

CURSO: MBA Intensivo 2015

Estrategias para crecer en el mercado de “Travel & Expense” en Argentina, a través del desarrollo de soluciones financieras de pago.

ALUMNO: Marcos Luis Mora

TUTOR: Mariana Jasin

LUGAR: Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Marzo de 2017

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer especialmente a mi esposa Mariana, por brindarme todo su apoyo y fuerza durante estos 2 años de maestría, como también su compañía incondicional en el proceso.

También a la familia, que supo entender las ausencias, preocupaciones y malos humores.

A Mariana Jasin, mi tutora, que con claridad y dedicación me ayudo a cumplir el objetivo de finalizar la tesis en tiempo y forma.

Y al equipo docente de UTDT, por su profesionalismo y dedicación en el dictado de las clases, que me permitieron llegar a ser mejor profesional.

RESUMEN – PALABRAS CLAVE

Resumen

El mercado actual de T&E, es el dinero que gasta una empresa en pasajes, hospedaje, comidas y otros conceptos, para que sus empleados puedan representarla en sus viajes corporativos.

Este mercado mueve un volumen muy grande de dinero, y no todo es operado a través de las tarjetas de crédito. Esto les significa una oportunidad de crecimiento, por eso es importante entender cuáles son desafíos que deben enfrentar para lograr capturar mayor participación en el mercado de viajes corporativos.

La investigación fue aplicada a la tarjeta de crédito Mastercard, con el objetivo principal de identificar su posición en el mercado de T&E y los desafíos a enfrentar, para luego avanzar en el delineamiento de las estrategias que le posibilitarían el crecimiento, ganando participación frente al resto de los medios de pago.

Palabras claves

Viajes corporativos

Travel & expense (T&E)

Agentes de Turismo (TMC's)

Tarjetas de crédito

Mastercard

INDICE

INTRODUCCIÓN	5
CONTEXTO	7
CAPITULO I: EL MUNDO DE LOS VIAJES CORPORATIVOS (Travel & Expense) 7	
CAPITULO II: DIMENSIONAMIENTO DEL MERCADO DE TRAVEL & EXPENSE... 9	
CAPITULO III: PRINCIPALES AGENTES DE TURISMO Y CADENAS HOTELERAS EN EL MERCADO DE T&E.....	12
CAPITULO IV: LAS TARJETAS DE CREDITO EN EL MERCADO DE T&E	14
CAPITULO V: DESAFIOS PARA LA PENETRACION DE LAS TARJETAS DE CREDITO EN EL MERCADO DE T&E.....	21
MARCO APLICADO	27
CAPITULO VI: TARJETA MASTERCARD COMO CASO DE APLICACIÓN.....	27
1. Oferta de productos.....	28
2. Propuesta de valor de Mastercard en el mercado de empresas.....	29
3. Relación de la oferta de productos con las necesidades, y las brechas entre estos	31
CAPITULO VII: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
CAPITULO VIII: OPORTUNIDADES Y ESTRATEGIAS	37
CONCLUSIONES	42
BIBLIOGRAFÍA	44
ANEXOS	45

INTRODUCCIÓN

En el mundo de las empresas, los viajes corporativos, llamados “Travel & Expense” (T&E) es uno de los conceptos a través de los cuales la empresa gasta una gran parte de su presupuesto. Puntualmente, dentro del concepto de T&E, se contemplan todos los gastos que un empleado realiza para representar a la empresa en un viaje corporativo (hospedaje, pasajes, comidas, traslados, y hasta en algunos casos, la lavandería y las propinas)

Tanto globalmente como en Argentina, los viajes corporativos son un mercado donde se opera un gran volumen de dinero (1.100 billones de dólares a nivel global y 4.000 millones de dólares en la Argentina), y la particularidad que presenta es que no todo este volumen es canalizado a través de las tarjetas de crédito, sino también a través de las cuentas corrientes, cheques y efectivo.

Hasta ahora, la prioridad de las tarjetas de crédito estaba centrada en el desarrollo del negocio de individuos (es decir, las tarjetas de crédito utilizadas por personas físicas) y no ponían foco en las empresas. Esto se debió a la complejidad que presentaba desarrollar soluciones financieras y el soporte necesario para este mercado.

Teniendo en cuenta que las tarjetas de crédito tienen fuertes objetivos de crecimiento de market share y que buscan una mayor rentabilidad de sus negocios, el mercado de las empresas le permitiría cumplir ambos, ya que los volúmenes de dinero que manejan son altos y las soluciones ofrecidas son las rentables.

Asociando ambos conceptos, podemos ver que a través del mercado de viajes corporativos se les presenta una gran oportunidad de crecimiento.

Para el abordaje del análisis de esta oportunidad, lo primero es detectar quienes son los actores más relevantes del mercado de viajes corporativos, entender cuán preparadas están las tarjetas de crédito para hacer frente a las necesidades del mercado y dimensionar la brecha que se debe achicar con el objetivo de conseguir market share.

En relación a esto, es necesario identificar los principales desafíos que se presentan en el mercado de los viajes corporativos a la hora de operar con las tarjetas de crédito, ya que encontrando oportunidades claves, las tarjetas podrían penetrar aún más y crecer rápidamente.

Actualmente las soluciones financieras ofrecidas a las empresas no han sido potenciadas, por eso a través de la tesis, se buscará probar la hipótesis de que existen soluciones, servicios y beneficios para el mercado de los viajes corporativos, a través de las cuales se logra capturar parte del dinero que se canaliza en efectivo o cuentas corrientes.

A través de un caso aplicado a la tarjeta de crédito Mastercard, se identificarán las oportunidades y desafíos más importantes de crecimiento que existen en el mercado de T&E, y las posibles estrategias para crecer en este mercado.

CONTEXTO

CÁPITULO I: EL MUNDO DE LOS VIAJES CORPORATIVOS (Travel & Expense)

Travel & Expenses son los gastos que realiza un empleado de una empresa durante un viaje de negocios.

Dentro de esta categoría se consideran los pasajes, hospedajes, traslados, comidas, lavandería, propinas y demás gastos que incurre la persona para el desenvolvimiento del negocio.

Estos incluyen la necesidad por parte de la compañía de brindarle a cada funcionario que viaja en representación de ella, los medios económicos para que pueda realizar sus funciones correctamente. Es decir, significa que la empresa debe proporcionarle a cada empleado, los medios y el dinero necesario para afrontar todos los gastos asociados al viaje.

Para las empresas, los viajes corporativos son un tema muy relevante, ya que deben definir y desarrollar claramente sus políticas de viajes, garantizar el correcto uso de los recursos y fundamentalmente porque gran parte de su dinero es utilizado en este concepto.

Por eso, y dada la relación entre el dinero que se gasta, la necesidad de las empresas de controlar el correcto uso del mismo y de brindar un medio de pago seguro a sus funcionarios, es que las tarjetas de crédito tuvieron la posibilidad de ingresar en este mercado.

Actualmente, la mayoría de los hoteles, líneas aéreas y agentes de turismo operan con tarjetas de crédito. Básicamente, porque les otorga una garantía de cobro de los servicios prestados.

Asimismo, varias empresas optan por otorgar una tarjeta de crédito corporativa a sus empleados, para que estos puedan desempeñarse correctamente, y a su vez tener mayor control sobre los gastos que realizan.

Ahora bien, una gran parte de los gastos realizados en este mercado no se canalizan a través de las tarjetas de crédito, sino a través de cheques, cuentas corrientes o efectivo. Esto se origina principalmente por cuestiones económicas y financieras de las empresas, por la imposibilidad que tienen de acceder a este tipo de medio de pago (calificación crediticia), la insuficiencia en los límites de crédito que les fueron asignados a las tarjetas, la periodicidad con la que realizan los viajes, la jerarquía que poseen los empleados, las condiciones particulares que pactan con sus agentes de viajes, por la ineficiencia en el control de los gastos, o por el mismo desconocimiento de las empresas sobre las distintas soluciones de pago que poseen las tarjetas de crédito para los viajes corporativos.

Por otro lado, las tarjetas de crédito tienen fuertes objetivos de crecimiento de su participación de mercado. Y considerando que los viajes corporativos producen un volumen de gasto muy importante (y que no todos ellos son realizados con tarjetas), podemos ver que existe una gran oportunidad de crecimiento en market share.

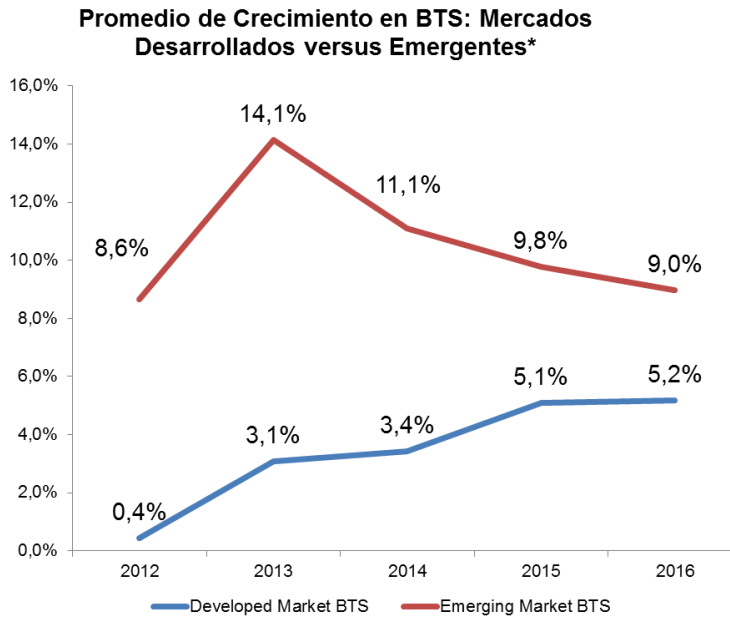
A través del análisis de las distintas oportunidades que presenta el mercado de T&E relacionado al uso de tarjetas de crédito se desarrollaran distintas estrategias que las tarjetas de crédito podrían adoptar e incorporar para capturar parte del mercado de T&E que actualmente está copado por otros medios de pago (efectivo, cuentas corrientes o los cheques.)

CÁPITULO II: DIMENSIONAMIENTO DEL MERCADO DE TRAVEL & EXPENSE

Dijimos que las empresas gastan mucho dinero en los viajes corporativos, por eso es importante conocer y tomar dimensión de los volúmenes que se operan en este mercado. Podemos ver que el mercado global de viajes es de 1.100 billones de dólares, de los cuales en Latinoamérica a nivel global representa el 3%.

A continuación podemos visualizar un gráfico¹ con la evolución de los últimos años del crecimiento anual de los mercados desarrollados versus los emergentes.

Figura 1: Proyección de crecimiento de los mercados



Observando que para los mercados emergentes se espera un crecimiento más rápido que el del resto de las regiones, es importante identificar cuáles son los países que tienen mayor relevancia en la región².

¹ Fuente: Informe Mapping de Argentina y Chile - Outback Consulting

² Fuente: Informe Mapping de Argentina y Chile - Outback Consulting

Figura 2: Dimensionamiento del volumen en los viajes de turismo en los principales países Latinoamérica



Por otro lado, podemos identificar que el 83% de estos viajes son por placer y el 17% restante corresponde a viajes de negocios o corporativos. Es decir, los viajes de turismo representan un volumen de 250.000 millones de dólares y los viajes corporativos representan 52.000 millones de dólares.

Es importante entender cuáles son las categorías o rubros en los que se realizan estos gastos, porque brinda la posibilidad de indagar sobre quiénes son los principales prestadores de los servicios en cada rubro, y una idea sobre sus necesidades y potenciales soluciones para crecer con tarjetas de crédito: Un dato relevante es que del total de gastos³, el 64% (aéreos, hoteles y autos) son canalizados a través de agentes

³ Fuente: Informe Mapping de Argentina y Chile - Outback Consulting

turísticos (TMC) y el 36% restante (capacitación, reuniones, entretenimientos, comidas, resto) son atendidos directamente por las corporaciones.

Viendo que el gasto en aéreos es el de mayor participación (28%) es importante profundizar sobre este mercado⁴:

- En Argentina se realizan casi 2 millones de viajes de negocios por año (1.896.000)
- El crecimiento anual que tuvo el país en el 2015 fue del 0.7%.
- Los viajes corporativos representan el 27,5% del total de volumen de viajes en Argentina.
- Las líneas aéreas que dominan el mercado son Aerolíneas Argentinas y LAN Argentina.

Por otro lado, el siguiente rubro en relevancia, es el hospedaje/hotelería (22%). Respecto de la participación del segmento corporativo en los distintos tipos de hoteles⁵, podemos ver el que las principales cadenas hoteleras agrupa el 35% de las noches alquiladas, el 60% los hoteles independientes de 3 y 4 estrellas y el 5% restante son otro tipos de hoteles.

A partir de esta información podemos apreciar que:

- el mercado de Travel & Expenses representa en la Argentina un volumen de 4.000 millones de dólares, y dentro de esto, el volumen de gastos generado por las empresas/corporaciones es muy relevante. la tendencia de los mercados emergentes es creciente, mientras que no es así para los mercados desarrollados. Al focalizarnos en Argentina, la oportunidad para explorar este mercado se acentúa. los principales gastos de este mercado se concentran en pasajes aéreos y hoteles y ambos rubros operan con tarjetas de crédito. Esta característica presentaría una posibilidad para incrementar la penetración de las tarjetas en el mercado.

⁴ Fuente: Informe Mapping de Argentina y Chile - Outback Consulting

⁵ Fuente: Informe Mapping de Argentina y Chile - Outback Consulting

CÁPITULO III: PRINCIPALES AGENTES DE TURISMO Y CADENAS HOTELERAS EN EL MERCADO DE T&E

Gran parte de las empresas gestionan sus viajes corporativos a través de un agente de turismo o tienen convenios directos con los hoteles⁶, por eso, para las tarjetas de crédito es importante entender quiénes son los principales jugadores en este mercado.

Cabe aclarar que en el mercado de los viajes corporativos, las empresas se maneja en su mayoría a través de agencias de turismo “tradicionales”, y no a través de portales para compras online (despegar, avantrip, booking, etc.).

Como vimos en el capítulo anterior, el 64% de los gastos de viajes son canalizados por los agentes turísticos. En este mercado existen más de 500 empresas (agentes de turismo), los cuales operan de distintas formas. Por un lado se identifican algunas OTA's, es decir los operadores turísticos que operan por internet, las TMC's (Travel Managenet Company) que son los grandes operadores turísticos, y por otro las agencias de turismo clásicas o más pequeñas.

Un dato interesante es que los 25 principales agentes que concentran el 70% del volumen operado en el primer semestre del 2016⁷ a través del BSP (sistema de pagos a la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA)).

Por otro lado vimos que el hospedaje captura el 22% del gasto en travel & expenses y que las cadenas hoteleras representaban un porcentaje importante del gasto. (*Mayor detalle en anexos 1 y 2*)

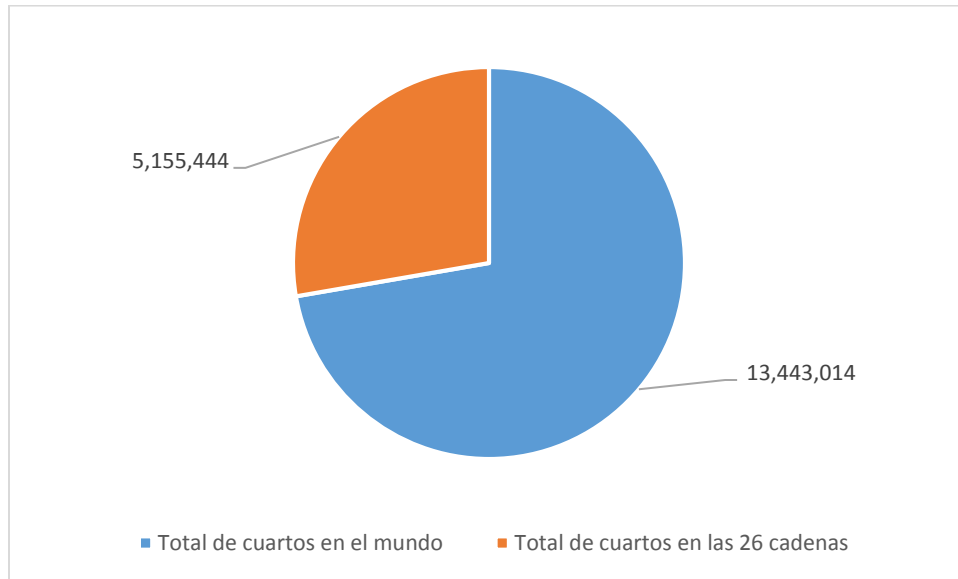
Este mercado presenta una gran concentración de volumen en pocos jugadores. De acuerdo al siguiente gráfico⁸, vemos que el 38% de la cantidad de cuartos del mundo están centralizados en 26 cadenas hoteleras.

⁶ Fuente: Informe Mapping de Argentina y Chile - Outback Consulting

⁷ Fuente: Volumen acumulado en BSP de Ene '15 a Jul '15 – BSP. Detalle en anexos

⁸ Fuente: Pordescubrir.com - En el mundo hay más de 13 millones de habitaciones de hotel

Figura 3: Distribución de los cuartos de hoteles



Esta situación, 38% del total de cuartos de hotel en solo 26 cadenas hoteleras, beneficia a las tarjetas de crédito a la hora de implementar estrategias que le permitan penetrar y desarrollar el mercado, ya que negociando y estableciendo alianzas con solo algunos pocos, podrían capturar gran parte del volumen que se mueve en el mercado de T&E.

CÁPITULO IV: LAS TARJETAS DE CRÉDITO EN EL MERCADO DE T&E

Las tarjetas de crédito tienen una penetración relevante en el mercado de los viajes corporativos, pero aún gran parte de los gastos son canalizados a través de cuentas corrientes o efectivo. Esto sucede porque no todas las empresas poseen tarjetas o porque fundamentalmente las agencias de turismo no tienen los incentivos suficientes para priorizarlas.

Los grandes volúmenes de dinero que éstas operan, generan una importante oportunidad de crecimiento para las tarjetas de crédito.

Teniendo en cuenta esto, y el objetivo de crecimiento en market share que se han propuesto las tarjetas de crédito en Argentina, es importante entender con qué soluciones cuentan a la hora de desplazar a los otros medios de pago, y de esta manera les permitan ganar mayor penetración en el mercado de los viajes corporativos.

Un ejemplo de preferencia de las tarjetas por sobre otros medios, es que muchos agentes de turismo y hoteles operan con tarjetas de crédito debido a que a través de ellas se garantizan el cobro de sus servicios. Por otro lado, una proporción importante de las empresas opta por brindarles tarjetas de crédito a sus empleados, porque de esta forma pueden mantener mayor control sobre los gastos que realizan.

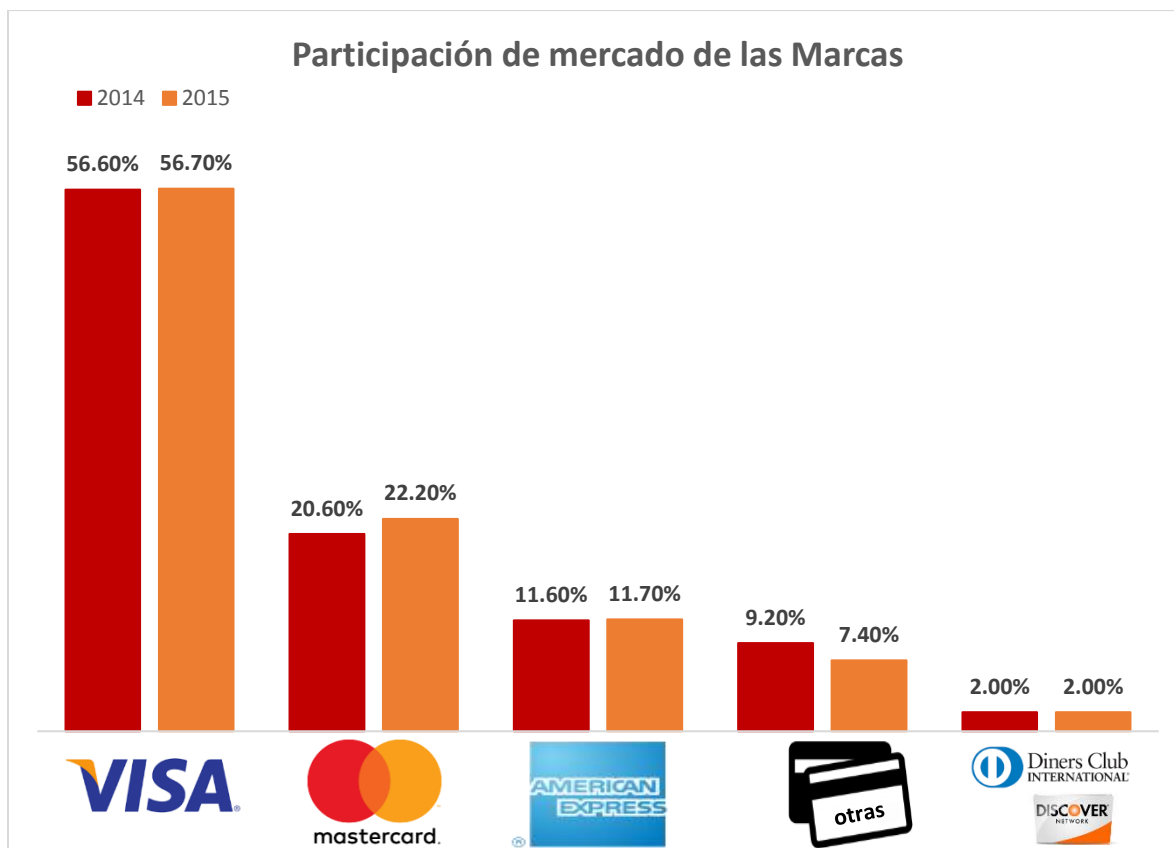
Estas son algunas de las razones por las que vemos que las tarjetas de crédito tienen un rol importante en los viajes corporativos, por eso es importante entender en detalle cómo está conformado el mercado de las tarjetas y las soluciones que brindan.

Tanto a nivel local como global las principales tarjetas de crédito son Visa, Mastercard y American Express:

En la Argentina Visa, MasterCard y American Express agrupan una participación de mercado de pagos del 90.7%. Esto incluye el volumen operado por tarjetas de crédito, tarjetas de débito, tarjetas comerciales y tarjetas prepagas.

Detallando el market share de cada una de estas y su evolución de un año a otro⁹, podemos apreciar que Visa es el líder.

Figura 4: Evolución del market share de las tarjetas de crédito



Todas estas marcas brindan distintas soluciones de pago a los individuos y a las empresas.

En la Argentina dentro de los pagos con tarjetas, el principal medio de pago es la tarjeta de crédito, seguido por las tarjetas de débito y las tarjetas prepagas.

Vale la pena aclarar las características principales que distinguen a cada uno de estos productos:

- La *tarjeta de crédito* es un medio de pago que permite realizar compras, las cuales se pagan posteriormente. Son llamadas “de crédito” porque cuando se realiza el pago del bien o servicio, el banco que la otorgó es quien está concediendo un

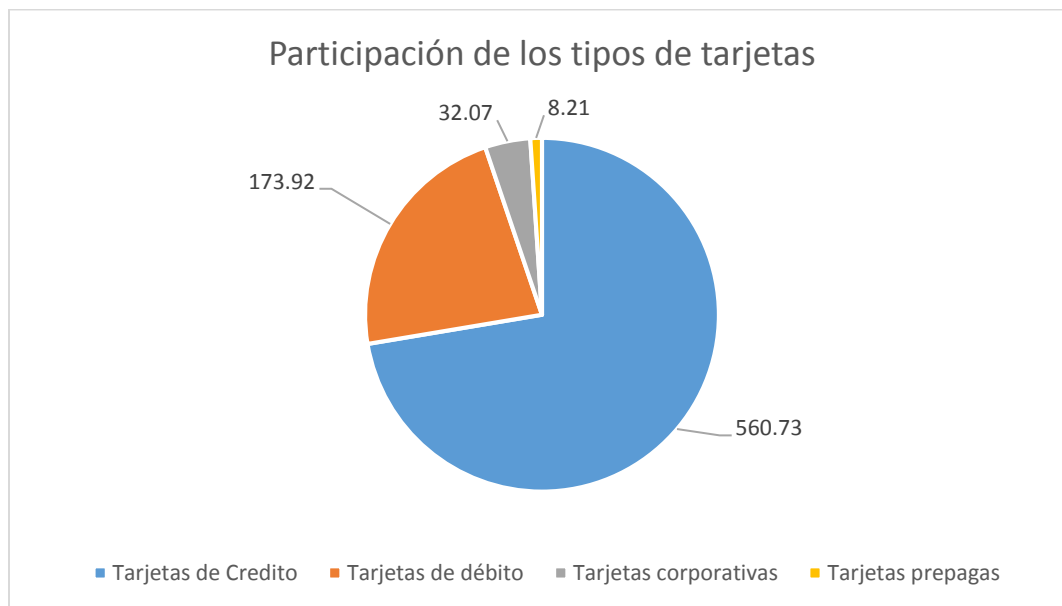
⁹ Fuente: Market Share Argentina - Euromonitor

préstamo que se debe pagar de acuerdo al periodo establecido por la entidad financiera.

- Las *tarjetas de débito* generan un cargo directo por el importe de la compra en la cuenta del cliente, por lo que es necesario que existan fondos suficientes para hacer frente al pago. Los gastos que se abonan con tarjetas de débito se descuentan al instante del saldo en cuenta, siendo ésta la principal diferencia entre las tarjetas de débito y de crédito.
- Respecto a las *tarjetas prepagas*, es similar a una tarjeta de débito, pero la diferencia es que no está conectada a una cuenta bancaria y puede ser cargada con distintos medios de pago (efectivo, cheques, tarjetas de crédito, etc.). Las mismas proporcionan todas las facilidades de una tarjeta de crédito o débito, pero no es necesario pasar por una verificación de crédito o calificación bancaria, ni tampoco preocuparse por los cargos de intereses.

Como dijimos, en Argentina dentro de los distintos tipos de tarjeta, las tarjetas de crédito son las más relevantes. A continuación se detalla la participación de cada tipo de tarjeta para que podamos tomar dimensión del peso de cada uno de estos¹⁰:

Figura 5: Participación de los distintos tipos de tarjetas en Argentina



Volumen año 2015 en millones de dólares

¹⁰ Fuente: Market Share Argentina - Euromonitor

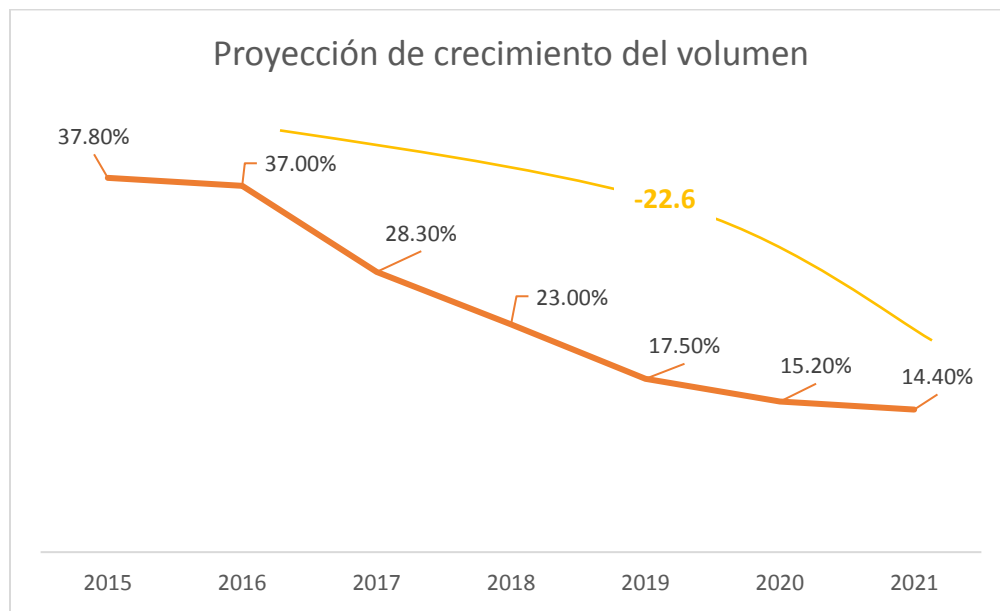
Vale la pena aclarar que en este cuadro se diferencia las tarjetas de crédito de individuos (identificadas como “tarjetas de crédito”) y las tarjetas de crédito de las empresas (identificadas como “tarjetas corporativas”) para poder distinguir la relevancia de ambos segmentos.

La mayor participación es de tarjetas de crédito de individuos y las tarjetas corporativas (foco de nuestro análisis) representan solo el 4%.

Como vimos anteriormente, aquí también se da una relación similar entre la distribución de viajes por placer o negocios, ya que los viajes por negocios representan un porcentaje mucho más bajo (17%) que los viajes de placer realizados por individuos.

Por otro lado, es importante entender cómo se proyecta la evolución del consumo en esta industria para los próximos 5 años. Las tendencias y proyecciones del volumen operado con los distintos tipos de tarjeta proveen una desaceleración del crecimiento¹¹:

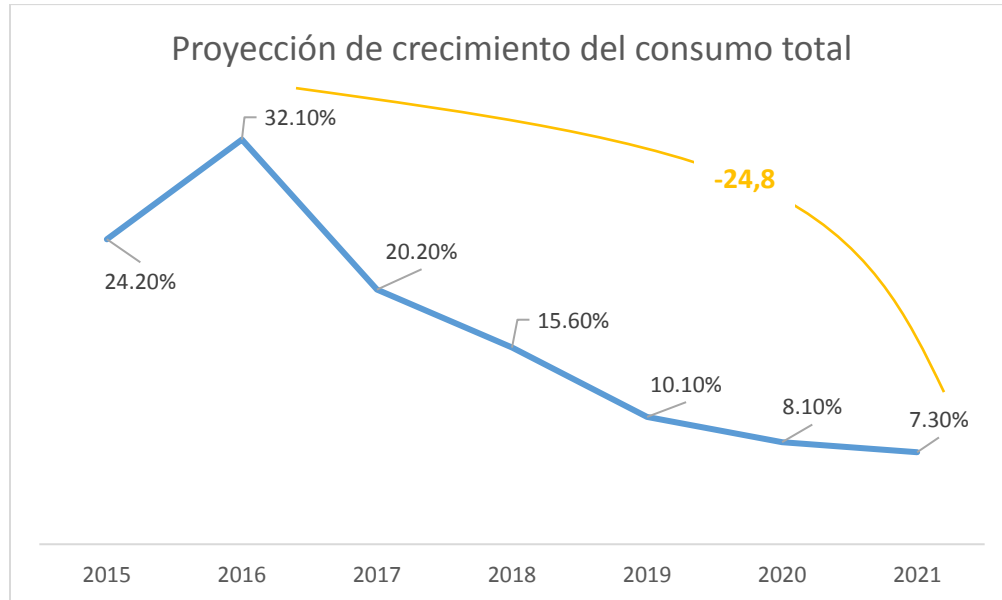
Figura 6: Proyección del consumo con tarjetas



¹¹ Fuente: Market Share Argentina - Euromonitor

Evaluando el consumo total de individuos y empresas, podemos ver que también se espera una desaceleración en su crecimiento.

Figura 7: Proyección del consumo

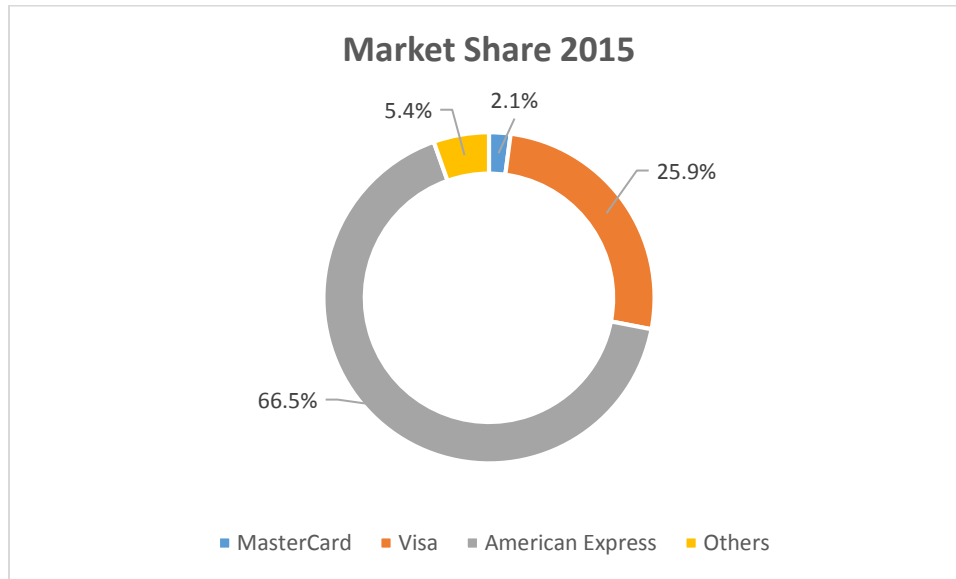


Relacionando la tendencia del consumo total con la del volumen operado, podemos apreciar que en los próximos 5 años para ambos conceptos se espera una caída de más de 20 puntos.

Visa es el líder de mercado argentino a nivel general, pero si evaluamos el market share de las tarjetas teniendo en cuenta solo el producto para empresas (tarjetas comerciales), podemos observar que el líder absoluto es American Express, con una diferencia sobre su seguidor (Visa) de más de 40 puntos.

En este segmento se identifica a Mastercard como un jugador que por ahora, no es muy relevante en el mercado de tarjetas para empresas (corporate/business) ya que su participación de mercado actualmente es muy baja (2,1%).

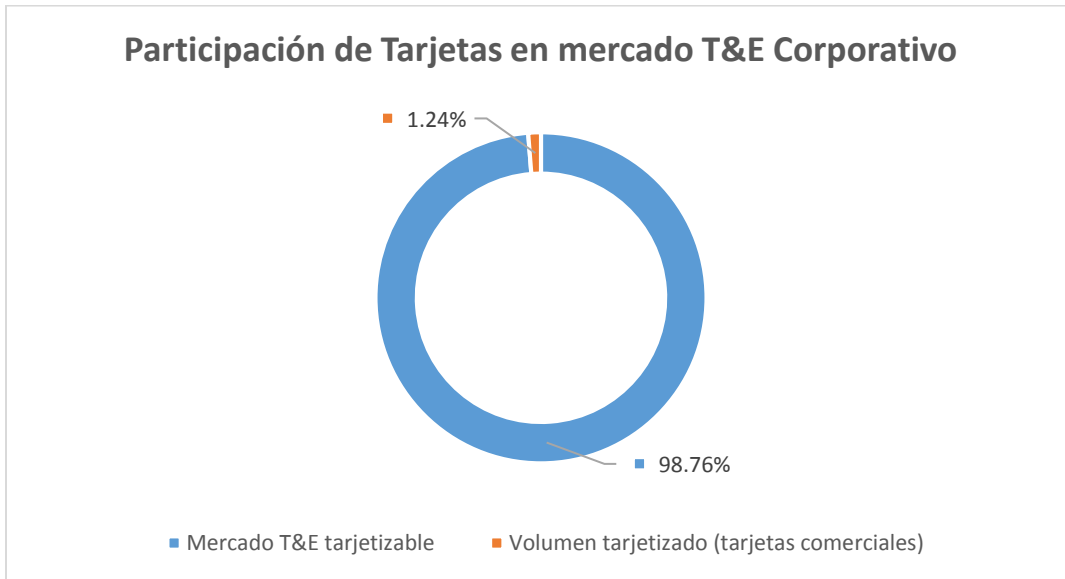
Figura 8: Market share de las tarjetas de crédito para empresas



Hemos visto que el mercado de individuos, ya sea por la participación de tarjetas de crédito o por el tipo de viajes, es más representativo que el de empresas. Ahora bien, el potencial de crecimiento de las empresas y la simplicidad de abordaje para crecer con soluciones financieras, es mayor y más fácil. Básicamente porque existe un universo importante que no tiene tarjetas de crédito para pagar el T&E (lo que a través del desarrollo de acciones se podría revertir) o porque al concentrar mayor volumen y cantidad de potenciales tarjetas, simplifica su abordaje.

Además profundizando el análisis de las tarjetas comerciales (o tarjetas para empresas) podemos ver que la oportunidad de mercado es muy grande, ya que el mercado de T&E en Argentina es de aproximadamente 4.000 millones de dólares y las tarjetas comerciales solo capturaron 32 millones de dólares.

Figura 9: Volumen potencial de las tarjetas en el mercado de T&E



Relacionando el volumen potencial para canalizar con tarjetas de crédito y el market share de las marcas, claramente podemos apreciar que Mastercard es quien posee una oportunidad de crecimiento muy importante, la cual le podría ayudar a ganar participación y relevancia en el mercado. Esto se debe a que Mastercard es la tarjeta con menor participación en este mercado (solo un 2% del market share), por lo tanto, si desarrollara acciones que le permitan capitalizar el volumen potencial, la oportunidad de crecimiento es muy grande.

Actualmente, todas las marcas ofrecen soluciones de pago para del mercado de viajes corporativos. Entre ellas, existen diferencias en los atributos y beneficios ofrecidos, pero básicamente la oferta de producto y soluciones de pago que brindan, son extensas y abarcan la mayoría de las necesidades de las empresas (control de los gastos, circuito de aprobación de los mismos, herramientas de generación de información, aceptación global, otros)

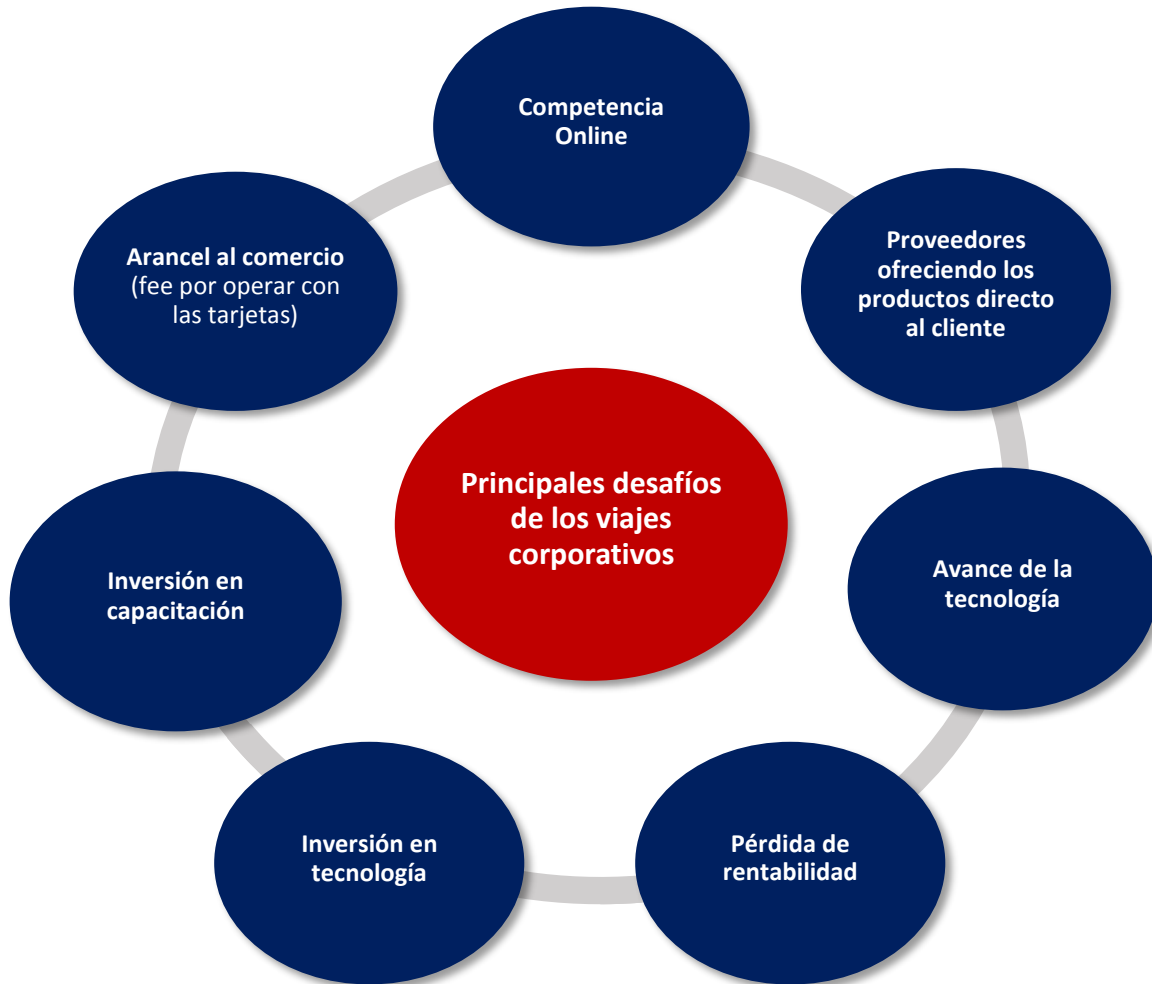
Ahora bien, vimos que parte de los gastos se canalizan con otros medios de pago, por lo que es muy importante entender los desafíos que deben afrontar y resolver las tarjetas para crecer en este mercado.

CÁPITULO V: DESAFÍOS PARA LA PENETRACIÓN DE LAS TARJETAS DE CRÉDITO EN EL MERCADO DE T&E

Con el objetivo de entender el potencial de las tarjetas de crédito sobre este mercado y la manera de ganar penetración en los viajes corporativos, es muy importante comprender cuáles son los principales desafíos que deben sortear.

Dado un estudio de mercado realizado por Outback Consulting¹², se identifican cuáles son aquellos desafíos que plantean los principales agentes de turismo a la hora de priorizar la aceptación del efectivo o la cuenta corriente, frente a una tarjeta de crédito.

Figura 10: Principales desafíos a resolver por las tarjetas



¹² Fuente: Estudio de mercado del cono sur: Medios de pago corporativos / Cuestionario – Guía para TMC's – Outback Consulting

- *Competencia online*

La fuerte competencia online que existe en este rubro ya que como vimos los principales operadores son los denominados OTA (Agencias de Viajes Online), quienes no solo están a la vanguardia del desarrollo de sus portales para seguir captando consumidores, sino que por el volumen creciente que operan cada vez logran mejorar sus ofertas dejando en desventaja a algunas agencias tradicionales.

- *Proveedores ofreciendo los productos directo al cliente*

Parte del cambio en los modelos de negocio y la modalidad de comercialización, está generando que los grandes proveedores turísticos, aerolíneas y hoteles, comiencen a desarrollar un contacto directo con los clientes finales (empresas). Esto hace que la competencia para las TMC's sea más compleja, ya que para ser elegidos deben ofrecer a sus clientes precios más bajos. Es decir, éste cambio en la forma de operar por parte de las empresas, provoca que las TMC's pierdan parte de la rentabilidad de sus negocios.

Además, para las TMC's sumar los costos de operar con tarjetas hace que se vuelvan menos competitivos, y en el caso de absorberlos para no trasladarlo al precio, genera una pérdida del margen de ganancia extra (que en muchos casos no es posible afrontar).

- *Avance de la tecnología*

El desarrollo de la tecnología y sus avances están transformando la industria y la forma de comercializar, diferenciarse y competir. Las herramientas actuales que se encuentran al alcance de los consumidores (individuos y empresas) hacen de este medio algo más complejo.

Los claros ejemplos de esto, son los portales de búsqueda, la prioridad/visibilidad en la web, la posibilidad de comparar precios online, las páginas dedicadas a ofertas low cost, etc.

- *Pérdida de rentabilidad*

Al igual que otras industrias, para las agencias de turismo el fuerte crecimiento de los costos y la competencia, hacen que los precios no puedan acompañar esta alza.

Los márgenes de ganancia que manejan las TMC's son bajos, por lo que a pesar de realizar mejoras en la eficiencia operativa, no logren mantener la rentabilidad. Los aumentos de costos y mayor competencia están transformándose en pérdidas de los márgenes de ganancia para todos los agentes turísticos.

Por el lado de las tarjetas, los aranceles que se les cobran a las TMC's por operar con ellas, comparándolos con los distintos rubros, son uno de los más altos. Por lo que cada agente, en su búsqueda de optimizar la rentabilidad de sus negocios, prefiere no operar con las tarjetas de crédito o al menos no lo prefiere.

- *Inversión en tecnología*

Debido a estos avances tecnológicos y la competencia online, las agencias visualizan la necesidad de realizar inversiones en tecnología de manera tal que les permita alcanzar más mercado, crecer en ventas y brindar mejor servicio.

En la era que vivimos, fuertes inversiones en hardware y desarrollo de páginas web amigables para los usuarios son parte de la clave del éxito, por eso las agencias están realizando inversiones en estos aspectos.

- *Inversión en capacitación*

Debido a la demanda y el público objetivo, el buen servicio es crítico. Por eso, la mayoría de las agencias invierten en capacitación de sus empleados para que a la hora de atender a sus clientes logren brindar una excelente experiencia al usuario, resolviendo todas sus consultas y problemas.

- *Arancel al comercio (fee por operar con las tarjetas)*

Uno de los principales motivos de la pérdida de rentabilidad y baja aceptación de operar con tarjetas de crédito está asociada al arancel que se le cobra a los comercios por operar con tarjetas de crédito. Este tipo de cargos no solo impactan en la rentabilidad sino que inciden en la estrategia competitiva de la agencia ya que a veces la decisión pasa por trasladar o no este costo a los precios y la desfasaje de precios frente a un competidor.

Los impedimentos que identifican los grandes agentes de turismo para no elegir las tarjetas de crédito son:

- *Los mayores costos que les trae operar con tarjetas de crédito*
 - Los *aranceles* que se les cobra a los agentes por operar con tarjetas de crédito son altos (3%), esto genera un impacto fuerte en el precio que en la mayoría de los casos necesariamente debe trasladarse a los clientes finales.
 - El *fee por mantenimiento del/ los posnet*¹³ para agencias (principalmente agencias chicas) también provoca un impacto en los costos y rentabilidad de las agencias, por lo que a la hora de competir por precio, el operar con tarjetas de crédito produce que lo eviten o no lo elijan.
 - El *plazo de pago* en que la agencia cobra esa venta. En la mayoría de los casos, el plazo de pago es de 14 días por lo que se le produce un costo financiero a la agencia entre la fecha en que paga los servicios prestados y cobra del cliente. Además, si la agencia optara por adelantar ese plazo de pago tradicional a las 48 horas, deberá afrontar una tasa de interés por el adelanto de esos cupones. Esto genera que el otorgar financiación les resulte caro.

- *La complejidad de conciliación de datos para las empresas*

En la mayoría de los casos, las tarjetas de crédito no brindan la totalidad de información requerida por las empresas, o la misma no se presenta de forma fácil y rápida para conciliar.

Esto genera que muchas de las agencias, con el afán de brindar un mejor servicio o cumplir con los estándares requeridos por sus clientes, deban absorber una carga operativa grande. Si por diferentes razones el soporte de conciliación no puede ser brindado a las empresas, provoca que las agencias pierdan negocios ya que las empresas terminan prefiriendo a la TMC que se lo brinda.

¹³ Posnet: marca que comercializa las terminales con las que se capturan las transacciones con tarjeta. Posnet o La Pos, son las 2 marcas principales que comercializan este tipo de terminales en la Argentina.

○ *El bajo soporte desde las marcas, procesadores y bancos*

Tanto las marcas (Mastercard, Visa, American Express, etc.) como los procesadores de tarjetas de crédito, la mayoría de las veces no logran brindar el soporte que requiere este tipo de clientes (TMC's). Esta apreciación se debe a varios factores:

- Cuando las TMC's realizan el pedido de autorización de compra que está realizando el cliente, se genera una de las primeras fricciones entre ambos actores. Esto es así, porque generalmente el procedimiento es lento y manual y/o los sistemas no están integrados entre la agencia y el procesador
- En la mayoría de las agencias el conocimiento sobre los atributos y beneficios de las tarjetas de crédito (diferencia entre los distintos productos, los seguros y asistencias que posee cada uno de ellos, etc.), el manejo del sistema y la operatoria en general de cada marca, es bajo. Generalmente es necesario brindar capacitación sobre estos aspectos a los distintos operadores de las TMC's, por lo que cuando no es realizado, ellos perciben que no poseen el soporte necesario. Y a su vez, al no potenciar la operatoria de tarjetas de crédito, están evitando mayores inconvenientes.
- Por otro lado, las agencias mencionan que ante situaciones concretas, urgentes e importantes, no cuentan con un contacto en la marca, procesador o el Banco que les brinde una solución inmediata como amerita el caso.

○ *Necesidades de información*

Cada una de las empresas y agentes turísticos requieren información que logre no solo monitorear la evolución de la operatoria, sino también la posibilidad de gestionar mejoras que optimicen la rentabilidad de los mismos.

En la mayoría de los casos, las marcas o procesadores no brindan un set de información o herramienta que le permita a las TMC contar con reportes robustos y recurrentes, por lo que este desconocimiento o imposibilidad de gestión desalienta la priorización de la tarjeta frente a otros medios de pago.

- *Líneas de crédito bajas o insuficientes para operar*

En muchos casos, las agencias de turismo tienen una operatoria montada de forma tal que los servicios que contrata debe abonarlos instantáneamente. Esto genera la necesidad que cuenten con una tarjeta de crédito que les permita realizar los pagos a sus proveedores de manera inmediata, pero la mayoría de las veces las TMC's no cuentan con tarjetas de crédito propias o las mismas no poseen los límites acorde para soportar la operatoria. Es decir, los límites que poseen no están acorde con el volumen que operan.

- *Diversidad de productos*

Las empresas que contratan a las distintas TMC's poseen diversas soluciones de pago a través de las tarjetas de crédito. Cada uno de estos productos posee características diferentes a la hora de operar, por lo que la adaptación de las agencias para aceptar cada uno de estos productos es necesaria. Ahora bien, muchas veces estos productos requieren más tareas y carga operativa por parte de los agentes, lo que prefieren no aceptar este tipo de producto.

El problema de esto para las agencias, es la pérdida de competitividad versus aquel que acepta todos los tipos de productos. Por lo que el bajo margen del negocio no le permite a las agencias asumir mayores costos.

MARCO APLICADO

CÁPITULO VI: TARJETA MASTERCARD COMO CASO DE APLICACIÓN

El caso de estudio se basa en la empresa Mastercard, ya que vimos que en Argentina es la segunda tarjeta de crédito en market share, pero aún no tiene representatividad en el mercado de empresas. Dada esta situación y que para la empresa crecer en el segmento de viajes corporativos es uno de sus objetivos-metas principales, hace que resulte un caso interesante para analizar.

Pero para tener un mayor entendimiento de la empresa y de la importancia que esto representa, vale la pena detallar los principales hitos de Mastercard en el mundo de las tarjetas de crédito.

Por el año 2000, se produjo una caída muy fuerte en el market share de Mastercard en el mundo de tarjetas de crédito. Esto se debió a una decisión de bajar los aranceles a los comercios, lo que impacto directamente en la rentabilidad de los Bancos Emisores.

Es por ello, que en su momento Bancos muy importantes como Santander Rio y Galicia dejaron de emitir Mastercard, potenciando su cartera con Visa y American Express.

En los años siguientes, el foco de la empresa estuvo en recuperar el market share perdido, a través del foco en la recuperación de la relación con los bancos. Esto incidió fuertemente en que la prioridad de Mastercard fuera el desarrollo del mercado de individuos y no el corporativo o productos comerciales.

El punto de quiebre de esta situación fue en el 2015, ya que parte de la estrategia de Mastercard en la Argentina incluyó el desarrollo del negocio de empresas. Basado en que el negocio de individuos se está “fuertemente explotado” por la cantidad de tarjetas que posee cada persona, y que existe un mercado de Pymes o empresas que aún no ha sido muy explorado.

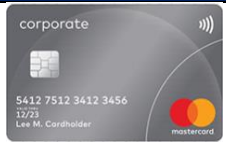

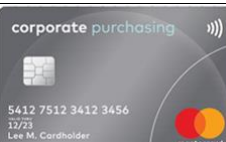
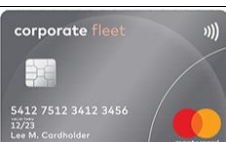

Otra de las razones es que las empresas operan mucho más dinero que un individuo, por lo que le ayudaría a la empresa a crecer rápidamente en participación de mercado.

Mastercard se caracteriza por brindar soluciones simples e innovadoras, siendo estos valores que están alineados a las necesidades de este mercado.

Al momento de definir el objetivo de crecer en el mercado de empresas, y específicamente en los viajes corporativos (debido al potencial que analizamos anteriormente y que las empresas gastan mucho dinero en viajes), la empresa ha aplicado estas cualidades en el desarrollo de productos distintivos.

En esta línea, es importante entender cuál es la *oferta de productos* que posee, cuál es la *propuesta de valor* que ofrece y cuál es la *correlación que tiene con las necesidades y problemáticas* de sus clientes.

1. Oferta de productos

Producto (*)		Necesidad
	Mastercard Corporate	Gastos de representación
	Mastercard Central Travel Account (CTA)	Pasajes aéreos y hoteles
	Mastercard Purchasing	Compras y Eventos
	Mastercard Fleet	Mantenimiento y combustible
	Mastercard Black	Diferenciación para ejecutivos

	Smart Data	Integración, control e información de gestión
---	-------------------	---







(*) Descripción de los productos en Anexos.





Como se aprecia en la tabla anterior, Mastercard cuenta con los principales productos de crédito necesarios para poder operar en este mercado.

Vale aclarar que cuenta con *Smart Data*, que es una de las herramientas más avanzada y completa en el mercado argentino para control de gastos y management de información para todas los tipos de tarjetas de crédito, diferenciándolo fuertemente de los competidores y a su vez, brindando una solución a uno de los puntos más apreciados por sus clientes.

2. Propuesta de valor de Mastercard en el mercado de empresas

Mastercard actualmente ha diseñado una estructura y esquema de negocio que genera una propuesta de valor a las empresas a través de los siguientes beneficios:







	Mayor control, seguridad y optimización de sus gastos
	Posibilidad de extender plazos de pago
	Productos adaptados a cada tipo de negocio y necesidad de la empresa
	Reemplazo del manejo de efectivo y costos de cheques
	Alinea los gastos a las políticas de la empresa
	Mejora en la eficiencia y los costos de administración en relación a gastos corporativos

	Optimiza el cash flow
	Reduce la posibilidad de fraudes
	Maximiza relación y días de pago con proveedores
	Evita costos extras por seguros y asistencias

En función a esto, algunas de las razones que permitirían elegir a Mastercard por parte de las empresas y TMC's, tiene relación con los siguientes aspectos:

Impulso del producto a nivel global y regional	
Soporte exclusivo para los Emisores y las Empresas	
Diferenciación en seguros y coberturas	
Herramientas exclusivas de soporte a empresas (<i>Smart Data</i>)	
Incentivos específicos para desarrollo del producto	
Alta aceptación a nivel global	
Flexibilidad y adaptación a las necesidades del negocio	
Capacitaciones periódicas sobre el producto y nuevas tendencias	

3. Relación de la oferta de productos con las necesidades, y las brechas entre estos

Necesidad TMC / Empresa		Solución Mastercard
Necesidades de información		Smart Data
Diversidad de productos		Tarjetas Corporativas, CTA y Purchasing
Complejidad de conciliación de datos		-
Bajo soporte desde las marcas, procesadores y bancos		Recursos dedicados por parte de Mastercard
Mayores costos por operar con tarjetas de crédito		-
Líneas de crédito bajas o insuficientes para operar		-

En función a esta relación entre las necesidades de las TMC's/empresas y las soluciones que brinda Mastercard, podemos detectar algunas oportunidades de mejora que ayudarían a Mastercard a establecer una estrategia de penetración crecer rápidamente en market share:

- Potenciar las capacitaciones a los administradores y usuarios de la herramienta.
- Incorporar nuevos servicios acordes a las necesidades de viajes y que lo diferencien de la competencia.
- Desarrollar con proveedores locales de conciliación de datos (ej. Conciliac), un servicio que pueda ser brindado a las TMC's de forma tal que estas puedan generar valor con sus clientes.
- Gestionar con los Bancos y Procesadores una mejora en el servicio brindado a las empresas y TMC's ante consultas y reclamos.
- A través de la relación directa con los adquirentes de los comercios, negociar las condiciones requeridas por las TMC's (baja de aranceles y plazo de pago).
- Gestionar con los bancos las mejoras necesarias para el otorgamiento de líneas de crédito acorde a la operatoria.

CÁPITULO VII: LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo de la investigación tiene como objetivo principal identificar la posición de Mastercard en el mercado de T&E, la potencialidad de realizar alianzas con los principales agentes de turismo y cuáles son las necesidades más relevantes que debe resolver para crecer rápidamente.

La hipótesis planteada en la investigación es que existen soluciones financieras, servicios y beneficios a través de las cuales se logra canalizar mayor parte de los gastos en viajes corporativos de las empresas, de manera tal que una tarjeta de crédito logra un mayor crecimiento y gana participación frente a el efectivo, las cuentas corrientes y sus competidores.

Para lograr estos objetivos y poder contrastar la hipótesis, se utilizó una investigación ¹⁴ con los principales actores (agentes de turismo y empresas) realizada por Outback Consulting S. A., a través de la cual se pudo obtener información que le permitiría a Mastercard desarrollar las condiciones necesarias para crecer. El poder contar con información de primera mano, le brinda a Mastercard la posibilidad de establecer estrategias rápidas y concretas para ganar market share.

Respecto a la metodología aplicada, durante la investigación se definieron 2 métodos para relevar información de los actores claves. Los mismos fueron por un lado encuestas y por otro lado focus group.

Para el desarrollo de las encuestas, se elaboró una serie de preguntas concretas y dirigidas (*detalle en anexo IV y V*).

Esta encuesta fue dirigida a las principales TMC's de Argentina y algunas empresas que operan con diferentes tarjetas corporativas, siendo TTS VIAJES, Neptuno Viajes, Via Nova Viajes, Interturis S.A., Turismo Pecom, Furlong-Fox, Sintectur l'Alianza, Esquerré Viajes las TMC's participantes de la misma, y Claro, Roche, Novartis, YPF, TEVA,

¹⁴ Estudio de mercado del cono sur: Medios de pago corporativos / Cuestionario – Guía para TMC's y Empresas

PRUDENTIAL, Rockwell Automation, Grupo Clarín, ABB, Shell, Arauco Argentina, Phoenix Contact las empresas que completaron dichas encuestas.

Con las mismas se buscó identificar la forma en que operan estas TMC's, las principales problemáticas con las que se encuentran, la penetración de los distintos medios de pago y las oportunidades que identifican para que Mastercard pueda desarrollar estrategias y acciones dirigidas para ganar market share.

Una vez que la encuesta fue desarrollada y se identificó a los referentes que deberían participar, se le dio participación a Outback Consulting para que asegure el proceso de recolección de datos.

El periodo de tiempo que se les otorgó a las TMC's para que realicen la devolución fue de 3 semanas, en donde tenían un contacto y seguimiento por parte de la consultora luego de la primera semana del envío.

Una vez que los datos fueron recolectados, se trabajó en conjunto con Outback para analizar la información y establecer los principales hallazgos.

Por otro lado, se realizaron focus group, organizados y dirigidos por Outback Consulting con el objetivo de establecer un ambiente más ameno e interactivo con los participantes. El mismo fue desarrollado en un lugar neutral, donde participaron los dirigentes de Neptuno Viajes, Via Nova Viajes y Sintectur.

La duración fue de 2 horas, durante las cuales se presentaron los principales hallazgos de las entrevistas.

Aquí se trabajó en profundizar y unificar cuales son las principales problemáticas compartidas y en su priorización, de forma tal que Mastercard logre establecer las estrategias y acciones necesarias para penetrar aún más en el mercado de empresas.

CÁPITULO VII: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

Los puntos destacables del relevamiento y focus group con las TMC's y Empresas son:

Por el lado de las TMC's,

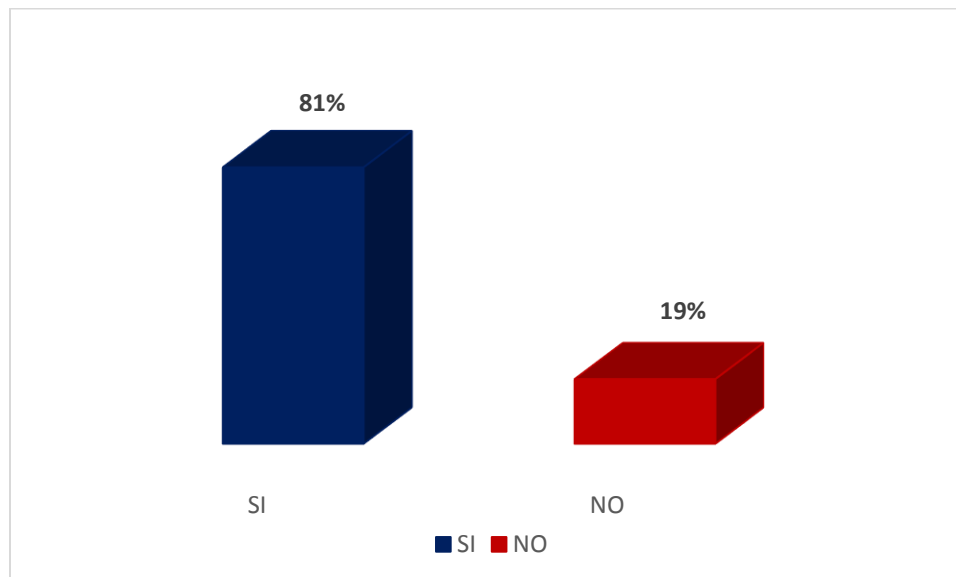
1. El principal medio de pago utilizado por las empresas para pagar sus viajes es con tarjeta de crédito. Esto nos indica que existe un 54% de potencialidad de crecimiento para las tarjetas de crédito, si logran desplazar a las cuentas corrientes y el efectivo en su totalidad.
2. En la Argentina, la marca de tarjetas de crédito que mayor participación tiene es American Express, seguido por Visa y muy por detrás Mastercard.
Gran parte de esto se debe a la continuidad y foco que puso American Express en el negocio corporativo desde un inicio; a través de la visión del potencial del mercado de T&E y al actuar en consecuencia desarrollando soluciones de pago que satisfacen las necesidades de las empresas.
Un claro ejemplo de esto, se verifica que dentro de las tarjetas de crédito, el principal producto que utilizan las empresas para realizar los pagos son las tarjetas de crédito virtuales, llamadas Business Travel Account (BTA) en American Express y Central Travel Account (CTA) en Visa y Mastercard. Tanto la BTA como la CTA, son productos desarrollados por las marcas específicamente para este mercado de viajes.
3. La mayoría de los clientes de las TMC's son clientes corporativos lo que presenta una oportunidad interesante para generar alianzas a la hora de definir estrategias de abordaje a las empresas.
4. El sistema de información que utilizan las TMC's es mayormente Amadeus¹⁵. Este punto es importante ya que permite entender con qué proveedor se podría trabajar a la hora de desarrollar soluciones de integración, reportes o consolidación de datos.
5. La mayoría de los agentes considera que Mastercard ofrece las soluciones de pago adecuadas para este mercado y los mismos podrían ganar penetración por sobre los otros medios de pago. Además, se manifiesta una predisposición

¹⁵ Amadeus: es uno de los principales sistemas mundiales de reservas aéreas informatizadas.

concreta por parte de las empresas para adquirir los productos de Mastercard, por lo tanto la marca debería desarrollar estrategias de comercialización que le permitan capitalizar la oportunidad.

6. Uno de los aliados para abordar a las distintas empresas que actualmente no cuentan con productos Mastercard, podrían ser las TMC's. Esto se basa en que de acuerdo a la pregunta “¿Están dispuestas las TMC's a ofrecer soluciones de pago de Mastercard a sus clientes?” realizada en la investigación, las mismas presentan predisposición para comercializar soluciones de Mastercard con sus clientes.

Figura 11: Aceptación de las TMC's para ofrecer soluciones de Mastercard



7. Para que Mastercard logre desarrollar alguna alianza con las TMC's, debe mejorar la información que les brinda, las condiciones económicas (arancel y plazo de pago) y soporte ante consultas, dudas o reclamos.

Por el lado de las empresas,

1. Se verifica que las decisiones en las corporaciones están descentralizadas entre las áreas de Travel Managers, Finanzas, Compras y Recursos Humanos. Las áreas de Compras y Finanzas, deciden sobre el presupuesto y los proveedores

preferentes, por lo que es necesario estrechar relaciones con estas áreas para ingresar a las empresas.

2. El producto más utilizado para los viajes corporativos es la tarjeta corporativa.
3. Al relevar que banco es el emisor de las tarjetas que posee, se refleja que el líder es American Express (tarjetas propietarias, emitidas directamente por Amex).
Esto resalta nuevamente, el foco de la empresa en el segmento de viajes corporativo y los beneficios diferenciales que ofrece por sobre sus competidores (por ejemplo, programas de beneficios y descuentos).
4. Cuando operan en forma directa con las aerolíneas, el pago de los pasajes es en su mayoría con tarjetas de crédito. Esta relación no se da en los hoteles, ya que una parte se canaliza a través de las cuentas corrientes.
Aquí existe una oportunidad para las tarjetas, si logran crear alianzas con los hoteles o encontrar los vínculos necesarios para generar la preferencia de sus productos.
5. Debido a la cantidad de dinero que destinan en viajes y para garantizar la correcta aplicación de la política de gastos definida, se destaca la importancia de contar con reportes que le brinden a la empresa información para la toma de decisiones, circuitos de aprobación y control de los gastos.
6. Seguido a esto, se encuentra la necesidad de tener tarjetas que les sirvan para operar, ya sea en el territorio geográfico en que se mueven, como también los límites acorde a los gastos que realizan.
7. Al igual que los agentes de turismo, las empresas reflejan que Mastercard brinda los productos que ellos necesitan y estarían dispuestos a utilizarlos.
8. La mayoría de las empresas prefiere operar con una sola marca de tarjetas de crédito, por lo que a la hora de comercializar los productos es necesario tener una propuesta de soluciones financieras integral.

CÁPITULO VIII: OPORTUNIDADES Y ESTRATEGIAS

En función al análisis de la investigación realizada, como también la identificación de las brechas o desafíos que Mastercard necesita resolver según capítulos anteriores, podemos avanzar en el delineamiento de distintas estrategias que le permitirían a la empresa crecer su participación en el mercado de los viajes corporativos.

A su vez, hemos visto que existen soluciones financieras que le permitirían a Mastercard crecer en el mercado de T&E, y comprobado con la investigación, que las alianzas con los diferentes actores del mercado, también le ayudarían a penetrar en el mercado de manera más fácil y rápida.

Por lo tanto, a la hora de establecer las estrategias de crecimiento en el mercado de viajes corporativos, Mastercard tendría potencialidad para trabajar en el desarrollo acciones basadas en los siguientes 3 pilares:

1. **Desarrollo de socios estratégicos**, a través de los cuales pueda acceder a los clientes de manera directa, comercializar sus productos y generar vínculos que le permitan crecer rápidamente en el mercado.
2. Por otro lado, debería trabajar en **impulsar sus productos y servicios**, basándose en otorgar valor agregado, soporte a los clientes y diferenciación frente a la competencia.
3. Por último, es necesario que trabaje en el **desarrollo y posicionamiento de la marca** en el segmento de empresas, de manera que todos los participantes del mercado empiecen a reconocer a Mastercard como un jugador fuerte e importante en el mismo.

1. Desarrollo de socios estratégicos

Dentro del plan estratégico para el desarrollo de socios de las tarjetas, se podrían establecer las siguientes acciones:

- Bancos
 - Seleccionar aquellos *bancos* que consideren *estratégicos*, para luego firmar *acuerdos especiales* que le permitan el desarrollo de los productos, y garanticen una oferta de valor para los clientes (empresas).
 - Establecer *convenios particulares con los Bancos*, a través de los cuales se seleccionen clientes específicos para migrar clientes de una bandera a otra.
 - Establecer estrategias de *precios diferentes* con aquellos Bancos que cooperan en el desarrollo del producto y la penetración en el mercado.
 - Trabajar con los Bancos para desarrollar políticas crediticias donde la asignación de límites en los distintos productos que se ofrecen a las empresas, beneficie a las tarjetas de crédito de manera tal que el crédito asignado a las mismas sea acorde a la operatoria que poseen las agencias de turismo/empresas.
- Empresas
 - Establecer un *programa de incentivos (económicos y no económicos) con las principales TMC's y Hoteles*, para que le ayuden en la tarea de comercialización de los productos, permitiéndole tarjetizar a sus clientes.
 - Generar una alianza puntual con las TMC's donde, a cambio de beneficios específicos, se fomente la *migración de aquellos clientes que operan en cuenta corriente* a la tarjeta de crédito.
 - Desarrollar un *co-branding* con la agencia de viajes que mayor volumen de operaciones presenta y el banco que posea mayor equivalencia con el perfil del cliente.
 - Incluir a *Argentina en los convenios globales* que realiza la marca con las distintas TMC's o cadenas de hoteles, de manera tal que dicho beneficio también aplique a nivel local.

2. Productos y servicios con valor agregado

- Datos:
 - Dado que Mastercard, respecto de sus competidores, posee una de las herramientas de gestión más sólidas y completas para la gestión de gastos con tarjetas (Smart Data¹⁶), debería potenciar su comercialización. Esta herramienta soluciona directamente el desafío de brindar información de gestión y control de los gastos.
A su vez, debería garantizar la actualización de mejoras permanentes incluyendo los nuevos requerimientos de sus clientes, le generaría una fuerte fidelización y satisfacción de los usuarios, potenciando así su aceptación y preferencia en el mercado.
 - Con el fin de mejorar los servicios y solucionar una problemática importante para las Agencias de Turismo, debería desarrollar una alianza con Conciliac¹⁷ para desarrollar una herramienta de conciliación de datos. El objetivo de la misma debería ser que le permita a las agencias brindarle a sus clientes (empresas) una solución integral de conciliación de los gastos y la información de las aerolíneas/hoteles (ej. identificar el gasto en una aerolínea con el número de ticket generado en ese pasaje), aportándole un diferencial a la marca y mejora en los costos de las agencias.
- Agilidad de transacciones
 - Trabajar en conjunto con la empresa Amadeus¹⁸, el sistema que es más utilizado por las agencias, para el desarrollo de una aplicación que le permita a las agencias solicitar la autorización de las transacciones de manera fácil, rápida e integrada. De esta manera las agencias evitarían el proceso manual que actualmente le requiere operar con Mastercard, lo que

¹⁶ Smart Data se diferencia de las herramientas ofrecidas por sus competidores, por el nivel de detalle que ofrece, los circuitos de aprobación establecidos, la integración con la contabilidad de las empresas y la simplicidad para su uso por parte de los usuarios finales.

¹⁷ Conciliac: empresa especializada en el desarrollo de soluciones de software orientada específicamente a automatizar todos los procesos de conciliaciones en la industria del turismo.

¹⁸ Amadeus: empresa proveedora de soluciones tecnológicas para la industria de los viajes, que brinda servicios de información y reservas a nivel mundial.

impactaría directamente en menores costos operativos para las agencias y una mayor preferencia hacia la marca.

- Mayor penetración de mercado
 - Se debería generar una acción específica donde se le mejoren los aranceles por operar con tarjeta de crédito y plazos de pago a las TMC's. De esta forma se estaría generando un fuerte incentivo para que prefieran trabajar con tarjetas de crédito antes que otros medios (por ejemplo: cuentas corrientes).
 - Establecer contactos directos por parte de Mastercard, que permitan brindar soporte técnico y comercial a las empresas, bancos y procesadores, garantizando de esta forma el soporte de la marca ante cualquier problema o necesidad de sus clientes corporativos.
 - Garantizar un esquema de capacitaciones periódicos en las TMC's y los Bancos, con el objetivo concreto de lograr mayor conocimiento de los productos y la operatoria por parte de quienes tienen relación con el producto.
 - Desarrollar una oferta de seguros y asistencias que sean exclusivos para el segmento de viajes, y a su vez totalmente diferenciales frente a los de los competidores.
 - Establecer un acuerdo con los procesadores para desarrollar e implementar los distintos productos y soluciones que Mastercard tiene en otros mercados y actualmente no aplican a Argentina, de manera tal de ampliar la oferta de producto y/o lograr diferenciarse de la competencia.
 - Un claro ejemplo de esto sería implementar la solución de in-control que le brinda a las empresas una nueva herramienta de control, seguimiento e información sobre sus empleados y el uso de las tarjetas.

3. Branding y posicionamiento de marca en el segmento corporativo

Mastercard no posee una imagen y presencia de marca fuerte en el segmento corporativo, por eso, para crecer en este mercado es necesario que las empresas comiencen a asociar la marca Mastercard, con productos y soluciones para ellos. En virtud a eso, se debería trabajar en:

- Desarrollar un programa de fidelidad para los clientes corporativos, de manera tal que potencien la utilización y preferencia de los productos Mastercard. Parte de esta acción podría iniciar con el desarrollo de beneficios asociados a empresas dentro del programa “Sorpresas” que Mastercard posee actualmente.
- Establecer un programa de millage con las 2 compañías aéreas principales de Argentina (Aerolíneas Argentinas y Latam), de forma tal que las empresas posean un beneficio tangible y económico a la hora de sacar un pasaje para sus funcionarios/empleados. De esta manera se comenzaría a generar preferencia de marca frente a los competidores.
- Comenzar a participar y/o sponsorar aquellos eventos exclusivos de turismo y el sector de viajes. Algunos ejemplos de esto podría ser: sponsorar GBTA Argentina o el brunch voces expertas en FACVE¹⁹.
- Realizar eventos en conjunto con los hoteles, bancos y agencias de viajes, donde se pueda ofrecer capacitaciones sobre las particularidades de las tarjetas de crédito, sus beneficios, la operatoria, las tendencias del mercado respecto a los medios de pagos a los usuarios finales.
- Generar publicidad gráfica en vía pública o publicidad en medios específicos del segmento de empresas, de forma tal que pueda desarrollarse el posicionamiento de marca en los clientes finales y/o una demanda “desde abajo hacia arriba” (desde los clientes hacia los bancos/emisores de los productos).

¹⁹ FACVE: Foro de Agencias Corporativas, conformado por las 15 principales TMC corporativas.

CONCLUSIONES

El mercado argentino de viajes corporativos (T&E) presenta una oportunidad de crecimiento muy importante para las tarjetas de crédito, ya que a través de este se mueve un gran volumen de dinero y aún no se encuentra totalmente explotado. Esto sucede porque no todas las empresas poseen tarjetas para pagar sus gastos de T&E o porque las agencias de turismo no tienen los incentivos suficientes para priorizarlas.

Los principales rubros de los gastos en T&E son los pasajes y hoteles, por lo que es importante tenerlo en cuenta a la hora de diseñar estrategias.

Los principales actores en el mercado de los viajes corporativos son las empresas que no operan con tarjetas de crédito, las agencias de turismo (TMC's) y cadenas hoteleras. Aquí el reto es identificar cuáles son aquellos desafíos que estos plantean, para una vez resueltos, transformarlos en socios estratégicos en el desarrollo del negocio.

Una situación beneficiosa para las tarjetas de crédito es que existen una concentración de los gastos muy importante, es decir, unos pocos jugadores (TMC's y Hoteles) son los que mueven la mayor cantidad del dinero que se gasta en viajes corporativos.

Las tarjetas de crédito poseen una fuerte participación en este mercado de T&E, pero aún tienen margen de crecimiento debido a que una parte del volumen de dinero gastado es canalizado a través del dinero en efectivo, cheques o cuentas corrientes. A su vez, el mercado de viajes corporativos no se encuentra desarrollado por la mayoría de las tarjetas, por lo que este es uno de sus objetivos para el crecimiento del negocio.

Las soluciones financieras que presentan las tarjetas están acorde con las necesidades del mercado, por lo que con la definición de algunas estrategias puntuales, se podría capturar parte del dinero que actualmente se canaliza en efectivo o cheques en el mercado de T&E.

La definición de estas estrategias debe considerar la necesidad de potenciar algunos aspectos en los productos y servicios ofrecidos en este mercado. En esta línea, los

desafíos que deben resolver las tarjetas de crédito para ganar mercado, están relacionadas a:

- Proporcionar información de gestión y herramientas de control de gastos
- Mejorar las condiciones económicas y crediticias para que sea conveniente operar con las tarjetas que por sobre otro medio
- Brindar mayor soporte y mejor servicio

En el caso puntual de Mastercard, a través de la investigación verificamos que posee la oferta de productos para este mercado, que algunos de ellos le permiten diferenciarse de sus competidores. A su vez, sus productos son aceptados por las empresas y valorados por las agencias de turismo, por lo tanto debería avanzar en el desarrollo de estrategias basadas en:

- Realizar alianzas con las principales TMC's y Bancos emisores de sus tarjetas, porque estos serían los socios estratégicos que le posibilitarían establecer los vínculos necesarios para un rápido crecimiento.
- Potenciar el valor agregado de sus productos, ya que esto lo ayudaría a diferenciarse más de sus competidores y generaría una mayor preferencia de los clientes por sus productos.
- Definir acciones específicas de posicionamiento de la marca en este mercado, ya que la baja cuota de mercado que posee Mastercard, se debe al desconocimiento de las soluciones que ofrece para este mercado.
Lograr comunicar y dar a conocer su propuesta, lo ayudaría a penetrar aún más.

Como vimos, actualmente existen soluciones financieras, servicios y beneficios a través de las cuales se canaliza los gastos en viajes corporativos, por lo que con el desarrollo de las estrategias mencionadas, las tarjetas de crédito lograrían una rápida penetración, un mayor crecimiento y lograr ganar participación frente a los otros medios de pago.

BIBLIOGRAFÍA

Daniel Feige y Julian Benavento (1 agosto, 2016) – Informe Mapping de Argentina y Chile [reporte Power Point] - Outback Consulting

Outback Consulting (1 septiembre, 2016) – Volumen acumulado en BSP de Ene´15 a Jul´15 [reporte Excel] - BSP

Hoteltur (3 mayo, 2012) - En el mundo hay más de 13 millones de habitaciones de hotel – pordescubrir.com – Recuperado de: <http://www.pordescubrir.com/mundo-hay-mas-13-millones-habitaciones-hotel.html>

Blog Turismo (9 enero, 2016) – Ranking de las cadenas hoteleras más grandes del mundo: Marriott es líder con 1 millón de habitaciones – Hotel News Now – Recuperado de: <https://tendenciaturismo.com/2016/01/09/ranking-de-las-cadenas-hoteleras-mas-grandes-del-mundo-marriott-es-lider-con-1-millon-de-habitaciones/>

Gisela Gallego (24 diciembre, 2014) - Ranking de las 5 mayores cadenas hoteleras extranjeras en Argentina - Reportur.com.ar - Recuperado de: <http://www.reportur.com/argentina/2014/12/24/las-cadenas-hoteleras-internacionales-en-argentina/>

Euromonitor (01 agosto, 2016) – Market Share Argentina [reporte excel] - Oxford Economics for Nominal PCE

Outback Consulting (Diciembre, 2016) - Estudio de mercado del Cono Sur: Medios de pago corporativos / Cuestionario –Guía Para TMC´s [reporte Excel] - Outback Consulting

Outback Consulting (Diciembre, 2016) - Citas textuales de Focus Group [documento Word] – Outback Consulting

Outback Consulting (Enero, 2017) - Estudio de mercado del Cono Sur: Medios de pago corporativos / Cuestionario –Guía Para Empresas [reporte Excel] - Outback Consulting

ANEXOS

Anexo I: Listado de los 25 principales Agentes de Turismo

Agente Turístico (TMC/ OTA) ²⁰	Ventas en USD	Share
DESPEGAR.COM	207,495,766	15.81%
BIBLOS	74,299,696	5.66%
TUCANO TOURS	71,362,188	5.44%
ALMUNDO.COM	65,176,757	4.97%
OLA	54,795,984	4.17%
TTS	45,297,353	3.45%
AMERICAN EXPRESS	37,245,362	2.84%
RICALE	34,089,940	2.60%
EUROVIPS	34,057,720	2.59%
CARASSALE	33,760,684	2.57%
FURLONG FOX	32,827,286	2.50%
OPTAR	26,640,163	2.03%
DELFO	26,164,105	1.99%
CARLSON WAGONLIT	24,006,278	1.83%
BCD	20,033,724	1.53%
INTERTURIS	17,614,259	1.34%
CHASMA TOURS	16,953,983	1.29%
ACTION TRAVEL	15,083,002	1.15%
CARNIVAL	13,022,360	0.99%
JUMP WHOLE SALER	12,547,350	0.96%
JULIA TOURS	12,441,169	0.95%
FREE WAY	11,973,225	0.91%
GARBARINO VIAJES	11,839,739	0.90%
SWAN TURISMO	11,669,504	0.89%
SOUTH NET TURISMO	11,122,264	0.85%

²⁰ TMC: Travel Managet Company / OTA: Online Travel Agency

Anexo II: Principales cadenas hoteleras del mundo y aquellas que operan en la Argentina

	Cadena	Cuartos	Hoteles
Ranking de las cadenas hoteleras más grandes del mundo ²¹	Marriott International / Starwood Hotels & Resorts Worldwide	1.071.096	5.456
	Hilton Worldwide Holdings	737.922	4.480
	Intercontinental Hotels Group	726.876	4.963
	Wyndham Hotel Group	671.900	7.760
	Jin Jian International / Plateno Hotels Group	640.000	6.000
	Choice Hotels International	504.357	6.379
	Accor Hotels	500.366	3.815
	Best Western Hotels & Resort	303.768	3.903
	Homeinns	311.608	2.787
	Carlson Rezidor Hotel Group	172.234	1.092
Principales 5 cadenas internacionales que operan en la Argentina ²²	Starwood	2.200	10
	Starwood	2.200	10
	NH	2.000	13
	Howard Johnson	1.650	32
	IHG	1.390	9
	Accor	1.200	8
Principales cadenas hoteleras Argentinas ²³	Fën	3.000	20
	Amerian	1.800	17
	HA Hoteles	1.000	11
	Panatel	670	4
	Grupo Loitegui	540	5
	Unique	520	8

²¹ Fuente Ranking de las cadenas hoteleras más grandes del mundo: Marriot es líder con 1 millón de habitaciones – Hotel News Now

²² Fuente: Ranking de las 5 mayores cadenas hoteleras extranjeras en Argentina - Reportur.com.ar

²³ Fuente: Ranking de las 5 mayores cadenas hoteleras extranjeras en Argentina - Reportur.com.ar

Grupo Solanas	330	5
Rochester	300	5
AADESA	230	10
Own	140	3


Anexo III: Descripción de los productos

- Tarjetas corporativas: que le brindan a los funcionarios la posibilidad de realizar todos los gastos de representación necesarios. A su vez, ofrece productos que permiten diferenciar a los ejecutivos y directores de la empresa, otorgándole a estos mayores beneficios y servicios.

Dentro de los atributos del producto se destacan: la simplicidad administrativa, los seguros y asistencias que posee, la posibilidad de control por uso indebido y el mejoramiento de plazos de pago respecto al efectivo o cuenta corriente.

- Tarjetas virtuales (CTA): que le permite a la empresa comprar de pasajes aéreos y hoteles a través de sus agentes turísticos sin la necesidad de otorgarles una tarjeta de crédito física, ya que la agencia opera solo con un número de tarjeta virtual otorgado para cada una de las operaciones que realiza la empresa titular de la CTA. Las principales características y beneficios que le otorga este producto a la empresa es que le brinda seguros y asistencias exclusivos y acorde a los viajes de negocios, le permite liberar los límites de las tarjetas corporativas a los funcionarios (siendo los pasajes y hospedaje 2 de los gastos más importantes en los viajes) y minimiza el riesgo por uso fraudulento al manejarse con tarjetas virtuales.
- Tarjetas purchasing: que le posibilita a la empresa realizar compras en rubros puntuales o contratar eventos de una forma sencilla. La particularidad de este producto es que la aceptación está acotada al/los rubros definidos, brindando seguridad a la empresa de que su utilización es acotada y correcta.
- Tarjetas flota: que es un producto exclusivo para la carga de combustible y mantenimiento de los vehículos de la empresa, permitiéndole control y seguridad en su utilización.
- Herramientas de gestión de gastos: *es una de las soluciones de información para control de gastos y management de información para todas los tipos de tarjetas de crédito. Es una aplicación web integra toda la información financiera y transaccional en un único repositorio, permitiéndole a las empresas tener una herramienta de información, control de gastos, flujos de aprobación de gastos, aplicación directa a la contabilidad y reportes de manera integral*

Anexo IV: Encuestas a las TMC's para entender/validar la hipótesis e identificar posibles soluciones



**ESTUDIO DE MERCADO DEL CONO SUR : MEDIOS DE PAGO CORPORATIVOS
CUESTIONARIO –GUÍA PARA TMC (TRAVEL MANAGEMENT COMPANIES)**

1. *Nombre de su Empresa:*
 - a. Persona de contacto:
 - b. Página Web:

2. *Por favor, podría informarnos las ventas totales de su Empresa en 2015. Por favor elija una de estas opciones:*
 - Entre ARS \$ 15,000,000 y ARS \$35,000,000
 - Entre ARS \$ 35,000,000 y ARS \$ 60,000,000
 - Entre ARS \$ 60,000,000 y ARS \$ 100,000,000
 - Entre ARS \$100,000,000 y ARS \$150,000,000
 - Más de ARS \$150,000,000

3. *Podría informarnos qué porcentaje de sus ventas son pagadas con tarjeta de crédito (%), que porcentaje en cuenta corriente (%), que porcentaje cash (%)*

4. *¿Su empresa trabaja con un proveedor de servicios de reconciliación de tarjetas de crédito?*
 - a. *Si la respuesta es sí, por favor podría mencionarnos cual es dicho proveedor:*

5. *¿Hay alguna particularidad que nos pueda mencionar que identifique como tal en el segmento de viajes corporativos?*

6. *¿Considera que Mastercard posee soluciones de pago adecuadas para el mercado de viajes corporativos?*
 - a. *En caso afirmativo, ¿cree usted que estos productos pueden lograr generar mayor preferencia frente al uso del efectivo o las cuentas corrientes*

7. *¿Qué porcentaje de su cartera de clientes corresponde a corporativo?*

8. *De ese total, ¿qué porcentaje son multinacionales y que porcentaje son clientes nacionales?*


9. *¿Su empresa cuenta con equipo comercial dedicado?*
 - a. *Si la respuesta es sí, ¿de cuantas personas se compone?*

Pag 1 de 2



10. *De los pagos con tarjeta de crédito, ¿qué tipo de producto utilizan sus clientes CTA, Corporate Card, Tarjeta de Compras (Purchasing)?*
11. *De los pagos con tarjeta, ¿qué porcentaje corresponde a cada uno de los siguientes emisores: % American Express / % Visa / % MasterCard / % Otros*
12. *¿Con que GDS opera su Empresa?*
13. *¿El sistema de Back office es propio o de terceros?*
14. *¿Su Empresa le envía datos de transacciones enriquecidos a American Express? ¿VISA? Mastercard? ¿Otros?*
15. *¿Su Empresa opera con sistema de Transaction fee?*
16. *¿Su empresa mantiene un programa de incentivos con Bancos, Amex, VISA o Mastercard?*
17. *¿Cuáles cree Usted que son los principales desafíos que enfrenta a futuro el sector de viajes corporativos?*
18. *¿Qué opinión le merecen los fees que cobran los procesadores de tarjetas de crédito?*
19. *¿Qué sugerencias de mejora propondría Usted?*
20. *¿Su Empresa ofrece soluciones de consolidación de datos y/o de gestión de gastos de viaje a sus clientes corporativos?*
 - a) *Si la respuesta es sí, ¿podría indicarnos cuales son los mismos?*
21. *A su juicio, ¿cuáles son los 3 a 5 atributos clave que su Empresa priorizaría al momento de definir una asociación con un emisor de tarjetas de crédito?*
22. *Actualmente, ¿su Empresa mantiene alguna asociación de este tipo? Si la respuesta es sí, ¿podría indicarnos con quién mantiene ese acuerdo?*

Anexo V: Encuestas a las Empresas para entender/validar la hipótesis e identificar posibles soluciones



ESTUDIO DE MERCADO DEL CONO SUR : MEDIOS DE PAGO CORPORATIVOS
CUESTIONARIO –GUÍA PARA EMPRESAS

1. *Nombre de su Empresa:*
 - a. Persona de contacto:
 - b. Página Web:

2. *¿Cuál es el volumen de inversión en viajes que tiene su empresa?*
 - a. Hasta ARS \$ 5,000,000
 - b. Entre ARS \$ 5,000,000 y ARS \$ 10,000,000
 - c. Entre ARS \$ 10,000,000 y ARS \$ 20,000,000
 - d. Más de ARS \$20,000,000

3. *¿Cuáles son los drivers de decisión respecto a los viajes?*

4. *¿Cuáles son las prioridades de los Travel/Managers?*

5. *¿Cuáles son los medios de pago utilizados para servicios de viaje?*

6. *¿Cuál es la bandera utilizada para pago de transacciones de viaje?*

7. *¿De qué banco son sus tarjetas de crédito?*

8. *¿Tiene programa de descuento/incentivos vigentes con la tarjeta de crédito utilizada?*
 - a. Si responde que SI, ¿con quién?

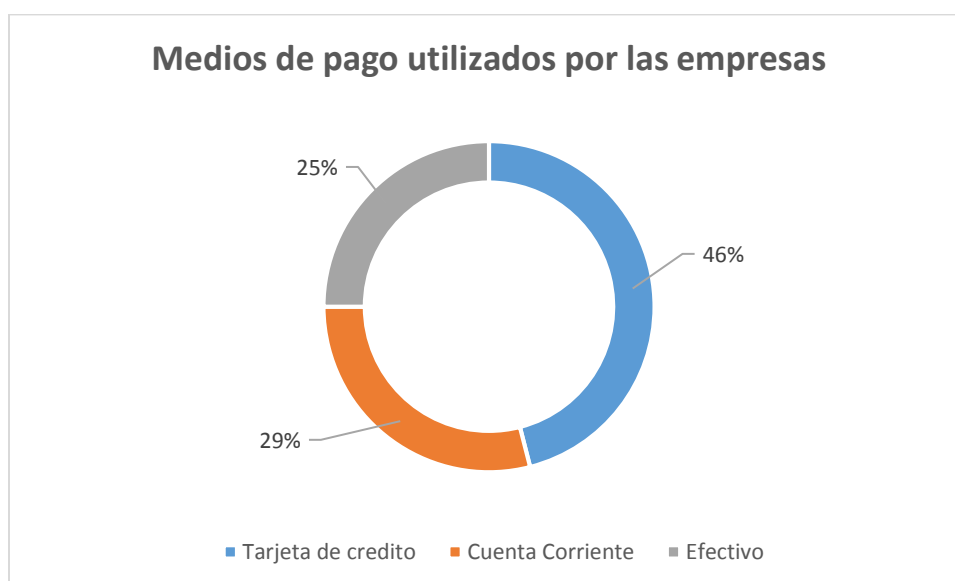
9. *¿Cuál es su prioridad al momento de decidir el medio de pago para los viajes de su empresa?*
Marque las 3 principales

10. *¿Considera que Mastercard ofrece los productos que necesita para resolver las necesidades de viajes corporativos?*
 - a. En caso afirmativo, ¿Aceptaría una oferta de Mastercard?

Pag 1 de 1

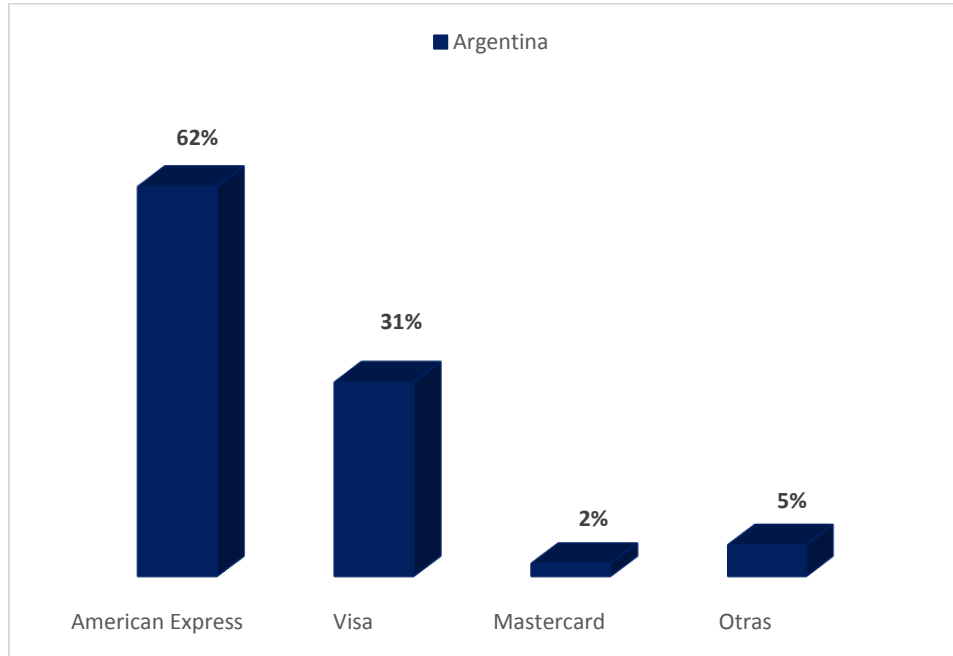
Anexo VI: Detalle del relevamiento con agentes de turismo (TMC's)²⁴

- TMC's participantes
TTS VIAJES, Neptuno Viajes, Via Nova Viajes, Interturis S.A., Turismo Pecom, Furlong-Fox, Sintectur l'Alianza, Esquerré Viajes
- ¿Qué porcentaje de las ventas de las TMC son pagadas con tarjeta de crédito, cuenta corriente, efectivo?

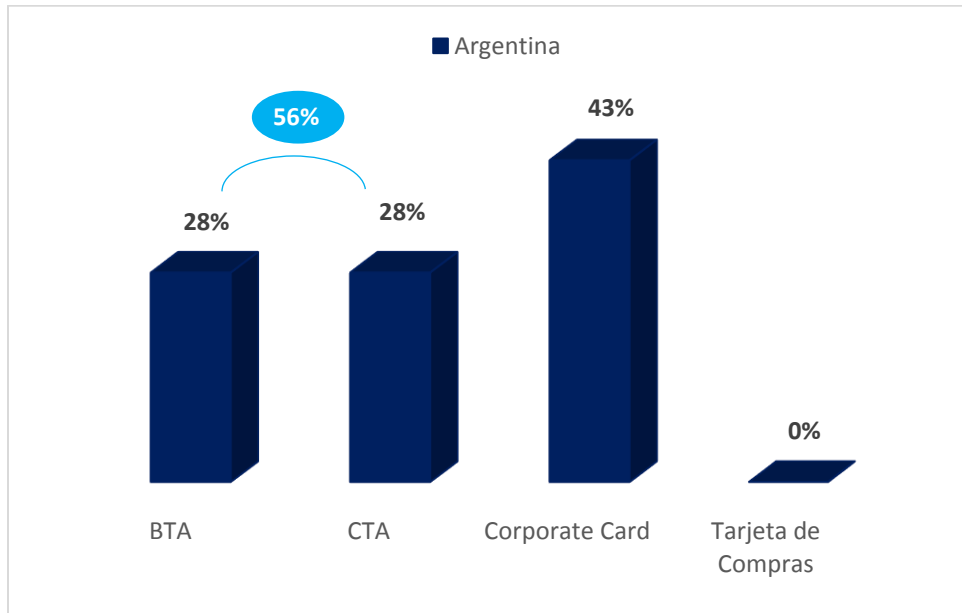


²⁴ Fuente: Estudio de mercado del Cono Sur: Medios de pago corporativos / Cuestionario –Guía Para TMC's – Outback Consulting

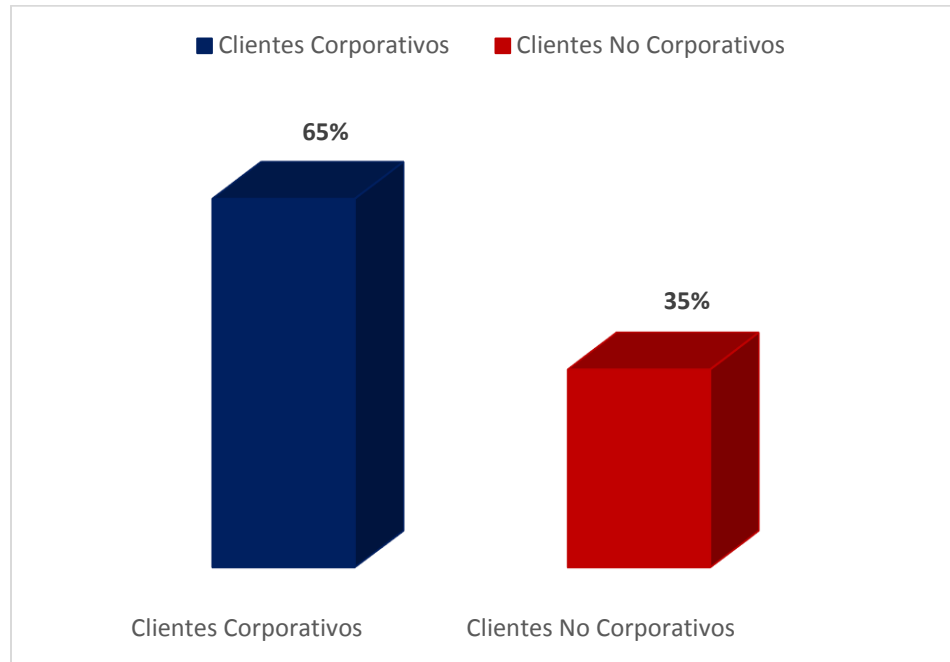
- De los pagos con tarjeta ¿qué porcentaje corresponde a cada emisor?



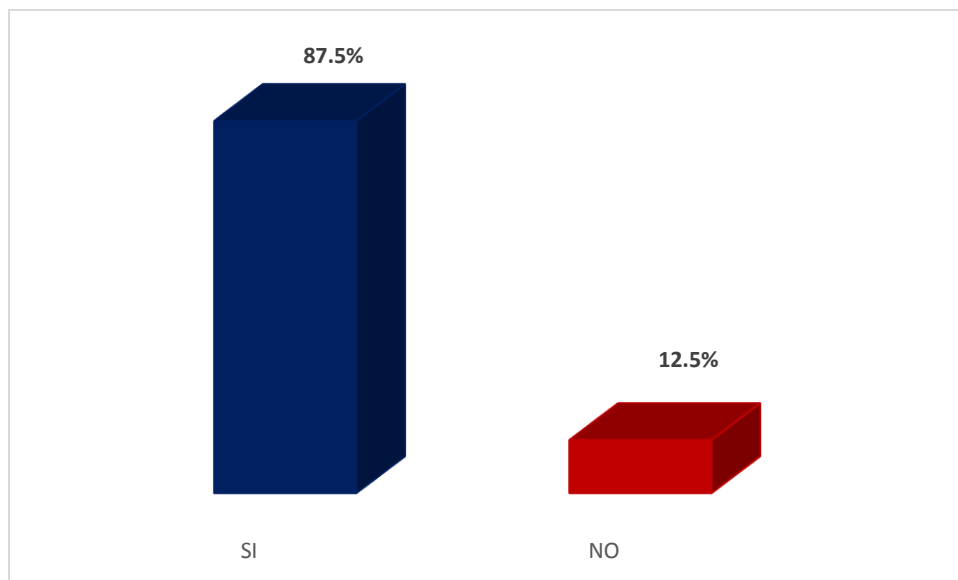
- De los pagos con tarjeta de crédito, ¿qué tipo de producto utilizan los clientes de las TMC?



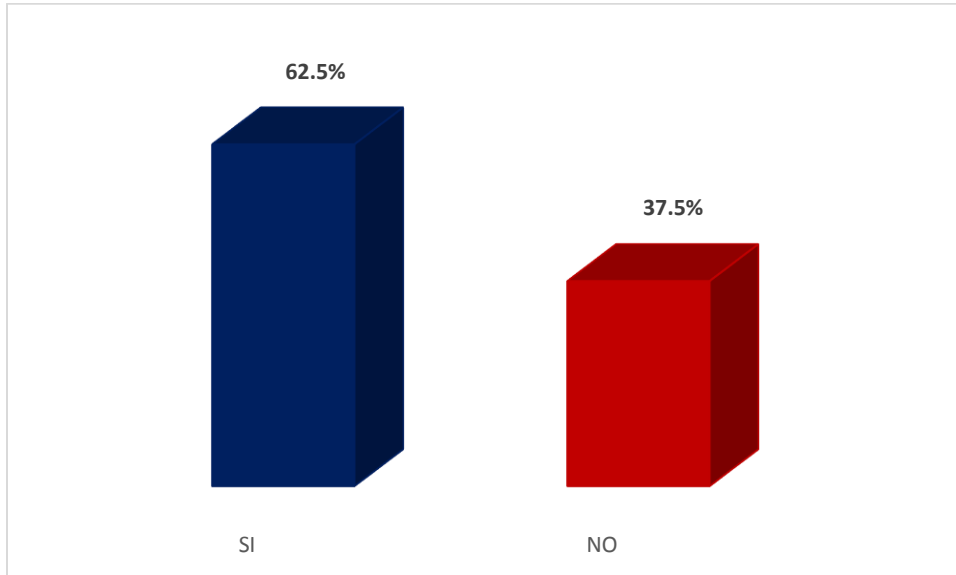
- ¿Qué porcentaje de la cartera de clientes de las TMC corresponde a clientes corporativos?



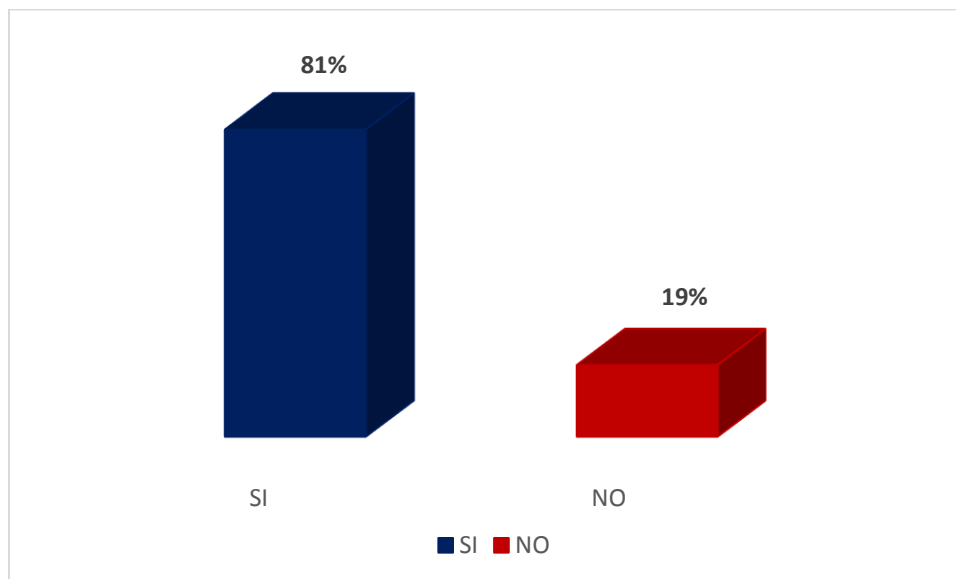
- ¿Considera que Mastercard posee soluciones de pago adecuadas para el mercado de viajes corporativos?



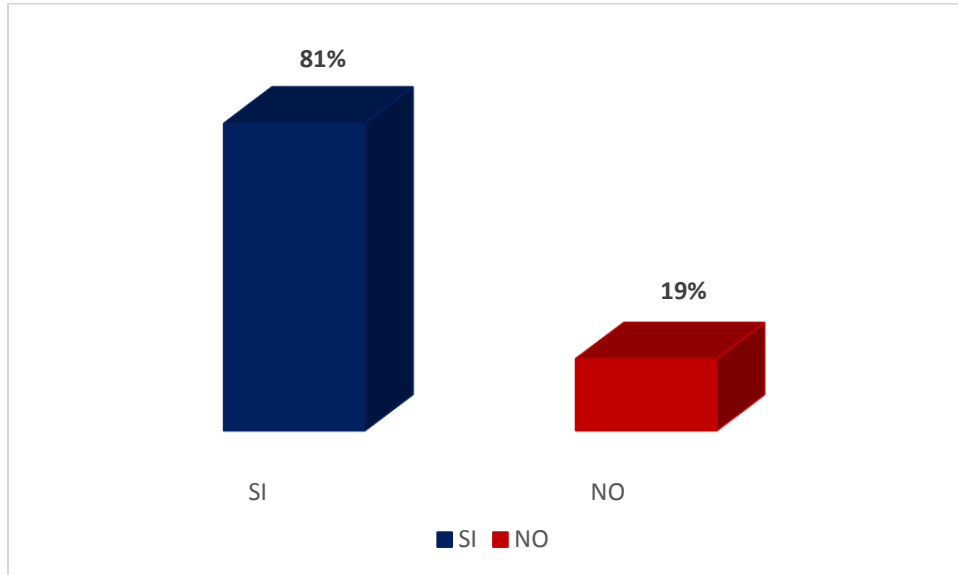
- En caso afirmativo, ¿cree usted que estos productos pueden lograr generar mayor preferencia frente al uso del efectivo o las cuentas corrientes?



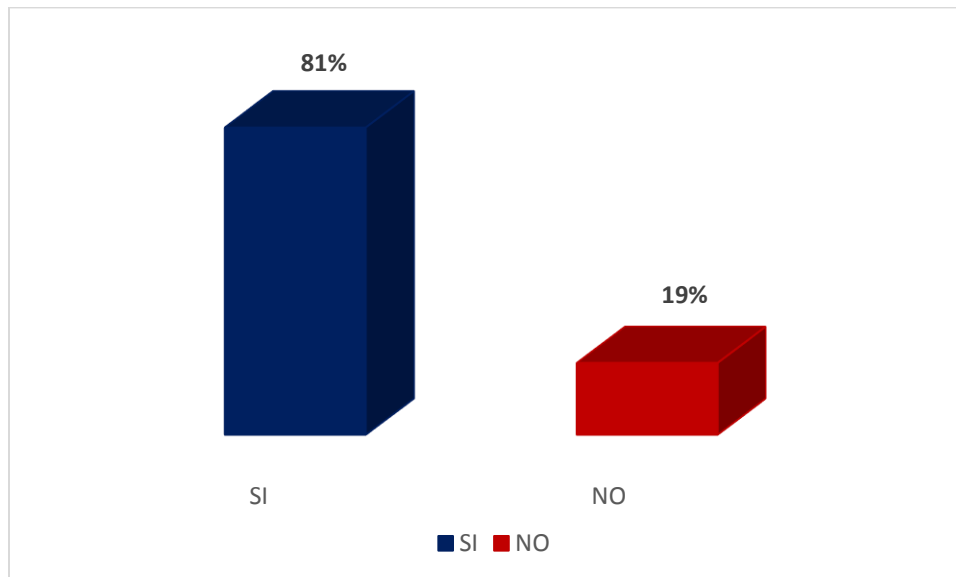
- ¿Existe la oportunidad de ofrecer tarjetas corporativas, tarjeta de compras o CTA a las TMC's para pagar a sus proveedores?



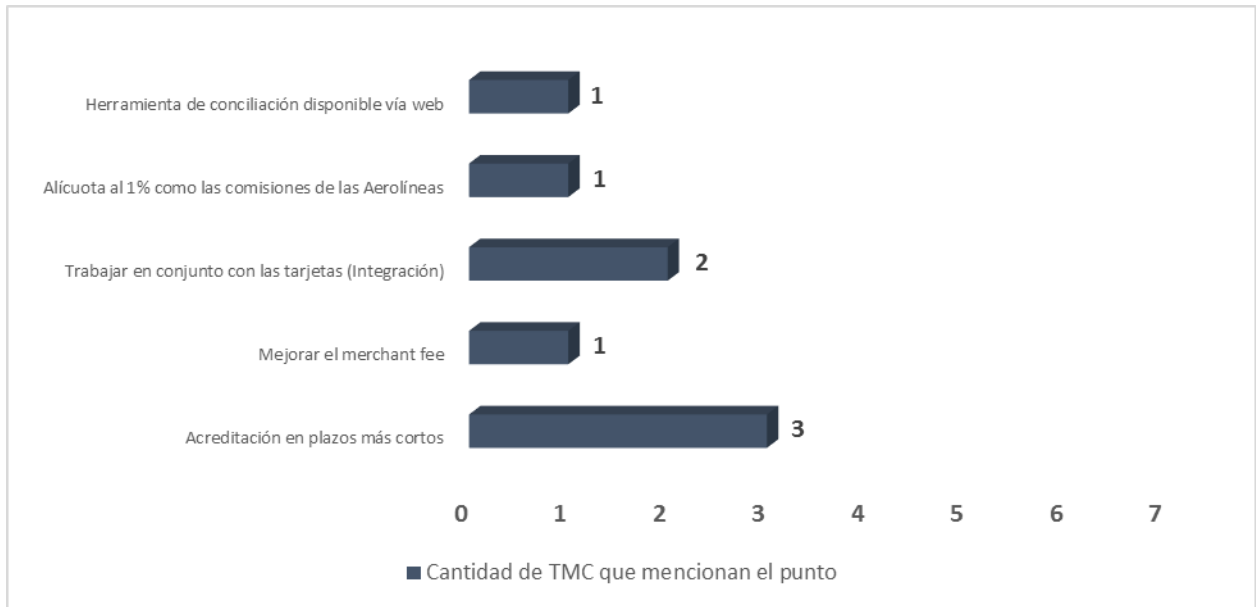
- ¿Están dispuestas las TMC's a ofrecer soluciones de pago de Mastercard a sus clientes?



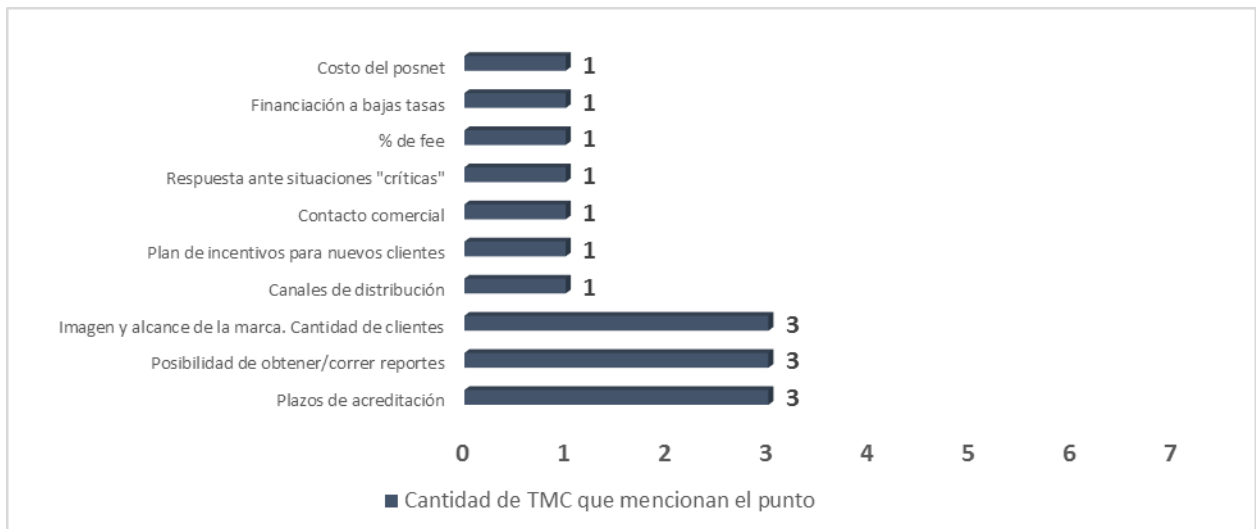
- ¿Existe la oportunidad de vender tarjetas corporativas en la Argentina a través de las TMC's?



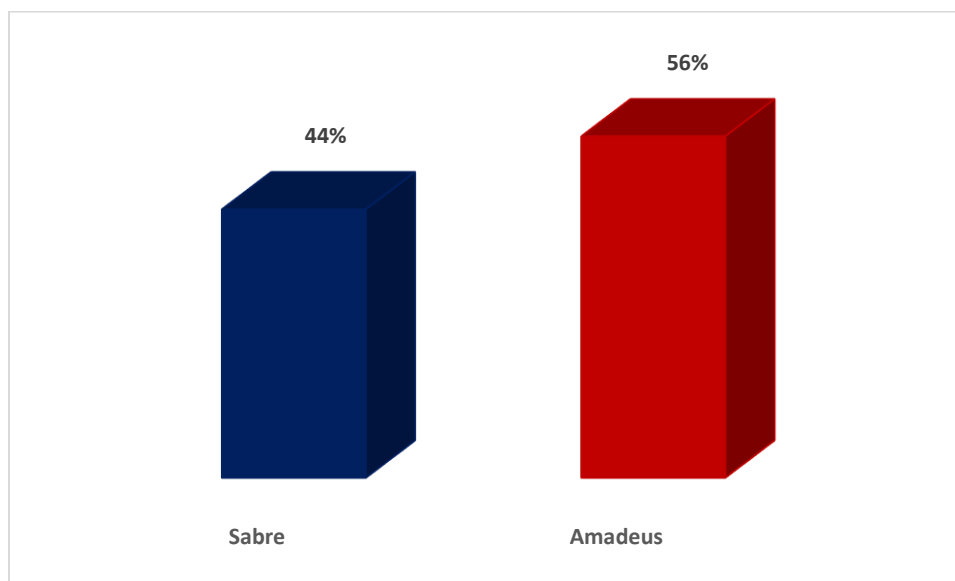
○ ¿Qué sugerencia de mejora propondría?



○ Atributos clave que priorizarían al momento de definir una asociación con un emisor de tarjetas de crédito



- ¿Con qué GDS operan las TMC de Argentina? ²⁵



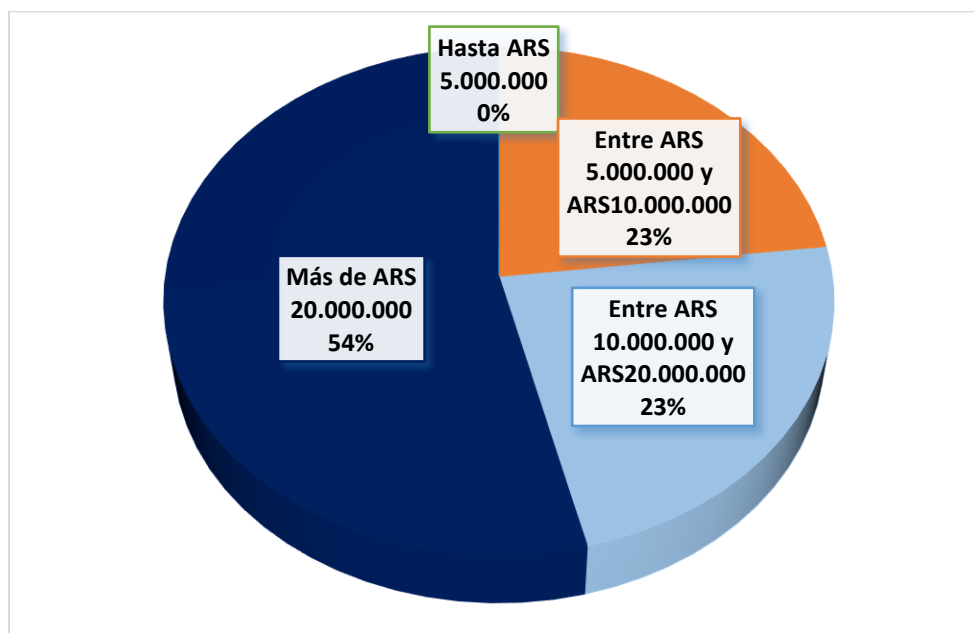
- ¿Otros comentarios?²⁶
 - “Los medios de pago están atrasados unos 20 años, y son ineficientes”
 - “Los fees que cobran los emisores son altos y no se condicen con el servicio que brindan” ¿Qué valor agregan?
 - “Nuestra intención es eliminar la cuenta corriente para el pago de aéreos. Para esto necesitamos el apoyo de las tarjetas”
 - “Nuestra primera opción son productos BTA/CTA”
 - “Quisiéramos operar con un producto similar al de aéreos para hotelería”
 - “Las conciliaciones son uno de nuestros principales problemas”
 - “Estratégicamente es insostenible operar en cuenta corriente”
 - “Para lograr una mayor “tarjetización” necesitamos que ocurran dos cosas: que bajen los fees y que las Empresas tengan un incentivo con los rebates”.
 - “Las Empresas no tienen claro que otros beneficios le ofrece un emisor más allá de ser un medio para pago de servicios de viajes”

²⁵ **GDS**: Siglas de Global Distribution System. Es un sistema informático de reservas que no se limita a compañías aéreas, sino que cubre cualquier reserva en otro tipo de industria turística.

²⁶ Fuente: Citas textuales de Focus Groups - Outback Consulting

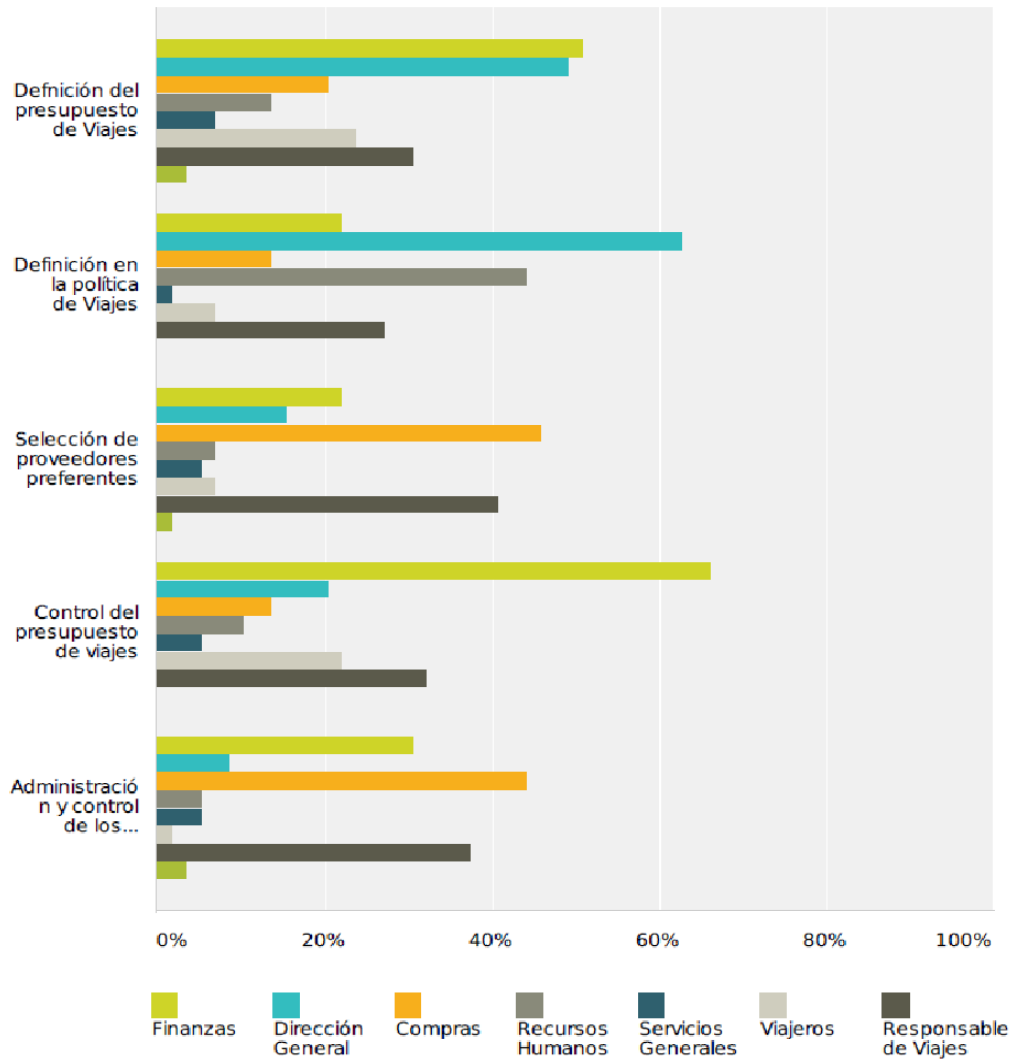
Anexo VII: Detalle del relevamiento con empresas²⁷

- Principales Empresas participantes
Claro, Roche, Novartis, YPF, TEVA, PRUDENTIAL, Rockwell Automation, Grupo Clarín, ABB, Shell, Arauco Argentina, Phoenix Contact.
- ¿Cuál es el volumen de inversión en viajes que tiene su empresa?

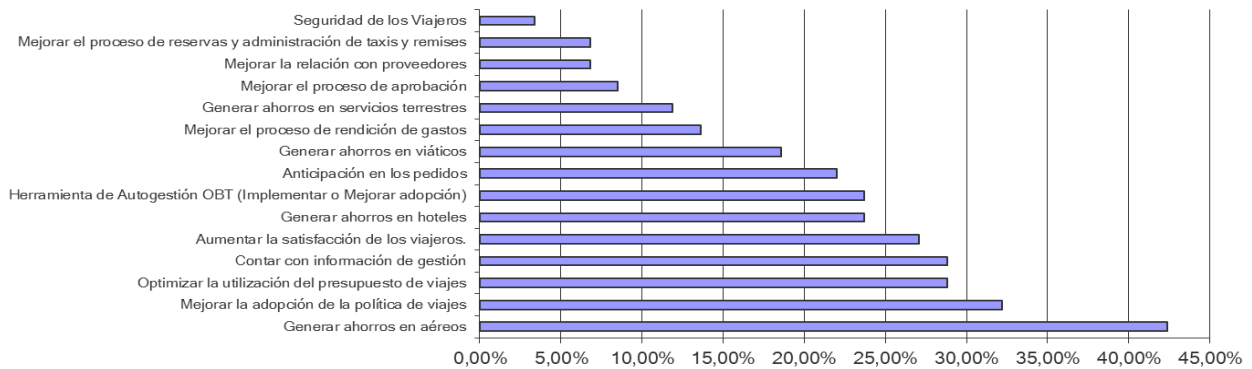


²⁷ Fuente: Estudio de mercado del Cono Sur: Medios de pago corporativos / Cuestionario –Guía para Empresas – Outback Consulting

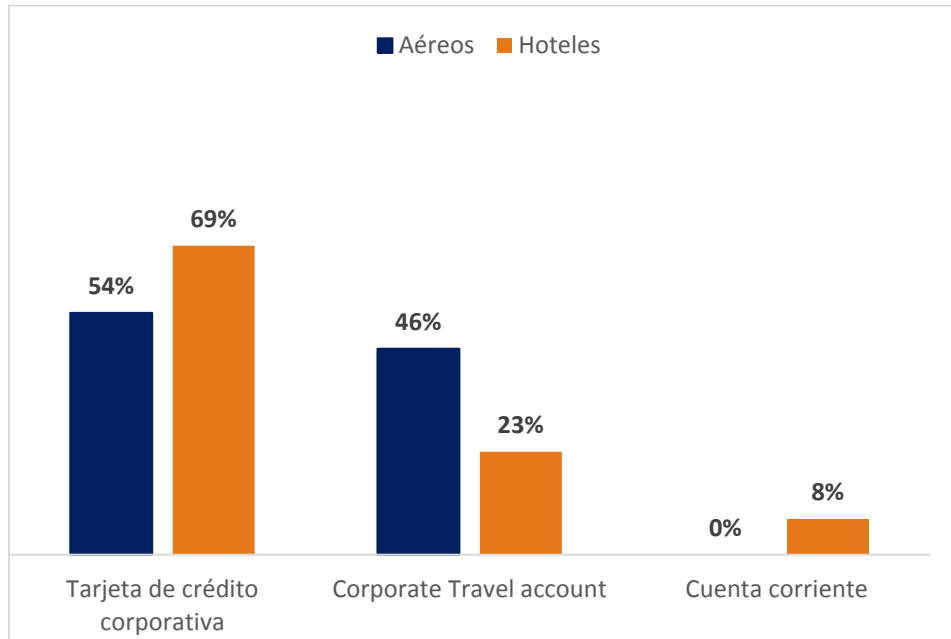
○ ¿Cuáles son los drivers de decisión respecto a los viajes?



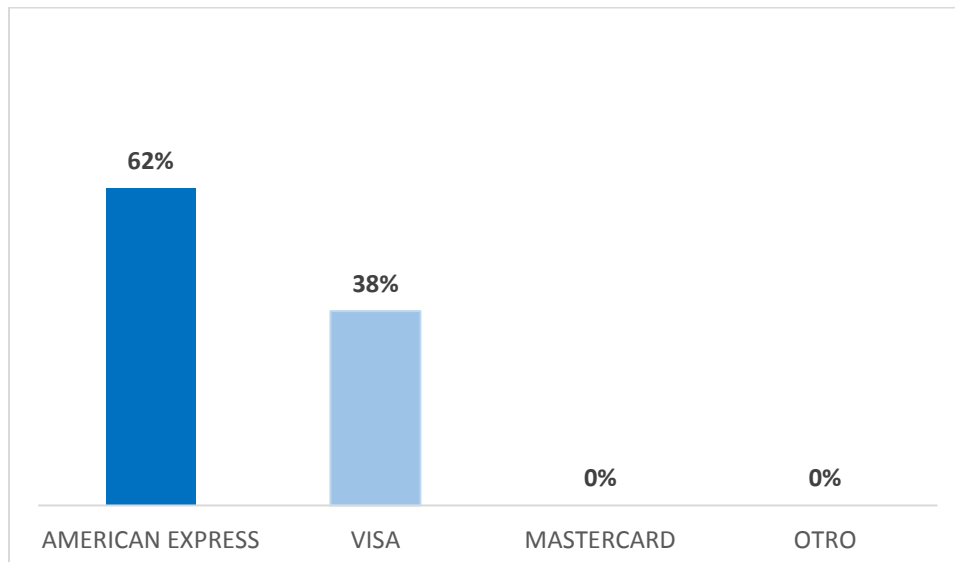
○ ¿Cuáles son las prioridades de los Travel Managers?



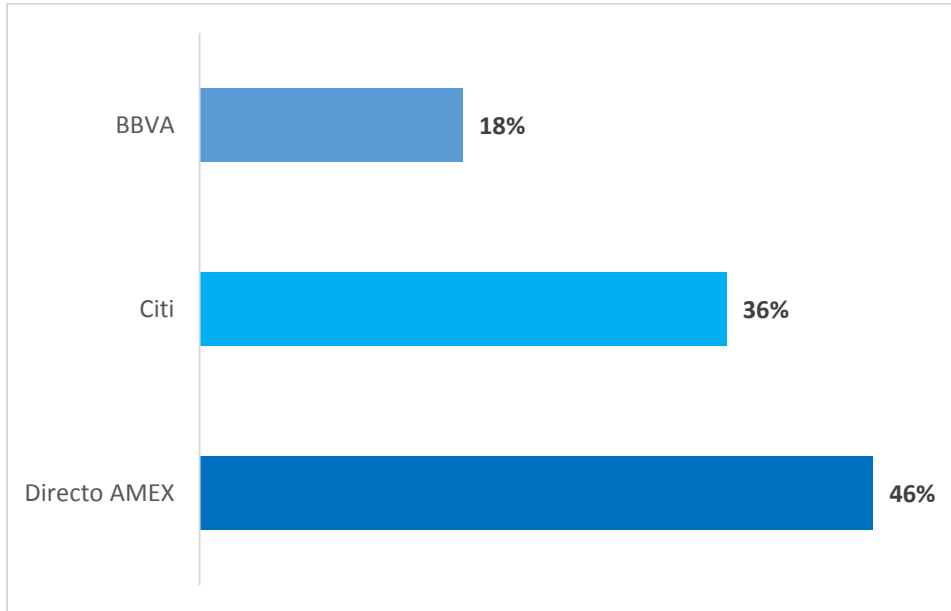
- ¿Cuáles son los medios de pago utilizados para servicios de viaje?



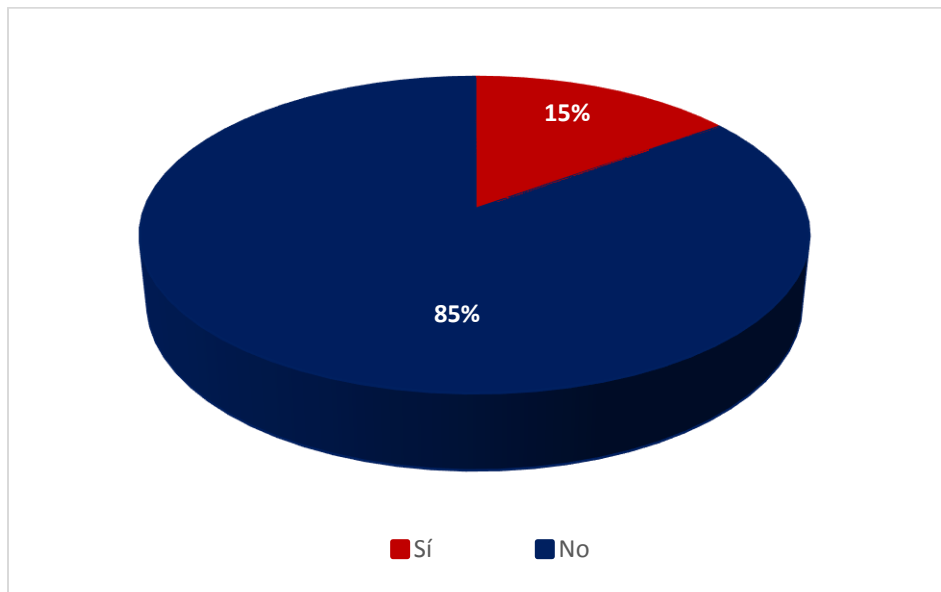
- ¿Cuál es la bandera utilizada para pago de transacciones de viaje?



- ¿De qué banco son sus tarjetas de crédito?

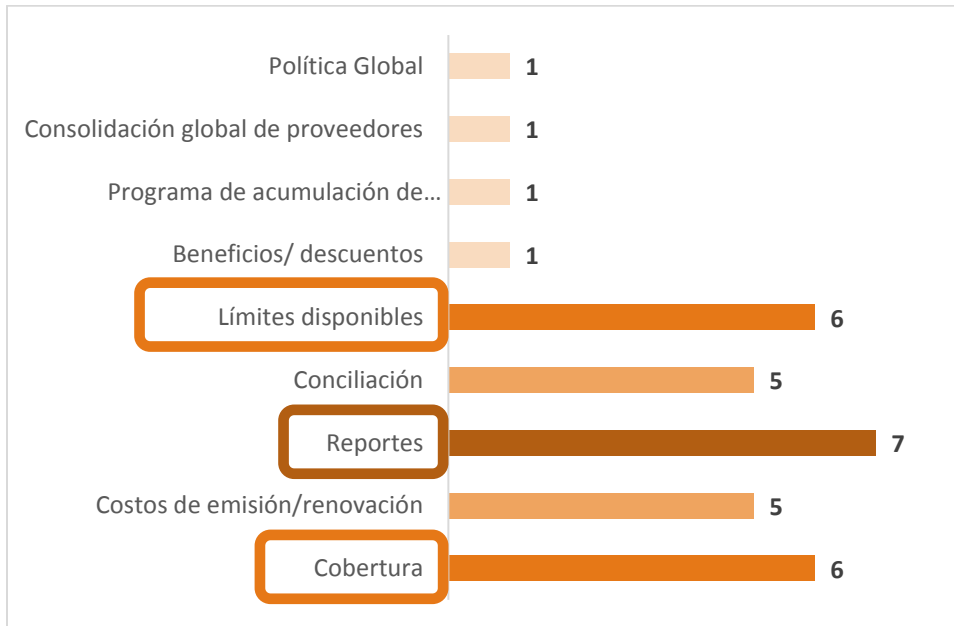


- ¿Tiene programa de descuento/incentivos vigentes con la tarjeta de crédito utilizada?

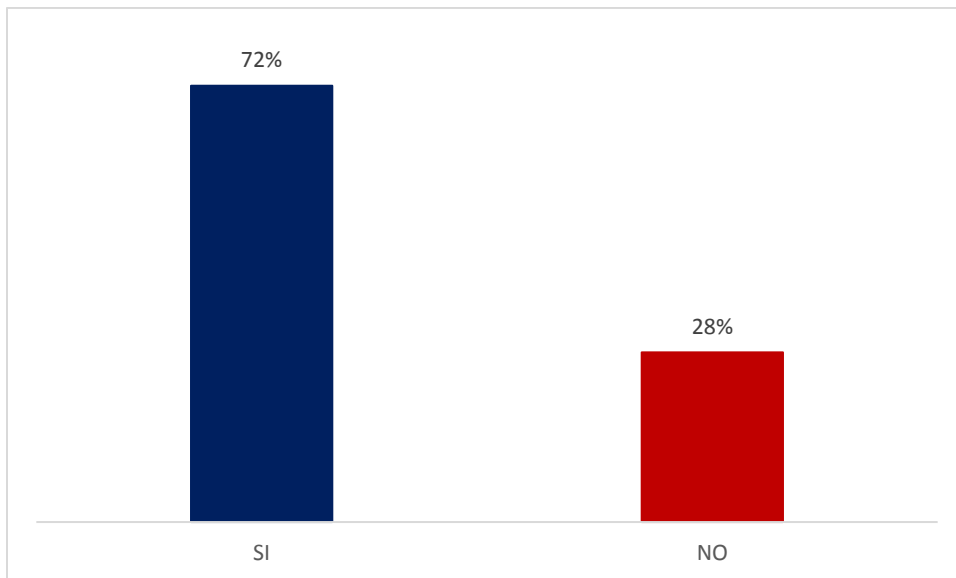


Quienes respondieron sí, lo tienen con AMEX, no con VISA

- ¿Cuál es su prioridad al momento de decidir el medio de pago para los viajes de su empresa? Marque las 3 principales



- ¿Considera que Mastercard ofrece los productos que necesita para resolver las necesidades de viajes corporativos?



- En caso afirmativo, ¿Aceptaría una oferta de Mastercard?

