

Resumen

Las tasas de intercambio han sido objeto de polémica en los últimos años, habiéndose abordado por los diferentes países desde diferentes enfoques: autorregulación bancaria, negociación, imposición por las autoridades, sujeción a costes, formulaciones matemáticas, etc. El presente artículo defiende la gran aportación de valor que las tarjetas ofrecen al mercado, en particular su valor apalancador del negocio al por menor. Por otra parte, la banca se encuentra ante la necesidad de realizar un importante esfuerzo inversor para añadir nuevas cotas de seguridad y utilidad. La carrera permanente en la aportación de valor y en la inversión tecnológica requieren imprescindiblemente de un estímulo económico que resulta incompatible con la fijación de precios mediante una eventual orientación restrictiva a coste.

Palabras clave: tarjetas, intercambio, costes, valor, innovación.

Abstract

Interchange rates have been the subject of controversy in recent years and have been addressed by the different countries from different approaches: bank self-regulation, negotiation, imposition by the authorities, subjection to costs, mathematical formulations, etc. This article defends the great value contribution that cards make to the market, in particular their retail business leverage value. Furthermore, the banking sector is facing the need to make major investments in order to add new levels of safety and utility. The ongoing value contribution and technology investment race inevitably require an economic stimulus, which is incompatible with price-setting in the form a possible restrictive cost-orientation.

Key words: cards, interchanges, costs, value, innovation.

JEL classification: G21, L40, D40.

APORTACIÓN DE VALOR: LA OTRA CARA DE LAS TARJETAS

Agustín MÁRQUEZ DORSCH

Consejero de Euro 6000

I. INTRODUCCIÓN

LAS tasas de intercambio aplicadas a las tarjetas han venido siendo objeto de gran discusión, análisis y controversia en los últimos años. En muchos casos, dichas tasas han sido autogestionadas por la banca con mayor o menor acierto; en otros, han sido objeto de intervención y regulación, como en Australia; en otros países han sido abordadas mediante negociaciones en las que asociaciones de comerciantes y la Administración han estado presentes, y en otros casos más recientes, han sido objeto de inspección por las autoridades de competencia.

Al mismo tiempo, y como demuestra este número de PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA, las tasas de intercambio han sido analizadas por ilustres académicos de economía de diferentes universidades del mundo, elaborándose diversas aproximaciones formales para la identificación de valores de equilibrio.

En cuanto a las aproximaciones académicas y las de la competencia, apenas ha habido ocasión, hasta ahora, de practicarlas, existiendo más experiencia en fórmulas de autorregulación, imposición o negociación.

Lo cierto es que la diversidad de aproximaciones realizadas demuestra que no sólo no es un tema sencillo, sino que estamos aún lejos de encontrar la mejor de las aproximaciones o una doctrina que pueda ser generalmen-

te aceptada por todos los interesados.

Si acaso algo puede concluirse de la evolución observada es la común disposición de todas las tendencias o teorías a reconocer las tasas de intercambio multilaterales como un elemento esencial en el funcionamiento de las tarjetas, y conveniente para impulsar su utilización en el mercado y, con ello, contribuir al desarrollo de la economía.

Pues bien, a nuestro entender, algo puede echarse de menos entre las diferentes aproximaciones a tan complejo asunto, y es precisamente un enfoque más centrado en los principios característicos del funcionamiento normal del libre mercado, en el que el valor aportado al mercado en su conjunto presida el análisis por encima de la relevancia que pueda tener su mayor o menor coste.

En nuestras economías libres está ya asumido que nada opera, para organizar un mercado y establecer el equilibrio en el reparto de valor o renta entre los que en él participan, como las fuerzas del libre mercado cuando son dejadas a su merced, sin limitación ni restricciones a la competencia. Si bien se objeta que la fijación de las tasas de intercambio libremente por las entidades financieras puede constituir restricción de la competencia, las fórmulas de orientación a coste operativo directo con las que se pretende sustituir aquélla, pueden ser aún más incompatibles con la esencia del libre mercado, en la medida en que

eliminan el estímulo inversor que es el motor de la competencia.

Es cierto que en el mercado de las tarjetas se dan determinadas circunstancias poco comunes en otros mercados, como es el hecho de que operan varios tipos de participantes (normalmente se define dicho esquema como de cuatro partes: el consumidor, el comercio y los bancos respectivos) cuya actuación conjunta se trata de orquestar para repartir el flujo de valor y contraprestación económica entre ellos.

Podría decirse que en otros muchos mercados también participan varias entidades, como es el caso de la distribución, en el que aparecen mayoristas y minoristas en la cadena de servicio hacia el consumidor final. Sin embargo, lo distintivo del mercado de las tarjetas es que el banco emisor, que podría identificarse con el papel de mayorista que presta un servicio al comercio a través del banco adquirente, también tiene una relación comercial con el consumidor, estableciéndose por lo tanto relaciones «triangulares» que participan en el acto final de compra. Una parte importante en esta relación triangular es precisamente la tasa de intercambio que se aplican entre sí los bancos, sin la cual difícilmente podría cerrarse la relación que une a todas las partes.

Si se considera que el esquema actual no es suficientemente natural o libre como para dejar a los participantes interactuar por sí mismos, y por ello deben establecerse determinadas reglas organizadoras de este mercado, al menos dichas reglas deberán intentar respetar y apoyarse en principios similares a los que operan en el libre mercado, ya que de otro modo pueden establecerse barreras que impidan tanto el máximo desarrollo del servicio como

su efecto apalancamiento sobre la economía.

La identificación y aplicación de tales principios debe partir de la asunción de determinadas premisas en cuanto a las fuerzas determinantes que operan en el mercado de las tarjetas desde el punto de vista de la oferta y de la demanda.

Algunas de dichas premisas son precisamente aquellas a las que nos disponemos a dedicar cierta atención a lo largo de este artículo, para lo cual empezaremos por referirnos al contorno del mercado de referencia, las fuerzas determinantes de la oferta en materia de innovación y coste, y las fuerzas que rigen la demanda en términos de aportación de valor.

II. MERCADO DE REFERENCIA

Las tarjetas no constituyen un mercado cerrado, carente de soluciones alternativas. El mercado de referencia en el que las tarjetas participan son los métodos de pago en general, o al menos aquellos susceptibles de ser utilizados para pagar en un comercio.

Por supuesto, la alternativa al pago con tarjetas por excelencia es el dinero en forma de billetes y monedas. Es tan habitual y tan arraigado el uso del dinero entre los consumidores, y en concreto en España, que sólo eso justificaría, precisamente, que las tarjetas no hayan podido aún adquirir, tras tantos años de evolución, una mayor tasa de utilización.

Todos sabemos de la resistencia del usuario o consumidor a cambiar sus hábitos, en particular cuando el nuevo producto entra en la esfera tan poco «atractiva» como la de un método de pago, lejos de los aspectos que más aca-

pan nuestras ilusiones cotidianas y a las que más atención dedicamos. Es por ello por lo que la banca, al igual que en su día hizo con otros productos o servicios, ha dedicado importantes esfuerzos de comunicación e incentivo con el objetivo de «activar» las tarjetas en los comercios, es decir, de convencer al consumidor de las ventajas del pago con tarjeta.

Pero el dinero no es sólo el único medio alternativo a las tarjetas bancarias para el pago en el comercio. Con el mismo formato de tarjeta de plástico (por no referirnos a los cheques, menos habituales en nuestro país) existen otros dos importantes competidores: las tarjetas de los propios comercios y las de entidades financieras especializadas no bancarias.

Las tarjetas de los comercios han tenido un desarrollo espectacular, alcanzando en 2002 los 23 millones de unidades, frente a los 53,5 millones de tarjetas bancarias que había entonces. Dicho desarrollo ha estado lógicamente restringido a determinados grandes comercios o cadenas que pueden permitírselo, no sólo por su tamaño y, por tanto por la economía de escala que pueden aplicar a las inversiones o gastos en la promoción de sus tarjetas, sino porque la naturaleza de su negocio entraña una cierta asiduidad o recurrencia del cliente, lo que facilita familiarizarle con dichas tarjetas. Entre tales casos tenemos los hipermercados, supermercados, grandes superficies y cadenas de ropa. Las gasolineras podrían haber sido un caso más, si no fuera por el riesgo que hubiera supuesto para ellas el aceptar el diferimiento del pago para la liquidación a final de mes o en mensualidades como hacen el resto; razón por la que han optado más por aliarse con bancos o cajas en la promoción de tarjetas de afinidad.

Otro ejemplo de medio de pago alternativo importante, aunque más en países anglosajones que en España, es el representado por entidades especializadas tales como American Express, Diners, etc. En estos casos se da la circunstancia de que la tarjeta, el crédito concedido a través de ella y el terminal del comercio son de una única entidad, modelo al que típicamente se le ha venido en llamar de «tres partes», en contraposición con el de «cuatro partes» ilustrado por las tarjetas bancarias.

De ahí que las tarjetas bancarias no sean en el contexto general de los medios de pago, ni el único producto o instrumento ni, nos atrevemos también a afirmar, el instrumento dominante. Los clientes, al menos cuando pagan por ejemplo en grandes superficies, a menudo no sólo pueden disponer del efectivo para poder pagar en sustitución de la tarjeta de su banco, sino que también pueden tener a su alcance la tentadora tarjeta del propio comerciante que suele reunir múltiples atractivos comerciales como la gratuidad del *párking*, el diferimiento del pago, descuentos, puntos regalo, etcétera.

El desarrollo y la aceptación de estos dos tipos de tarjetas, las comerciales y las de especialistas, demuestran la diversidad y competencia entre las opciones de pago abiertas al público, en general, y los diferentes tipos de tarjetas, en particular.

III. LA APORTACIÓN DE VALOR

En general, es bastante reconocida la aportación de valor de las tarjetas al mercado, haciendo casi innecesario insistir sobre este punto. Sin embargo, merece la pena revisar esta trascendente ca-

racterística de las tarjetas con el fin de diferenciar dos tipos de ventajas aportadas al comercio: la eficiencia asociada con la sustitución del efectivo y cierto efecto multiplicador sobre el negocio.

En el contexto de la justificación de la tasa de intercambio bancaria, la aportación de valor de las tarjetas suele presentarse en términos de servicio técnico y financiero al comercio. El comercio no sólo se ahorra tener que manejar efectivo, sino que disfruta de la seguridad de cobro, cubriéndose tanto del fraude como del impago.

Pero a esta ventaja directa de eficiencia sobre el comercio se une otra mucho más trascendente. Numerosos estudios realizados en otros mercados, y en particular el estudio elaborado por Saunders, Carbó y Rodríguez que se presenta en este mismo número de PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA, han demostrado fehacientemente, mediante el recurso a técnicas econométricas, la correlación entre el uso de tarjetas como medio de pago y el crecimiento del producto nacional bruto. En dichos estudios se ha verificado que tal correlación se produce en ese mismo sentido causa-efecto, es decir, que el uso de las tarjetas tiene influencia sobre el crecimiento económico.

Con independencia de las demostraciones empíricas realizadas, y en un terreno más cualitativo que el anterior, podemos en cualquier caso subrayar la lógica evidente que hay detrás y que todos podemos como clientes reconocer en nuestra propia experiencia.

La mayor o menor disposición a la compra espontánea por parte del consumidor resulta tener un peso relevante en el volumen total del gasto personal, recono-

cimiento que a su vez ha estimulado técnicas de *marketing* de productos de consumo que se apoyan en suscitar dicha compra improvisada.

Es una circunstancia incontable que el consumidor compra en muchas ocasiones sin haber planificado de antemano, o al menos sin haber planificado con la precisión suficiente el presupuesto de su consumo. Por ello, cada vez más, no sólo no lleva el efectivo necesario para realizar la compra, sino que si tuviera que comprar exclusivamente en función del efectivo que retirara de su cuenta a priori, tendría a menudo que renunciar a la compra de muchas oportunidades que surgieran en el punto de venta de manera totalmente casual o inesperada.

Cuando una pareja va a cenar a un restaurante, no sólo no sabe a ciencia cierta cuánto le va a costar la cena, sino que si se viera obligada a dar una cifra de antemano, en la mayoría de los casos erraría por defecto.

Algo similar le ocurre a una persona cuando se dispone a comprar ropa que necesita, y es que a menudo termina comprando por encima de lo que imagina como resultado de decidirse por productos de mayor calidad o atractivo, o de añadir a su plan inicial otros complementos que aparecen oportuna y convincentemente en el propio punto de venta.

Las tarjetas no sólo permiten, sino que incentivan, como todos sabemos por lógica y por experiencia, la compra no premeditada. La posesión de tarjetas y el hábito de usarlas permiten reducir la dependencia del efectivo y, por lo tanto, facilitan una compra más repentina o, lo que es lo mismo, la libertad de decidir en el mismo

punto de venta en función del atractivo del producto y de la capacidad comercial del vendedor.

Todo este fenómeno de compra impulsiva o espontánea se convierte en un motor de gasto familiar y, por tanto, también de satisfacción familiar y de negocio para el comercio.

En un estudio de mercado realizado por EURO 6000 sobre hábitos de pago y consumo se confirma muy claramente el papel facilitador de las compras que ofrecen las tarjetas. En concreto, y sobre una muestra de 11.000 encuestados, ponderando entre 1 y 5 las razones de uso de las tarjetas, los usuarios dan un valor de 4,4 a «la tranquilidad de poder solucionar cualquier imprevisto», y de 3,8 a «la posibilidad de poder comprarse algo que le gusta, aunque en ese momento no lleve dinero».

El efecto de estímulo que sobre las compras tienen las tarjetas se ve claramente en la promoción cada vez mayor de tarjetas de fidelización por las grandes cadenas comerciales. Dichos comercios no ven recompensado de forma directa el uso de sus propias tarjetas, ya que nunca cobran al consumidor por su tenencia o uso. Sin embargo, no dejan tales comerciantes de promover el uso de sus tarjetas en forma principalmente de descuentos, aplazamientos de pago u otros incentivos. Todo ello demuestra que los comerciantes se ven recompensados por el estímulo a la compra que tal promoción y facilidades de pago suponen en el consumidor.

La introducción de las tarjetas como medio de pago en los hábitos del consumidor estimula por tanto el consumo, beneficiando a todas las partes: al consumidor, que se ve liberado del condicio-

namiento físico del efectivo, pudiendo de esta manera comprar de forma más espontánea; al comerciante, que obtiene la oportunidad de convencer al cliente de compras atractivas no planificadas en el mismo punto de venta, además de liberarse del manejo del efectivo, y a los bancos, que obtienen su cuota de rentabilidad por las inversiones realizadas en la difusión, promoción y explotación del servicio de pago.

En la medida en que las tarjetas bancarias son emitidas y procesadas por los bancos, el grado de aprovechamiento de las tarjetas como palanca de valor para el cliente y el comercio viene influido por aquéllos, de tal forma que cuanto más eficiente en coste, simple y seguro sea el proceso de pago, así como cuanto mayor sea la competencia interbancaria y mayores incentivos se ofrezcan al consumidor en forma de puntos regalo, sorteos, etc., mayor será el beneficio inducido por las entidades financieras en el mercado en su conjunto.

Así como el comercio grande tiene la oportunidad de desarrollar sus propios medios de pago con mayor o menor facilidad, el comercio pequeño está más supeditado a la labor de promoción e innovación de los bancos para poder beneficiarse de las ventajas económicas de las tarjetas.

IV. TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

El desarrollo tecnológico ha sido una constante en las tarjetas. La banda magnética, los TPV o datáfonos y las comunicaciones *on line* han sido los grandes contribuyentes al desarrollo de este producto. Sin embargo, a ello se han unido otros avances importantes

en los últimos años que, a nuestro juicio, están llamados a revolucionar por entero el potencial de las tarjetas.

El más claro exponente de estas tecnologías es la integración del *chip* en la tarjeta que, bajo la utilización del estándar llamado EMV, permite un diálogo entre tarjeta y terminal más evolucionado que el de la simple lectura de una banda magnética, siempre fácilmente reproducible. La comunicación entre los dos dispositivos inteligentes puede realizarse con la nueva tecnología mediante encriptación y técnicas de autenticación que garantizan que cada uno de los instrumentos reconoce al otro como instrumento legal no falsificado antes de producirse el pago.

Los datos del primer trimestre del año 2005 de los tres sistemas de pago nacionales demuestran un crecimiento del fraude en España del 110 por 100 en términos interanuales, lo que hace que la implantación y promoción del cambio tecnológico a EMV sea cada vez más acuciente.

El uso de tarjetas inteligentes impide el fraude cada vez más frecuente llamado *skimming*, o de falsificación por reproducción de la banda magnética. Pero también el otro gran motivo de inseguridad, el causado por robo o extravío, tiene su respuesta en el *chip* mediante su combinación con el uso del *pin* en el terminal en sustitución de la firma. El *pin* es validado, bien *on line* por el ordenador del banco emisor de la tarjeta, bien *off line* por el propio terminal en el punto de venta, siempre convenientemente encriptado para evitar su interceptación.

La contribución del *chip* y el *pin* va más allá de aportar una mayor seguridad, ya que añade también

simplicidad al proceso de pago. En particular, puede hacer más rápido el pago del cliente, que al menos se libera de presentar el DNI y firmar el recibo, pero sobre todo evita los repudios posteriores de las operaciones y el seguimiento de incidencias en los *back office* bancarios.

La reconversión de todas las tarjetas y terminales al *chip* y estándar EMV será sin duda un esfuerzo hercúleo para toda la banca, y supondrá, además de inversiones muy considerables que en principio no serán ni siquiera recuperadas con el ahorro del fraude, un enorme trabajo de convencimiento y formación a los usuarios. La estimación que los tres sistemas de pago españoles hacen de las inversiones que ha empezado ya a realizar toda la banca asciende a 540 millones de euros, sin incluir los gastos de promoción, *marketing* y comunicación a clientes.

Pero el desafío de innovación tecnológica no se centra exclusivamente en el cambio a tecnología *chip*. Junto con la pretensión de una mayor seguridad, sigue latente el incansable objetivo de sustituir en la mayor medida posible el empleo del efectivo en los pagos de menor importe. Recordemos que ya en el año 2001 el uso de tarjetas representaba en Francia el 19 por 100 del gasto familiar, en Reino Unido el 24 por 100 y en EE.UU. el 26 por 100, cuando en nuestro país era del 11 por 100, habiendo ascendido desde entonces al 14 por 100, gracias primordialmente a los esfuerzos promocionales de las entidades financieras. Mucho mayores cotas de sustitución, más allá de lo que las técnicas de promoción de su uso nos permitan, no podremos alcanzar si no es haciendo el proceso de pago con tarjetas cada vez más inmediato y sencillo.

Pues bien, también la tecnología viene en nuestra ayuda a la hora de hacer el pago más rápido, si bien en este caso apoyándonos más en las nuevas tecnologías de comunicación que en el *chip*. Toda una revolución se adivina con el despliegue cada vez mayor del ADSL y el GPRS, o en su momento con las comunicaciones móviles de tercera generación, el *Wimax* u otras. Estas técnicas de comunicación, ya disponibles a bajo coste y con numerosas ventajas para el comercio, permiten aprovecharse de la condición que se ha venido en llamar *always on*, y que no es otra cosa que la oportunidad de enviar la operación a la red inmediatamente sin necesidad de establecer una conexión de llamada telefónica que añade al tiempo de establecimiento de la conexión el habitual inconveniente de las saturaciones y caídas de línea.

En algunos entornos, la realización de pagos de forma más rápida y sencilla se ha podido conseguir, aunque siempre dentro de nichos de aplicación que apenas tienen peso en el mercado en su conjunto.

El ejemplo más claro es el de los dispositivos fijados al coche para el pago de peajes. Dichos dispositivos establecen, de forma similar a como lo hace el *chip* en la tarjeta inteligente, un diálogo con los dispositivos fijos de los peajes, produciendo el pago sin necesidad de contacto. A ello se le añade lo que consideramos un adelanto más comercial que tecnológico, y es la aceptación por la banca de que dicho pago ocurra sin técnica alguna de autenticación del usuario, es decir sin firma de recibo ni uso de *pin*. Si acaso dicha ausencia de autenticación puede interpretarse como una concesión a la seguridad del pago, la experiencia demuestra

que el beneficio obtenido en la rapidez y comodidad del pago, del que no sólo se beneficia el usuario sino también la concesionaria de la autopista, compensa con creces esa pequeña licencia en aceptación de riesgo.

Otro ejemplo similar de pago *express* es el de los monederos electrónicos, también basados en tecnología *chip* y sin uso del *pin*, pero además en muchas ocasiones en modalidad *contactless*, que permite pagar sin ni siquiera desprenderse de la tarjeta ni tener que introducirla por ranura alguna. Dichos productos de pago no se han extendido lo que se hubiera deseado, pero se utilizan en innumerables aplicaciones de pago en transporte, universidades, máquinas *vending*, etcétera.

Precisamente creemos que el verdadero impulso comercial de las tarjetas vendrá cuando podamos extender ese *modus operandi* de pago *express* ilustrado en los dos ejemplos anteriores a los pagos más generales y cotidianos de bajo importe, conjugando con el adecuado equilibrio criterios de seguridad, rapidez y sencillez. Las tarjetas *chip* dispondrán en el futuro de suficiente seguridad como para podernos permitir el pago instantáneo sin necesidad de *pin* o firma en operaciones de bajo importe que requieran rapidez.

De hecho, una experiencia en esa línea ha sido abordada por MasterCard con un producto denominado *pay pass*, que ha demostrado tener suficiente éxito comercial como para mostrarnos una interesante línea de evolución para el futuro. La tarjeta en cuestión permite el pago sin necesidad de contacto (dispone de una pequeñísima antena que suple la necesidad de introducirla por una ranura) y sin necesidad de introducir *pin*. El pago así resulta ser

verdaderamente rápido, tan sólo hay que acercar la tarjeta a un terminal, por lo que su atractivo para el consumidor, frente al uso del efectivo, pasa a ser incuestionable. ¿Imaginamos la comodidad que resultaría para nosotros como consumidores si pudiéramos pagar así con la tarjeta en cualquier máquina *vending*, kiosco o aparcamiento sin necesidad de preocuparnos de disponer de cambio o esperar a que nos lo devuelvan?

Tan sólo vemos dos inconvenientes en el camino hacia esa ambiciosa y atractiva meta de sustitución del efectivo en pagos de pequeño importe: la coordinación de esfuerzos entre todos los intervinientes en el mercado y, especialmente sutil pero importante, acostumbrar al consumidor y al comercio a que el pago con tarjeta se realice sin que la tarjeta cambie de manos, ya que de otro modo no podrá evitarse eliminar las técnicas de autenticación como la firma y el *pin* en pequeños importes.

Pero una amenaza más importante puede frenar el desarrollo de las tarjetas en el mercado, y es precisamente que se impongan cambios radicales en la organización de su funcionamiento que resten incentivo inversor a las entidades financieras o deriven mayores costes al titular de la tarjeta.

V. LOS COSTES Y SU DINÁMICA

La curva de costes en toda función de oferta fácilmente puede considerarse decreciente con el volumen de producción, a poco que se asuma la existencia de unos costes fijos y otros variables y, por lo tanto, la oportunidad de generar economías de escala por dilución de los costes fijos.

En los mercados de producción de bienes industriales o materiales, los costes variables se han venido a identificar fundamentalmente con las materias primas o componentes que terminan participando en el producto final, así como los costes fijos con las amortizaciones de las máquinas de producción.

Sin embargo, en los mercados de servicios no existen tales costes de materias, y todo coste está asociado con los recursos, fundamentalmente humanos y tecnológicos, empleados en la función de producción. No por ello dichos costes son fijos, ya que las capacidades de tales recursos deben ser ampliadas conforme se generan mayores volúmenes, por lo que en amplio recorrido se comportan más como un coste variable.

En concreto, los costes que hay detrás de prestar el necesario servicio que requieren las tarjetas son importantes y de diversa naturaleza. Lo importante es destacar que tales costes son los que permiten conseguir importantes áreas de funcionalidad de las tarjetas, como son los costes asociados con el procesamiento *on line* de las autorizaciones de pago, la resolución administrativa de incidencias o devoluciones de clientes, la innovación tecnológica, la seguridad, el servicio al cliente, la promoción y el incentivo comercial. Si algunos de esos costes se amputaran forzosamente, o se vieran presionados a reducirse más allá de lo que la normal y sana fuerza de la competencia establece en todo mercado, algunas de las áreas de funcionalidad básicas de las tarjetas se verían resentidas, con el consecuente impacto en las ventajas que las tarjetas comportan para el mercado.

El conjunto de tales costes, y cada uno en particular, puede ex-

presarse como una curva dependiente de los volúmenes de producción que cumple las siguientes características generales:

1) La función de coste crece con el volumen de producción, ya que no puede hablarse de que ningún recurso empleado, por supuesto ni los ordenadores ni el personal de *back office*, pero tampoco los aplicados a la función de I+D ni a la promoción comercial, pueda permanecer constante salvo en cortos plazos de tiempo. De hecho, ningún componente de coste, asociado con alguno de los recursos de producción es estrictamente fijo, ya que todo recurso tiene una capacidad finita, aunque ésta sea elevada, lo que les lleva a comportarse en el largo plazo como un coste variable con mayor o menor elasticidad.

2) El coste medio unitario, sin embargo, disminuye con el volumen de producción, ya que operan determinadas economías de escala consistentes no sólo en la posibilidad de aprovechar los recursos previamente instalados (este efecto opera especialmente en cortos márgenes de crecimiento, mientras exista exceso de capacidad en los recursos disponibles), sino en la sustitución lenta, pero continuada, de la tecnología y la organización empleadas con el objetivo de conseguir mayores eficiencias productivas.

Precisamente porque la economía de escala no se fundamenta tanto en la existencia de costes fijos como en la sustitución gradual continua de los recursos empleados por recursos de mayor capacidad y eficiencia, el coste marginal también es decreciente con el volumen, además de serlo el coste medio.

Dicha constante reorganización requiere, por supuesto, un esfuer-

zo inversor que tan sólo pueden plantearse los proveedores del servicio en la medida en que exista confianza en el potencial del mercado y expectativa de rentabilización a través del margen adicional que la ganancia de eficiencia pueda producir.

3) Por otra parte, los logros de mayor eficiencia que se consiguen con mayores volúmenes son cada vez menores a medida que se va reduciendo el coste medio de producción. Esta premisa tiene varios fundamentos que no dejan de ser intuitivos. Cada vez que se incrementa el volumen de producción es lógico que cueste más reducir en una misma cuantía fija el coste marginal.

Dos razones hay para ello. En primer lugar, que el rendimiento de la tecnología en su aplicación a la renovación del proceso productivo es decreciente. En segundo lugar, que el incremento de volumen exige, junto con mayores eficiencias, mejoras en la fiabilidad y prestaciones del servicio ofrecido, lo que representa desventajas de escala que compensan en parte las economías producidas.

Nuestra experiencia nos demuestra la existencia de estas premisas en el coste de desarrollar y mantener nuestros servicios, en particular el efecto de renovación constante en los recursos empleados y la existencia de esas dos fuerzas enfrentadas que operan sobre el coste: la economía de escala, que permite reducir paulatinamente el coste unitario, y la deseconomía que comporta que, con el crecimiento del volumen, aumenten la complejidad y el nivel de exigencia, y con ellos las inversiones y gastos. Es evidente que para atender los volúmenes que hoy procesamos con las tarjetas no podríamos utilizar las tecnolo-

gías, capacidades profesionales o niveles de servicio que empleábamos hace diez años con un volumen muy inferior.

De hecho, las inversiones en tecnología *chip*, las tecnologías de comunicaciones *always on*, las inversiones en sistemas de respaldo para atender 24 horas al día, los sistemas expertos para la detección y alerta de operaciones fraudulentas, e incluso el desarrollo comercial y en *marketing* para dar soporte a la funcionalidad de las tarjetas, se corresponden claramente con las necesidades asociadas con el mayor volumen operativo que hoy se demanda, y no habrían estado justificadas en dimensiones muy inferiores.

También, y por todo ello, nuestra experiencia nos demuestra que, a medida que crece el volumen, resulta más difícil disminuir el coste unitario de la producción con las renovaciones tecnológicas.

Si, con el fin de aproximarnos a algún perfil concreto de curva de costes, asumiéramos que las renovaciones tecnológicas que realiza el mercado permiten una ganancia de eficiencia relativa constante en todo momento respecto del coste medio, podría demostrarse que la curva obedecería a la siguiente formulación: $f(x) = a x^{(1-b)}$, donde f representaría los costes para un volumen de producción x .

Una fórmula de costes como la mencionada cumple la condición de que tanto el coste medio como el coste marginal decrecen en un determinado porcentaje prefijado cada vez que el volumen se multiplica por una constante; es decir, que las reducciones relativas de coste requieren incrementos geométricos y no lineales. Si, por ejemplo, se consigue una reducción del coste unitario de un 20 por 100 cuando se duplica el

volumen, se necesitaría volver a duplicar otra vez el volumen desde la nueva posición adquirida para conseguir otra reducción de un 20 por 100.

Pero lo importante aquí no es tanto demostrar la dinámica exacta de los costes de una actividad de servicio intensiva en tecnología, el servicio de pago con tarjetas, como proponer la aceptación de las siguientes conclusiones principales:

1) No cabe hablar de costes fijos *versus* variables, sino de costes de factores o recursos que participan en el servicio y que crecen todos ellos (operativos, tecnológicos y comerciales) con el volumen de producción, aunque sin perjuicio de provocar, a medida que aumentan los volúmenes, tanto ganancias de eficiencia como mejoras continuas de prestaciones.

2) Las ganancias de eficiencia, paralelas a incrementos en funcionalidad, no se producen por sí solas, como sucedería con la dilución automática de costes fijos, sino mediante un esfuerzo inversor de reorganización o «reingeniería» constante que necesita de su motivación empresarial a través de beneficios esperables.

3) Las ganancias de eficiencia son cada vez más difíciles de conseguir, requiriéndose multiplicar los volúmenes de producción para obtener ganancias relativas constantes de eficiencia.

VI. LAS TASAS DE INTERCAMBIO: EL PUNTO DE CONTROVERSA

Las tasas de intercambio, por las cuales los bancos adquirentes que prestan servicio a los comercios pagan a los bancos emisores de las tarjetas, han sido objeto de

estudio y racionalización mediante diferentes aproximaciones en diversos países. En algunos se han alcanzado acuerdos en los que han intervenido asociaciones de comerciantes, la Administración y los propios bancos. En otros ha intervenido el banco central, como en Australia. En otros, especialmente en Europa durante los últimos tiempos, son objeto de inspección por las autoridades de la competencia.

Fruto de ese análisis y del intercambio de información, se está creando una cierta corriente de interpretación en apoyo de la cual se han manifestado la Comisión Europea, el Tribunal de Defensa de la Competencia español y la OFT británica.

La posición de dichas autoridades puede resumirse en los dos criterios siguientes:

1) La fijación por la banca de unas tasas de intercambio compartidas es contraria a las disposiciones legales de competencia en la medida en que constituyen un acuerdo que puede restringir ésta.

2) Dicho acuerdo de tasa de intercambio puede ser positivo para el mercado y por lo tanto merecedor de una autorización, pero tan sólo si su valor es fijado al nivel del coste marginal de las operaciones.

La aplicación de estos criterios se hace complicada, ya que lleva a fijar una metodología de costes que obliga a las entidades a comunicar sus costes y someterse periódicamente a la aceptación de éstos por parte de la autoridad, creándose con ello un régimen de pseudo-regulación y supervisión adicional a los ya existentes, cargado de elementos técnicos y sujeto a continua valoración y discusión.

Hemos de entender que las autoridades asumen que todo precio en el mercado puede muy bien, y debe, comportar un beneficio para el proveedor, pero que dicho margen sólo puede ser justamente obtenido cuando se somete a las libres negociaciones del mercado entre clientes y proveedores, sin restricciones que puedan comportar un cierto dominio de una parte sobre la otra.

Por tanto, puede desprenderse que en la posición tomada por las autoridades va implícito un juicio de que, al ser el acuerdo entre competidores para fijar la tasa de intercambio una posible medida unilateral por parte del lado de la oferta, no puede permitirse que dicha parte pueda fijar discrecionalmente no sólo su propio margen, sino ni siquiera la repercusión de sus costes fijos.

Suponemos que dicha reacción es fruto de la imposibilidad teórica de admitir otra solución, no de negar la legitimidad de un proveedor a ser remunerado con un incentivo en correspondencia con el valor que aporta a la sociedad.

La situación en la que dicho posicionamiento de las autoridades deja a los proveedores financieros es, sin embargo, muy complicada ya que éstos no pueden mantener una actividad que no devengue un cierto margen de beneficio.

Podemos traer un ejemplo para demostrar lo perjudicial del panorama que con esta interpretación se crea. Las entidades sufren por el uso de las tarjetas un fraude creciente. Con el fin de atajar este fraude, que perjudica a todo el mercado, las entidades han aceptado invertir, como ya hemos expuesto más arriba, una enorme cantidad de dinero en convertir tarjetas, dispositivos e infraestructuras a tecnología *chip*, más allá inclu-

so de lo que la rentabilidad por eliminación del fraude supondría. Con esta estrategia podría decirse, si se asumiera una dinámica simplista de costes, que se reconvierten ciertos costes variables en fijos, lo que supondría disminuir aún más la tasa de intercambio que remunera a las entidades, haciendo sus inversiones irre recuperables. Las inversiones o costes fijos que pudieran ir asociadas con la oferta al comercio de una mejora de calidad de servicio en la autorización y liquidación de las operaciones tampoco estarían justificadas. Iguales ejemplos podríamos traer en relación con prácticas de incentivo y promoción que dinamizan el mercado.

La experiencia demuestra que nos encontramos con una cadena de efectos positivos para la economía cuando las entidades financieras innovan e incentivan el uso de las tarjetas, los consumidores incrementan sus oportunidades de compra y los comerciantes consiguen eficiencia y ventas añadidas en su negocio.

Por todo ello, el posicionamiento de las autoridades de la competencia es, a nuestro juicio, imperfecto y, con mucha probabilidad, entrañará efectos negativos para el mercado en su conjunto, sin correspondernos a nosotros cuestionar la rectitud de sus planteamientos de partida y la enorme complejidad del problema que intentan resolver.

Es precisamente por la dificultad que el problema comporta por lo que muchas otras autoridades en otros países se están tomando más tiempo y, sobre todo, es por esa misma razón por lo que en otros países se ha preferido atajar el problema mediante la fijación de valores aceptables a través de negociación o arbitraje, más que de metodologías de coste impuestas.

Toda la situación hasta aquí descrita nos obliga a preguntarnos si no podría establecerse otro modelo de funcionamiento que estuviera liberado de las limitaciones que la actual tasa de intercambio supone, para beneficio de todos.

No sería el primer caso en que la evolución de un mercado ayudara a replantear o redefinir una actividad, evitando al máximo regulaciones que no hacen otra cosa que apartarnos de las inestimables ventajas que el libre mercado siempre tiene.

VII. LA TASA DE INTERCAMBIO: SU JUSTIFICACIÓN

En la búsqueda de nuevos modelos que puedan ayudar a reconducir el conflicto existente en torno a las tasas de intercambio, es preciso evitar dañar el efecto apalancador o incentivador que hemos defendido hasta aquí que las tarjetas tienen sobre la economía.

La pregunta esencial que está detrás de la justificación de la tasa de intercambio es si el comercio es quien tiene que pagar por el servicio de atención al pago con tarjeta en lugar del consumidor. Nosotros creemos, como ya hemos tenido ocasión de exponer, que hay una lógica importante para ello, más allá de la de recompensar por el ahorro de manejo de efectivo que se brinda al comercio.

La tarjeta permite, efectivamente, satisfacer una necesidad de negocio que surge entre el consumidor y el comercio en el mismo punto de venta. Sin embargo, la sensibilidad de cada uno a pagar por ello es diferente, aunque sólo sea por ser el consumidor la parte económicamente más dé-

bil en la transacción comercial. Puede muy bien suceder que el comprador no estuviera dispuesto a realizar la compra con tarjeta si tuviera que pagar una prima por ello, mientras que el comercio podría estar interesado en pagarla con el fin de conseguir la venta. En tal caso, si el precio del servicio lo sufriera necesariamente el consumidor, ambos se verían privados de una transacción comercial que de otro modo les hubiera interesado.

Todo intento de buscar el óptimo en el reparto del precio del servicio entre el comercio y el consumidor por un tercero ajeno, incluido el propio banco, sería en vano, ya que sólo la sensibilidad de ambos, que a su vez puede depender del tipo de producto al que se refiere la compraventa en cuestión, es determinante para realizar ese reparto.

La forma más eficaz de resolver esta cuestión sólo podría ser la de dejar al comercio y al consumidor decidir, en libre competencia, el reparto de ese precio por el servicio del pago con tarjeta entre ellos mismos, según sus respectivas «curvas» de sensibilidad al precio. Por ello, nos sigue pareciendo que el método más adecuado es que la banca aplique el precio del servicio al comercio y sea éste quien evalúe, en función de su experiencia de negocio y sus márgenes, en qué medida le merece la pena repercutirlo en sus precios finales como cualquier otro coste.

A la hora de decidir la posible repercusión del coste del servicio de pago con tarjetas en sus precios finales, el comercio debe evaluar, además de la eficiencia y seguridad que le reporta frente al uso del efectivo, la sensibilidad al precio de sus clientes y las ventajas en términos de mayores oportunidades de venta que justa-

mente la aceptación de las tarjetas le supone.

Hasta aquí podríamos pues reconocer que el comercio es el vehículo más eficaz para derivar el precio del servicio de las tarjetas desde la banca al mercado, función que permite la tasa de intercambio.

Pero, admitido este punto, sería contradictorio restringir su importe a tan sólo una tipología de costes, especialmente si con ello se intenta incluir en la tasa tan sólo los supuestos costes variables. Como también hemos argumentado en apartados anteriores de este artículo, es muy simplista reducir los componentes de costes a fijos y variables en servicios intensivos en tecnología como el de las tarjetas.

Todos los costes se incrementan con el volumen y todos generan eficiencias en la medida en que los proveedores abordan una «reingeniería» constante de su proceso de negocio para sacar partido al crecimiento del mercado. Una regulación de la tasa de intercambio limitándola a costes tendría, por tanto, además del inconveniente de ser insuficiente para sostener la actividad de los bancos en dicho servicio, la de cortar su motivación para adecuar permanentemente la tecnología en la búsqueda de mayores eficiencias que pudieran ver recompensadas.

Podría objetarse que toda esta argumentación no debe justificar que la banca cobre a su entera conveniencia al comercio, ya que ello podría suponer derivar un exceso de renta desde los comercios hacia la banca, por mucho que el comercio también se reserve una cierta contribución de las tarjetas a su propio negocio (ya que de otro modo dejaría de aceptarlas).

De todas formas, la existencia de las tasas de intercambio no ha supuesto, en nuestra opinión, una eliminación de las sanas fuerzas de la competencia en las tarjetas. Tres formas de competencia se dan que influyen positivamente en el mercado.

En primer lugar, las entidades financieras llamadas adquirentes, que prestan su servicio a los comerciantes, compiten entre sí de forma muy agresiva, al menos en nuestro país. Eso es debido a que tales entidades se esfuerzan por conseguir la relación con el comercio debido a otros muchos servicios financieros que el establecimiento de esa relación comercial permite, tales como llevar la cuenta corriente, los pagos a empleados o proveedores, la gestión de la tesorería, la financiación, etc. El peso de esos servicios en el interés de la entidad financiera supera al de la actividad del terminal de pago con tarjetas (TPV), lo que ha llevado a las entidades adquirentes a absorber en cierta proporción las tasas de intercambio, derivando en la existencia de tasas de descuento al comercio medias inferiores a las propias tasas de intercambio que el adquirente tiene que pagar a los emisores.

En segundo lugar, todo el sistema de tarjetas compite con otras formas de pago, especialmente el efectivo y las tarjetas de comerciantes. Eso hace que no pueda verse el mercado de tarjetas como un mercado aislado, lo que conlleva una presión competitiva sobre las propias tasas de intercambio, garantizando su competitividad frente a otros medios de pago.

En tercer lugar, la banca compite con agresividad en captar clientes para sus tarjetas, lo que ha llevado a un proceso irrefrenable de diferenciación, innovación, promoción e incentivo que resul-

ta muy patente en nuestro país. Podría decirse que este esfuerzo competitivo no presiona a la baja la tasa de intercambio, pero sí es cierto al menos que tal dinámica incentiva el negocio al por menor generando ventajas al propio comercio, de forma similar a como los grandes comercios se permiten hacer con sus propias tarjetas.

Todo ello nos lleva a una conclusión importante: que si las tasas de intercambio necesitan cierto control o regulación, tal actuación debe ser ligera y muy cuidadosa, ya que cumplen un papel importante de transmisión de valor en el mercado, constituyen una de las pocas claras palancas de productividad y crecimiento de la economía a nuestro alcance y no están exentas de presión competitiva.

En particular, un intento de regular en exceso dichas tasas nos parece un error. Restringirlas a costes, y más aún a sólo los costes asociados con determinados recursos empleados o costes marginales, supondría desvirtuar toda la cadena de funcionamiento y el equilibrio de transmisión de valor entre bancos, consumidores y comerciantes.

La ausencia de margen para los bancos emisores disminuiría enormemente el interés de éstos por las tarjetas, recortando sus planes de desarrollo, innovación y promoción. Al menos disminuirían dichos esfuerzos a tan sólo el nivel justo equiparable con la propensión a pagar por ellos del consumidor y no del comercio. Por tanto, el comercio y la economía se verían resentidos en todos aquellos casos en los que la disposición del comercio a pagar por la aceptación de las tarjetas tuviera un valor superior, apoyada en su expectativa de obtener eficiencia, seguridad y negocio de ello, en comparación con la dis-

posición a pagar por el uso de la tarjeta del consumidor al que cobrarían los bancos.

VIII. EN BUSCA DE FACTORES DE CORRECCIÓN

Nuestra conclusión es que la tasa de intercambio no debe ser ni rechazada ni regulada, y tan sólo debe ser, si acaso, «orientada», bien mediante negociación, bien mediante la introducción de ciertos criterios que faciliten que alcance por sí sola el necesario equilibrio, sin perjudicar su aportación de valor al mercado.

Una de las cuestiones que a menudo es objeto de controversia es si la tasa de intercambio debe tener el mismo valor para todos los comercios o no. A nuestro juicio, estaría perfectamente justificado que hubiera determinadas diferencias. En particular, y en la medida en que, como se ha argumentado más arriba, la curva de costes en los servicios de pago con tarjetas demuestra eficiencias con aumentos de volúmenes, sería defendible primar la contribución a dichas economías de escala de los comercios o grandes cadenas de comercios que aportan significativamente mayores volúmenes.

La aportación de grandes volúmenes supone la oportunidad de generar eficiencias y mayores prestaciones, ya que posibilita una renovación tecnológica a la que antes nos hemos referido, y dichas mayores eficiencias y prestaciones son aprovechadas por todo el mercado en su conjunto. De ahí que podría justificarse que los grandes comercios pudieran tener una opción de *rappels* o descuentos por volúmenes como incentivo para la aceptación de las tarjetas bancarias como medio de pago.

<p>Además, tales grandes comercios disponen de sus propias tarjetas comerciales, siendo importante para los pequeños comerciantes que tal situación no vaya en detrimento de la potencialidad tecnológica y comercial de las tarjetas bancarias, únicas de las que estos pequeños comercios pueden beneficiarse.</p> <p>Por tanto, entendemos que posibles descuentos en la tasa de intercambio por volúmenes aportados al sistema son fórmulas que podrían admitirse, de nuevo muy en consonancia con prácticas típicamente observables en el libre mercado.</p> <p>Bastaría con que ésta fuera la única vía de diferenciación en precio permisible a la banca sobre sus tasas de intercambio, y no la diferenciación según sectores de actividad, para que ésta se viera impedida de realizar cualquier posible abuso sobre comercios individuales, viéndose obligada a fijar las tasas en un valor equiparable a la disposición a pagar por tal servicio de los comercios más exigentes, lo cuál sería un punto de equilibrio suficientemente competitivo, sin necesidad de mayores restricciones o condiciones.</p> <p>Incluso la separación entre tasas de intercambio para débito y crédito que apoyan algunas auto-</p>	<p>ridades puede, a nuestro juicio, tener un comportamiento perverso desde un punto de vista de mercado. La aplicación de diferentes tasas a débito y a crédito, que nace del intento de asociar sus tasas a sus diferentes costes, facilita indirectamente una segmentación del mercado, permitiendo que los comercios más exigentes se limiten a aceptar tarjetas de débito y que los más débiles tengan que aceptar precios superiores por aceptar el crédito. De equipararse los precios de débito y crédito, ambos se sujetarían a la disposición del comercio más exigente para beneficio del conjunto.</p> <p>Si, finalmente, todo lo antedicho, en particular la condición de no segmentar comercios ni productos, no fuera entendido como suficiente para asegurar un equilibrio, cabría pensar en modelos distintos de funcionamiento, sin tasa de intercambio compartida, que, aunque más complejos, serían seguramente más ventajosos que regular la tasa ajustándola exclusivamente a costes.</p> <p>Efectivamente, y gracias al comportamiento casi por entero <i>on line</i> de las redes de pago con tarjetas, al menos en España, podría diseñarse un nuevo modelo en el que cada entidad financiera fijara y cobrara su propia tasa de autorización a los comercios. Tal</p>	<p>precio sería publicado, al igual que todos los precios fijados por las entidades financieras, y se comunicaría electrónicamente en la autorización a cada operación iniciada por el terminal del comercio. El precio figuraría en la boleta o pantalla para conocimiento del comercio, y éste podría aceptar o denegar la operación en función de dicho coste.</p> <p>Un modelo así de simple eliminaría los prejuicios que hoy rodean a la tasa de intercambio, ya que ésta habría sido sustituida por tasas individuales fijadas libremente por cada entidad. El comercio seguiría pudiendo disfrutar de las ventajas de aceptar las tarjetas como medio de pago y sólo él decidiría el punto en el que el precio de la operación le resultaría conveniente o no. Las fuerzas de oferta y demanda se verían de esta manera enfrentadas, consiguiéndose el equilibrio en el punto justificado por el valor aportado por el servicio al comerciante.</p> <p>Un modelo así es, evidentemente, menos «estructurado» que el que se consigue con una tasa de intercambio multilateral, pero al menos aseguraría que el papel de las tarjetas en el mercado seguiría siendo incentivador, cosa que un modelo de costes no puede garantizar.</p>
--	--	---