

**Antonio Massanell**  
*Director General Adjunto Ejecutivo  
 de La Caixa*

**1.** Difícilmente podríamos responder escogiendo una sola de las tres opciones. Nuestra manera de entender la realidad comercial nos obliga a combinar e integrar los factores anteriores, puesto que creemos en el equilibrio de los tres componentes y en su funcionamiento como auténticos vasos comunicantes. El mecanismo que los enlaza puede incluso describirse cronológicamente, ya que situamos en primer lugar la captación de nuevos clientes, seguidamente les dotamos de los productos de medios de pago y, finalmente, intentamos crecer en facturación, pues es la prueba más evidente y segura de que el producto es aceptado y reconocido. Entendemos el crecimiento de nuestra base de clientes como el primer eslabón del engranaje. Continúa con la activación de la tarjeta, en un proceso cada vez más enlazado y ligado al momento de la captación del nuevo cliente. Y finaliza con la utilización de la tarjeta en compras o en cajeros automáticos. No entendemos el crecimiento de clientes sin la activación o dotación de tarjetas, ni la activación de tarjetas que permanecen inoperantes a lo largo del tiempo.

Uno de nuestros principales objetivos, que nos ha permitido ser entidad líder en el sistema español, con 8,3 millones de tarjetas y un 17 por 100 de cuota de mercado en facturación, ha sido disponer de una amplia gama de productos y servicios. De esta manera, cada uno de nuestros clientes puede escoger, e incluso personalizar, el que más se ajuste a sus necesidades y preferencias. Para todo ello, hemos tratado de:

a) incrementar el parque de tarjetas, que se ha duplicado en seis años, ofreciendo todas las marcas nacionales e internacionales que operan en nuestro país (Visa, MasterCard, Amex, Diners, JCB), todas las modalidades de pago (débito, crédito final de mes, semanal, *revolving*, prepago) y una variedad de más de mil diseños y formas distintas a escoger (redondas, formas, mini, transparente, ...);

b) potenciar el uso de las tarjetas mediante, por un lado, la creación, en el año 1997, del programa de fidelización Puntos Estrella, que incentiva las compras realizadas con tarjeta, permitiendo el cambio de puntos por regalos mediante un catálogo de ofertas de más de cien productos que se renueva periódicamente y, por otro, el acuerdo con otras entidades o co-emisores para emitir tarjetas *affinity* y promocionar conjuntamente sus ventajas.

## **2. Seguridad contra el fraude**

Evidentemente, se trata de un objetivo prioritario, tanto desde el punto de vista de los clientes de tarjetas como desde el punto de vista de garantía a nuestros comercios.

A lo largo de los dos últimos años, nuestro esfuerzo inversor se ha centrado en dos vertientes:

a) Dotación de TPV y cajeros automáticos con capacidad de tratar tarjetas chip (EMV) a nuestros comercios, como paso previo a dotar de este tipo de tecnología a nuestras tarjetas.

b) Continuo desarrollo de sistemas de análisis de comportamiento y redes neuronales para poder así detectar conductas irregulares en el uso de la tarjeta por sustracción o falsificación de ésta, lo que está permitiendo luchar de una manera efectiva en la contención de este tipo de conductas fraudulentas.

Nuestra prioridad en el futuro es continuar invirtiendo en las dos vertientes mencionadas, a la vez que ir aprovechando cada vez más las posibilidades que el teléfono móvil nos da como canal de comunicación con el cliente. En definitiva, tratamos de cubrir todos los posibles factores que pueden provocar inseguridad: en primer lugar, en el entorno de nuestras oficinas, en segundo lugar, en el transaccional, y finalmente, ofreciendo a nuestros clientes el compromiso de la más absoluta garantía de seguridad de nuestros medios de pago en todos los entornos.

### *Penetración en entornos más cotidianos*

En entornos de consumo habitual hay una importante penetración del uso de la tarjeta en gasolineras, alimentación, confección textil, etc.; pero en los sectores de pequeño importe (bares, quioscos, taxis...) el uso es aún muy reducido. Sin embargo, las entidades financieras aún estamos potenciando los primeros sectores, ya que el recorrido de crecimiento en este ámbito es aún muy amplio y probable.

Adicionalmente, esperamos que nuevas tecnologías, como el pago sin contacto o la utilización del móvil, puedan ayudar a incrementar la presencia de medios de pago especialmente en los sectores de pequeño importe.

**3.** Como ocurre con todos los productos y servicios, lo que está claro es que el cliente quiere, ante todo, que el producto que ha elegido le dé el servi-

cio esperado y que cubra sus necesidades. Si así ocurre, hablamos de calidad y de precio.

El esfuerzo de nuestra red de ventas para ayudar a escoger al cliente el producto que más cubra sus necesidades ha hecho imprescindible desarrollar al máximo la capacidad de innovación a fin de poder disponer de un abanico muy amplio de productos que, aunque en su esencia no se diferencien mucho de los de la competencia, incorporan una serie de servicios y características adicionales que hacen que el cliente obtenga unos niveles de seguridad, calidad, funcionalidad y operatividad que los hacen únicos. La elasticidad o sensibilidad de nuestros clientes en relación con el precio o en relación con otros factores, varía en función de muchas consideraciones: socio-económicas, financieras, culturales, etc. Nuestra tarea consiste en disponer de todas las opciones y saber cuáles son las necesidades y prioridades de nuestros clientes en cada momento.

La Caixa es puntera dentro del sector financiero, dando prioridad a la innovación *útil*, y siempre buscando crear nuevos productos, funcionalidades y servicios para satisfacer a nuestros clientes y penetrar en nuevos mercados, para así hacer crecer en calidad y en número los clientes vinculados a nuestra entidad.

**4.** Adicionalmente al servicio básico del datáfono, nuestra entidad ha desarrollado una gama de productos y servicios específicos para el comercio que le proporcionan seguridad y profesionalidad, como: soluciones de financiación específicas (de circulante, de instalaciones, de inmuebles, ...), soluciones para hacer más ágil y operativa su actividad (gestión de cobros y pagos, inversión, consultas, a través del servicio de Internet-Línea Abierta 24 horas al día, seguros específicos, financiación para sus clientes, ...).

Adicionalmente, nuestros comercios, pueden contratar la Servicuenta Comercio, que engloba un conjunto de servicios a una única y ventajosa tarifa. Este producto es el primero del mercado que relaciona la actividad del TPV con una remuneración preferente del saldo del depósito vinculado al propio terminal punto de venta.

Finalmente, y dado que es fundamental que nuestros TPV funcionen 24 horas al día, tenemos compromisos con el comercio de instalación y reposición en el propio día.

**5.** Por orden de importancia, los valores que aporta al comercio el disponer de una operativa con datáfono son:

a) Permite generar al comercio *mayor volumen de ventas*. Es el coste de oportunidad, ya que el comercio puede atender un número más elevado de clientes, pues cada vez son más numerosas las personas que utilizan las tarjetas como forma principal de pago, y ello se hace más visible en determinados sectores y en determinadas fechas (navidades, ...).

b) *Más seguridad*: el comercio no tiene que manipular efectivo, lo que contribuye a mejorar la seguridad contra robos, tanto dentro del establecimiento como en el traslado del dinero a la entidad bancaria para su ingreso.

c) *Garantía de pago*: todas las transacciones procesadas y autorizadas serán abonadas por la entidad financiera, que es la que asume el riesgo financiero y de fraude de los medios de pago.

d) *Más comodidad*: contribuye a una gestión más eficaz del comercio, es decir, el importe de las ventas que se hagan con las tarjetas se le abonará diariamente y de una forma automática. Dentro de esta gestión también incluimos evitar los cuadros y manipulación del efectivo, la gestión de las incidencias y las devoluciones.

e) *Fidelización de sus clientes*: a través del sistema de medios de pago con tarjeta, el comercio puede disponer de programas de fidelización, que le ayudarán a obtener un mayor conocimiento de sus clientes, su frecuencia de ventas, sus horarios punta, etcétera.

**6.** El proceso de reducción de la tasa de intercambio está enmarcado dentro del contexto europeo. La evolución del uso de las tarjetas en España refleja una aproximación con Europa, estimando que progresivamente alcanzaremos la media europea. Para ello, la industria precisa de un marco que garantice la viabilidad del esfuerzo inversor y unos plazos de ajuste que permitan la adaptación de la infraestructura de cobros y pagos y el incremento de la intermediación financiera, reduciendo el flujo de transacciones en efectivo. De esta forma, al final de este período se conseguirá una convergencia tanto en volúmenes como en el nivel del precio del servicio.

La disminución de tasas, por lo tanto, ha de implicar un claro y sostenible incremento de los volúmenes de negocio: más transacciones y más utilización de los medios de pago por los clientes y por los comerciantes.