



# Libro El dinero plástico

## La revolución digital en materia de compra y préstamos

Richard Schmalensee y David S. Evans  
MIT Press, 2005  
También disponible en: Inglés

## Reseña

En esta historia de las tarjetas de pago, David S. Evans y Richard Schmalensee presentan de manera increíblemente lúcida un par de modelos comerciales inusuales: la “plataforma bilateral,” que en la utilización de tarjetas de pago significa caminar por la cornisa entre los intereses de los comercios y los de los consumidores; y la “co-opetitiva,” en la cual los bancos miembros de MasterCard y Visa cooperan para desarrollar prácticas de la industria y al mismo tiempo compiten por el negocio. Los autores, que fueron consultores de Visa, se parecen a sus profesores predilectos de la universidad – actualizados y sumamente sofisticados, pero amigables y con anécdotas (en un punto, describen una gasolinera de Shell cerca del MIT al presentar un argumento sobre la competencia entre tarjetas). Por lo general, comienzan los capítulos con nociones fácilmente entendibles a partir de las cuales construyen metódicamente estructuras complejas de ideas e información. Los autores incluso hacen referencia al diseño y fabricación de las tarjetas. *BooksInShort.com* recomienda este libro como lectura esencial para quienes trabajan en las industrias bancaria o de tarjetas, y no es mala idea que lo lean los usuarios de tarjetas, es decir usted...y prácticamente todo el mundo.

## Ideas fundamentales

- El dinero evolucionó pasando de la moneda al papel, y actualmente constituye impulsos electrónicos representados por tarjetas de plástico.
- La primera tarjeta moderna de compra fue Diners Club, creada en 1949 por Frank McNamara, ejecutivo de una empresa de crédito y cliente de restaurantes.
- La siguiente innovación fue el crédito abierto, que permite a los titulares de tarjetas refinanciar saldos.
- A mediados de los años noventa, Visa promovió las tarjetas de débito para realizar compras.
- Los titulares de tarjetas de pago no necesitan tener mucho dinero en la mano y pueden comprar rápidamente.
- Es posible hacer cosas, como comprar por Internet, que no son posibles con dinero o cheques.
- La industria de la tarjeta de pagos es una “plataforma multilateral” que debe atraer a consumidores y comercios simultáneamente; de lo contrario, el negocio fracasa.
- Los miembros de MasterCard y Visa compiten, pero se benefician de servicios y niveles compartidos en un “ecosistema” comercial.
- Fijar comisiones que sean atractivas para vendedores y consumidores, y al mismo tiempo obtener ganancias es un delicado equilibrio.
- Las acusaciones de acuerdos de precios y otros delitos que pesan sobre estas empresas co-opetidoras han dado lugar a resoluciones legales contradictorias, y han llevado a la industria en un proceso de cambio.

## Resumen

### Cómo funcionan las tarjetas

Hay tres variedades de tarjetas de pago: las tarjetas de compra, cuyo saldo debe pagarse por completo todos los meses; las tarjetas de crédito, que le permiten al titular mantener un saldo; y las tarjetas de débito, en las que los pagos se debitan directamente de la cuenta bancaria del titular. Al pasar la tarjeta de pago por la lectora de tarjetas para realizar una compra, usted genera una serie de mensajes electrónicos que van y vienen en cuestión de instantes entre el comercio, la empresa de tarjeta de crédito, el “adquirente,” que es el banco que maneja la tarjeta de crédito del comercio, y el “emisor” que es la institución que emitió su tarjeta. Una vez que este proceso determina que usted tiene suficiente dinero o línea de crédito para cubrir el gasto, el cargo es aprobado y usted obtiene su comprobante. Para recibir el pago, el comercio se pone en contacto con el adquirente, quien a su vez contacta a la empresa de tarjeta de crédito, que se pone en contacto con su emisor para

realizar el cargo a su cuenta.

“El dinero, al igual que el aire, no es un bien gratuito para la sociedad. Requiere recursos: producir dinero físico, procesar cheques, o mantener los libros del dinero electrónico. De una u otra forma, las personas siempre han pagado por el dinero que usan.”

Este sistema ha florecido desde 1949, año en el que el empresario Frank McNamara creó Diners Club, la primera “tarjeta de pago para fines generales.” Él y un socio persuadieron a 14 restaurantes de Nueva York que aceptaran tarjetas de cartón que ellos daban a clientes de esos restaurantes. McNamara se dio cuenta de un punto crucial: era necesario reclutar a comercios que aceptaran las tarjetas y a consumidores que las usaran. Antes de Diners Club – de hecho, desde fines del siglo diecinueve – tiendas, hoteles y otras empresas habían otorgado crédito y emitido tarjetas para sus clientes, pero estas tarjetas sólo podían usarse en las empresas emisoras, como son hoy las tarjetas de compra de los grandes almacenes.

## La historia del dinero

Las tarjetas de pago son apenas el paso más reciente en la evolución del dinero. Antes de que existiera el dinero, se utilizaba la permuta. Sin embargo, a medida que las operaciones se tornaron más complejas, la permuta dejó de ser un mecanismo práctico. Alrededor del año 600 antes de Cristo, los lidios acuñaron las primeras monedas, que ofrecían medidas estándar de valor. Tres hechos posteriores marcaron puntos de inflexión en la historia del dinero: la creación del cheque, luego del billete y, hoy día, el dinero plástico y electrónico. El valor de los primeros billetes estuvo atado a unidades de oro o plata; en teoría, sus titulares podían cambiar sus billetes por monedas de metales preciosos. Pero la historia del dinero es una saga de creciente abstracción. Hacia fines del siglo XX, “todos los países industrializados habían abandonado efectivamente la pretensión de ligar su moneda al oro, la plata o algún otro elemento de valor intrínseco.”

“El dinero es simplemente una fotografía electrónica, que se conserva en algún medio informatizado, de lo que uno debe y tiene.”

Aunque filósofos religiosos y sociales de distintas corrientes han arremetido contra el cobro de intereses, y a menudo contra la actividad del préstamo en cualquier circunstancia, los préstamos comerciales son el eje del capitalismo. Hoy día, se mantiene el mensaje de que comprar a crédito es un error; sin embargo, tiene muchas ventajas. Los consumidores necesitan contar con menos dinero en efectivo para realizar sus compras cotidianas o para emergencias, pues pueden pagar todo de una vez cuando vence su factura; por tanto, pueden conservar más dinero en cuentas que devenguen intereses o en otras inversiones. Por otra parte, pagar con tarjeta es más rápido que pagar con un cheque o incluso con efectivo. Muchas pequeñas empresas se han financiado con dinero tomado en préstamo mediante la tarjeta de crédito y han surgido nuevas formas de empresas, como eBay.

## Las tarjetas de pago como plataformas multilaterales

La industria de las tarjetas de pago poco corriente en muchos aspectos. En primer lugar, es una “plataforma multilateral.” Los mercados que atienden estas empresas tienen tres características:

- “Debe haber dos o más grupos distintivos de clientes.”
- “La conexión o coordinación entre miembros de distintos grupos debe redundar en algún beneficio.”
- “Un intermediario puede beneficiar a cada grupo al coordinar sus necesidades.”

“Desde los inicios de la historia registrada, los prestamistas han pretendido obtener un rendimiento (interés) por su capital. Otros han sostenido que el interés es inmoral.”

En el caso de las tarjetas de pago, los dos grupos de clientes son los comercios y los consumidores. Las tarjetas tienen valor únicamente si los clientes las usan y los comercios las aceptan. Si alguno de los grupos desaparece, como sucedió cuando algunos restaurantes del área de Boston amenazaron con boicotear American Express debido a su comisión relativamente elevada a los comercios, todo el negocio colapsa. Más aún, el proceso de adherir comercios y clientes, de verificar el crédito, y de transferir el dinero de clientes entre bancos y comercios se ve enormemente facilitado por las empresas de tarjetas, es decir, los intermediarios.

“La historia nos enseña que prestar/tomar prestado es uno de los intercambios más controvertidos entre los adultos con discernimiento.”

Uno de los retos más difíciles que enfrentan las empresas con plataformas bilaterales es cómo fijar el precio de sus servicios para mantener la participación de los dos grupos necesarios. En un comienzo, las tarjetas Diners Club de McNamara eran gratuitas para los titulares. Pero cobraban una comisión a los comercios. Diners Club pudo convencer a los comercios que pagaran por el servicio porque estos deseaban atraer titulares de tarjetas adinerados a sus restaurantes. Una vez que el sistema prendió, y los titulares comenzaron a apreciar la comodidad de la tarjeta, Diners Club comenzó a cobrarles a ellos también. Las empresas de tarjetas de pago han debido continuar realizando ajustes complicados a las comisiones que cobran a titulares de tarjetas y comercios.

“Los préstamos de las tarjetas de crédito son especialmente riesgosos porque los préstamos normalmente no están garantizados por ningún activo ni tienen un plazo cierto.”

Cuanto mayor es la cantidad de gente que usa las tarjetas de pago, más valor adquieren, ya que “cada usuario libera un beneficio que es captado por otros usuarios,” un fenómeno conocido como una “externalidad de red.” Los comercios solo están interesados en pertenecer a un sistema que incluya numerosos titulares de tarjeta; los titulares de tarjeta solo desean tarjetas que puedan usar en numerosos locales.

## Cooperación + Competencia = Co-opetencia

La industria de las tarjetas de pago es única en otro sentido. Está dominada por dos “co-opetidores,” MasterCard y Visa, cuyos miembros son emisores de tarjeta y adquirentes que compiten entre sí por los comercios y los consumidores. Pero al mismo tiempo, han aunado esfuerzos para el procesamiento de pagos y comisiones, la comercialización de sus marcas y la formulación de normas y reglas. Sin embargo, la Co-opetencia no es la única opción. American Express es ejemplo de un sistema “independiente.” Se ocupa de las tareas de adquisición, emisión, desarrollo de software, etc. por su cuenta.

“Muchas industrias albergan redes estrechamente interconectadas de organizaciones, tecnologías, consumidores y productos que pueden concebirse como ecosistemas.”

La ventaja de la estructura de co-opetencia es que la totalidad del “ecosistema” puede avanzar al unísono, impulsado por la competencia pero sobre la base de normas establecidas. Al mismo tiempo, la competencia es el punto débil de los co-opetidores. Los miembros no comparten intereses en común y pueden no avalar las mismas estrategias. Por el contrario, la estrategia independiente es monolítica. No necesita preocuparse por la lealtad de los miembros. Pero su punto vulnerable es su estructura vertical descendente y la resistencia al cambio. Los co-opetidores enfrentan distintos tipos de desafíos que no preocupan a las empresas con estructuras más convencionales:

- **“Externalidades negativas”** – Los miembros de MasterCard y Visa se benefician de la publicidad de sus marcas y de la imagen positiva que los consumidores tienen de ellos. Sin embargo, si un miembro persigue sus intereses en desmedro de la marca, todos los miembros pueden resultar perjudicados. Por ejemplo, un banco miembro de Visa entró en conflicto con la co-opetencia cuando quiso incluir su propio logo al frente de las tarjetas que emitía, y relegar el de Visa al dorso de la tarjeta.
- **“Beneficios gratuitos”** – Cuando un co-opetidor introduce un nuevo producto o servicio, beneficia al grupo en su conjunto al crear mayores “externalidades de red.” Pero los primeros en adoptarlo en el grupo pueden terminar por asumir todo el riesgo que implica probar algo nuevo. Para evitar que se beneficien quienes no han contribuido, cuando Visa se dispuso a promover la utilización de las tarjetas de débito, se aseguró de que sus miembros aceptaran que los co-opetidores asumieran el gasto de la campaña, en lugar de bancos individuales.
- **“Lealtad”** – En el ámbito competitivo de la co-opetencia, la lealtad de los miembros ha sido un problema persistente. Un miembro de MasterCard que también deseaba unirse a Visa inició una acción judicial contra la regla de Visa que prohibía la “dualidad.” Quienes siguen el procedimiento independiente también cuestionaron esta regla de Visa en la justicia. Como consecuencia de estas acciones, Visa debió modificar su política. MasterCard ya permitía esa dualidad.

“Así como un club nocturno con pocas mujeres atrae a pocos hombres (y viceversa), una marca de tarjeta con pocos comercios adheridos atrae a pocos titulares de tarjetas (y viceversa).”

Debido a la estructura poco común de la industria de las tarjetas de pago, no fue fácil para la justicia pronunciarse en esos juicios y, en ocasiones, dictó fallos contradictorios, de modo que por momentos las empresas quedaron sumidas en una especie de limbo jurídico respecto a la dualidad, la fijación de comisiones, y otros temas. La justicia y los organismos de contralor pretenden preservar la competencia e impedir los monopolios. Al detectan que competidores, como los miembros de la co-opetencia, se unen (por ejemplo, para fijar comisiones de intercambio), ven la amenaza de los acuerdos de precios. Sin embargo, también reconocen que las comisiones estandarizadas pueden mejorar la eficiencia, y permitir que el ecosistema en su conjunto y los competidores que éste alberga prosperen.

## El punto de inflexión

Un “punto de inflexión” se refiere al momento en el que “la evolución gradual de la industria se vio alterada, produciéndose una discontinuidad entre el pasado y el futuro.” Solo puede identificarse un punto de inflexión después de ocurrido, cuando se puede mirar hacia atrás y discernir el arco del cambio.

“Los co-opetidores han sido objeto habitual de acciones antimonopolio prácticamente desde su creación.”

Hasta el momento, la industria de tarjetas de pago ha sufrido dos puntos de inflexión identificables: 1) La creación de la plataforma bilateral de Diners Club en 1950 cambió por completo la forma de pago de bienes y servicios; y 2) la fusión de las co-opetidoras Visa y MasterCard, lo que se concretó a fines de los años sesenta. Debido a resoluciones legales, los cambios en la tecnología y el surgimiento de nuevas empresas, la industria de las tarjetas de pago bien podría estar transitando actualmente un tercer punto de inflexión.

“Es imposible discernir un punto de inflexión cuando se lo está transitando. Generalmente, recién después de varios años adopta la forma necesaria para revelar que se ha producido un cambio fundamental.”

Las nuevas empresas incluyen la red de transferencia electrónica de fondos que procesa operaciones de débito con PIN. Los desarrollos tecnológicos más recientes incluyen innovaciones tales como los “sistemas biométricos,” lo que podría tornar el plástico obsoleto. En lugar de usar una tarjeta, se podría pagar mediante la lectura de huellas dactilares o alguna otra característica biológica exclusiva. De esta forma se reduciría el fraude, si bien esto también plantea preocupaciones en cuanto a la privacidad. Las “tarjetas inteligentes,” como la tarjeta azul de American Express, tienen chips incorporados. Las tarjetas inteligentes podrían facilitar el pago por Internet. Las tarjetas con un chip de computadora y un transmisor de radio podrían hacer posible el pago “sin contacto.” Con esta tecnología, que ya se utiliza en algunas empresas de gasolina, el cliente agitaría una tarjeta en la recepción. Estas tarjetas también permitirían el “comercio-m,” es decir, el pago mediante teléfonos móviles.

“Los estadounidenses recibieron cinco mil millones de invitaciones por envío directo en 2001 de emisores que esperaban persuadirlos de usar sus tarjetas.”

Aunque la industria de la tarjeta de pagos enfrente actualmente grandes desafíos, se está propagando de manera continua y ha generado eficiencias importantes y duraderas además de cambios en la economía global.

## Sobre los autores

**David. S. Evans** es consultor de LECG Europe. Experto en la economía de empresas con plataformas y alta tecnología, es autor de cuatro libros y más de 70 artículos, además de publicar columnas de opinión en muchos periódicos. **Richard Schmalensee** es profesor de economía y administración en el Instituto de Tecnología de Massachusetts y decano de la Facultad Sloan de Administración del MIT. Fue uno de los miembros del consejo de Asesores Económicos del Presidente entre 1989 y 1991. Visa ha contratado los servicios de Evans y Schmalensee como consultores en juicios antimonopolio desde 1991.