



CAPITULO 6

6. EVALUACIÓN DE BENEFICIOS A OBTENERSE POR LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

6.1 EVALUACIÓN DE BENEFICIOS

6.1.1 TÉCNICA DE ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO

La técnica de Análisis de Costo - Beneficio, tiene como objetivo fundamental proporcionar una medida de la rentabilidad de un proyecto, mediante la comparación de los costos previstos con los beneficios esperados en la realización del mismo.

Esta técnica se debe utilizar al comparar proyectos para la toma de decisiones, pero por si solo no es una guía clara para tomar una buena decisión. Existen otros puntos que deben ser tomados en cuenta, como:

- La moral de los empleados.
- La seguridad.
- Las obligaciones legales.
- La satisfacción del cliente.
- La imagen de la empresa.
- Los valores intangibles (sentimientos) generados en el cliente hacia la empresa.

El análisis Costo-Beneficio, permite definir la factibilidad de las alternativas planteadas o de un proyecto a ser desarrollado, siendo útil para:

- Valorar la necesidad y oportunidad de la realización de un proyecto.
- Seleccionar la alternativa más beneficiosa de un proyecto.



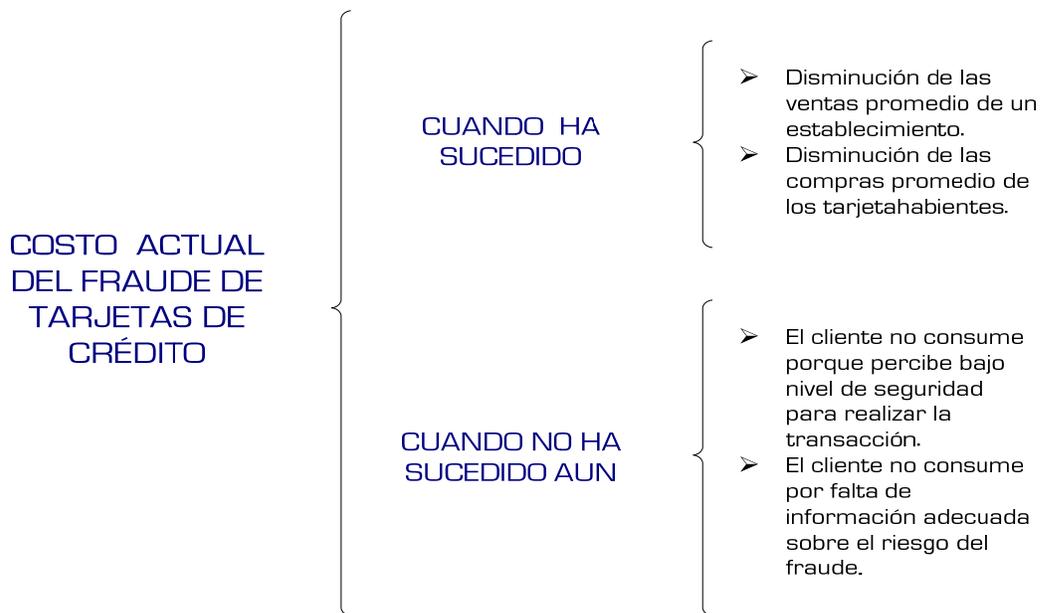
-
- Estimar adecuadamente los recursos económicos necesarios, en el plazo de realización de un proyecto.

La diferencia esencial entre el análisis de costo - beneficio y los métodos ordinarios de evaluación de inversiones que emplean las empresas, es el énfasis en los costos y beneficios sociales.

El objetivo es identificar y medir las pérdidas y las ganancias en el bienestar económico que recibe la sociedad en su conjunto.

6.2 ANALISIS DEL IMPACTO ACTUAL DE LOS COSTOS POR FRAUDE

Para el propósito de este estudio, se analizará el costo del fraude para SEGURICARD desde el punto de vista del negocio y el comportamiento de sus clientes, es decir la afectación que el fraude tiene directamente en el cliente con el nivel de sus compras (en el caso de tarjetahabientes) y de sus ventas (para establecimientos) y cómo estas afectan a SEGURICARD S.A.; y a su vez estos serán analizados en dos contextos: 1) cuando sucede el fraude y 2) cuando no sucede aún.



6.2.1 COSTO DEL FRAUDE CUANDO YA HA SUCEDIDO

El fenómeno del fraude de tarjetas de crédito tiene una respuesta negativa inmediata en los usuarios que operan con el producto, así los tarjetahabientes dejan de pagar con tarjeta de crédito, volviendo al efectivo, ò utilizan una tarjeta con la que no han experimentado fraude; a su vez los establecimientos prefieren cada vez menos el pago con tarjeta de crédito ò determinan la marca de tarjeta con la que trabajaran menos. Esta respuesta negativa se refleja en el comportamiento de facturación de tarjetahabientes y de establecimientos, y a su vez en el nivel de facturación de las operadoras de tarjetas de crédito.

En SEGURICARD S.A., se ha estimado que luego de un fraude los establecimientos y los tarjetahabientes disminuyen su monto de ventas y/o compras con tarjeta en niveles muy similares y durante al menos los 3 meses siguientes al mes en el que ocurrió el fraude. Así tenemos que el primer mes existe una disminución aproximada del 20% del promedio mensual de facturación que el cliente registraba, el segundo mes el decremento es del 10%



con respecto al promedio antes mencionado y el tercer mes el decremento es del 5%. Para el cuarto mes, el cliente (tarjetahabiente o establecimiento) vuelve a recuperar su nivel estándar de facturación con la tarjeta de crédito.

Los decrementos mencionados le significan a SEGURICARD S.A. una disminución del 2.92% anual de la facturación de estos clientes, es decir una pérdida no esperada ni planificada. Este es el costo actual del fraude.

COSTO ACTUAL DEL FRAUDE

Efecto posterior a un suceso de Fraude	1er mes	2do mes	3er mes	Resto del Año (9 meses)	Estimación del decremento Consolidado de las Ventas en un Año
Disminución de ventas mes a mes	20%	10%	5%	0%	2,92%
Disminución de Ventas respecto al año.	1,67%	0,83%	0,42%	0	

6.2.2 COSTO DEL FRAUDE CUANDO AÚN NO HA SUCEDIDO

Un fenómeno no tiene un costo hasta que no sucede, sin embargo para el fraude con tarjeta de crédito esta razón no es aplicable pues la existencia tácita del fraude genera aversión al riesgo, y esta aversión a su vez es expresada por la potencial pérdida de compras y/o ventas que se pueden realizar con tarjeta de crédito. La medición de la aversión al riesgo que actualmente posee el mercado de tarjetas de crédito de nuestro país no ha sido realizada, pero considerando los resultados obtenidos en la investigación de mercados de este estudio (capítulo 3), según la cual el 98% del mercado conoce algo referente al fraude con tarjetas de crédito, pero, un 50% de este, no se siente seguro con los niveles de seguridad entregados por las entidades, y adicionando que los medios por los cuales los tarjetahabientes se han enterado del fenómeno son el rumor y los medios de prensa, y que tan solo el 40% de los establecimientos ha sido informado por la entidad operadora de tarjetas de crédito con la que trabaja, se puede afirmar que en el mercado de tarjetas de crédito en el país, existe un



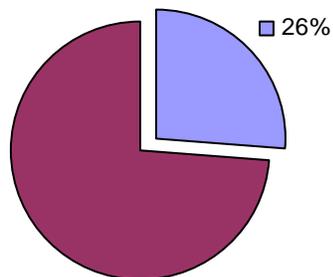
potencial nivel de transacciones (compras y/o ventas) que no se realizan con tarjeta de crédito debido a la falta de información adecuada con respecto al fraude y al riesgo que este implica.

Para llevar este análisis a cifras se debe tener presente que el 26% del mercado considera al servicio de seguridad y monitoreo de riesgo como un servicio generador de valor agregado, el cual a su vez provoca una respuesta positiva en el mercado de clientes, y considerando que el tamaño estándar de la reacción del mercado a un servicio de valor agregado es el 10%, se deduce que si ejecutan estrategias para fortalecer el crecimiento de ese sector en el porcentaje mencionado, se obtendrá un crecimiento en el mercado de un 2.6% del total de las ventas.

Este valor, 2.6%, se convierte en el costo potencial de “pérdidas” o costo de oportunidad (ventas no realizadas o mercado no explotado) que actualmente tiene el fenómeno del fraude en el mercado de tarjetas de crédito en el país.

Gráfico 6. 1

Segmento de clientes que dejan de consumir por falta de Seguridad.



Este segmento puede aumentar sus ventas un 10% mediante un adecuado programa de difusión de Seguridad.

6.3 IMPACTO ESPERADO DE LOS COSTOS POR FRAUDE CON LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA CUANDO EL FRAUDE HA SUCEDIDO.



La presente propuesta pretende lograr una reducción en el impacto negativo que tiene el fenómeno del fraude en un tarjetahabiente de Seguricard. A través de la aplicación de las estrategias planteadas en el capítulo 4 y 5, donde el objetivo final es la difusión del servicio de monitoreo de riesgo y prevención de fraudes, se espera obtener una acogida favorable para la percepción del fraude en tarjetahabientes y en establecimientos. Al alcanzar los estándares de difusión planteados, los clientes de Seguricard tendrán un comportamiento menos renuente a sabiendas de que el fraude con tarjetas de crédito es un riesgo controlado y asumido por la operadora de tarjetas de crédito, entidad que pretende demostrar su preocupación por satisfacer todas las necesidades del cliente y orientar su operación a niveles superiores de servicio y seguridad, tanto dentro como fuera del país.

Bajo esta percepción se pretende reducir en un 50% el efecto que tiene el suceso de fraude, es decir la reducción de la transaccionalidad promedio de los tarjetahabientes los tres primeros meses siguientes del fraude. Con esto los resultados que pretende tener la propuesta son: una disminución de tan solo 10% en el promedio de compras de un tarjetahabiente y/o establecimiento que ha sufrido fraude, en el primer mes posterior al suceso, un 5% en el segundo mes, y una restitución total del comportamiento normal para el mes tercero.

Logrando los porcentajes mencionados el resultado efectivo de la propuesta será disminuir las probables pérdidas ocasionadas por el fraude a un 1.25%, es decir reducir en un 57% el factor actual del costo que representa el acontecimiento de un fraude.

Cuadro 6. 1
COSTO DEL FRAUDE SUCEDIDO, CON LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

Efecto posterior a un suceso de Fraude	1er mes	2do mes	3er mes	Resto del Año (9 meses)	Estimación del decremento Consolidado de las Ventas en un Año
Disminución de ventas mes a mes	10%	5%	0%	0%	1,25%
Disminución de Ventas respecto al año.	0,83%	0,42%	0,00%	0	



6.4 IMPACTO ESPERADO DE LOS COSTOS POR FRAUDE CON LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA CUANDO EL FRAUDE NO HA SUCEDIDO AÚN

Manteniendo como sustento el análisis realizado del costo actual del fraude cuando este aún no ha sucedido, la aplicación de la propuesta permitiría aprovechar el costo de oportunidad vigente por la falta de un adecuado programa de difusión sobre la prevención del fraude con tarjetas de crédito; es decir mediante la aplicación de este proyecto se pretende alcanzar un 2.6% de incremento en el nivel de ventas anual de Seguricard, porcentaje que está concentrado especialmente en el segmento de tarjetahabientes que consideran necesario y de valor agregado el servicio de prevención de fraudes, que se convierte en un motivador de preferencia para el uso de tarjetas de crédito versus el efectivo y para el caso de Seguricard, versus el resto de tarjetas del mercado.

6.5 ANALISIS GENERAL COSTO – BENEFICIO DE LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA.

El costo definido de la implementación del proyecto y de su ejecución en un año fue definido en el capítulo 5, como el 0.01% del presupuesto anual de marketing de Seguricard, es decir, el 0.0001% de las ventas anuales de la empresa.

Al realizar el análisis, en primer lugar, del valor de la inversión versus la disminución de la pérdida efectiva por el efecto de fraude en Seguricard, que es un 1.67% más de las ventas, se puede concluir que el beneficio es mayor y por ende la propuesta puede ser considerada como factible para la toma de decisiones de la gerencia de la empresa.

Analizando, en segundo lugar, el valor de la inversión versus el incremento mínimo esperado en el nivel de ventas de Seguricard, 2.6% más al nivel actual, con tan solo el 0.0001% de inversión de las ventas, se concluye que desde este



aspecto el proyecto presenta un beneficio que lo convierte en inversión, y puede ser considerado por la gerencia general de la empresa para su aplicación.

Para expresarlo mejor se propone a continuación un supuesto de ventas esperadas para el año 2008, *menor al real del 2007* a la fecha y menor al esperado para el 2008.

Escenario Optimista = 2.6% de incremento

Cuadro 6. 2

Ventas esperadas SEGURICARD S.A. (supuesto)	500.000.000,00
Presupuesto Marketing SEGURICARD S.A. (1% de las ventas)	5.000.000,00
Presupuesto Proyecto	212.900,00
Incremento de Ventas PROPUESTO (2,6% del mercado)	13.000.000,00

$$\frac{BENEFICIO}{COSTO} = \frac{\$13.000.000}{\$212.900} = INVERSION$$

Además podemos considerar un escenario pesimista donde la respuesta del valor agregado del 26% del mercado que considera importante al servicio de seguridad, no sea un 10% de incremento sino tan solo un 5% de ese sector, es decir un 1,3% de las ventas totales. En este caso los resultados serían los siguientes:

Escenario Pesimista = 1.3% de incremento

Cuadro 6. 3

Ventas esperadas SEGURICARD S.A. (supuesto)	500.000.000,00
Presupuesto Marketing SEGURICARD S.A. (1% de	



las ventas) 5.000.000,00

Presupuesto Proyecto 212.900,00

Incremento de Ventas PROPUESTO (1,3% del mercado) **6.500.000,00**

Se puede determinar que el proyecto es factible por la rentabilidad que genera una inversión moderada.