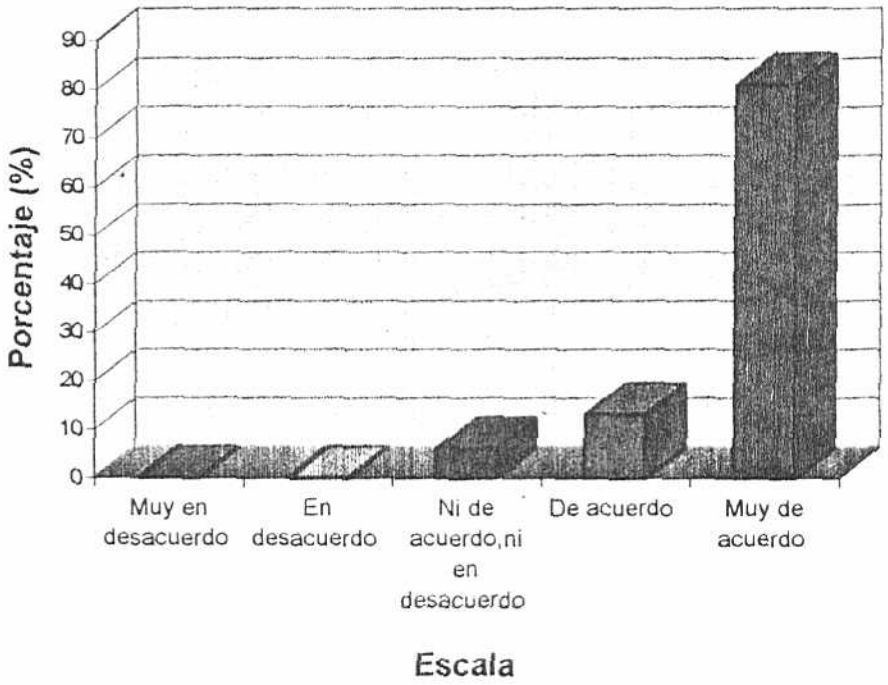


Gráfico 13-B

Es Motivo de Agrado y Satisfacción Poseer la Tarjeta Citibank AAdvantage,

Según el Sexo Femenino



B) Nivel de preferencia que la Tarjeta Citibank AAdvantage alcanza en los usuarios.

La preferencia constituye también una variable importante que permite medir la efectividad de la alianza estratégica y de su producto, la Tarjeta Citibank AAdvantage. En los cuadros 14 y 15 se evalúa la sub-variable prestigio y la trascendencia que tiene para incidir en la preferencia de la tarjeta por parte del usuario.

Cuadro 14

Prefiere la Tarjeta Citibank AAdvantage Porque Cuenta con el Prestigio de Citibank y American Airlines

RESPUESTAS	fo	fr (%)	$\overline{X}$
MUY DE ACUERDO (5)	80	88.9	400
DE ACUERDO (4)	10	11.1	40
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO (3)	-	-	-
EN DESACUERDO (2)	-	-	-
MUY EN DESACUERDO (1)	-	-	-

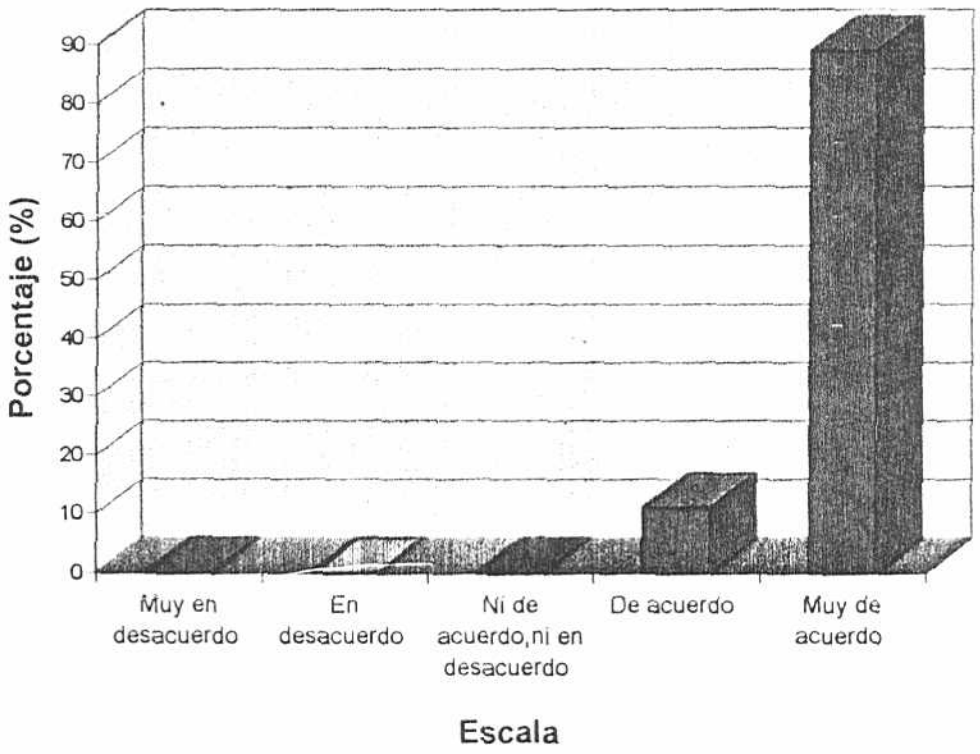
$\overline{X} = 440/90 = 4.89$

Según se observa en el cuadro 14, en el cual se mide la preferencia de la tarjeta por el prestigio que posee al ser emitida por dos compañías reconocidas como *Citibank y American Airlines, una mayoría importante del 88.9% de los encuestados* respondieron estar Muy de Acuerdo con esta afirmación; el 11.1% expresaron estar de Acuerdo; mientras que las otras categorías no tuvieron ninguna connotación.

De acuerdo a la $\overline{X}$ arrojada en este cuadro, de 4.89 puntos, es señal del alto acuerdo y reconocimiento que tien la fusión de Citibank y American Airlines para mercadear dicha tarjeta de crédito, constituyendo un agregado de prestigio importante *para preferir su uso.*

Gráfico 14

Prefiere la Tarjeta Citibank AAdvantage Porque Cuenta con el Prestigio de Citibank y American Airlines



Cuadro 15

La Tarjeta Citibank AAdvantage es Preferida por ser Reconocida y Aceptada en Todo el Mundo.

RESPUESTAS	fo	fr (%)	$\bar{X}$
MUY DE ACUERDO (5)	54	60.0	270
DE ACUERDO (4)	25	27.8	100
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO (3)	06	6.7	18
EN DESACUERDO (2)	05	5.5	10
MUY EN DESACUERDO (1)	-	-	-
T O T A L	90	100	398

$\bar{X}$ = 398/90 = 4.42

Este cuadro al igual que el anterior evalúa prestigio como incidente en la preferencia por el uso de la tarjeta y está referido al reconocimiento y aceptación internacional de este plástico. Por la información vertida por los encuestados se tiene que una mayoría significativa del 60% está Muy de Acuerdo con esta afirmación; el 27.8% considera estar De Acuerdo; mientras que porcentajes menores consideran lo

contrario.

La $\bar{X}$ para este aspecto alcanza una puntuación de 4.42 lo cual es bastante significativa por colocar el conjunto de las respuestas entre las categorías De Acuerdo y Muy de Acuerdo.

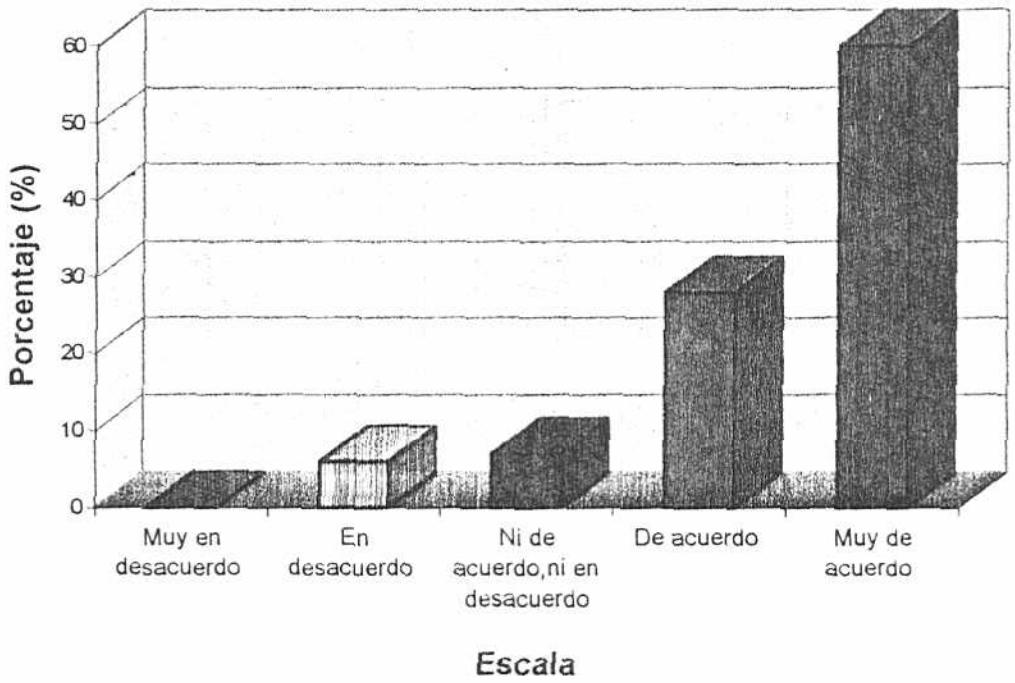
Aquí también se observa que la preferencia por la Tarjeta Citibank AAdvantage se encuentra fuertemente relacionada con el prestigio internacional de las compañías *que constituyen la alianza estratégica, y este hecho el usuario lo transfiere hacia su* producto. Esta situación tiene particular relevancia ya que le agrega efectividad a dicha alianza, que precisamente se apoya en la imagen corporativa positiva que estas organizaciones tienen en el mercado.

Precisamente, una de las consideraciones valiosas que hay que tomar en cuenta en las alianzas estratégicas para efectos de marketing es la consonancia o igualdad en materia de reputación o prestigio de las organizaciones que debe existir en las *empresas interesadas en funsionarse; y en este caso se cumple de manera eficiente* esta condición.

Gráfico 15

La Tarjeta Citibank AAdvantage es Preferida por ser

Reconocida y Aceptada en Todo el Mundo.



Cuadro 16

La Tarjeta Citibank AAdvantage es la más Usada Porque Premia Cualquier Consumo Realizado con la Acumulación de Millas AAdvantage.

RESPUESTAS	fo	fr (%)	$\bar{X}$
MUY DE ACUERDO (5)	68	75.6	340
DE ACUERDO (4)	16	17.8	64
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO (3)	06	6.6	18
EN DESACUERDO (2)	-	-	-
MUY EN DESACUERDO (1)	-	-	-
T O T A L	90	100	422

$\bar{X}$ = 422/90 = 4.69

En el presente cuadro se analiza la preferencia por la Tarjeta Citibank AAdvantage en relación a uno de sus atributos centrales, la acumulación de millas AAdvantage por cualquier consumo realizado.

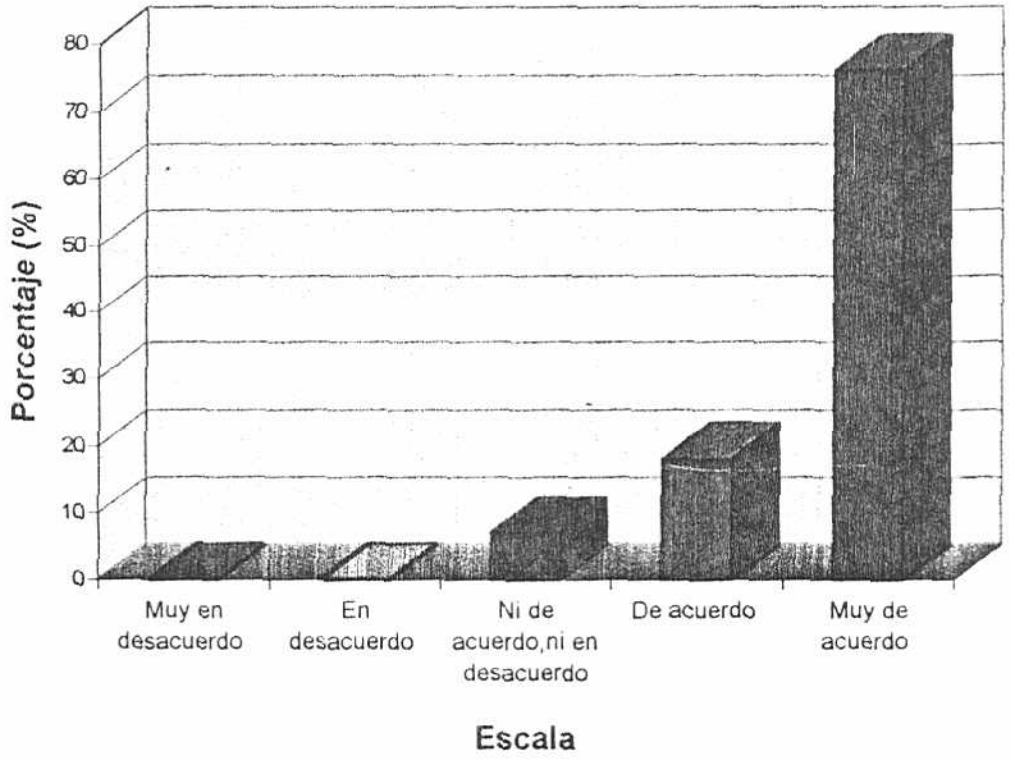
Al respecto se observa que el 75.6% del total de encuestados manifestaron estar

Muy de Acuerdo con esta condición de la tarjeta, el 17.8% expresó estar De Acuerdo mientras, que un reducido porcentaje del 6.6% indicó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Por la puntuación que arroja la $\overline{X}$ de 4.69, se puede observar que las respuestas se concentran entre las categorías De Acuerdo y Muy de Acuerdo, esto demuestra la elevada importancia que los encuestados le asignan a este rubro.

Gráfico 16

La Tarjeta Citibank AAdvantage es la más Usada Porque Premia Cualquier Consumo Realizado con la Acumulación de Millas AAdvantage.



Cuadro 16-A

La Tarjeta Citibank AAdvantage es la más Usada Porque Premia Cualquier Consumo Realizado con la Acumulación de Millas AAdvantage, Según Sexo

SEXO CATEGORIAS	MASCULINO		FEMENINO		TOTAL
	fo	fr	fo	fr	
MUY DE ACUERDO	32	84.2	36	69.3	68
DE ACUERDO	06	15.8	10	19.2	16
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	-	-	06	11.5	06
EN DESACUERDO	-	-	-	-	-
MUY EN DESACUERDO	-	-	-	-	-
T O T A L	38	100	52	100	90

Para tener una apreciación más significativa de esta información, la misma fue relacionada con la variable sexo, observándose los siguientes resultados:

En lo que respecta a los hombres, tuvieron un mayoritario porcentaje del 84.2% en la categoría Muy de Acuerdo con la medida, mientras que las mujeres en un porcentaje del 69.3% refirieron también estar Muy de Acuerdo. Aquí se observa una diferencia importante en la opinión masculina y femenina, siendo pues la masculina la

que demuestra estar más conforme con la acumulación de millas AAdvantage.

Esta situación puede estar condicionada a que mayormente es el segmento masculino el que viaja y por este hecho denote un interés particular por este atributo de la tarjeta.

Gráfico 16-A

La Tarjeta Citibank AAdvantage es la más Usada Porque Premia Cualquier Consumo Realizado con la Acumulación de Millas AAdvantage, *Según Sexo Masculino*

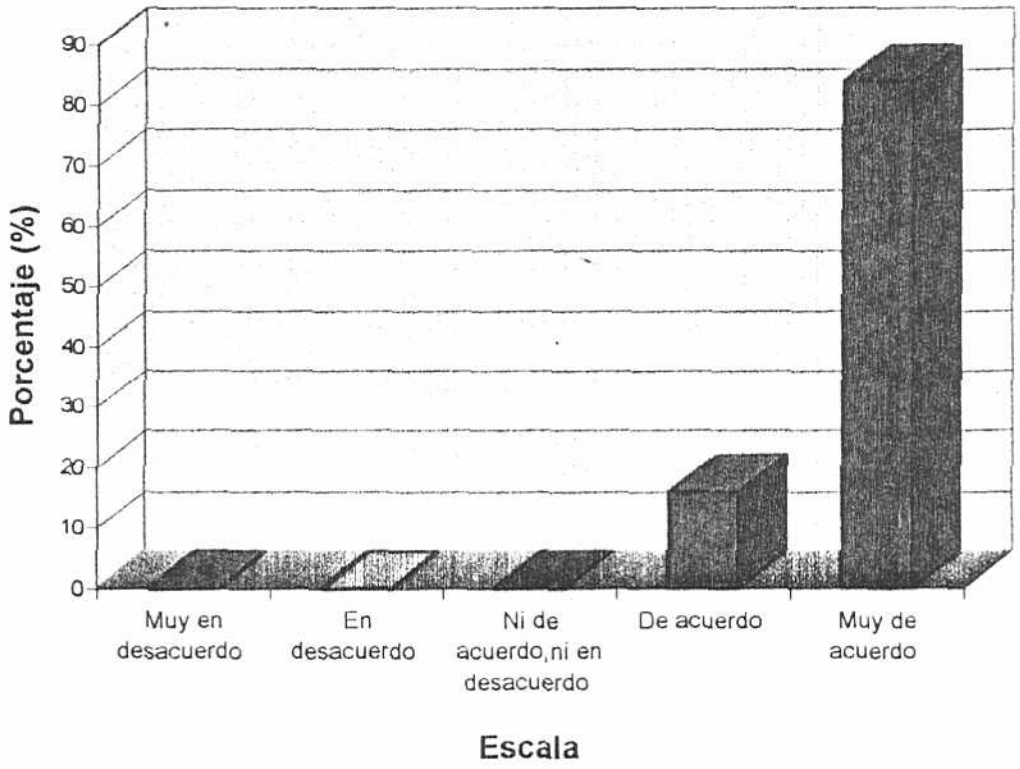
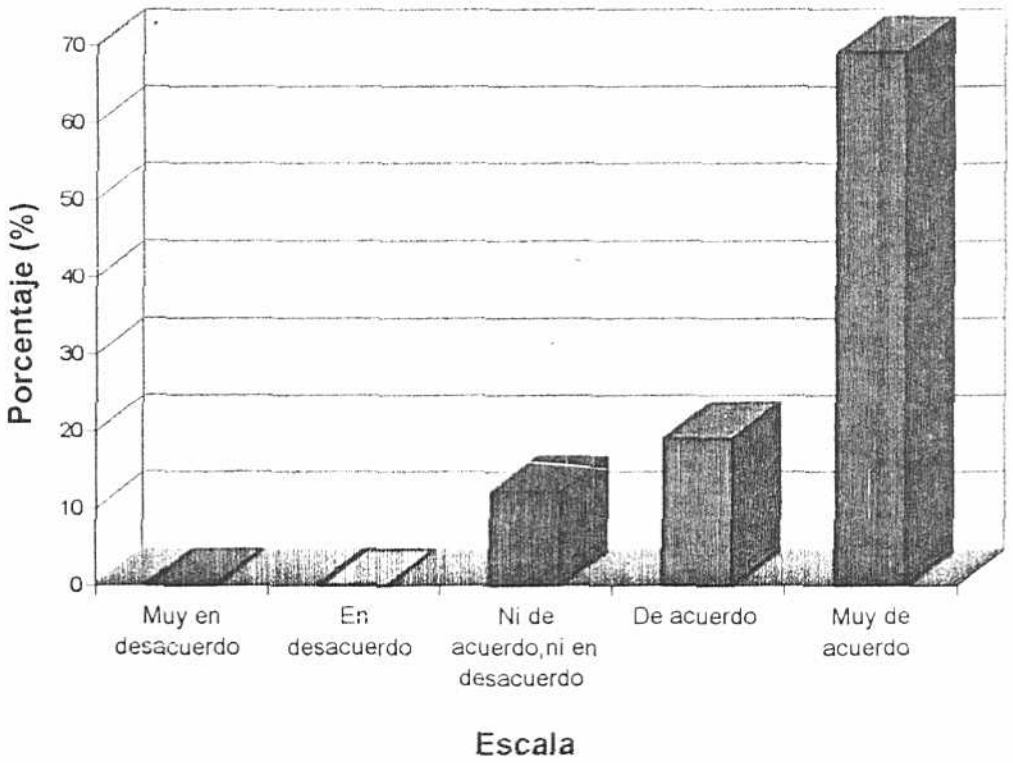


Gráfico 16-B

La Tarjeta Citibank AAdvantage es la más Usada Porque Premia Cualquier Consumo Realizado con la Acumulación de Millas AAdvantage, Según Sexo Femenino



Cuadro 17

La Tarjeta Citibank AAdvantage es la más Utilizada para Compras en el Exterior Por Ser la Unica Tarjeta de Crédito que Exonera de Comisiones en este Tipo de Compras.

RESPUESTAS	*fo*	*fr* (%)	$\bar{X}$
MUY DE ACUERDO (5)	48	53.3	240
DE ACUERDO (4)	26	28.9	104
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO (3)	16	17.8	48
EN DESACUERDO (2)	-	-	-
MUY EN DESACUERDO (1)	-	-	-
T O T A L	90	100	392

$\bar{X} = 392/90 = 4.36$

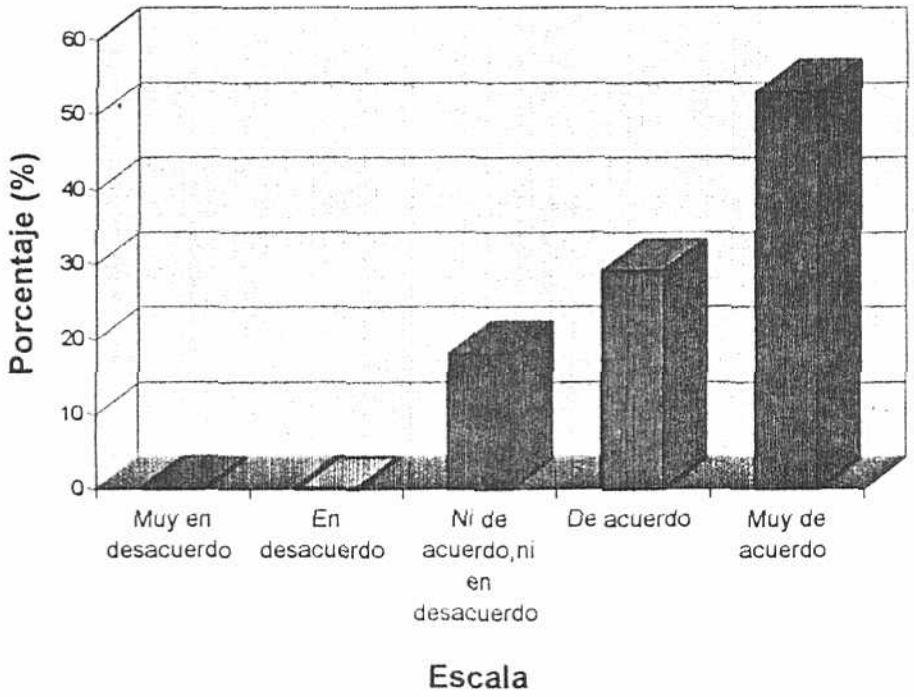
En este Cuadro se estudia la preferencia de la tarjeta en función a su utilización para las compras en el exterior por la exoneración de comisiones que ésta ofrece. Al respecto se observa que una mayoría importante del 53.3% refiere estar de Muy de Acuerdo con esta afirmación, seguido de un 28.9% que manifestaron estar De Acuerdo, mientras que el 17.8% restante expresó una opinión neutral.

La Media Aritmética Ponderada ($\overline{X}$), cuya puntuación es de 4.36 indica que las respuestas se concentran muy próximo a la categoría De Acuerdo, lo cual enfatiza el alto acuerdo que existe entre los tarjetahabientes respecto a esta característica en la tarjeta, ya que la distingue de manera importante de otras en el mercado.

Esta cualidad de la Tarjeta Citibank AAdvantage constituye un atributo que le agrega mayor atractivo al producto, y que responde eficientemente con el tipo de target al que está orientado, viajero internacional. Dicha aprobación demuestra o es indicativa de efectividad alcanzada por la alianza estratégica para el mercadeo de la tarjeta.

Gráfico 17

La Tarjeta Citibank AAdvantage es la más Utilizada para Compras en el Exterior Por Ser la Unica Tarjeta de Crédito que Exonera de Comisiones en este Tipo de Compras.



Cuadro 18

Con qué Frecuencia Utiliza su Tarjeta Citibank AAdvantage.

RESPUESTAS	fo	fr (%)	$\overline{X}$
SIEMPRE (5)	30	33.3	150
CASI SIEMPRE (4)	48	53.4	192
A VECES (3)	12	13.3	36
CASI NUNCA (2)	-	-	-
NUNCA (1)	-	-	-
T O T A L	90	100	378

En el presente cuadro se estudia la frecuencia con que el tarjetahabiente utiliza la Tarjeta Citibank AAdvantage. Este es un indicador importante para determinar la preferencia que éste le asigna a dicha tarjeta.

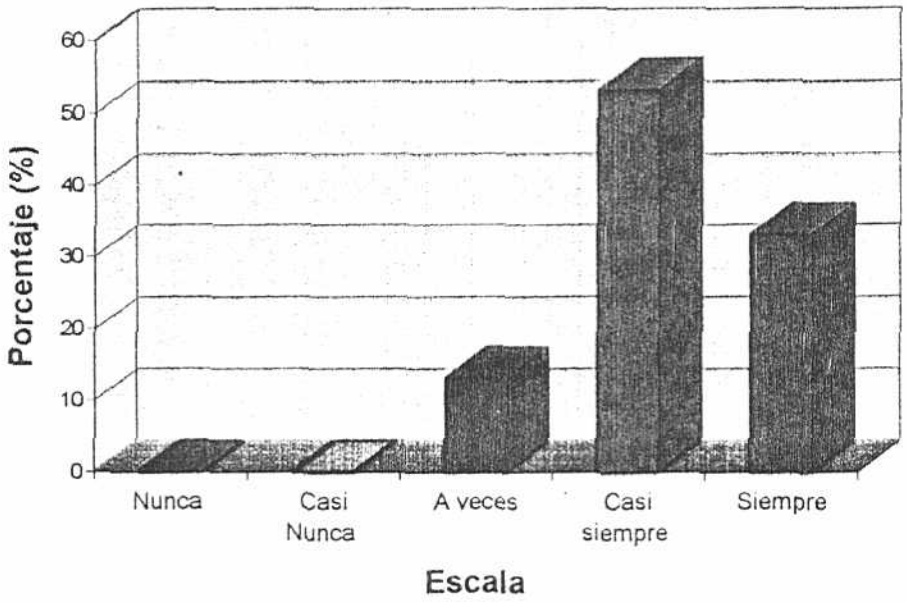
Según se observa en las respuestas emitidas, la frecuencia de uso para una significativa mayoría del 53.4% es de Casi Siempre; para el 33.3%, se ubica en la categoría de Siempre lo utiliza; mientras que para el 13.3% tiene una utilización de A Veces.

De acuerdo a la Media Aritmética Ponderada, la cual tiene una puntuación de 4.20, *las respuestas se centran en la categoría Casi Siempre.*

Ciertamente, según refieren los encuestados, la utilización de la Tarjeta Citibank AAdvantage aún cuando no es altamente elevada, tiene un nivel significativo de uso. Problablemente, esta posición se deba a los efectos competitivos que existen en el mercado de las tarjetas de créditos, situación que en estos últimos tiempos se ha convertido en un campo de batalla entre los bancos por alcanzar un mejor posicionamiento.

Gráfico 18

Con qué Frecuencia Utiliza su Tarjeta Citibank AAdvantage.



Cuadro 18-A

Con qué Frecuencia Utiliza su Tarjeta Citibank AAdvantage, Según Sexo

SEXO CATEGORIAS	MASCULINO		FEMENINO		TOTAL
	fo	fr	fo	fr	
SIEMPRE	28	73.7	02	3.8	30
CASI SIEMPRE	10	26.3	38	73.1	48
A VECES	-	-	12	23.1	12
CASI NUNCA	-	-	-	-	-
NUNCA	-	-	-	-	-
T O T A L	38	100	52	100	90

En el cuadro 18-A se evalúa la variable anterior pero relacionada con sexo a fin de explorar la existencia de diferencias significativas. Para efectos de la investigación se considera relevante esta variable ya que mide un hecho netamente de interés comercial para la alianza, de allí que sea necesario conocer otros aspectos del fenómeno.

Según se observa en este cuadro, en el segmento masculino, de un total de 38 casos, casi la totalidad, 73.7%, utilizan su Tarjeta Citibank AAdvantage Siempre; mientras que el 26.3% lo hacen con menos frecuencia, Casi Siempre. Para el segmento femenino, se tiene una situación diferente; resulta que de 52 casos una importante mayoría de las mismas, 73.1%, refirieron utilizar su Tarjeta Citibank AAdvantage en una frecuencia de Casi Siempre; un 23.1% lo hace A Veces; mientras que un reducido porcentaje de 3.8% utiliza Siempre dicha tarjeta.

Aquí se observa información importante para conocer la efectividad de la tarjeta a través de la frecuencia de uso; ya que, resulta ser el segmento femenino el que presenta una ligera disminución en el uso de este producto en comparación con el masculino.

La alianza estratégica en estudio, verdaderamente, debe de tomar en cuenta esta situación a fin de optimizar aspectos del marketing en los cuales tome en cuenta la variable sexo, la misma que discrimina significativamente la preferencia en el usuario. Desde el punto de vista promocional y publicitario está reconocida la diferenciación que existe entre ambos sexos en materia de preferencias en el consumo, por lo cual la tendencia es a orientar o focalizar campañas publicitarias considerando estos segmentos.

Por otro lado, en lo que respecta a las opiniones vertidas por los ejecutivos de la alianza estratégica, se observa el común acuerdo en considerar que la tarjeta viene

logrando importantes niveles de preferencia en el uso. Según consideran dichos *ejecutivos esta preferencia se apoya en las ventajas que la tarjeta le otorga al usuario*, ventajas relacionadas con su condición de viajero internacional frecuente. No obstante, constituya éste el target principal, se considera que la alianza ha previsto una proyección hacia otros segmentos que aún cuando no viajen se sientan atraídos por la tarjeta dado los otros atributos que presenta, tales como prestigio, seguridad, confianza, buen servicio, entre otros.

Cuando se indagó entre los ejecutivos de la alianza estratégica sobre los alcances cuantitativos en cuanto a preferencia y frecuencia de uso de la tarjeta; se destacó, en primer lugar, lo reciente de la implementación de la tarjeta en el mercado, mes de febrero del año en curso, enfatizandose que pese al corto tiempo en el mercado, el producto gozaba de preferencia y de utilización elevada por sus clientes. Aún cuando no proporcionaron datos cuantitativos, por ser confidenciales y por estar estos mismos aspectos en estudio, dichos ejecutivos aseguraron que el éxito de la tarjeta se patentiza en el crecimiento observado en la cartera de clientes, la cual se dirige hacia un ascenso considerable.

Uno de los ejecutivos entrevistados destacó que para el caso Venezuela la Tarjeta Citibank AAdvantage era un producto esperado en el mercado, ya que muchos lo conocían con anterioridad, aquí se refiere al viajero frecuente y a personas que utilizan de manera constante las tarjetas de crédito; por lo cual considera que el crecimiento de la cartera de clientes es un indicativo importante de la preferencia y

frecuencia en el uso.

En términos generales, puede sintetizarse que la variable preferencia se encuentra mayormente apoyada o definida por hechos tangibles producto de la alianza estratégica, tales como: el prestigio que otorgan el respaldo de las compañías que gozan de un posicionamiento similarmente elevado en el mercado, Citibank y American Airlines, el elevado prestigio e imagen corporativa internacional de estas mismas compañías, por otro lado también se agregan a la importancia de la tarjeta, otras consideraciones establecidas específicamente para darle valor, tales como la acumulación de millas AAdvantage por cualquier compra, la exoneración de comisiones por compras en el exterior, principalmente. Estas características son las que definen el grado de preferencia del usuario por su Tarjeta Citibank AAdvantage.

Si se toma en cuenta que la alianza estratégica en estudio ha sido diseñada precisamente dentro estos parámetros, puede agregarse que los niveles de efectividad alcanzado por su producto en el mercado vienen siendo en términos generales positivos.

Gráfico 18-A

Con qué Frecuencia Utiliza su Tarjeta Citibank AAdvantage,

Según el Sexo Masculino

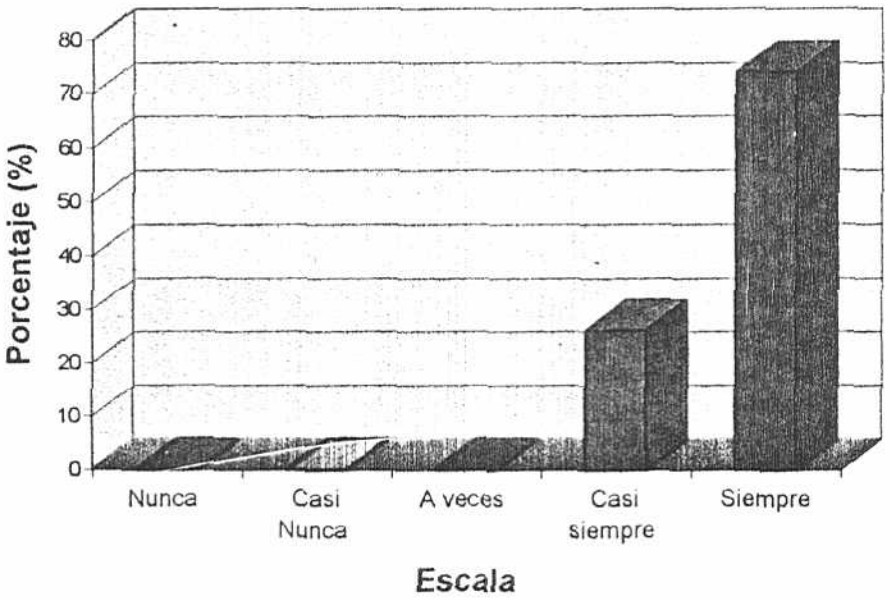
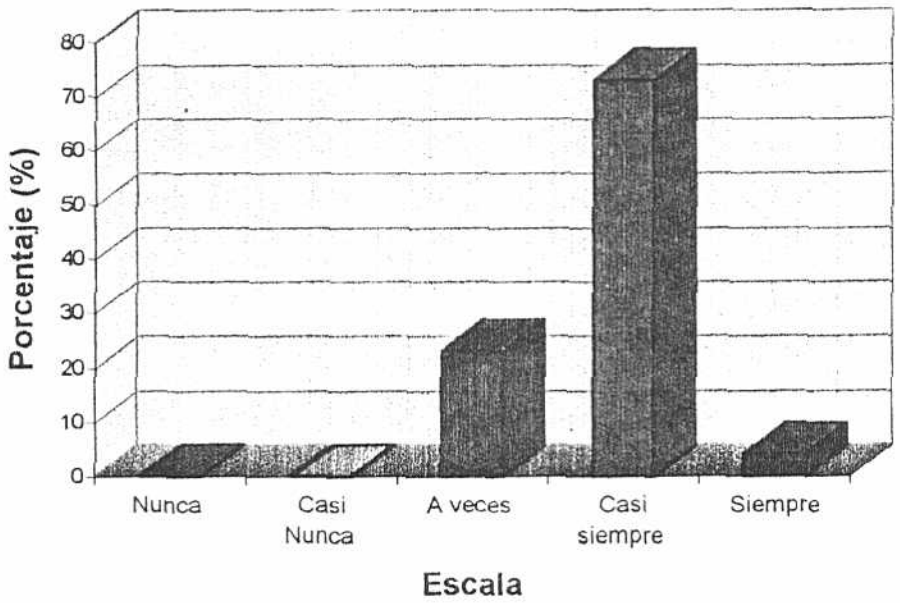


Gráfico 18-B

Con qué Frecuencia Utiliza su Tarjeta Citibank AAdvantage,

Según Sexo Femenino



C) Principales motivos por los cuales el usuario utiliza la Tarjeta Citibank AAdvantage.

Con el estudio de esta variable se pretende determinar las razones o motivos principales que impulsan a los usuario a utilizar su tarjeta de crédito. En tal sentido, una vez mencionadas varias opciones, se les pidió a los encuestados que indicaran en orden de prioridad los tres principales motivos que lo inducían a usar dicha tarjeta.

Cuadro 19

Principales Motivos de Uso de la Tarjeta Citibank AAdvantage

PRINCIPALES MOTIVOS	PRIMERO		SEGUNDO		TERCERO	
	fo	fr	fo	fr	fo	fr
Por la acumulación de millas AAdvantage	64	71.1	14	15.5	04	4.4
Porque es emitido por Citibank y American Airlines	10	11.1	32	35.6	24	26.7
Porque exonera de comisiones por su uso en el exterior	08	8.9	26	28.9	38	42.2
Por ser aceptada en todo el mundo	08	8.9	18	20.0	08	8.9
Por tener su firma y foto digitalizada	-	-	-	-	16	17.8
TOTAL	90	100	90	100	90	100

Según el cuadro 19, se puede observar que los motivos de uso en orden de prioridad se destacan las siguientes: en primer lugar, con un porcentaje elevado del 71.1% se encuentra la categoría "Por la acumulación de millas AAdvantage"; en segundo lugar, con un porcentaje del 35.6% se destaca la categoría "Porque es emitido por Citibank y American Airlines"; y, en tercer orden con un 42.2% se encuentra la categoría "Porque exonera de comisiones por su uso en el exterior".

Ciertamente, la muestra de usuarios ha priorizado las características centrales de la tarjeta. La acumulación de millas, el respaldo a través de dos grandes organizaciones Citibank y American Airlines, la exoneración de comisiones por compras en el exterior constituyen las ventajas más connotadas que ofrece el producto y como ya se viene indicando son a las vez atributos que hacen la diferencia de esta tarjeta frente a otras.

Cuando se estudia este aspecto, y por las respuestas emitidas hace suponer de que en la muestra existe un significativo porcentaje de usuarios en la condición de viajeros frecuentes, lo que a su vez se corresponde adecuadamente con el tipo de target que la alianza tiene prevista. Este usuario se beneficia directamente de las ventajas que le proporciona una tarjeta de este tipo.

En cuanto a los ejecutivos de la alianza estratégicas al ser entrevistados sobre este mismo punto, refirieron que las principales razones de uso de la tarjeta por el cliente se debe a que ésta le proporciona seguridad y globalidad que dos grandes

compañías como Citibank y American Airlines son capaces de generar; además se destaca la posibilidad de acumulación de millas como un aspecto importante en el uso del producto. Tales beneficios constituyen los estimulantes fundamentales para el uso de la tarjeta, ventajas que son factibles de ofrecer porque el peso y la solidez de las compañías que lo respaldan.

A este respecto se observa opiniones comunes entre tarjetahabientes y ejecutivos de la alianza en reconocer a la acumulación de millas a través de la tarjeta como el atributo más destacado motivo por el cual el cliente prefiere utilizar su Tarjeta Citibank AAdvantage.

Gráfico 19-A

Principales Motivos de Uso de la Tarjeta Citibank AAdvantage

Primera Opción

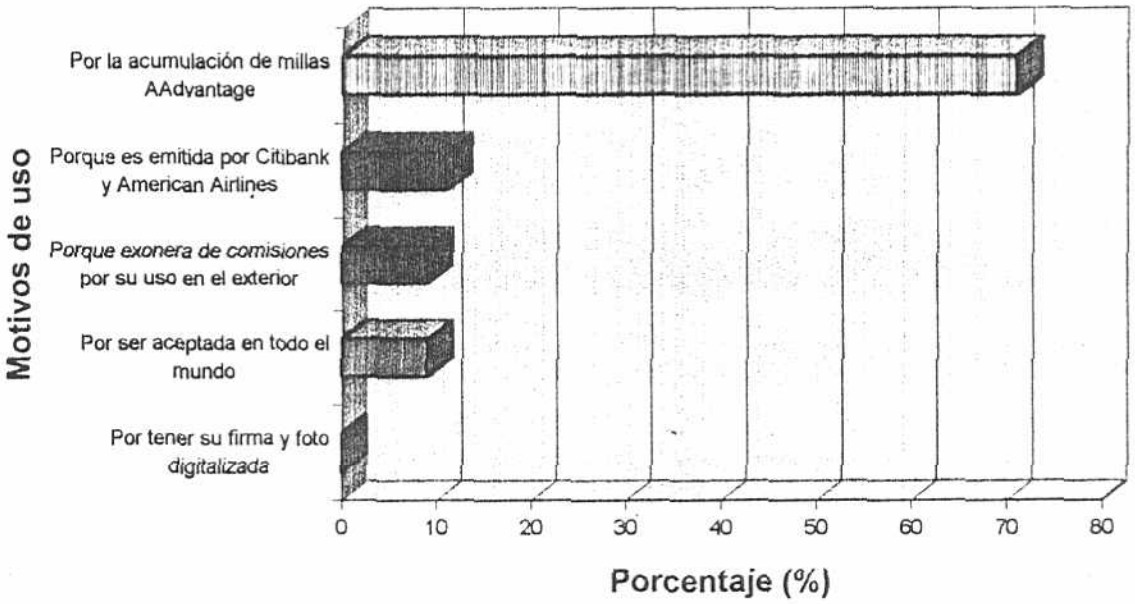


Gráfico 19-B

Principales Motivos de Uso de la Tarjeta Citibank AAdvantage

Segunda Opción

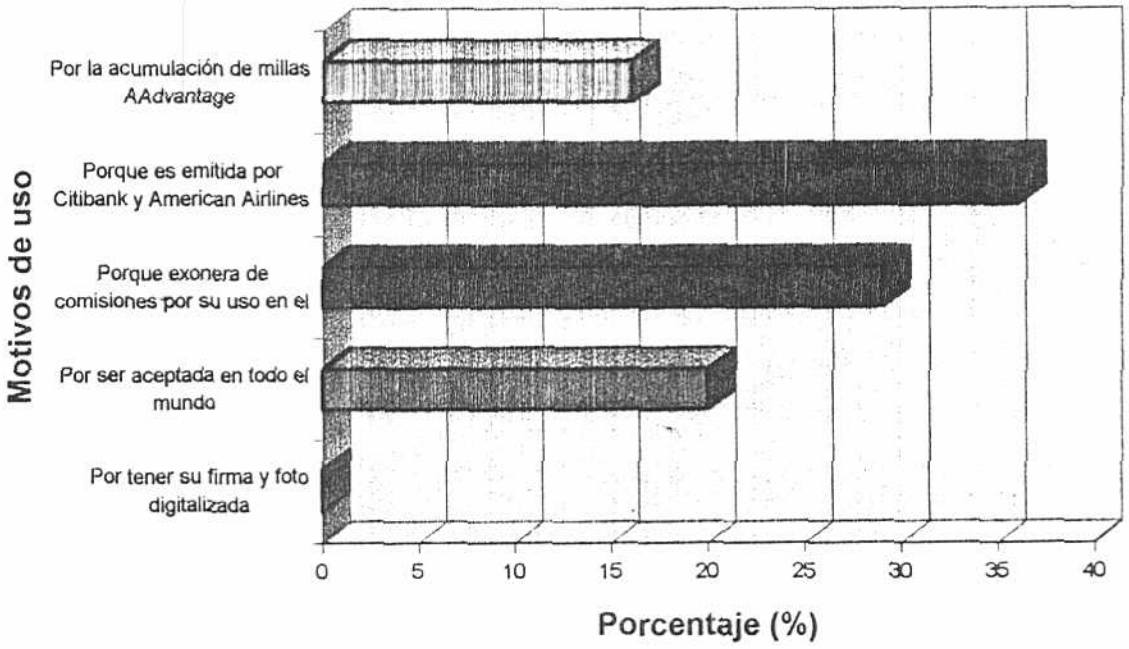
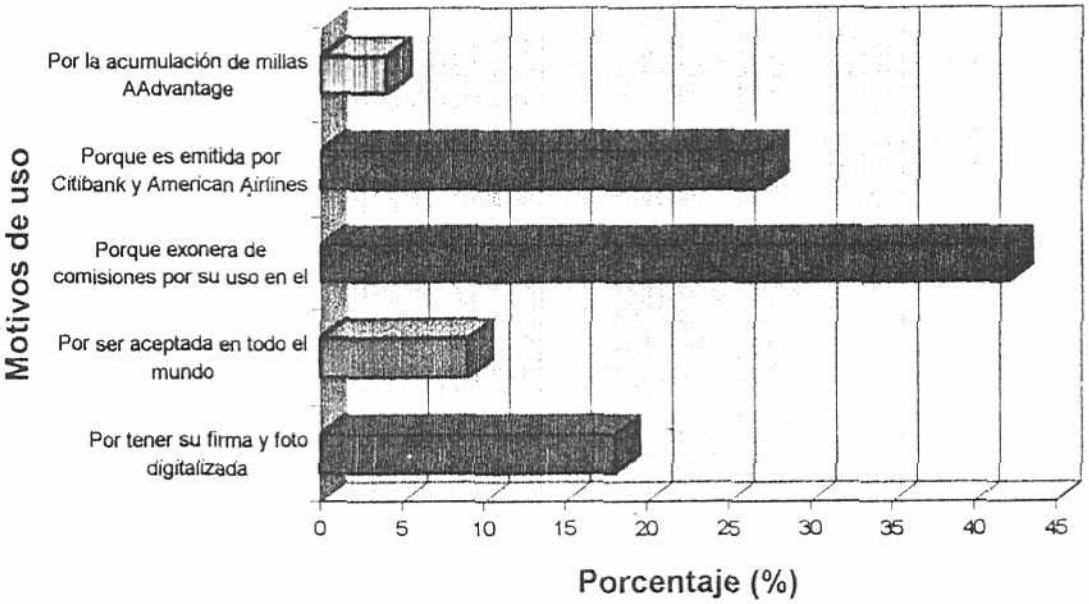


Gráfico 19-C

Principales Motivos de Uso de la Tarjeta Citibank AAdvantage

Tercera Opción



D) Ventajas observadas en la Tarjeta Citibank AAdvantage

Cuadro 20

Principales Ventajas que Ofrece la Tarjeta Citibank AAdvantage, Según el Usuario

RESPUESTAS	fo	fr (%)
PRESTIGIO DE CITIBANK Y AMERICAN AIRLINES	26	28.9
ACUMULACION DE MILLAS POR COMPRAS	55	61.1
ACEPTACION MUNDIAL	34	37.8
EXONERACION DE COMISIONES EN EL EXTERIOR	15	16.7
SERVICIO TELEFONICO LAS 24 HORAS	10	11.1
OTROS	06	06.7

Cuadro de Respuestas Múltiples, con cálculos en base a los 90 casos.

En el presente cuadro se determinan las principales ventajas que el usuario le atribuye a su tarjeta. El estudio de una apreciación de este tipo por parte del tarjetahabiente resulta de importancia por constituir este el consumidor final del producto.

Según el cuadro 20 de respuestas múltiples, se tiene que un elevado porcentaje del 61.1% mencionó como ventaja principal de la tarjeta la acumulación de millas por cualquier compra efectuada, un 37.8% de las respuestas asignaron como ventaja central la aceptación mundial que tiene la tarjeta, para un 28.9% constituyó el prestigio de Citibank y American Airlines como la ventaja de mayor valor otorgada por la tarjeta.

Nuevamente observamos en esta variable la reiterada importancia que tienen los tres indicadores: acumulación de millas, aceptación mundial y prestigio de las organizaciones que lo respaldan.

Al constituir en el usuario estas tres características las ventajas principales obtenidas producto de su utilización, resulta obvio que el logro o efectividad de la alianza estratégica sea un hecho concreto. Hablar de las ventajas observadas por el cliente es hacer alusión a su experiencia con el producto, y en este caso el tarjetahabiente a visto concretarse las promesas o beneficios a través de su tarjeta.

E) Desventajas observadas en la Tarjeta Citibank AAdvantage

Cuadro 21

Desventajas o Limitaciones que Presenta la Tarjeta Citibank AAdvantage, Según el Usuario.

RESPUESTAS	fo	fr (%)
BAJO LIMITE DE CREDITO	58	64.4
ALTAS TASAS DE INTERESES	28	31.1
RETRAZO EN EL ENVIO DE LOS ESTADOS DE CUENTA	36	40.0
NO PUEDE USARSE EN ESTACIONES DE SERVICIO	08	8.9
NINGUNA DESVENTAJA	24	26.7
OTROS	06	06.7

Cuadro de respuestas múltiples, con cálculos en base a los 90 casos.

Las desventajas o limitaciones observadas por el cliente en la Tarjeta Citibank AAdvantage. Según las respuestas emitidas por los encuestados un importante porcentaje del 64.4% destacaron como desventaja el bajo límite de crédito que el

banco otorga; seguidamente se destaca con un porcentaje también significativo del 40%, el retrazo en el envío de los estados de cuenta al cliente; un 31.1% consideró como una desventaja las altas tasas de intereses.

Según esta variable, puede notarse que dichas limitaciones o desventajas son fundamentalmente de tipo bancario en tanto se tratan de políticas de crédito y otras de orden operativo tal como la emisión de los estados de cuenta al cliente.

En cuanto a la repercusión que ello pueda tener sobre la efectividad que la alianza estratégica busca alcanzar con su producto; estas desventajas constituyen deficiencia o limitaciones de peso en tales propósitos, deficiencias que ameritan ser atendidas por Citibank.

Es de notar que en esta alianza y dado el tipo de producto (tarjeta de crédito) recae en Citibank una especial responsabilidad en el manejo adecuado de dicho producto; y como ha quedado claro, son las condiciones o cualidades bancarias las que en este caso parecen no estar a tono con las exigencias del mercado; las tasas de intereses, los límites de crédito merecen ser comparados con lo ofrecidos por otros bancos a fin de hacer actualizar la Tarjeta Citibank AAdvantage y darle competitividad en todo sentido.

F) Sugerencias y/o recomendaciones para mejorar la efectividad de la Tarjeta Citibank AAdvantage.

Cuadro 22

Sugerencias y/o Recomendaciones para Mejorar la Efectividad de la Tarjeta Citibank AAdvantage, Según los Encuestados

RESPUESTAS	fo	fr (%)
AUMENTO DEL LIMITE DE CREDITO	66	73.3
ENVIO DE ESTADOS DE CUENTA A TIEMPO	46	51.1
INCLUSION DE PROGRAMAS DE CREDITO SIN QUE AFECTE EL LIMITE DEL MISMO	29	32.2
OTROS	08	8.9

Cuadro de respuestas múltiples, con cálculos en base a los 90 casos.

El presente cuadro tiene como propósito recoger las principales sugerencias y/o recomendaciones emitidas por los propios usuarios de la Tarjeta Citibank AAdvantage, información que se encuentra muy correlacionada con la anterior. Según se observa en dicho cuadro, el aumento de crédito aparece como el requerimiento de mayor peso al presentar un elevado porcentaje del 73.3%; luego, para un segmento importante del

51.1% de los encuestados constituyó el envío de los estados de cuenta a tiempo como la recomendación necesaria; mientras que otro segmento del 32.2% sugirió la inclusión de programas de crédito sin que afecte el límite de crédito admitido por el banco.

Por su parte, los ejecutivos de la alianza estratégica, en cierta medida admitieron que dado lo reciente de la introducción en el mercado de la Tarjeta Citibank AAdvantage, ésta presenta ciertas limitaciones en materia de las operaciones diarias, de tecnología y del servicio local. Sin embargo afirmaron que estos problemas ya se evaluaron y serán resueltos lo antes posible, para evitar molestias a los clientes y prestarle el mejor servicio tanto de Citibank, como de American Airlines.

Características Bancarias del Tarjetahabiente.

Cuadro 23

Tipo de Franquicia que Posee el Tarjetahabiente

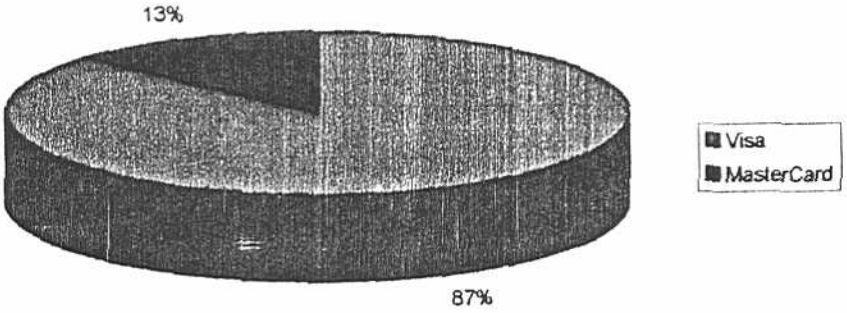
RESPUESTAS	fo	fr (%)
VISA	78	86.7
MASTERCARD	12	13.3
T O T A L	90	100

Se exploró en los encuestados el tipo de franquicia que poseen, fundamentalmente para obtener un mayor conocimiento de las condiciones o referencias de tipo bancarias. Según este cuadro una elevada mayoría del 86.7% indicó tener en su tarjeta de crédito la franquicia de Visa; mientras que el 13.3% posee MasterCard.

En este caso, Visa se impone como la franquicia favorita y de mayor preferencia por los tarjetahabientes encuestados.

Gráfico 20

Tipo de Franquicia que Posee el Tarjetahabiente



Cuadro 24

Otras Tarjetas de Crédito que Posee el Encuestado

RESPUESTAS	fo	fr (%)
VISA PROVINCIAL	50	55.6
MASTERCARD PROVINCIAL	36	40.0
VISA MERCANTIL	06	6.7
MASTERCARD MERCANTIL	12	13.3
VISA UNION	24	26.7
MASTER CARD UNION	04	4.4
VISA VENEZUELA	06	6.7
MASTERCARD VENEZUELA	08	8.9
VISA EXTERIOR	10	11.1
MASTERCARD EXTERIOR	10	11.1
VISA BANESCO	08	8.9
MASTERCARD BANESCO	04	4.4
AMERICAN EXPRESS CONSOLIDADO	16	17.8
UNICAMENTE TARJETA CITIBANK AADVANTAJE	10	11.1
OTROS	04	4.4

Cuadro de respuestas múltiples con cálculos en base a los 90 casos.

En el mismo se estudia conjuntamente si el encuestados posee otro tipo de tarjetas de crédito y al mismo tiempo se indaga cuáles son éstas.

Según se observa en el cuadro, el 55.6% poseen tarjeta de crédito Visa Provincial; el 40% poseen MasterCard Provincial; el 26.7% es poseedor de Visa Unión; el 17.8% posee American Express. Estas constituyen las principales tarjetas de crédito que refirió poseer el encuestado.

Además de este dato se pudo conocer que del total de encuestados existe un reducido porcentaje del 11.1% que indicaron poseer unicamente la Tarjeta Citibank AAdvantage, con lo cual se puede deducir que el 88.9%, casi la mayoría, tienen además de ésta otras tarjetas. Dicha situación puede ser indicativa del elevado interés que demuestra principalmente el ciudadano caraqueño por pertenecer al sistema de las tarjetas de crédito cuyo reconocimiento y aplicación internacional viene siendo *galopante.*

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- El perfil socio-demográfico y económico de la muestra de tarjetahabientes encuestados, se corresponde en general, con el perfil del target previsto por el programa de la alianza estratégica para mercadear la Tarjeta Citibank AAdvantage. Ya que dicha muestra se compone por una población compartida casi por igual entre hombres y mujeres, con una ligera diferenciación hacia el sexo femenino; con edades jóvenes comprendidas entre los rangos de 21 - 30 años, seguido por el de 31 - 40 años. Además de poseer un nivel de instrucción universitario, el estudio de los ingresos mensuales y de la vivienda donde residen hace suponer que se trata de un sector que pertenece a los estratos socio-económico del tipo A, B y C+, es decir corresponden a la clase alta y media-alta.

- La efectividad de la alianza estratégica, ejecutada entre Citibank y American Airlines para mercadear la Tarjeta Citibank AAdvantage, es observable, a través, de la evaluación del producto en el mercado; en tal sentido, las variables o los factores que

se consideraron relacionados de manera importante con la efectividad, fueron los siguientes: satisfacción que proporciona la tarjeta a los usuarios, preferencia que alcanza la tarjeta en el mercado, el reconocimiento de los motivos de uso de la tarjeta, las ventajas y desventajas atribuidas a la tarjeta. Dentro de dichas variables se exploran sub-variables que tratan del prestigio, seguridad, servicio, respaldo, confianza, entre otros aspectos, como atributos o cualidades que lo hacen competitivo.

- En lo que se refiere al factor satisfacción que la Tarjeta Citibank AAdvantage proporciona a los usuario, según los resultados obtenidos de las encuesta, son positivos en los siguientes parámetros: la acumulación de millas por compra efectuada, el respaldo que otorgan las dos compañías internacionales: Citibank y American Airlines, por lo cual se considera al prestigio como valor agregado importante, la efectividad del sistema telefónico para ejecutar operaciones y recibir información oportuna y la seguridad expresada en la aplicación de alta tecnología, como la digitalización de foto y firma en la tarjeta. No obstante, dos indicadores figuran aquí, como los menos reconocidos o de menor efecto para la satisfacción del usuario, los bajos límites de crédito y el seguro de compras protegidas. Estos son atributos de tipo bancario, con lo cual involucra a Citibank como la organización indicada a tomarlos en cuenta.

- En la entrevista aplicada a los ejecutivos, los mismos opinaron en su mayoría que la satisfacción del usuario con respecto a la Tarjeta Citibank AAdvantage es obvia, ya que dicho producto, responde a la alianza estratégica de dos grandes compañías

internacionales, cuya fusión provee al producto de un valor agregado único en el mercado de las tarjetas. Además afirmaron que el éxito de esta experiencia en otros países, constituye un referente valioso que aseguran su efectividad en el mercado venezolano.

- Según los ejecutivos, las dos compañías aportan lo mejor de sí en el producto: a través, de American Airlines el usuario se beneficia del programa AAdvantage; y con Citibank el usuario disfruta de un sistema experimentado e internacional en materia de tarjetas de crédito.

- Se puede observar que el atributo esencial del producto de la alianza entre las dos compañías radica en la acumulación de millas por toda compra efectuada. Constituye éste, el atributo más interesante de la tarjeta; también sobresale el beneficio de la exoneración de comisiones por compras hechas en el extranjero. Estos dos componentes determinan que el perfil del usuario, es el viajero frecuente, y serán estos tarjetahabientes quienes obtengan mayor satisfacción por poseer una tarjeta de este tipo.

- En cuanto a la variable preferencia, que la Tarjeta Citibank AAdvantage alcanza en el mercado, ésta se define, a través, de dos indicadores medulares: la frecuencia de uso y la captación o ampliación de la cartera de clientes. Al respecto se tiene, según los tarjetahabientes, que prefieren utilizar esta tarjeta por las siguientes características que posee: por el prestigio de las compañías Citibank y American

Airlines; y por los valores agregados o atributos consignados a dichas tarjetas, tales como: la acumulación de millas por compras y la exoneración de impuestos por compras en el exterior. Estos aspectos se encaminan hacia un usuario viajero frecuente. No obstante, la preferencia presentada por el prestigio de las instituciones emisoras, permite la inclusión de otro target no tan viajero, que es el usuario común de tarjetas de crédito cuyo interés en el producto se centra de manera particular en los beneficios y ventajas que normalmente le puede ofrecer toda tarjeta de crédito.

- En cuanto a la cartera de clientes, en opinión de los ejecutivos entrevistados, esta muestra un ascenso importante desde la fecha de introducción de la tarjeta en el mercado. El incremento de los clientes es indicativo de cierta preferencia que está alcanza el producto en el mercado, y con ello también se deducen aspectos de la efectividad alcanzada a nivel de la alianza estratégica.

- En materia de frecuencia de uso de la tarjeta, la investigación ha observado un hecho particularmente importante referido a la trascendencia que tienen las diferenciaciones en la preferencia del consumidor según el sexo. En este caso, la frecuencia de uso se encuentra discriminada al denotar una mayor constancia de utilización de la tarjeta por parte del segmento masculino, siendo menor en el femenino.

- Otro de los aspectos examinados para reconocer la efectividad de la alianza estratégica y de su producto, Tarjeta Citibank AAdvantage, fue analizar los motivos o

razones principales por las cuales el usuario utiliza su tarjeta. En los mismos, se destacaron como motivos centrales: la acumulación de millas en primer lugar; luego, por el prestigio que le da el respaldo de las compañías Citibank y American Airlines; y en tercer lugar, por que exonera de comisiones por su uso en el exterior. Estas respuestas enfatizan de manera clara la efectividad de la alianza estratégica en el mercadeo de la Tarjeta Citibank AAdvantage.

- En cuanto a las ventajas y desventajas que según el encuestado observa en su Tarjeta Citibank AAdvantage, se puede apreciar que se presenta una situación que merece ser tomada muy en cuenta: dentro de las ventajas más importantes se destaca una de las características principales de la tarjeta directamente relacionada con el programa AAdvantage de American Airlines, como lo es la acumulación de millas y con ello las posibilidades de viaje en los usuarios; contrariamente en las desventajas se destacan atributos propiamente bancarios, es decir, de competencia de Citibank. Esta situación es indicativa de una ligera disminución de la efectividad de la tarjeta dadas ciertas características de corte bancario, las mismas que merecen atención urgente por parte de dicho ente financiero a fin de agregar a los ya bien logrados atractivos aportados por la alianza estratégica.

Recomendaciones

En atención a los resultados obtenidos del análisis de datos se considera pertinente formular las siguientes recomendaciones:

- Si bien los niveles de satisfacción alcanzados por la Tarjeta Citibank AAdvantage son positivos en términos generales, existen algunos aspectos relacionados con la actividad bancaria que merecen atención, como lo es el desacuerdo que existe en los usuarios con respecto a los límites de crédito, a este respecto resulta pertinente recomendar a dicha institución bancaria que profundice una investigación en el mercado de este producto que permita hacer una comparación con los límites de crédito que otras instituciones vienen ofertando; de ser verdaderamente inferior sería oportuno un mejoramiento de este rubro a fin de no restarle competitividad a la tarjeta en estudio.

- Por otro lado, también resulta oportuno sugerir que la alianza estratégica contemple la inclusión de mayores atractivos dirigidos para el usuario que no viaja frecuentemente al extranjero; de existir estas condiciones, entonces, merecen ser objeto de una mayor publicidad y difusión.

- Orientar campañas publicitarias fomentando el mayor uso de la Tarjeta Citibank AAdvantage tomando en cuenta las segmentos masculino y femenino; haciendo especial énfasis en la promoción hacia el sector femenino ya que éste denota bajo interés en su utilización.

- Se recomienda de manera particular a la entidad bancaria, revisar de manera profunda las consideraciones crediticias tales como los límites de créditos y las tasas de intereses a fin de ponerlos a tono con los imperantes en el mercado de las tarjetas

de crédito, ello debido a que los usuarios han destacados estos aspectos como las desventajas o limitaciones que afectan tangiblemente a la Tarjeta Citibank AAdvantage.

Es pertinente que los atributos globales de dicha tarjeta encuentren un equilibro adecuado entre aquellos ofrecidos por el programa AAdvantage de American Airlines y los ofrecidos por las políticas de crédito de Citibank, ello le agregaría mayor competitividad al producto en un mercado que por demás es conocido por su elevada oferta en este rubro. Así mismo se propone que sean solventados lo antes posible los problemas operativos, como por ejemplo la emisión a tiempo de los estados de cuenta para generar mayor satisfacción y mejor servicio entre los tarjetahabientes.

Clancy, Kevin J., y Roberts Shulman. ***La Revolución del Marketing***. Javier Vergara Editor, S.A. Buenos Aires,1.994.

Clery, Carlos A. ***Estrategias de Alianzas en un Escenario de Creciente Globalización***. Ediciones Macchi. Buenos Aires, 1.996.

Da Costa, Joao. ***Diccionario de Mercadeo y Publicidad***. Editorial Panapo, C.A. Caracas, 1.992.

Escalante, Nelin. "Citibank y American Airlines lanzan Tarjeta Citibank AAdvantage". ***El Nacional***. 17 de febrero de 1.997, sec. Economía: 2

Ganteaume, Arturo. "Provincial Restructuró Plan de Millas Viasa". ***El Nacional***. 2 de febrero de 1.997, sec. Economía: 3.

Gerente y The McKinsey Quarterly Reprint Series Cross-border alliances. "Aliarse para Innovar". ***Revista Gerente de Venezuela***. Numero 87, 1.994: 24-26.

Kotler, Philip. ***Mercadotecnia***. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. Tercera Edición. México,1.989.

Krygier, Alberto. "Alianzas Competitivas". ***El Nacional.*** 11 de junio de1.997, sec. Economía:6.

Landáez O., Leoncio A. ***La Tarjeta de Crédito***. Instituto de Derecho Comparado. Facultad de Derecho. Universidad de Carabobo. Valencia, 1.980.

Lewis, Jordan B. ***Alianzas Estratégicas***. Javier Vergara Editor, S.A. Buenos Aires, 1.993.

Lorange, P y Roos, J. ***Strategic Alliances: Formation, Implementation and Evolution***. Blackwell Publishers Cambridge. U.S.A, 1.992.

Madia de Souza, Francisco A. ***La Sexta Generación del Marketing***. Mc GrawHill. Colombia,1.995.

Magrath, Allan J. ***Los Seis Imperativos del Marketing***. Javier Vergara Editor, S.A. Buenos Aires,1.993.

Sarmiento R., Hernando. ***La Tarjeta de Crédito: Su Aspecto Jurídico y Económico***. Ed. Temis, Bogotá, 1.959.

Sampieri H., Roberto, Carlos Fernández Colado y Pilar Baptista Lucio. ***Metodología de la Investigación***. Mc Graw Hill. México,1.991.

Sierra B., Restituto. ***Técnicas de Investigación Social***. Editorial Paraninfo. España, 1.992.

Stanton, William J. ***Fundamentos de Mercadeo***. Séptima edición. Mc Graw Hill. México, 1.991.

Pérez F., Bernardo. "Aspectos Jurídicos y Civiles de la Tarjeta de Crédito". ***Revista de la Facultad de Derecho de la Universidad Nacional Autónoma de México***. México, 1979.

Vitale F. Alfredo. "Afinidad con rentabilidad". ***Revista Venezuela Internacional***. Junio-Julio 1.991: 28-29.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. ***Manual de Trabajos de Grado de Maestría y Tesis Doctorales***. Primera Edición. Caracas, 1.990.

Trabajos Especiales de Grado

Auletta de M., Annunziata. ***Alianzas Estratégicas en Mercadeo: Caso Mavesa-Compañía Nacional de Chocolates***. IESA. Caracas. Julio,1.997.

García C., Daniel. ***Influencia de la Tarjetas de Crédito sobre la Oferta Monetaria***. UCAB. Caracas, 1.991.

Hernández C., Pedro. ***La Tarjeta de Crédito en Venezuela***. UCV. Caracas. Abril, 1.989.

Saturno, Adriana. ***Perspectivas de la Tarjeta de Crédito en Venezuela ante la Reforma del Sistema Financiero y Posible Participación en el Mercado de la Banca Extranjera***. UCV. Caracas. Julio,1.992.

Rodríguez, Mercedes. ***La Era del Plástico: La Tarjeta de Crédito como una Modalidad de Consumo***. UCV. Caracas. Septiembre, 1.989.

Fuentes Vivas

Mazziotta, Eric. Vicepresidente de Tarjetas de Crédito de Citibank. Entrevista realizada en las Oficinas de Citibank , en la Sucursal Miranda, el 7 de Mayo de 1.997. Tópico de la entrevista: ***Alianza entre Citibank y American Airlines para Mercadear la Tarjeta Citibank AAdvantage***.

Ramil, José. Gerente General de MasterCard de Venezuela. Entrevista realizada en las oficinas de MasterCard de Venezuela ubicada en el Rosal, el día 2 de Mayo de 1.997. Tópico de la entrevista: ***Historia y Concepto de las Tarjetas de Crédito, Franquicias, Programas de Marcas Compartidas***.

Otras Fuentes

AAdvantage.***Gold and Platinium AAdvantage Members***. Página Web: httep://www.americanair.com:80/aa_home/aadvantage/guide/gold.htm. 1.997.

American Airlines. ***Guía AAdvantage Paso a Paso para Ganar Premios de Viaje en Todo el Mundo***. Dallas,1.996

Atenta al Mercadeo, C.A. ***Evaluación del Mercado de Tarjetas de Crédito de Venezuela***. Caracas, 1996.

Archer, Michael. ***Citimalil Citibank AAdvantage 10 Year Aniversary***. Fort Lauderdale. 26 de Mayo, 1.997.

Blejmar, Bernardo. ***Puntuaciones de las Alianzas Estratégicas***. Página Web: http://www.leatid.com/artialiL.htm. 1.997

Citibank. ***Tarjetas Citibank AAdvantage: Un servicio de Financiamiento Superior***. Página Web: http://www.ar-w3.com/abctest/ve/spa/gl/ve 11400 a.htm. 1.997.

_____

Clausula del país Venezuela. Venezuela. 31 de Enero, 1.997.

Gaceta Oficial de la República de Venezuela No 35.939. Caracas,15 de Abril de 1.996.

_____

Manual de Implementación para Miembros de MasterCard. U.S.A.1.995.

_____

Manual de Productos de Citibank. Caracas, 1.996.

MasterCard University. ***Curso de Estrategias de Mercadeo para la Promoción de Tarjetas de Crédito***. Bogotá. Julio, 1.996.

Modern Language Association (MLA). ***Guide to Style***. Página Web: http://library.usask.ca/ustudy/writing/mla.html. 1.995.

_____

Reporte de Participación en el Mercado de Ventas y en Plásticos de Visa Internacional y MasterCard Internacional. Caracas. Abril, 1.997.

Rivera, Gustavo. **Comunicado Oficial de la Oficina Técnica de Administración Cambiaria (OTAC)**. Caracas. Julio, 1.995.

Pastrana, Augie. ***Manual de Entrenamiento de la Tarjeta Citibank AAdvantage***. Dallas. Octubre, 1.996.

_____

Programa American Airlines AAdvantage. Dallas. Marzo, 1.996.

GLOSARIO

- Benchmarking: es un procedimiento sistemático y contínuo para incorporar mejoras en la organización mediante un aprendizaje basado en el establecimiento de una comparación entre los productos, servicios y procesos de la propia organización y las compañías con las mejores prácticas.

- CitiPhone: es el servicio telefónico que ofrece Citibank a todos sus clientes, las 24 horas del día, los 365 días del año y en todo el mundo.

- Crédito Rotatorio: es una línea de crédito que le otorga el banco o el emisor de la tarjeta de crédito al tarjetahabiente, la cual tiene la característica que cada vez que el cliente cancele sus cuotas mínimas, la porción del capital pagado se le agrega inmediatamente al monto de la línea que no ha utilizado, volviendo a estar disponible para el cliente.

- I & D: se refiere al proceso sistemático de investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios. Los departamentos de investigación y desarrollo concentran su acción en la creación de nuevos productos y en el mejoramiento de los ya existentes.

- Joint-Venture: es un tipo de alianza estratégica, cuya característica principal es que al unirse dos o mas empresas se crea una nueva entidad jurídica.

- Marca: nombre, término, signo, símbolo, diseño o una combinación de estos, cuya finalidad es identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores a usar el nombre o el logo de la marca.

- Market Share: el market share o porción de mercado es el porcentaje de mercado correspondiente a determinada marca de un producto o servicio dentro de sus respectivas categorías.

- Outsourcing: consiste en la transferencia de la operación y gerencia de un área de una empresa a un proveedor que se especializa en dicho sector. Esta práctica genera en las empresas reducción de costos, mejoramiento del rendimiento de tecnología e información y mejoras en el rendimiento del negocio.

- Target o mercado meta: es el conjunto bien definidos de clientes cuyas necesidades proyecta satisfacer la compañía.

ANEXOS

ANEXO A

Lista de participantes en el programa AAdvantage

Compañías participantes

Los montos estan expresados en dólares estadounidenses

PARTICIPANTE	CREDITO DE MILLAS	INFORMACION
LINEAS AEREAS		
Canadian Airlines International	*Gane millas por cada vuelo admitido con pasaje a* una tarifa publicada .	Indique su numero AAdvantage al hacer la reserva o check-in. *El credito de millas se basa en* la clase de servicio en que realmente se viaja.
Cathay Pacific Airways	Gane millas con los vuelos admitidos entre puntos de entrada/salida de America del Norte y Hong Kong, y más allá de Hong Kong hacia destinos seleccionados en Africa, Asia, el Pacifico y Oriente Medio.	Pague una tarifa publicada de Primera Clase o Clase Ejecutiva. Indique su numero de AAdvantage en cada tramo del vuelo. Sólo se aplica el millaje por continuacion de viaje más allá de Hong Kong cuando el viaje transpacifico se realiza en American Airlines o Cathay Pacific.
Hawaiian Airlines	Gane millas por vuelos admitidos entre el territorio continental de los EE.UU. y las Islas de Hawai, al igual que dentro de las Islas de Hawai	Indique su numero AAdvantage al hacer la reserva o check-in.
Japan Airlines	Gane millas por viajar en vuelos internacionales regulares, vuelos de Japan Asia Airlines designados como vuelos internacionales y vuelos de Japan Airlines numeros 51, 52, 53 y 54 que operen dentro del Japon cuando sean parte de un vuelo de conexion internacional.	Indique su numero de AAdvantage al hacer la reserva o el check-in.
Midway Airlines/ Midway Connection	Gane millas con cada vuelo admitido cuando viaje con un pasaje a la tarifa publicada.	Indique su numero de AAdvantage al hacer la reserva o el check-in.
Qantas Airways	Gane millas por vuelos admitidos entre puntos de entrada/salida en los EE.UU. y Australia, Fiji, Nueva Zelanda, Papua Nueva Guinea y Tahiti, y por *vuelos operados por Qantas entre estos destinos* del Pacifico Sur.	Indique su numero de AAdvantage al hacer el check-in de cada tramo. Se acreditaran millas por los vuelos en todas las clases, excepto de la clase "M" de la Clase Economica.
Reno Air	Gane millas por todo vuelo admitido cuando viaje con un pasaje a la tarifa publicada.	Indique su numero de AAdvantage al hacer la reserva o el check-in.
Singapore Airlines	Gane millas por vuelos admitidos entre puntos de entrada/salida de los EE.UU. y Amsterdam, Frankfort, Tokio, Taipei, Hong Kong, Seoul y Singapur y entre estas ciudades.	Compre el pasaje a la tarifa de Primera Clase o de Clase Raffles (Ejecutiva). Indique su numero de AAdvantage al hacer el check-in para cada tramo.
South African Airways	Gane millas por cada vuelo admitido al viajar *con un pasaje a la tarifa publicada.*	Indique su numero de AAdvantage al hacer la reserva o el check-in.
HOTELES		
Crowne Plaza® Hotels and Resorts	Gane 2,5 millas AAdvantage por cada US$1 o equivalente en moneda local que pague como tarifa de una habitacion admitida por el programa.	Las millas son validas en la mayoria de las tarifas Business y Leisure pero varian por region. Consulte directamente al hotel por tarifas especiales admitidas. Los miembros deben asociarse al Crowne Plaza Preferred® Program o al Priority Club® Frequent Guest Program para recibir millas AAdvantage.
Fairmont Hotels	Gane 500 millas por estadia.*	Tarifas publicadas o de mostrador.
Fiesta Americana® Hotels & Resorts/Fiesta Inn®	Gane 500 millas por estadia en los Fiesta Americana Hotels & Resorts®. Gane 250 millas por *estadia en los Fiesta Inn.**	Tarifas corporativas o mas elevadas en hoteles urbanos. Tarifas minoristas y Tarifas Vacaciones por Avion (Fly AWay Vacation®) en los Resorts.
Forte Hotels	*Gane 500 millas por estadia en hoteles Forte* Grand, Forte Exclusive y Forte Crest.* Gane 250 millas por estadia en Forte Posthouse, Forte Heritage y World of Forte Hotels.	*Tarifas corporativas publicadas o mas elevadas.*
Forum Hotels	Gane 500 millas por estadia.*	Tarifas de habitaciones Full Standard, corporativas o mas elevadas. En los hoteles Forum de America del Norte, se pueden ganar millas por cualquier tarifa publicada o tarifa corporativa negociada. Fuera de America del Norte, *ganara millas con la tarifa ejecutiva o una mas* elevada.
Hilton y Conrad Hotels	Gane 500 millas por estadia.*	Todas las tarifas comerciales, como la Standard Hilton Rate y las tarifas corporativas negociadas.

ANEXO A

Lista de participantes en el programa AAdvantage (continuación)

PARTICIPANTE	CREDITO DE MILLAS	INFORMACION
Hilton International	Gane 500 millas por estadía.*	Tarifas corporativas o más elevadas, incluidas las tarifas publicadas o negociadas con una compañía independiente.
Hoteles Holiday Inn †	Gane 2.5 millas AAdvantage por cada US$ 1 o equivalente en moneda local que pague como tarifa de habitaciones admitidas en los hoteles Holiday Inn. Gane 65 millas por noche en los *hoteles Holiday Inn Express*.	Las millas son válidas en la mayoría de las tarifas Business y Leisure pero varían por región. Consulte directamente al hotel sobre tarifas especiales admitidas en el programa. Los miembros deben asociarse al programa de huéspedes frecuentes Holiday Inn Priority Club* para recibir millas AAdvantage.
Inter-Continental Hotels and Resorts y Global Partner Hotels	Gane 500 millas por noche.	Tarifas corporativas, full standard o más elevadas. En los hoteles Inter-Continental y Global Partner de América del Norte, ganará millas con cualquier tarifa corporativa publicada o negociada. Fuera de América del Norte, ganará millas con la tarifa corporativa más elevada.
ITT Sheraton Hotels, Inns, Resorts and Casinos	Gane 500 millas por estadía* y 750 millas por estadía en Towers o Suites y lugares fuera de América del Norte, México y el Caribe.	Tarifas Business comunes (Regular) o SureSaver*
Le Meridien Hotels	Gane 500 millas por estadía.*	Tarifas corporativas publicadas o más elevadas.
Loews Hotels	Gane 500 millas por estadía.*	Cualquier tarifa corporativa Loews publicada o de mostrador (rack). No se aplican las tarifas de grupos y negociadas.
Marriott Hotels, Resorts & Suites	Gane 500 millas por estadía.*	Tarifas publicadas estándar, tarifas corporativas o paquetes Fly Away Vacations ®. Residence Inn by Marriott, Fairfield Inn y Courtyard de Marriott no participan en el programa AAdvantage. Todas las tarifas son admitidas en Marriott Miles®*. Llame al 1-800-FOR MILES para mayor información. Asóciese al programa Marriott Miles y gane 2.500 millas de regalo *después de cinco estadías* * *hasta diciembre de 1996.*
Red Lion Hotels & Inns	Gane 500 millas por estadía.*	Tarifas corporativas o más elevadas, de lunes a jueves, incluidas las tarifas publicadas o negociadas con una compañía independiente. Tarifas de fin de semana o más elevadas, de viernes a domingo.
Sandals Resorts	Gane 1.000 millas por estadía.*	Todas las tarifas, excepto los descuentos a las empresas de viajes. Mínimo de tres noches.
Vista Hotels	*Gane 500 millas por estadía.**	*Tarifas corporativas o más elevadas, incluidas las tarifas publicadas o negociadas con una* compañía independiente.
Westin Hotels & Resorts	Gane 500 millas por estadía.*	Todas las tarifas, excepto los descuentos a las empresas de viajes y organismos gubernamentales.
Wyndham Hotels & Resorts	Gane 500 millas por estadía.*	Tarifas sin descuento normales, National Corporate o Wyn Club, o paquetes Fly Away Vacations.
ALQUILER DE AUTOS		
Alamo Rent A Car	Gane 500 millas AAdvantage por alquiler de auto.§	Todas las tarifas, excepto las tarifas a las empresas de viajes en todo el mundo.
Avis Rent A Car	*Gane 500 millas AAdvantage por alquiler de auto.§*	*Tarifas corporativas o para el público en general en todos los lugares del mundo (que* participan del programa).
Hertz	*Gane 500 millas AAdvantage por alquiler de auto.§* Gane también millas al alquilar un auto mediano o grande por un mínimo de cuatro períodos de 24 horas como parte de un paquete Fly Away Vacations.§	*Tarifas normales o corporativas en los EE.UU., Canadá, San Juan de Puerto Rico y St. Thomas* y St. Croix en Islas Vírgenes. El alquiler en Hertz deberá ir acompañado de un vuelo en American Airlines o en una línea aérea participante en AAdvantage dentro de las 24 horas del alquiler desde hacia la zona en que se alquila el auto. Debe presentarse la tarjeta de embarque al agente de Hertz.
National Car Rental / Interrent*	Gane 500 millas AAdvantage por alquiler de auto.§	Las millas pueden ganarse en numerosos lugares en EE.UU., Europa, Canadá y en lugares específicos seleccionados en Latinoamérica y el Caribe.
OTROS		
AAdvantage Dining	Gane tres millas AAdvantage por cada dólar gastado (excluida la propina) en los restaurantes participantes de los Estados Unidos.	Para asociarse al programa AAdvantage Dining, llame al 1-800-267-2600 (dentro de los EE.UU.) o al 614-825-5200 (fuera de los EE.UU.). Presente su tarjeta AAdvantage Platinum, AAdvantage Gold o AAdvantage Dining al abonar la cuenta en los restaurantes participantes.
AAdvantage Incentive Miles (AAIM®)	Gane millas de las compañías que participan en el programa AAIM.	Las compañías podrán comprar millas AAdvantage para programas de incentivos a clientes o empleados. Llame al 1-800-771-5000 para mayor información.
American AAdvantage Funds	Una milla AAdvantage por cada US$ 10 invertidos por año en Mileage Class*	Inversión mínima: US$ 10.000

ANEXO A

Lista de participantes en el programa AAdvantage (continuación)

PARTICIPANTE	CREDITO DE MILLAS	INFORMACION
AAdvantage Visa* y/o Mastercard* de Citibank	Una milla AAdvantage por cada dólar que gaste en compras. Para miembros de EE.UU., la cantidad máxima de millas AAdvantage que puede ganar es 60.000 millas por año calendario por cuenta de tarjeta de crédito. Este límite no se aplica a miembros de AAdvantage Platinum y Gold.	No se ganan millas por los anticipos de efectivo, cargos de afiliación, créditos y cargos de mantenimiento de cuenta. Llame al 1-800-FLY-4444. El Citibank (Dakota del Sur), N.A. emite la tarjeta AAdvantage de Citibank para los residentes del territorio continental de los EE.UU. y Hawaii. Para solicitar un formulario para residentes en Latinoamérica, llame a los números telefónicos correspondientes a su región: Argentina (1) 637-4214. Brasil 0800-15 0505. Chile (2) 231-9999. Colombia 9800-1-2484. Panamá 236-1255.
FTD Direct	Gane 500 millas por todo pedido por un mínimo de US$ 29,95 (impuestos y cargos de servicio excluidos). También gane 100 millas más por cada US$ 10 que gaste por encima del mínimo.	Para ganar millas, haga sus pedidos a FTD Direct (1-800-SEND-FTD).
MCI* Long Distance	5 millas AAdvantage por cada dólar que gaste.	Solo servicio residencial y MCI AAdvantage Calling Card. No incluye impuestos y créditos. Llame al 1-800-284-0980 para mayor información.
Compañías de telefonía celular participantes	Una milla AAdvantage por cada dólar que gaste.	Planes de servicio admitidos; no incluye impuestos y créditos.

* Una estadía se define como todas las noches consecutivas en un hotel, incluso si el miembro sale del hotel y vuelve a registrarse durante una estadía. El miembro AAdvantage debera reservar la habitación a su nombre, y pernoctar allí. Solo se acreditarán millas AAdvantage a un miembro por habitación.

† Holiday Inn* Hotels, Holiday Inn Crowne Plaza*, Holiday Inn Select™, Holiday Inn Sunspree* Resort, Holiday Inn Express*, Holiday Inn Garden Court™, Holiday Inn* Resorts.

§ Todo alquiler que incluya el uso de un solo auto por más de un día o de distintos autos en el mismo día o días consecutivos en el mismo lugar contará como un solo alquiler, incluso si el miembro detiene y vuelve a retirar el auto durante el mismo período. Para ganar millas, el auto debe alquilarse a nombre del miembro. Solo se acreditarán millas a un miembro AAdvantage por cada alquiler.

ANEXO B

Ejemplos de premios de vuelos otorgados por el programa AAdvantage

Premios de vuelos internacionales de American Airlines y American Eagle (excepto dentro de América del Norte)

Descripción del Premio (Todos los premios son válidos para un viaje de ida o de ida y vuelta)	Cantidad de Millas PlanAAhead 1 Pasaje	Código de Premio PlanAAhead 1 Pasaje	Cantidad de Millas PlanAAhead 2 Pasajes	Código de Premio PlanAAhead 2 Pasajes	Cantidad de Millas AAnytime 1 Pasaje	Código de Premio AAnytime 1 Pasaje	Cantidad de Millas AAnytime 2 Pasajes	Código de Premio AAnytime 2 Pasajes	Cantidad de Millas Companion	Código de Premio Companion*	Cantidad de Millas para mejora de Clase	Código de Premio de mejora de Clase
Entre America del Norte y Colombia, Ecuador o Venezuela:												
Mejora de clase c/tarifa completa*	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	20.000	20S
Mejora de clase c/cualquier tarifa*	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	30.000	30G
Clase Económica	35.000	P35C	70.000	P70K	70.000	A70J	140.000	A140G	45.000	45B	–	–
Clase Ejecutiva	50.000	P50R	100.000	P100Z	100.000	A100AA	200.000	A200R	60.000	60PP	–	–
Primera Clase	70.000	P70I	120.000	P120LL	140.000	A140E	240.000	A240S	80.000	80Y	–	–
Entre America del Norte y Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Paraguay o Peru:												
Mejora de clase c/tarifa completa*	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	25.000	25F
Mejora de clase c/cualquier tarifa*	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	40.000	40FF
Clase Económica*	40.000	P40EE	80.000	P80Z	80.000	A80X	160.000	A160L	–	–	–	–
Clase Económica	60.000	P60CC	120.000	P120X	120.000	A120V	240.000	A240G	50.000	50P	–	–
Clase Ejecutiva	80.000	P80TT	140.000	P140Q	160.000	A160V	280.000	A280H	85.000	85B	–	–
Primera Clase	100.000	P100S	160.000	P160W	200.000	A200G	320.000	A320H	110.000	110G	–	–
Totalmente dentro de América del Sur:												
Mejora de clase c/tarifa completa*	5.000	–	–	–	–	–	–	–	–	–	15.000	15E
Mejora de clase c/cualquier tarifa*	20.000	–	–	–	–	–	–	–	–	–	20.000	20N
Clase Económica	25.000	P25N	50.000	P50V	50.000	A50W	100.000	A100FF	–	–	–	–
Clase Ejecutiva	45.000	P45E	90.000	P90FF	90.000	A90GG	180.000	A180T	–	–	–	–
Primera Clase	60.000	P60TT	100.000	P100GG	120.000	A120MM	200.000	A200V	–	–	–	–
Entre América del Norte y Alemania, Bélgica, Francia, Gran Bretaña, Italia, España, Suecia o Suiza:												
Mejora de clase c/cualquier tarifa*	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	40.000	40N
Clase Económica†	40.000	P40S	80.000	P80G	80.000	A80K	160.000	A160C	–	–	–	–
Clase Económica	60.000	P60Q	120.000	P120G	120.000	A120J	240.000	A240B	50.000	50M	–	–
Clase Ejecutiva	80.000	P80SS	140.000	P140N	160.000	A160T	280.000	A280G	85.000	85A	–	–
Primera Clase	100.000	P100J	160.000	P160U	200.000	A200B	320.000	A320G	110.000	110E	–	–
Entre América del Norte y Tokio:												
Mejora de Clase de Pasaje en Clase Económica a Clase Ejecutiva	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	25.000	25A
Mejora de Clase de Pasaje en Clase Ejecutiva a Primera Clase	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	40.000	40P
Clase Económica†	50.000	P50K	100.000	P100K	100.000	A100L	200.000	A200C	–	–	–	–
Clase Económica	65.000	P65A	130.000	P130A	130.000	A130B	260.000	A260A	60.000	60Y	–	–
Clase Ejecutiva	90.000	P90EE	150.000	P150Z	180.000	A180Q	300.000	A300G	90.000	90T	–	–
Primera Clase	120.000	P120KK	180.000	P180R	240.000	A240M	360.000	A360H	120.000	120R	–	–

* Válido solamente para viajar del 15 de marzo al 31 de mayo y del 16 de septiembre al 30 de noviembre.

† Válido solamente para viajar del 1º de octubre al 30 de abril inclusive.

Consulte las notas 1, 2 y 8 al pie de la página 39.

§ El Island Pass es válido para 8 días de viajes ilimitados dentro de las Islas de Hawaii únicamente en Hawaiian Airlines, sujeto a fechas suspendidas y controles de capacidad.

^ La mejora es válida para la primera clase de servicio.

Premios de vuelos internacionales y en América del Norte por American Airlines y American Eagle

Hay algunas restricciones para el uso de estos premios. Por favor, lea toda la información sobre premios y reclamos antes de elegir un premio. Los premios de viajes también son válidos en Reno Air y Hawaiian Airlines cuando corresponda. Los premios de mejora de clase (Upgrade) y de acompañante (Companion) no son válidos en Reno Air. Los premios de acompañante *(Companion) no son válidos en Hawaiian Airlines. El premio de viajes* Interisland dentro de Hawaii es válido en Hawaiian Airlines. Los premios *PlanAAhead* están sujetos a limitaciones especiales en la disponibilidad de asientos y a algunos períodos de veda. Consulte los períodos de veda y las notas al pie de las páginas 36-39. Los premios AAnytime no tienen períodos de veda y no están sujetos a limitaciones especiales de disponibilidad de *asientos. Los premios de mejora de clase sólo se aplican a pasajes* individuales a la tarifa publicada y están sujetos a limitaciones especiales de disponibilidad de asientos. Una "Mejora de clase sobre tarifa completa" es un cambio de clase a la clase inmediatamente superior con cualquier pasaje no restringido de tarifa completa. Una "Mejora con cualquier tarifa" es un cambio de clase a la clase inmediatamente superior. Un pasaje de tarifa completa es el que no tiene restricciones, cargos por cambios o cancelaciones ni requisitos de compra por adelantado y es *totalmente reembolsable.*

ANEXO C

Díptico realizado para promocionar la

Tarjeta Citibank AAdvantage en Venezuela

ANEXO D-2

Aviso de prensa publicado para la Fase de

Mantenimiento de la Tarjeta Citibank AAdvantage

Tamaño original 8,5 x 11, tipo cintillo

ANEXO E-1

Instrumento de Investigación 1: Cuestionario de la Encuesta

Encuesta Telefónica para determinar la efectividad de la alianza estratégica entre Citibank y American Airlines para mercadear la Tarjeta Citibank AAdvantage

Dirigida a: los usuarios de la tarjeta

N° de cuestionario: ______________

Fecha:___/___/___

//

Buenos (días/tarde/noche), mi nombre es (Nombre) y le estoy llamando para hacerle una pequeña encuesta acerca de su Tarjeta Citibank AAdvantage, cuyos datos serán utilizados para la realización de un trabajo de grado, para optar al título de Licenciada en Comunicación Social . Su participación (Sr. /Sra. Nombre del entrevistado) será de gran ayuda. De antemano muchas gracias por su colaboración.

PARTE I: Medición de variables principales

Instrucciones

A continuación le voy a leer algunas afirmaciones acerca de su Tarjeta Citibank AAdvantage, para que por favor me diga qué tan de acuerdo está usted con cada una de estas opiniones, en una escala del 1 al 5 donde 1 es muy en desacuerdo y 5 es muy de acuerdo.

(El encuestador deberá leer la afirmación y marcar con una "X" la alternativa correspondiente a la respuesta del encuestado)

Preguntas:

1. La Tarjeta Citibank AAdvantage otorga los más altos límites de crédito.

1.Muy en desacuerdo	2.En desacuerdo	3.Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4.De acuerdo	5.Muy de acuerdo

2. La Tarjeta Citibank AAdvantage permite obtener fácilmente adelantos de efectivo hasta por el 30% del límite de crédito.

1.Muy en desacuerdo	2.En desacuerdo	3.Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4.De acuerdo	5.Muy de acuerdo

3. La Tarjeta Citibank AAdvantage es muy usada porque ofrece un seguro de compra protegida.

1.Muy en desacuerdo	2.En desacuerdo	3.Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4.De acuerdo	5.Muy de acuerdo

4. La Tarjeta Citibank AAdvantage brinda seguridad por tener su foto y firma digitalizada.

1.Muy en desacuerdo	2.En desacuerdo	3.Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4.De acuerdo	5.Muy de acuerdo

5. La Tarjeta Citibank AAdvantage ofrece el más efectivo y amplio servicio telefónico cuando, donde y como sus clientes lo requieran.

1.Muy en desacuerdo	2.En desacuerdo	3.Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4.De acuerdo	5.Muy de acuerdo

6. Le satisface poseer la Tarjeta Citibank AAdvantage porque está respaldada por dos grandes compañías: Citibank y American Airlines.

1.Muy en desacuerdo	2.En desacuerdo	3.Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4.De acuerdo	5.Muy de acuerdo

7. La acumulación de millas por compras realizadas es una ventaja atractiva que ofrece la Tarjeta Citibank AAdvantage.

1.Muy en desacuerdo	2.En desacuerdo	3.Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4.De acuerdo	5.Muy de acuerdo

8. Es motivo de agrado y satisfacción poseer la Tarjeta Citibank AAdvantage

1.Muy en desacuerdo	2.En desacuerdo	3.Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4.De acuerdo	5.Muy de acuerdo

9. Prefiere la Tarjeta Citibank AAdvantage porque cuenta con el prestigio de Citibank y American Airlines.

1.Muy en desacuerdo	2.En desacuerdo	3.Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4.De acuerdo	5.Muy de acuerdo

10. La Tarjeta Citibank AAdvantage es preferida por ser reconocida y aceptada en todo el mundo.

1.Muy en desacuerdo	2.En desacuerdo	3.Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4.De acuerdo	5.Muy de acuerdo

11. La Tarjeta Citibank AAdvantage es la más usada por que premia cualquier consumo realizado, con la acumulación de millas AAdvantage.

1.Muy en desacuerdo	2.En desacuerdo	3.Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4.De acuerdo	5.Muy de acuerdo

12. La Tarjeta Citibank AAdvantage es la más utilizada para compras en el exterior, por ser la única tarjeta de crédito que exonera de comisiones en este tipo de compras.

1.Muy en desacuerdo	2.En desacuerdo	3.Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4.De acuerdo	5.Muy de acuerdo

13. ¿Con qué frecuencia utiliza usted su Tarjeta Citibank AAdvantage?:

1.Nunca	2.Casi Nunca	3.A veces	4.Casi Siempre	5.Siempre

14. Podría usted indicarnos en orden de prioridad cuáles son las tres principales razones o motivos por los que usted usa su Tarjeta Citibank AAdvantage:

	1era.	2da.	3era
1 Por la acumulación de millas	____	____	____
2 Por que es emitida por Citibank y American Airlines	____	____	____
3 Por que exonera de comisiones por su uso en el exterior	____	____	____
4 Por ser aceptada en todo el mundo	____	____	____
5 Por tener su firma y foto digitalizada	____	____	____
6 Otro:_____	____	____	____

15. En orden de prioridad podría mencionarme las ventajas que le ofrece su Tarjeta Citibank AAdvantage:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

16. En orden de prioridad podría mencionarme las desventajas que le ofrece su Tarjeta Citibank AAdvantage:

1._____

2._____

3._____

4._____

17. ¿Qué sugerencias tiene usted para mejorar su Tarjeta Citibank AAdvantage?

_____

_____

_____

PARTE II: Características Bancarias del tarjetahabiente

18. *¿ Cuál Franquicia posee su Tarjeta Citibank AAdvantage?:*

1____Visa

2____MasterCard

19. *¿Podría mencionarme que otras tarjetas de crédito que posee?:*

1____ Visa Provincial

2____ Visa Mercantil

3____ Visa Unión

4____ Visa Venezuela

5____ Visa Exterior

21____ MasterCard Provincial

22____ MasterCard Mercantil

23____ MasterCard Unión

24____ MasterCard Venezuela

25____ MasterCard Exterior

6____ Visa Interbank

7____ Visa Latino

8____ Visa Banesco

9____ Visa Andino

10____ Visa Caribe

11____ Visa Caracas

12____ Visa Capital

13____ Visa Del SUR E.A.P

14____ Visa Industrial

15____ Visa Orinoco

16____ Visa Occidente

17____ Visa República

18____ Visa Sofitasa

19____ Visa Venezolano de Crédito

20____ Visa Banfoandes

26____ MasterCard Credicard

27____MasterCard Banesco

28____ American Express

29____Diners Club Mercantil

30____Unicamente la

Tarjeta Citibank AAdvantage

PARTE III: Características sociodemográficas de los tarjetahabientes

Para concluir la encuesta a continuación le voy a solicitar algunos datos personales, es muy importante la honestidad de sus respuesta, gracias.

(El encuestador deberá realizar la pregunta e inmediatamente indicar los rangos o posibles repuestas, luego marcará con una "X" la respuesta seleccionada en cada ítems por el encuestado)

20. Sexo : (este ítems debe ser marcado por el encuestador, pero no se preguntará al encuestado)

1 ____ F

2 ____ M

21. ¿En cuál de estos rangos se ubica su Edad? :

1 ____ 21 años a 30 años

2 ____ 31 años a 40 años

3 ____ 41 años a 50 años

4 ____ 51 años o más

22 ¿En cuál de estos rangos se ubica su Nivel de Ingresos? :

1____ Bs. 300.000 a Bs. 700.000

2____ Bs. 701.000 a Bs. 1.200.000

3____ Bs. 1.201.000 a Bs. 1.600.000

4____ Bs. 1.601.000 a Bs. 2.000.000

5____ Bs. 2.001.000 o más

23 ¿ En cuál de estas opciones se ubica su Nivel de instrucción? :

1____ Instrucción universitaria con post-grados y/o doctorados

2____ Instrucción universitaria

3____ Instrucción técnica

4____ Instrucción secundaria

24. ¿ En qué tipo de vivienda reside usted?:

1____ En una casa o apartamento muy lujoso y espacioso que ofrece las máximas comodidades ubicados en zonas residenciales de la ciudad como: La Lagunita, Alto Hatillo, Country Club, etc.

2____ *En una casa o apartamento de categoría media que son espaciosos y cómodos* ubicados en zonas residenciales de la ciudad como: Prados del Este, Santa Rosa de Lima, la Castellana, etc.

3____ En una casa o apartamento que no es tan lujoso, pero cuenta se encuentra en óptimas condiciones, ubicado en zonas residenciales de la ciudad como: La California, El Paraíso, Chacao, Los Palos Grandes, etc.

4____ En un apartamento con buenas condiciones sanitarias con espacios reducidos, ubicados en zonas como: Caricuao, el Valle, el Centro.

Muchas gracias por su tiempo y colaboración.