

Programas de incentivos y aumento de ventas en comercios*

David Humphrey**

1. Introducción

Durante los últimos 100 años se ha utilizado una amplia variedad de programas de incentivos y fidelidad en múltiples ámbitos. El propósito de los comerciantes ha sido el de atraer a los consumidores a sus comercios con la esperanza de incrementar el nivel de ventas y la cuota de mercado en relación con otros comerciantes que, aunque venden los mismos productos, no ofrecen incentivos, o lo hacen, pero por un menor valor. A continuación, nos referiremos de forma específica a la evolución de los programas de incentivos mediante cupones, incentivos en efectivo (rebajas, fundamentalmente) y programas de incentivos ofrecidos con las tarjetas bancarias. Dado que los programas de incentivos de las tarjetas bancarias han generado críticas por parte de los comerciantes acerca de su coste, se analizan tres aproximaciones para limitar las tasas de intercambio de las tarjetas. Posteriormente, se establece que los costes de las plataformas de tarjetas deberían haber disminuido con el tiempo debido a sus fuertes economías de escala y la gran expansión del volumen de transacciones con tarjeta. Finalmente, se concluye con un análisis del futuro de estas cuestiones, basándonos en la experiencia anterior de los comerciantes con incentivos instrumentados en cupones o vales y la posible introducción de un método más económico para realizar pagos en puntos de venta y entre empresas (*business-to-business*) en los Estados Unidos.

* Este artículo está basado en una conferencia impartida en el Congreso: "Payment Markets: Theory, Evidence and Policy" celebrado en Granada los días 21 y 22 de junio de 2010.

** Florida State University.

Se agradecen y se aprecian los comentarios de Santiago Carbó Valverde.

2. La evolución de los tres principales esfuerzos de los comerciantes para incrementar el nivel de ventas

A lo largo del tiempo, tres han sido los principales tipos de programas de incentivos ofrecidos por los comerciantes. Dos de ellos se relacionan con incentivos mediante cupones o vales entregados por comerciantes para atraer a los consumidores a sus establecimientos e incentivos en forma de importantes descuentos y rebajas, lo que dejó, en ocasiones, a muchos pequeños comerciantes fuera del negocio, aunque resultó realmente efectivo al generar un cambio de tendencia en los patrones de compra. El tercero se refiere a los programas de incentivos de las plataformas de tarjetas de pago, que han podido afectar a los precios en el mercado y, en algunos países, han generado desafíos legales, así como también la intervención del gobierno.

2.1. Los vales o cupones premian a los clientes por su fidelidad al comerciante

Los incentivos mediante vales o cupones fueron entregados inicialmente a aquellos clientes que no solicitaban crédito en el comercio. Posteriormente, se entregaron a todos los clientes, independientemente del medio de pago utilizado. Los cupones se vendían a supermercados, centros comerciales y estaciones de servicio y se entregaban a los clientes como incentivos por comprar en sus respectivas tiendas en lugar de otros sitios. Generalmente, se entregaba un vale o cupón por cada 10 centavos de dólar en ventas.

Los cupones fueron más populares en los Estados Unidos que en Europa, y resultaron especialmente exitosos en su comienzo, en la década de 1930, alcanzando su máxima popularidad en la década de 1960. Si bien los cupones *S&H Green Stamps* eran los más populares, existían otros que eran promocionados principalmente por diferentes cadenas de supermercados (*Triple S Stamps*, *Blue Chip Stamps*, *Plaid Stamps*). Durante los años sesenta del pasado siglo, se emitió un volumen de cupones *S&H Green Stamps* tres veces mayor que el correspondiente a los sellos postales estadounidenses, siendo su catálogo de promociones la publicación de mayor tirada en Estados Unidos. Algo más del 60 por 100 de los hogares americanos coleccionaban algún tipo de cupón en los años 1960, y se entregaba un total de 10.000 millones de dólares en incentivos (825 millones de dólares en un año, considerando únicamente los *Green Stamps*).

En los años sesenta existía un número tan elevado de comerciantes que ofrecían cupones, que el mercado se saturó. Así, la entrega de los mismos se convirtió en una medida defensiva, dado que la cuota de mercado podría verse disminuida, si no se ofrecían. Puesto que la mayor parte de los comerciantes los ofrecía, dejó de resultar rentable de forma que mantener la entrega de cupones no suponía más que un incremento de la base de costes para los comerciantes. Por otra parte, si tan sólo unos pocos comerciantes hubieran decidido disminuir sus costes eliminando los vales, sus ventas se habrían visto afectadas de forma negativa. La única alternativa hubiese sido que otras presiones en costes se incrementaran considerablemente, induciendo a los comerciantes a abandonar la entrega de cupones, en favor de programas de incentivos más económicos del tipo "cliente preferido". Esto ocurrió durante las recesiones y los periodos inflacionarios de los años 1970, cuando muchos comerciantes recortaron costes para mantener sus márgenes de beneficio. Los sellos prácticamente desaparecieron entre este periodo y la década de 1980, quedando, en 1999, sólo 100 tiendas que entregaban sellos S&H. En su lugar, los comerciantes ofrecieron programas de fidelidad/incentivos más económicos para atraer a los clientes a sus comercios.

Los programas de incentivos mediante vales o cupones aún existen también en Internet, como es el caso de *Green Points*, aunque los incentivos en premios dejan, por lo general, mucho que desear comparado con su pasado. Por ejemplo, para conseguir unos auriculares JVC con cancelación de ruido (cuyo coste es de 46,99 dólares), deberían acumularse 43.000 puntos verdes gastando 430.000 dólares (los incentivos equivalentes son de 0,01 dólares por sello). Esto resulta comparable al caso de AMEX, que requiere 385.000 puntos para conseguir un televisor de pantalla plana de 46 pulgadas (cuyo coste es de 570 dólares),

lo que supone entre 5 y 6 años de compras con tarjeta (valor equivalente a 0,0015 dólares por punto).

Resulta importante señalar que la experiencia cercana a la "muerte" de la entrega de cupones como incentivos ocurrió cuando: (a) casi todos los comerciantes ofrecieron estos vales y, consecuentemente, no consiguieron beneficios derivados de una mayor cuota de mercado o ventas adicionales al mantener la entrega de los mismos como programa de incentivos; (b) los comerciantes afrontaron una gran presión para reducir costes en la recesión de la década de 1970; y (c) los comerciantes tenían control sobre la elección de ofrecer o no incentivos mediante la entrega de cupones y la mayoría abandonó estos programas sustituyéndolos por sus propios programas de fidelidad, que resultaban más económicos. En la actualidad, los casos (a) y (b) se encuentran, con muchos matices e importantes diferencias internacionales, en los programas de incentivos de tarjetas. Sin embargo, las plataformas de tarjetas controlan el valor del premio por transacción, mientras que los usuarios de tarjetas controlan de forma efectiva el volumen de premios según sus compras. Por el contrario el caso (c) no se encuentra presente en la actualidad. Esto se explica en profundidad más adelante en este artículo.

Existían otros tipos de programas de incentivos similares, de corta duración. Durante algunos años, los bancos estadounidenses compitieron en la captación de depósitos premiando con vajillas o, incluso, una peluca si un cliente abría una cuenta de depósitos sin intereses, lo suficientemente grande, durante seis meses o un año. Mientras que los bancos esperaban poder contar con estos balances transferidos una vez finalizado el periodo requerido, la mayoría resultaban retirados y depositados en otra entidad para obtener un nuevo premio. Con el tiempo, los bancos comprendieron que gran parte de los depósitos captados por medio de sus programas de incentivos era "dinero caliente" (en inglés, *hot money*), por lo que estos programas fueron abandonados o considerablemente limitados. Aún así, de vez en cuando resulta posible encontrar en Estados Unidos un banco que ofrece un premio por abrir una cuenta de depósitos (y también en múltiples países europeos, aunque con otros matices y atractivos), si se supera un importe determinado durante un periodo de tiempo fijo.

2.2. Incentivos en efectivo y la aparición de las rebajas y tiendas de descuento

La facultad de los comerciantes para atraer consumidores mediante grandes descuentos en el precio de sus productos fue limitada por las leyes de mantenimiento del precio de reventa en Estados Unidos. Estas restricciones permitieron al fabricante imponer precios minoristas mínimos a todas aquellas tiendas que vendían sus productos.

Esta práctica tenía el objetivo de proteger a los comerciantes minoristas más pequeños de una competencia en precios injusta por parte de cadenas comerciales y grandes comerciantes. Además de conseguir esto, también protegía la red de distribución del comercio al limitar la competencia entre comerciantes vía precios y beneficiaba a los fabricantes al limitar el poder de compra de los grandes comerciantes y permitirles mantener precios más elevados.

En el Reino Unido, en 1964, se aprobó la legislación que consideraba ilegal las leyes de mantenimiento del precio. En los Estados Unidos, el Sherman Act de 1890 estableció en sí mismo la ilegalidad de los contratos de mantenimiento de precios. Esto fue sin embargo revertido durante la Gran Depresión de los años 1930, con el objeto de proteger a los pequeños comerciantes de los descuentos de las cadenas comerciales y de las denominadas leyes de "comercio justo". Posteriormente, en 1968, la Corte Suprema de Estados Unidos estableció que la mayoría de los acuerdos sobre precios horizontales/verticales mínimos/máximos se consideraban ilegales en sí mismos, lo que eliminó las restricciones sobre el descuento aplicado a los precios por parte de las cadenas comerciales.

Anteriormente, la estructura legal de una empresa cooperativa permitía una solución: pagar una cuota de socio a una organización para conseguir grandes descuentos sobre precios. Después de 1968, sin embargo, los comerciantes podían abrir tiendas de descuento especializadas y generales sin requerir asociación (por ejemplo, WalMart, Best Buy, Toys-R-Us, ...), con lo que éstos incrementaron su popularidad dado que los precios que aplicaban a electrodomésticos de marcas reconocidas, productos electrónicos, ropa y otros productos, resultaban considerablemente más bajos. Consecuentemente, el número de tiendas de rebajas creció rápidamente y las cuotas de mercado minoristas sufrieron variaciones mayores que las producidas por cualquier otro programa de incentivos. En este proceso, la mayor parte de los pequeños comerciantes locales que vendían productos similares terminó fuera del negocio, mientras que los grandes

establecimientos que ofrecía rebajas se convirtieron en la norma, mucho más en los Estados Unidos que en Europa.

2.3. Tarjetas de crédito comerciales y bancarias

El crédito facilitado por los comercios y los comerciantes ha estado disponible para los consumidores durante más de 150 años. En sus comienzos como una cuenta escrita a mano por el comerciante, y en la actualidad mediante el uso de una tarjeta de plástico emitida y operada por el mismo comerciante. Aunque la extensión del crédito facilitado por las tiendas puede llevar a algún coste de deuda negativo, la expansión del volumen de ventas y la fidelidad de los clientes resultante parece compensar con creces los costes operativos y de otro tipo. Si bien la mayoría de los cobros mensuales eran abonados íntegramente, algunos usuarios se aprovecharon de la oportunidad de utilizar el *revolving* para compras especialmente grandes. Dado que las tarjetas de compra son específicas de cada comerciante, implican una relación especial entre cliente y comerciante que permite ofrecer ofertas especiales y otros programas de incentivos entre sus usuarios.

Para las tarjetas de crédito bancarias resulta importante distinguir entre el contexto existente cuando aparecieron y comenzaron a expandirse entre las distintas categorías de comerciantes (supermercados, estaciones de servicio, centros comerciales, tiendas de rebajas, etc.), y el contexto actual en el que las tarjetas de crédito bancarias son un producto maduro y, al menos en Estados Unidos, el mercado se encuentra prácticamente saturado.

Diner's Club, la primera tarjeta de crédito bancaria, fue establecida en 1950 y originalmente adoptada por hoteles y restaurantes que ofrecían sus servicios a viajantes. La tarjeta de crédito fue bien aceptada por los usuarios ya que suponía un sustituto conveniente y seguro del efectivo, de los cheques de viaje y de los cheques firmados fuera de la ciudad de origen (difícilmente aceptados). Asimismo, la tarjeta de

Cuadro 1

DATOS SOBRE TARJETAS DE CRÉDITO BANCARIAS Y TARJETAS DE COMPRA EN ESTADOS UNIDOS

	2000		2010	
	Banco	Tienda	Banco	Tienda
Número de Tarjetas (mil.)	455	597	563	513
Valor de Compra (\$ miles de mil.)	768	120	1.330	121
Deuda Pendiente (\$ miles de mil.)	480	92	672	93

crédito resultó ser bien recibida por los comerciantes al asegurarles el cobro, dado que la entidad emisora de la tarjeta asumía el riesgo de crédito y garantizaba el pago. En su comienzo, las plataformas de tarjetas de crédito (incluyendo en la actualidad a Visa y MasterCard) ayudaron a los comerciantes a expandir sus ventas y su cuota de mercado; sin embargo, no todos aceptaron el uso de éstas en sus tiendas. Con el tiempo, los programas de fidelidad e incentivos de las tarjetas de crédito incrementaron la adopción y el uso de tarjetas de plataformas, con lo que las plataformas expandieron considerablemente los tipos y el número de comerciantes aceptantes de tarjetas (incluyendo en la actualidad restaurantes de comida rápida, de escaso valor).

Como se puede observar en el cuadro 1, mientras que el número de tarjetas de crédito bancarias (Visa, MasterCard, etc.) es similar al de tarjetas de comercios, sobrepasando los 500 millones en ambos casos, en 2010 el valor de las compras con tarjeta bancaria alcanzó los 1,3 billones de dólares, lo que equivale a 11 veces el valor de las compras realizadas con tarjetas de compra ofrecidas por los comerciantes. Dicho de otro modo, la base de costes de los comerciantes asociada a las tarjetas de crédito bancarias es 11 veces mayor que la asociada a las tarjetas de compra de las tiendas. En este mismo contexto, los comerciantes han mostrado reticencias a la estructura de precios, que también afecta a sus costes y, en particular a las tasas de intercambio entre bancos adquirentes (los que le proporcionan el terminal) y bancos emisores (los que emiten la tarjeta) en la medida en que determinan sus propias tasas, las que ellos pagan al adquirente. En algunos países, esto ha llevado a implementar legislación (como en Australia) o consultas y acuerdos multilaterales (en España) para reducir las tasas de intercambio o limitarlas a un máximo, basándolas en costes, excluyendo el gasto asociado a los programas de incentivos. También ha generado un esfuerzo para determinar teóricamente cuál debería ser dicho máximo, en caso de que los reguladores tuviesen la intención de establecerlo.

3. Tasa de intercambio máxima

3.1. El test del turista como medida aplicable a la tasa de intercambio

Siguiendo la teoría del llamado “test del turista”, la tasa de intercambio de las tarjetas bancarias no debería exceder el ahorro en costes del comerciante cuando una tarjeta sustituye al efectivo en el pago de una transacción (Crochet-Mirole, 2008). Cuando estos dos costes son iguales, al comerciante le resulta indiferente que el cliente utilice la tarjeta o el efectivo para realizar su compra ya que ambas alternativas le supondrán el mismo coste.

En 2009, la Comisión Europea sugirió que el test del turista debería emplearse para establecer la tasa de intercambio de las tarjetas bancarias para los comerciantes (Slaughter y May, 2009). El test del turista requiere que la tasa de intercambio de la tarjeta de crédito bancaria sea menor o igual que el coste para un comerciante de aceptar un medio de pago distinto de la tarjeta, como el efectivo.¹ Existe una serie de dificultades prácticas en la aplicación de este test. En primer lugar, el coste para el comerciante de aceptar efectivo en Europa puede diferir según el valor de la transacción, siendo más alto que para los pagos de elevado valor con tarjeta de débito (Bolt, Jonker, y van Renselaar, 2010). En segundo lugar, mientras que posiblemente el efectivo sea el medio más económico para los comerciantes en algunas transacciones (implicando una tasa de intercambio baja para las tarjetas bancarias como resultado), no es necesariamente el instru-

¹ Se estima que el test del turista podría disminuir considerablemente la tasa de intercambio transfronteriza del 0,8 por 100 en 2007 a la media ponderada del 0,3 por 100 para las tarjetas de crédito, y del 1,9 por 100 al 0,2 por 100 en el caso de las tarjetas de débito (Slaughter y May, 2009).

Cuadro 2

COSTES PRIVADOS Y SOCIALES RELATIVOS DE LOS INSTRUMENTOS DE PAGO EN ESTADOS UNIDOS

Comerciantes:	tarjeta de crédito	>	tarjeta de débito	>	cheque	>	efectivo
Bancos:	tarjeta de crédito	>	tarjeta de débito	>	efectivo	>	cheque
Consumidores:	efectivo	>	cheque	>	tarjeta de débito	>	tarjeta de crédito
<i>Ranking de</i>							
Coste Global:	efectivo	>	tarjeta de crédito	>	cheque	>	tarjeta de débito
Coste Unitario Global:	\$1,49	>	\$1,16	>	\$1,07	>	\$0,90

mento de pago más económico desde una perspectiva social. Cuando se integran los costes de los bancos y los consumidores con los costes de los comerciantes, puede que el coste total resultante del efectivo sea más elevado que el coste de las tarjetas en Europa.

Esta posibilidad parece darse en el caso de Estados Unidos. El *ranking* aproximado del coste de los medios de pago (extraído de García-Swartz, Hahn, y Layne-Farrar, 2006) se presenta en el cuadro 2, incluyendo los instrumentos de pago con menor coste en negrita. Para los Estados Unidos, parece que si bien el efectivo es el medio de pago de menor coste para los comerciantes, al añadir los costes para los bancos y los consumidores, el efectivo se convierte en el instrumento de mayor coste socialmente, mientras que la tarjeta de débito es aparentemente la que supone globalmente un menor coste.

Si se adoptase el test del turista en Estados Unidos, sería más apropiado utilizar el coste para el comerciante de aceptar cheque o tarjeta de débito, en lugar de efectivo, como límite de la tasa de intercambio.² Sin embargo, aparte del Reino Unido y Francia, los cheques son muy poco utilizados en Europa, por lo que el efectivo (entendido como cualquier medio de pago distinto del pago con tarjeta) ha sido propuesto para incluirse en el Test del Turista.³ Finalmente, el efectivo es considerado como “fondos buenos y finales” ya que el Gobierno garantiza el pago (excluidas las falsificaciones). Sin embargo, el coste para el Gobierno de proveer esta garantía del efectivo no se encuentra incluido en el coste para el comerciante de aceptar efectivo.

3.2. El Modelo Rochet-Wright para la tasa de intercambio máxima

En el modelo Rochet-Wright (2010), existen dos tipos de usuarios de tarjetas. Para el usuario que busca su utilidad,

² Este es especialmente el caso actual, ya que ahora todos los cheques en Estados Unidos son recogidos un día después de haber sido depositados en un banco. El proceso en su conjunto, salvo para los cheques locales que son recogidos físicamente en un día, es electrónico siguiendo la legislación denominada *Check 21*, que permitió reemplazar el *ítem* físico por la imagen digital de ambas caras del cheque. Anteriormente, el *ítem* físico debía ser transportado al banco pagador, lo que podría llevar entre uno y cinco días antes de que el comerciante tuviese la posibilidad de utilizar sus fondos depositados.

³ El uso de efectivo por persona en Europa es el doble que en Estados Unidos. Los cheques reemplazaron, hace ya mucho tiempo, el uso de efectivo como medio de pago por los consumidores en Estados Unidos. La cuota del pago en efectivo en puntos de venta en los Estados Unidos se encuentra alrededor del 20 por 100, mientras que en Europa se sitúa entre el 40 y el 60 por 100.

los incentivos inducen una sobreutilización de la tarjeta, maximizan los beneficios de las tarjetas bancarias, pero no generan una expansión real del volumen de ventas para los comerciantes. Esto se debe a que se podría haber utilizado un medio de pago alternativo, de menor coste desde la perspectiva del comerciante, para realizar la compra.

El segundo tipo de usuario de tarjetas requiere crédito —ya sea bancario o del propio comercio— para realizar la compra. Consecuentemente, los comerciantes expanden sus ventas mediante la concesión de crédito. En la práctica, muchos comerciantes que ofrecían tarjetas de compra no aceptaban tarjetas bancarias en el pasado. Por otra parte, algunos comerciantes abandonaron sus tarjetas de compra a favor de las tarjetas bancarias, dado que los costes operativos y el coste crediticio de conceder crédito por parte de la misma tienda excedían el coste del crédito facilitado por la tarjeta bancaria. Por el contrario, en la actualidad muchos grandes comerciantes mantienen sus propias tarjetas de compra, pero también aceptan tarjetas bancarias, probablemente para ofrecer la posibilidad de realizar compras a aquellos usuarios con necesidades crediticias que no cuentan con tarjeta de compra ofrecida por la tienda.

La tasa de intercambio máxima de Rochet-Wright se establece según dos diferencias en costes para los comerciantes con tarjetas bancarias. En primer lugar, para el usuario que busca su utilidad, la tasa de intercambio del comerciante no debe exceder el coste que supone para el comerciante un medio de pago alternativo más económico. Esto supone nuevamente la aplicación del *test* del turista: (a) hace que al comerciante le resulte indiferente aceptar una tarjeta bancaria u otro medio de pago más económico para la misma transacción, y (b) reduce probablemente la sobreutilización de la tarjeta bancaria por parte de los usuarios que buscan su utilidad, al disminuir la habilidad de la tasa de intercambio para cubrir algo, la mayor parte o la totalidad de los costes del programa de incentivos ofrecido por la tarjeta.

La segunda parte del análisis de la tasa de intercambio máxima está relacionada con la diferencia entre el coste operativo y crediticio de facilitar crédito por parte de los comerciantes, y el coste operativo y crediticio de las tarjetas de crédito bancarias. Dicha diferencia puede resultar positiva o negativa. Si el coste del crédito concedido por el comerciante es mayor que el de la tarjeta bancaria, entonces el ahorro en costes del comerciante al aceptar tarjeta bancaria es añadido al máximo de la tasa de intercambio. Esto resultaría en un máximo global más elevado que el propio *test* del turista, y probablemente aplicable al caso de pequeños comerciantes que inicialmente apoyaban la tarjeta de compra a crédito, pero que finalmente concluyeron que su coste era muy elevado.

Para los grandes comerciantes con mayor escala de operaciones, es posible que el coste de facilitar crédito por sus propios comercios sea menor que el correspondiente al de las tarjetas bancarias. Este coste extra para el comerciante, presente cuando se utiliza una tarjeta bancaria en lugar de una tarjeta de compra, se descuenta del máximo de la tasa de intercambio, dando como resultado un máximo global menor que el propio *test* del turista. En efecto, el modelo es una útil extensión del *test* del turista que considera la diferencia entre el crédito concedido directamente por el comercio y el crédito facilitado por la tarjeta bancaria. Es posible determinar los costes operativos y el coste de crédito asociados a las tarjetas de crédito bancarias. Asimismo, si se desea utilizar aproximaciones para grupos de comerciantes grandes, medianos y pequeños (en lugar de individualmente), también resulta posible determinar el coste de referencia del crédito concedido por el propio comercio.

3.3. Tasa de intercambio máxima basada en costes

El *test* del turista y el modelo Rochet-Wright no son las únicas alternativas para establecer el máximo de la tasa de intercambio. Australia, debido a su legislación que requiere que los reguladores apoyen un sistema de pagos eficiente (por ejemplo, de costes bajos), ha expresado su preocupación por los programas de incentivos de tarjetas, dado que estos pueden conducir a la sobreutilización de un medio de pago de coste elevado y una ineficiente asignación de recursos. En Australia y en Estados Unidos (donde no existe una legislación sobre un “sistema de pagos eficiente”), los proveedores de tarjetas “compiten” entre sí ofreciendo cada vez mayores incentivos para motivar el uso de sus tarjetas.

La aproximación basada en costes intenta eliminar los pagos por parte de los comerciantes para financiar un programa de incentivos ofrecido por las plataformas de tarjetas y, de esta forma, conseguir que la elección del consumidor sobre qué medio de pago escoger le aporte utilidad o alguna otra consideración relacionada al consumidor. Sin embargo, si los incentivos de las tarjetas fuesen eliminadas, dos estudios sugieren que el uso de tarjetas caería, aunque tendría un efecto de poca consideración (–1 por 100, –4 por 100) sobre la cuota de mercado de las tarjetas bancarias debido a la “persistencia de los hábitos” (Simon, Smith, y West, 2010; Ching y Hayashi, 2010).

Los incentivos no necesitan ser eliminados. Si las plataformas de tarjetas encuentran otras fuentes de ingresos para cubrir este coste (como la aplicación de tasas anuales), entonces el usuario de tarjetas pagará por los incentivos en lugar del comerciante. Esto alinearía con mayor

precisión los costes y los beneficios de los usuarios de tarjetas. Dependiendo del coste de los programas de incentivos cubiertos por la tasa de intercambio y la diferencia para el coste del comerciante de aceptar una tarjeta bancaria o, por ejemplo, efectivo, un máximo basado en costes podría tener un impacto similar al del *test* del turista.

4. Tanto las tarjetas de compra como las tarjetas bancarias llevan relacionadas subvenciones cruzadas

Los incentivos de las tarjetas de compra ofrecidos por los comerciantes llevan asociados subvenciones cruzadas que los consumidores que realizan compras en el comercio pero no cuentan con la tarjeta de compra del comercio transfieren a aquellos que sí la poseen. Estos incentivos podrían incluir parking gratuito en un área de la ciudad en la que resulta difícil aparcar, o información anticipada sobre disponibilidad y existencia de descuentos especiales a lo largo del año.

Dos de los programas de incentivos del uso de tarjetas más populares incluyen las millas aéreas o el reembolso del 1 por 100 del valor de las compras si se utiliza la tarjeta bancaria para realizarlas. Como se mencionó con anterioridad, si bien tanto las tarjetas de compra ofrecidas por los comerciantes como las tarjetas bancarias llevan asociadas subvenciones cruzadas entre los clientes de una tienda, el valor de la compra realizada con las tarjetas bancarias es 11 veces superior al de las tarjetas de compra.

5. Costes de producción y proceso de tarjetas

La ratio de coste operativo (CO) sobre activos totales (AT) para los bancos es un indicador aproximado de las variaciones a lo largo del tiempo en los costes bancarios de proveer servicios de depósito, préstamo, pagos y otros.⁴ Entre 1987-2004 esta ratio disminuyó un 34 por 100 en 11 países europeos, sugiriendo que los costes de producción bancarios

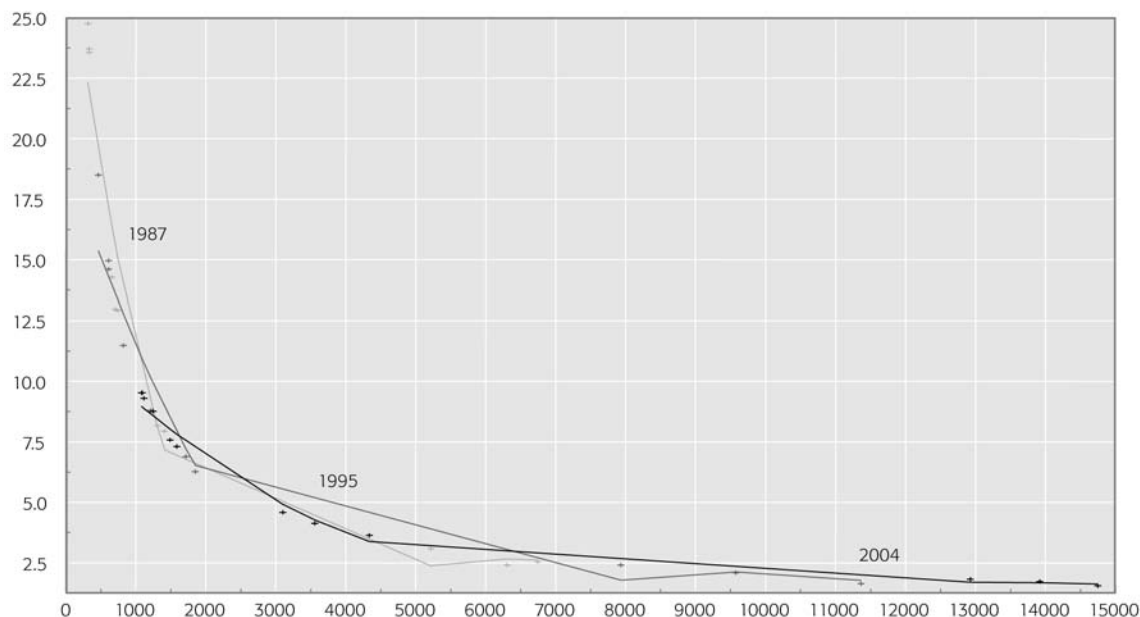
⁴ Los costes de interés no resultan relevantes en este caso ya que los tipos de interés bancarios siguen los tipos del mercado, y básicamente no guardan relación con la producción de servicios bancarios otros que el establecimiento del tipo de los préstamos. Además, si bien la ratio de costes de interés sobre activos totales diferirá entre bancos, esto se debe principalmente a las diferencias en la composición del pasivo y no a diferencias en los costes de producción o la productividad.

Gráfico 1

COSTES DE PAGOS ESTIMADOS VERSUS VOLUMEN DE TRANSACCIONES DE PAGOS

(11 países europeos, 1987-2004)

Centavos de dólar por transacción



han caído notablemente durante este periodo. Una razón para esta disminución es que los bancos experimentan economías de escala en sus operaciones —tanto en pagos como también en las operaciones que se realizan en sus cajeros automáticos y red de oficinas. En el caso de los bancos españoles, la variación de esta ratio ha sido de -50 por 100 .

El gráfico 1 ilustra el grado medio de las economías de escala en pagos para bancos europeos en tres periodos de tiempo distintos (Bolt y Humphrey, 2007). Si bien no se trata exactamente de una curva de costes tradicional, las pendientes de las curvas representan cómo los costes unitarios de los pagos han disminuido a medida que el volumen de pagos se ha expandido.⁵ Esto ilustra que existen

⁵ Las curvas de coste en el gráfico 1 son estimadas a partir de una función de costes *multi-output* donde se mantienen constantes todos los *outputs*, aparte de las transacciones de pagos y los precios de los factores productivos. Esto ilustra cómo los costes de los pagos varían con el volumen de transacciones, pero no es una curva de coste medio estándar (Baumol, Panzar y Willig, 1982). Manteniendo los pagos distintos a los realizados con tarjeta constantes en su valor medio, la influencia de los costes operativos genera un desplazamiento en paralelo hacia arriba de las curvas, pero no afecta a la pendiente. Si los costes de pagos existieran de forma separada a los costes operativos (lo que no ocurre), podría obtenerse una curva de coste medio tradicional para los pagos.

Cuadro 3

ECONOMÍAS DE ESCALA ASOCIADAS A PAGOS: DISTINTOS PAÍSES Y DISTINTOS MÉTODOS

	Efectivo	Tarjeta
Noruega 1994-2001 d(coste de pagos)/ d(volumen)		0,43
Holanda 2002 Coste Marginal/ Coste Medio	0,37	0,39
Bélgica 2003 Coste Marginal/ Coste Medio	0,25	0,39
EE.UU. 2005 d(coste de pagos)/ d(volumen)		0,31 – 0,39
Holanda 1997-2005 Datos Bancarios, Modelo Econométrico		0,27 – 0,31

Fuente: Gresvik y Øwre (2002); Brits y Winder (2005), cuadro 4.3; Quaden (2005), cuadro 3; First Annapolis Consulting (2006); Bolt y Humphrey (2009).

fuerzas economías de escala asociadas a las actividades bancarias de pagos, una de las cuales incluiría las operaciones con tarjeta.

El cuadro 3 representa estimaciones puntuales de las economías de escala correspondientes al efectivo y al uso de tarjetas, para distintos países europeos. Cabe destacar que si bien la información proviene de fuentes diferentes y parte de distintos métodos de estimación, el valor de los efectos de escala resulta similar en todos los casos. Como se puede observar, los efectos de escala de los pagos con tarjeta son considerables e implican que los costes medios de pagos para los bancos deberían disminuir notablemente al incrementar el volumen de pagos con el tiempo. Sin embargo, pocos países han experimentado reducciones significativas en las tasas de intercambio aplicadas a los comerciantes, que posteriormente se hayan correspondido con la aparente reducción en los costes subyacentes de pagos. Por el contrario, las tasas de intercambio de los comerciantes se han visto generalmente incrementadas, y no disminuidas como sería de esperar si hubiera competencia en la provisión de servicios bancarios de pago para los comerciantes.

En el periodo 2002-2009 en España, las transacciones con tarjeta en punto de venta se incrementaron en un 105 por 100, mientras que el número de terminales en punto de venta (TPVs) se incrementó un 73 por 100. Las economías de escala (SCE) se derivan de la ratio de la variación porcentual en los costes operativos de los pagos sobre la variación porcentual en las transacciones de pago, o lo que es lo mismo: $SCE = \frac{\partial \ln CO}{\partial \ln T}$ (donde T representa el volumen de transacciones). Así, considerando la variación porcentual en el volumen de transacciones con tarjeta en punto de venta (105 por 100) y teniendo una estimación de las economías de escala de los pagos bancarios en España (0,30), el coste operativo total de las transacciones con tarjeta en punto de venta se incrementó en un 31,5 por 100 (105 por 100 x 0,30). Como esta cantidad es menor que el incremento en las transacciones, se estima que el coste unitario o medio por TPV ha disminuido en un 36 por 100 entre 2002 y 2009 (aproximadamente un 5 por 100 anual durante 7 años).

En la mayoría de los países, las tasas de intercambio para los comerciantes han variado aparentemente poco con la producción subyacente y los costes del proceso de pagos. España es una excepción a este caso, ya que empleó la "consulta" para reducir las tasas de los comerciantes. Entre 2002 y 2009 la tasa de descuento media agregada para los comerciantes se redujo de un 1,59 por 100 a un 0,77 por 100 (una reducción del 52 por 100 en 7 años o de aproximadamente un 7 por 100 anual). "Consultas" y acuerdos previos redujeron la tasa en un 21 por 100 entre 1999 y 2002 (Carbó-Valverde, Chakravorti, y Rodríguez-Fernández,

2009). Parece que los efectos de escala conseguidos están siendo transferidos a los comerciantes en España, aunque esto no es común en otros países.

6. El futuro de los programas de incentivos de las plataformas de tarjetas

Dado que el valor de las compras con tarjeta bancaria equivale a 11 veces el valor de las compras con tarjeta de compra ofrecida por comerciantes (para Estados Unidos, en 2010), resulta claro que la subvención cruzada es considerablemente más importante para las tarjetas bancarias y que tiene un impacto mucho más pronunciado sobre la base de costes de los comerciantes que los programas de incentivos o fidelidad de las tarjetas de compra.

Aunque existen fuertes economías de escala en las operaciones bancarias de pago, las tasas de los comerciantes no disminuyen (en la mayoría de países, siendo España una excepción) a medida que el volumen de transacciones con tarjeta se incrementa con el tiempo y se reducen los costes unitarios de pagos. Así, los comerciantes asumen costes más elevados de los programas de incentivos sobre los que no ejercen control, pero cuyo valor de las ventas se ha visto incrementado en un 73 por 100 en la última década (en los Estados Unidos). Con los cupones, los comerciantes abandonaron los incentivos en las recesiones de los años 1970 debido a la presión sobre costes, pero esto no es realmente posible con las tarjetas bancarias. Consecuentemente, los comerciantes han utilizado las leyes existentes para reducir algunos de sus costes, tales como desafiar y revocar la regla de "honrar a todas las tarjetas".

Mientras muchos pequeños bancos reciben un beneficio reducido de las tarjetas de crédito bancarias, los 10 primeros bancos de Estados Unidos captan el 80 por 100 de los 48.000 millones de dólares provenientes del pago de las tasas de intercambio de las tarjetas de crédito bancarias en 2008. Considerando que la tasa de intercambio media de las tarjetas de crédito bancarias es el 2 por 100 del valor de las ventas de los comerciantes, estos han solicitado a sus representantes que introduzcan y aprueben una legislación que les otorgue cierto grado de control sobre los costes de las tarjetas. Entre otras, se ha propuesto la siguiente legislación:

- Requerir la negociación de las tasas de intercambio.
- Permitir que los comerciantes establezcan valores mínimos para el uso de tarjeta (por ejemplo, 10 dólares).

- Permitir que un establecimiento perteneciente a una cadena acepte el pago con tarjeta, mientras que otras tengan la posibilidad de no hacerlo.
- Permitir que los comerciantes ofrezcan un descuento cuando el pago se realiza en efectivo o con tarjeta de débito en lugar de realizarse con tarjeta de crédito, o un descuento por utilizar una tarjeta bancaria en particular

Posiblemente parte de esta legislación sea aprobada en algún momento, y probablemente primero a escala regional, por lo que el conflicto continuará.

Con carácter más general, en los Estados Unidos existe un posible instrumento reordenado alternativo —una orden de pago electrónico— sin tasa de intercambio que podría resultar considerablemente más económica que una tarjeta de crédito bancaria para los usuarios que buscan su utilidad. Con la adopción de la legislación federal orgánica en 2003, en la actualidad casi la totalidad de los cheques se hacen efectivo como imagen digital en 1 día o menos a un coste muy reducido a través de *Check 21*. La pieza que queda por resolver es que exista una parte electrónica que inicie la transacción en lugar de una portada en papel. Como se señala en Jacob, Lunn, Porter, Rousse, Summers, y Walker (2009), utilizando un teléfono móvil encriptado en el TPV o Internet para el pago de facturas, los consumidores podrían iniciar una orden de pago electrónica con tres piezas de información: el número de cuenta del cliente y el número del banco para realizar el débito (línea MICR), la fecha, el número de cuenta y del banco para realizar el ingreso, y una firma electrónica. Sólo los dos últimos datos no serían guardados en el teléfono móvil o en un ordenador.

En caso de que se desarrolle, la orden de pago electrónica permitiría ahorrar costes bancarios al eliminar los costes asociados al cheque (emisión, transformación en una imagen electrónica), y beneficiaría a los comerciantes ya que no habría tasa de intercambio asociada a tarjetas bancarias y resultaría más económica de aceptar que el cheque papel.⁶ Probablemente, el mayor beneficio sería para los pagos entre empresas (*business-to-business*) —un poco menos de la mitad de los 30.000 millones de pagos con cheque—, ya que la conexión entre el sistema de pagos de las cuentas electrónicas de una empresa y el sistema de cobros de las cuentas electrónicas de la otra serían completamente elec-

trónicas, evitando el coste actual y la posibilidad de cometer un error durante la interfaz del cheque papel.

Bibliografía

- BAUMOL, W., PANZAR, J., y WILLIG, R. (1982). *Contestable Markets and the Theory of Industrial Structure*. Harcourt Brace Jovanovich, San Diego.
- BOLT, W., y HUMPHREY, D. (2007). Payment network scale economies, SEPA, and cash replacement. *Review of Network Economics* 6, 453-473.
- BOLT, W., y HUMPHREY, D. (2009). Payment scale economies from individual bank data. *Economics Letters* 105, 293-295.
- BOLT, W., JONKER, N., y VAN RENSELAAR, C. (2010). Incentives at the counter: An empirical analysis of surcharging card payments and payment behavior in the Netherlands. *Journal of Banking and Finance*. Próxima publicación.
- BRITS, H. y WINDER, C. (2005). *Payments Are No Free Lunch*. Estudios Ocasionales, Vol. 3/Nr. 2, De Nederlandsche Bank (Cuadro 4.3).
- CARBO-VALVERDE, S., CHAKRAVORTI, S., y RODRIGUEZ-FERNANDEZ, F. (2009). The cost and benefits of interchange fee regulation: An empirical investigation. Banco de la Reserva Federal de Chicago. Documento de trabajo.
- GARCIA-SWARTZ, D., HAHN, R., y LAYNE-FARRAR, A. (2006). The move toward a cashless society: A closer look at payment instrument economics. *Review of Network Economics* 5, 175-198.
- CHING, A., y HAYASHI, F. (2010). Payment card rewards programs and consumer payment choice. *Journal of Banking and Finance*. Próxima publicación.
- FIRST ANNAPOLIS CONSULTING (2006). *2005 Issuer Cost of Payments Study* (información utilizada con el permiso de First Data Corporation).
- GRESVIK, O., y ØWRE, G. (2002). Banks' costs and income in the payment system in 2001. Boletín Económico del Banco de Noruega, 73: 125-33.
- JACOB, K., LUNN, A., PORTER, R.D., ROUSSE, W., SUMMERS, B., WALKER, D. (2009).
- DIGITAL CHECKS AS ELECTRONIC PAYMENT ORDERS. Banco de la Reserva Federal de Chicago, Documento de trabajo, noviembre 17.
- QUADEN, G. (2005). *Costs, Advantages and Drawbacks of the Various Means of Payment*. Banco Central de Bélgica, Resumen en inglés, diciembre: 41-47 (Cuadro 3).
- ROCHE, J-C., y TIROLE, J. (2008). Must-take cards: Merchant discounts and avoided costs. Documento de Trabajo. Toulouse School of Economics.
- ROCHET, J-C., y WRIGHT, J. (2010). Credit card interchange fees. *Journal of Banking and Finance*. Próxima publicación.
- SIMON, J., SMITH, K., y WEST, T. (2010). Price incentives and consumer payment behaviour. *Journal of Banking and Finance*. Próxima publicación.
- SLAUGHTER y MAY (2009). *EU Competition and Regulatory*. Marzo 27-Abril 2.

⁶ El efecto por un lado es que reduciría considerablemente los beneficios postales ya que hoy en día la gran mayoría de los pagos de facturas entre consumidores y empresas, así como también entre empresas, se efectúan por correo (permitiendo un ahorro a los pagadores de facturas de entre 0,45 y 0, 50 dólares por transacción).