

# Boletín de Asesoría Gerencial\*

Programas de premios de Tarjetas de Crédito:  
Comprendiendo tu modelo de riesgo

No. 16 - 2009

Contenido Cerrar Imprimir Página anterior Página siguiente



*ESPIÑEIRA, SHELDON Y ASOCIADOS*

Firma miembro de

*PRICEWATERHOUSECOOPERS* 

# Contenido

Haga click en los enlaces para navegar a través del documento



Haga click en los enlaces para llegar directamente a cada sección

▶ [Introducción](#)

---

▶ [Necesidad de pronosticar](#)

---

▶ [Modelo de reembolso](#)

---

▶ [Evaluación del modelo de reembolso](#)

---

▶ [Consideraciones finales](#)

---

▶ [Créditos / Suscribirse](#)

---

# Boletín de Asesoría Gerencial

## Programas de premios de Tarjetas de Crédito: Comprendiendo tu modelo de riesgo



### Introducción

Así como la competencia en la industria de las tarjetas de crédito ha ido en aumento, el número de programas asociados a la entrega de premios por el nivel de consumo y la participación del cliente en ellos sigue creciendo. Las tarjetas de crédito y sus bancos patrocinadores, ofrecen una gran variedad de premios que van desde viajes y descuentos hasta la acumulación de créditos y puntos canjeables por mercancías y tarjetas de regalos.

Un elemento común de estos programas, son los créditos o puntos recibidos por cierto monto consumido o cargado a la tarjeta; sin embargo, los beneficios que se otorgan por el canje de estos créditos pueden ser adquiridos de diferentes formas, por medio de descuentos en locales comerciales, abonos en efectivo al saldo deudor de la tarjeta, entre otros. Por una serie de razones,

las compañías que ofrecen estos incentivos deben comprender por anticipado el impacto y riesgo financiero que tienen las futuras actividades y costos de reembolso.

La mayoría de las organizaciones han desarrollado modelos financieros para ayudarles a estimar los reembolsos futuros de esta actividad para propósitos de reportes financieros, así como para la medición y monitoreo de la economía de sus programas de premios. La economía de estos programas incluye los costos de adquisición de los premios, la responsabilidad existente una vez que el tarjetahabiente gana el premio, el reconocimiento de ingresos una vez que los premios han sido canjeados y las indemnizaciones por premios que no sean entregados. Este boletín describe las consideraciones de riesgo clave para estos tipos de modelos de negocios y ofrece ideas para la gestión de los riesgos.

### Necesidad de pronosticar

Para estimar los reembolsos futuros en esta actividad con fines de realizar reportes financieros y llevar a cabo una efectiva medición y monitoreo de la economía de los programas de premios, se puede adoptar un modelo típico de pronóstico.

Pero antes de saber en que consiste este tipo de modelo, es importante tener conocimiento histórico acerca de su razón de ser.

Todas las organizaciones operan en una atmósfera de incertidumbre, para muchas de ellas no es suficiente tomar decisiones que afecten el futuro de la organización sólo a partir de una proyección dada por la experiencia o por los datos históricos acerca del comportamiento futuro de un producto o de los clientes.

# Boletín de Asesoría Gerencial

## Programas de premios de Tarjetas de Crédito: Comprendiendo tu modelo de riesgo



### Necesidad de pronosticar (cont.)

Considerando el caso de las industrias de las tarjetas de crédito, las técnicas de pronóstico que pueden emplearse para complementar el sentido y la capacidad administrativa de los que toman las decisiones son elementos de juicio en el proceso de la generación de un pronóstico.

En los últimos años han ocurrido diferentes avances en el área financiera en este sentido, la mayoría de las técnicas de pronóstico usadas en la actualidad fueron desarrolladas en ese periodo. A medida que pasaba el tiempo, estas técnicas fueron mejorando y con la creación de las computadoras y la evolución que han tenido en las últimas décadas, las técnicas de pronóstico han recibido mayor atención.

Es raro que los pronósticos coincidan al pie de la letra con el futuro, por ello, quienes pronostican solo pueden intentar que los inevitables errores sean tan pequeños como sea posible. No obstante, en los últimos años, se ha incrementado la confianza en las técnicas que abarcan una compleja manipulación de datos.

### Modelo de reembolso

Ahora bien, las organizaciones que ofrecen incentivos, como es el caso de las tarjetas de crédito y sus bancos patrocinadores, deben desarrollar modelos de pronóstico para estudiar el comportamiento de la actividad de reembolso. Seguidamente se describirá un modelo típico de pronóstico, tomando en cuenta los elementos en los que se debe hacer mayor énfasis para medir la integridad del modelo. En concreto, este modelo consiste en el diagrama que se puede observar en la Figura N° 1.



Para visualizar la Figura No. 1  
haga click en el icono.

Figura No. 1 Modelo típico de pronóstico de la actividad de reembolso

# Boletín de Asesoría Gerencial

## Programas de premios de Tarjetas de Crédito: Comprendiendo tu modelo de riesgo

### Modelo de reembolso (continuación)

En este sentido, es necesario extraer, procesar y cargar en el modelo de reembolso los datos históricos de clientes sobre programas de puntos ganados y canjeados, que pudieran provenir de distintos sistemas de información del banco. Durante la etapa de procesamiento de datos, se recomienda que estos puedan ser agrupados en grupos de clientes o segmentos basados en el comportamiento histórico de reembolso. El modelo lógico, transforma los datos segmentados y gestiona las hipótesis de manera de anticipar las futuras tasas de reembolsos. Posteriormente, se emiten los reportes resumen de las tasas de reembolso para la toma de decisiones.

### Evaluación del modelo de reembolso

Un componente de un modelo de reembolso es que la entrada y procesamiento de los datos debe ser evaluada desde la perspectiva de gestión de riesgo. El objetivo de las actividades de gestión de riesgo en este ámbito, es analizar la exactitud y totalidad de los datos fuente. Es posible realizar varias acciones para mitigar el riesgo de utilizar datos inexactos o incompletos.

Si existen diversos sistemas fuente de datos de clientes con información sobre puntos ganados y canjeados, se pudiese realizar una conciliación de puntos por medio de cada sistema de datos fuente.

Automatizar las reglas de seguimiento de excepciones también ayuda a identificar elementos inusuales de los datos fuentes cargados en el modelo de reembolso. Estas reglas, combinadas con un mecanismo de retroalimentación que

investiga y corrige la inexactitud y falta de datos, puede ayudar a asegurar que los datos utilizados en el modelo de reembolso sean lo más íntegro posible. Debido a que la fuente de los datos puede originarse de millones de registros, es posible que algunos elementos de los datos se pierdan o estén incompletos. Las reglas de negocio para la sustitución de elementos faltantes (o inusuales) en los datos, puede ayudar a mitigar los errores ocasionados por falta o escasez de información.

Las técnicas de segmentación para estratificar los datos de los clientes en grupos (o segmentos), ayudan a que el modelo de pronóstico de reembolso sea más manejable, generalmente sin sacrificar la precisión del pronóstico. Esto es particularmente cierto cuando la estrategia de segmentación se apoya en análisis históricos de la actividad de reembolso sobre una base continua.

# Boletín de Asesoría Gerencial

## Programas de premios de Tarjetas de Crédito: Comprendiendo tu modelo de riesgo



### Evaluación del modelo de reembolso (continuación)

Por ello, métodos estadísticos que cumplen con estos criterios y que tienen capacidad para una gran cantidad de datos, son las opciones que pueden tomarse en cuenta para llevar a cabo la segmentación de los datos históricos.

Un ejemplo de estos métodos estadísticos son los Análisis Discriminantes que se utilizan para separar los datos acorde a las características provenientes de las variables definidas en el modelo. Otros métodos que se emplean son la Clasificación por Conglomerados donde gráficamente se puede observar la agrupación por grupos o el método K-medias que realiza el mismo papel de clasificador y funciona para segmentar los datos.

El desarrollo de software o programas de cómputo diseñados específicamente para tratar en forma

directa diferentes métodos de pronóstico ha tenido el mayor impacto en los modelos de pronóstico. Hay dos tipos de paquetes de cómputo de interés para los pronosticadores:

1) Paquetes estadísticos que incluyen análisis de regresión y técnicas, como las nombradas en la parte anterior, que se utilizan con frecuencia en los pronósticos; y

2) Paquetes de pronóstico diseñados específicamente para aplicaciones de este tipo.

Otra área a considerar cuando se realiza la evaluación de riesgo, es el pronóstico lógico para el futuro de la actividad de reembolso. Una metodología bien documentada, incluyendo la identificación y justificación de las hipótesis clave y el uso de los datos históricos, puede servir para

reconocer y mitigar los riesgos potenciales. Por supuesto, estas hipótesis dependen del estudio que se esté realizando, de las variables que se estén tomando en cuenta y de lo que se espera obtener, de acuerdo a la experiencia del grupo encargado de hacer la toma de decisiones. Por otro lado, realizar el pronóstico de las tasa de reembolso depende también de los resultados obtenidos. Se hace entonces la comparación y la medición acorde a la experiencia que se tiene.

Considerar métodos de pronósticos alternativos puede ser beneficioso para identificar y entender posibles debilidades en la metodología actual. Aunque la metodología siga siendo consistente con el tiempo, la flexibilidad en el modelo ayudará a adaptar cambios futuros en las actividades y preferencias de los clientes.

# Boletín de Asesoría Gerencial

## Programas de premios de Tarjetas de Crédito: Comprendiendo tu modelo de riesgo



### Evaluación del modelo de reembolso (continuación)

Adicionalmente, pueden considerarse otras medidas para revisar la integridad del modelo incluyendo pruebas periódicas de tasas de reembolso pronosticadas versus tasas actuales, así como análisis de sensibilidad de las tasas de los pronósticos de reembolsos, cambios en las hipótesis y en el modelo lógico. Revisiones independientes del modelo y de la metodología, realizadas a cargo de terceros también puede ayudar a las instituciones a mitigar los posibles riesgos del modelo.

La salida del modelo de reembolso es otro ámbito que puede ser evaluado por el modelo de riesgo. Un paso que puede realizarse, es una revisión sobre la razonabilidad del pronóstico la cual puede hacerse a través de un análisis de tendencias, comparando las tasas de reembolso proyectadas

y las tasas de reembolso actuales. Informes de gestión que contengan copia de los resultados de las pruebas, descripción de cambios en el modelo y sus impactos, análisis de sensibilidad; y un estudio sobre las posibles debilidades del modelo, pueden ayudar a la Gerencia a entender mejor las salidas y riesgos potenciales del modelo.

### Consideraciones finales

Así como aumenta la popularidad de los programas de premios, así también aumenta su posible impacto sobre los reportes y ejecución financiera de los bancos. Actividades de reembolsos anticipadas de los miembros del programa y costos de reembolso esperados por puntos, son estimaciones claves necesarias para medir el desempeño de un programa de premios y su impacto en los estados financieros. Hemos ofrecido ideas sobre como evaluar y mitigar los posibles riesgos del modelo asociados con la actividad de pronóstico de reembolso, así como también se han expuesto herramientas que ayudan durante cada etapa del desarrollo del modelo. La adopción de estas ideas y conceptos en el marco de su gestión de riesgo y controles internos, puede ayudarle a obtener un mayor provecho con estas estimaciones.

# Boletín de Asesoría Gerencial

## Programas de premios de Tarjetas de Crédito: Comprendiendo tu modelo de riesgo

Si desea suscribirse haga click en la barra

El Boletín Asesoría Gerencial es publicado por la Línea de Servicios de Asesoría Gerencial (Advisory) de Espiñeira, Sheldon y Asociados, Firma miembro de PricewaterhouseCoopers.

El presente boletín es de carácter informativo y no expresa opinión de la Firma. Si bien se han tomado todas las precauciones del caso en la preparación de este material, Espiñeira, Sheldon y Asociados no asume ninguna responsabilidad por errores u omisiones; tampoco asume ninguna responsabilidad por daños y perjuicios resultantes del uso de la información contenida en el presente documento. \*connectedthinking es una marca registrada de PricewaterhouseCoopers. Todas las otras marcas mencionadas son propiedad de sus respectivos dueños. PricewaterhouseCoopers niega cualquier derecho sobre estas marcas

Editado por Espiñeira, Sheldon y Asociados  
Depósito Legal pp 1999-03CS141  
Teléfono master: (58-212) 700 6666



© 2009. Espiñeira, Sheldon y Asociados. Todos los derechos reservados. "PricewaterhouseCoopers" se refiere a la firma venezolana Espiñeira, Sheldon y Asociados, o según el contexto, a la red de firmas miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. RIF: J-00029997-3

# Figura No. 1 Modelo típico de pronóstico de la actividad de reembolso

Regresar al boletín    Aumentar    Imprimir

