



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

**LOS NUEVOS RIVALES EN LA
INDUSTRIA DE LOS MEDIOS DE PAGO:
¿UNA AMENAZA PARA LA BANCA
TRADICIONAL?**

Autora: Rocío Sánchez Sánchez

Directora: María Luisa Blázquez de la Hera

Madrid

Abril 2014

Rocío Sánchez
Sánchez



**NUEVOS RIVALES EN LA INDUSTRIA DE LOS MEDIOS DE PAGO: ¿UNA
NAZA PARA LA BANCA TRADICIONAL?**

*A mi familia, y en especial a mis abuelos, que no
tuvieron la oportunidad de estudiar en la
universidad pero que, junto con mis padres, han
hecho posible que yo lo haga.*

*A todas las personas que me han ayudado a hacer
este trabajo facilitándome información o
prestándome su consejo y opinión.*

RESUMEN

La revolución tecnológica y digital que se ha venido produciendo desde finales del pasado siglo, ha propiciado la aparición de revolucionarios medios de pago, de la mano de nuevos entrantes provenientes de la industria tecnológica y de las telecomunicaciones, así como de *start-ups* que se han lanzado al mundo de los pagos. Esta combinación de nuevas tecnologías y medios de pago ha generado un panorama en el que se multiplican las posibilidades de cobro y pago para consumidores y comercios, poniendo en jaque a los bancos, que se han quedado rezagados ante la aparición de estos nuevos rivales. Pero todo este proceso de cambio aún está lejos de terminar y es pronto para poder designar a un claro ganador en la industria, aunque sí podemos adelantar que el futuro de los pagos pasa por el teléfono móvil. No obstante, los bancos aún tienen mucho que decir al respecto, y en sus manos está quedarse fuera o seguir manteniendo la posición de liderazgo en la industria de los pagos; todo dependerá cómo jueguen sus cartas.

Palabras clave: medios de pago, industria de los pagos, bancos, nuevos rivales, pagos móviles, pagos online, tarjetas de crédito, tarjetas de débito, pagos *contactless*.

ABSTRACT

The technological and digital revolution that has been occurring since the end of last century, has led to the emergence of revolutionary payment methods with the rise of new entrants from the technology and telecommunications industry, as well as *start-ups* that have jumped into the world of payments. This combination of new technologies and payments has created a scenario in which the collection and payment possibilities for consumers and businesses are multiplied, challenging the position of banks, which have been left behind by the appearance of these new rivals. This process of change is still far from the end, and it is still soon to appoint a clear winner in the industry, but we can advance, that the future of payments goes through the mobile phone for sure. However, banks still have much to say, and whether they are left out or remain as leaders of the industry will depend on how they play their cards.

Keywords: payment methods, payment industry, banks, new players, mobile payments, e-payments, credit cards, debit cards, contactless payments.

ÍNDICE

RESUMEN.....	4
ABSTRACT.....	4
0. GLOSARIO.....	7
1. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA ELEGIDO.....	8
2. OBJETO DEL TRABAJO.....	8
3. METODOLOGÍA EMPLEADA.....	9
4. INTRODUCCIÓN. LAS RAMAS DE ACTIVIDAD DE LA BANCA TRADICIONAL: MENCIÓN A LA LLEGADA DE NUEVOS RIVALES PODEROSOS.	10
5. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA INDUSTRIA DE LOS PAGOS.....	12
6. ANÁLISIS DEL ESTADO ACTUAL DE LA INDUSTRIA: NUEVOS MÉTODOS DE PAGO COMO CONSECUENCIA DE LA APARICIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS.....	14
6.1 ANÁLISIS DE LOS DISTINTOS MEDIOS DE PAGO.....	15
6.1.1 <i>Funcionamiento del sistema de tarjetas las de pago de crédito y de debito como medio de pago.....</i>	15
6.1.2 <i>Sistema de prepago o valor almacenado (tarjetas monedero).....</i>	19
6.1.3 <i>Pagos y transferencias móviles (m-Payments y m-Commerce).....</i>	20
6.1.4 <i>Pago electrónico (e-Payments y e-Commerce).....</i>	24
6.2 RELACIÓN ENTRE LOS DISTINTOS MEDIOS DE PAGO Y SUS PLAYERS.....	25
6.3 ANÁLISIS DEL ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA PARA LOS BANCOS A PARTIR DEL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER: RETOS PARA EL SECTOR BANCARIO.....	30
6.3.1 <i>Análisis de las cinco fuerzas de Porter desde el punto de vista de los bancos.....</i>	30
6.3.1.1 <u>Rivalidad</u>	31
6.3.1.2 <u>La competencia de los productos sustitutivos</u>	32
6.3.1.3 <u>Amenaza de nuevos entrantes</u>	33
6.3.1.4 <u>El poder de negociación de los clientes</u>	35
6.3.1.5 <u>El poder de negociación de los proveedores</u>	36
6.3.1.6 <u>Conclusiones acerca del atractivo de la industria</u>	37

6.3.2	<i>Consecuencias de este nuevo escenario para los bancos y soluciones alternativas que pueden adoptar al respecto</i>	39
7.	LA INNOVACIÓN EN LA INDUSTRIA DE LOS MEDIOS DE PAGO	43
8.	RETOS FUTUROS Y POSIBLES TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA. OPORTUNIDAD EN PAÍSES DONDE ÉL ÍNDICE DE BANCARIZACIÓN ES MUY BAJO	44
9.	CONCLUSIONES	47
10.	BIBLIOGRAFÍA	50

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

FIGURA 1:	ESQUEMA DE FUNCIONAMIENTO DE UNA PLATAFORMA CERRADA ...	16
FIGURA 2:	ESQUEMA DE FUNCIONAMIENTO DE UNA PLATAFORMA ABIERTA	17
FIGURA 3:	ESQUEMA DE PAGO VÍA SMS	21
FIGURA 4:	ESQUEMA DE RELACIONES ENTRE LOS DISTINTOS MÉTODOS DE PAGO	26
FIGURA 5:	CUADRO EXPLICATIVO DE LAS RELACIONES ENTRE LOS PLAYERS Y LOS MÉTODOS DE PAGO	29
FIGURA 6:	LAS CINCO FUERZAS DE LA INDUSTRIA DE LOS PAGOS DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS BANCOS	37
FIGURA 7:	PORCENTAJE DE RECURSOS DESTINADOS A LA INVERSIÓN EN PAGOS ALTERNATIVOS	40

0. GLOSARIO

EFTPO: Electronic Funds Transfer at Points of Sale

OPA: Oferta Pública de Adquisición

FED: Abreviatura para el Sistema de Reserva Federal de los Estados Unidos

BSC: Bank of America Service Corporation

NBI: National BankAmericard Incorporation

NFC: Near Field Communication

ICA: Interbank Card Association

Amex: American Express

TPV: Terminal de Punto de Venta

mPOS: Mobile Point of Sale (terminal de punto de venta en dispositivos móviles)

P2P: Person-to-Person (hace referencia a las relaciones entre particulares)

B2C: Business-to-Consumer (hace referencia a la relación entre negocio y consumidor)

OBEP: Online Banking ePayments o pagos de compras online desde la banca electrónica

1. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA ELEGIDO

Ante la aparición de nuevas tecnologías y métodos de pago, se pone en entredicho la soberanía del sector bancario en la industria de las transacciones comerciales y los pagos, concretamente aquellos que se realizan en no efectivo, a través de tarjetas de crédito, medios electrónico, dispositivos móviles, tarjetas monedero, moneda virtual, etc. Y dado que el futuro de esta industria avanza hacia la agilización de los pagos y transacciones, y los grandes movimientos de capitales se realizan principalmente a través de medios electrónicos, se plantea la posibilidad de que otros *players* aborden esta industria desplazando en este ámbito a la banca tradicional que parece haber subestimado esta nueva amenaza y haberse quedado atrás. Tanto es así, que incluso se llega a hablar de un posible *Googlebank* o un *Applebank* como los bancos del futuro. Y es que, estas empresas no sólo tienen el dominio de la herramienta fundamental, que es internet, sino que cuentan con una enorme liquidez, lo que les puede llevar a aventurarse diversificando su actividad hacia la industria de los pagos desde su inicial posición en el mercado de soluciones tecnológicas.

A la vista de este nuevo escenario, parece interesante analizar las distintas estrategias que están siguiendo estos jugadores, nuevos rivales de la banca tradicional, para quedarse con una buena parte de la cuota de mercado y estudiar sus posibilidades de crecimiento dentro de esta industria. Así mismo estudiaremos las medidas que podría tomar la Banca comercial para “luchar” contra estos nuevos rivales y defender su posición en la industria de los pagos o incluso de aliarse con ellos para fortalecerse.

2. OBJETO DEL TRABAJO

El **objetivo principal** de este Trabajo de Fin de Grado es analizar la industria de los pagos como industria en pleno proceso de transformación por el impacto de las nuevas tecnologías.

Para alcanzar este objetivo principal, definido de forma muy amplia, es necesario también establecer una serie de **objetivos secundarios** que marcarán los pasos hacia el objetivo principal. Estos objetivos secundarios son:

- Estudiar cuáles son los distintos *players*, cada vez más numerosos y dispares, que intervienen en esta industria (entidades bancarias, gigantes tecnológicos, telecos, nuevas empresas de comercio electrónico, etc).
- Analizar cuál es la posición de estos *players* y su estrategia ante la transformación que se está produciendo en la industria y cuáles están mejor posicionados
- Alcanzar una conclusión sobre las tendencias presentes y futuras en la industria y sus protagonistas en los próximos años proponiendo nuevas líneas de investigación.

3. METODOLOGÍA EMPLEADA

Este proyecto de investigación es de tipo fundamentalmente descriptivo, pues tiene como objetivo describir una serie de características de la industria de los pagos, el mercado, y los *players* que compiten en él.

Por otro lado, el trabajo se desarrollará empleando una metodología inductiva partiendo de un análisis previo de una serie de aspectos de la industria, como los métodos de pago, los *players*, su posición, etc., para finalmente llegar a una conclusión sobre cuál es el estado de la industria en general, cuál es su tendencia, cómo está afectando a los bancos esta transformación, e incluso se formularán proposiciones sobre la posible evolución de la industria y sus competidores en los próximos años.

Para conseguir este objetivo se analizarán tanto datos de tipo semántico como de tipo numérico (evolución de los beneficios, cuotas de mercado, etc), sin embargo, cabría afirmar que la investigación tiene un carácter más cualitativo que cuantitativo.

Por último, para la búsqueda de información, será necesario recurrir a diferentes fuentes tales como manuales de estrategia empresarial, para poder identificar las estrategias seguidas por los *players* (utilizando los clásicos frameworks de análisis del entorno y de las ventajas competitivas, etc), informes de distintas compañías consultoras de prestigio que ya han realizado algunas aproximaciones al tema, noticias de prensa, artículos, y cualquier otra fuente fiable que pueda arrojar luz sobre el tema.

4. INTRODUCCIÓN. LAS RAMAS DE ACTIVIDAD DE LA BANCA TRADICIONAL: MENCIÓN A LA LLEGADA DE NUEVOS RIVALES PODEROSOS.

Tradicionalmente, desde particulares hasta grandes multinacionales pasando por pequeñas y medianas empresas, han realizado sus transacciones y ejecutados los pagos a través de una entidad financiera ya sea a través de una tarjeta de crédito o de débito o bien por ingreso o transferencia a otra cuenta bancaria o cualquier otro medio. Los bancos han sido una pieza clave y fundamental en el tráfico económico, que han facilitado a la sociedad en general y a cada uno de los agentes que intervienen en la economía en particular, el cumplimiento de sus obligaciones de pago derivadas de la celebración de distintos tipos de contratos: compra-ventas, contratos laborales (pago de nóminas), arrendamientos, etc.

Sin embargo, esta necesidad del mercado, este servicio, que históricamente ha sido prestado por la banca, la cual ostentaba un monopolio claro en este campo, tiene cada vez más pretendientes, nuevos *players* que se han ido introduciendo poco a poco en la industria suponiendo una importante amenaza para los bancos.

Para entender la magnitud de esta amenaza y el peligro que supone para el negocio de los bancos, conviene comenzar analizando las distintas áreas o ramas de actividad de estas entidades financieras para poder localizar y encuadrar estos servicios de pago.

La primera clasificación de las actividades de la banca es aquella que distingue entre: la banca de inversión y la banca comercial.

La Banca de inversión se dedica a sacar empresas a Bolsa, diseñar y ejecutar OPA's, fusiones, emisiones de bonos, etc. Esta rama de actividad no nos interesa de cara a analizar la industria de los pagos, por lo que no profundizaremos en ella, sino que nos centraremos en la banca comercial.

La banca comercial, también conocida como banca de descuento o de depósito, es la más cercana a los particulares, que se suele desarrollar a través de las sucursales y cuyo negocio principal consiste en la concesión de créditos y en sacar una rentabilidad al dinero que depositan los clientes en sus cuentas. Además, la banca comercial realiza otras actividades complementarias como la emisión de letras bancarias y cheques, concesión de avales,

intermediación bursátil, o procesamiento de pagos a través de transferencias telegráficas, EFTPOS¹, banca online y otros medios. Es aquí donde se encuadra el objeto de nuestro estudio: la industria de los pagos.

En relación con esto, es interesante mencionar que la separación entre la banca comercial y la banca de inversión surge tras la depresión de 1929 en EEUU con la ley Glass-Steagall² que se promulgó precisamente para evitar que volviera a producirse una situación como la crisis del 29, en la que el miedo desencadenado por el crack en la Bolsa de valores, movió a las personas a retirar sus ahorros de los bancos provocando su quiebra. Así, la Glass-Steagall Act obligó a separar la banca de inversión de la banca comercial para controlar la especulación y evitar que la banca de inversión, cuyos beneficios son mucho más inestables pudiera causar una quiebra del sistema financiero. Sin embargo, esta separación dejó de ser obligatoria con la Gramm-Leach-Bliley Act de 1999, que permitió que cualquier banco pudiera desarrollar tanto actividades propias de la banca comercial, como de la banca de inversión. Esto ha salvado a muchos bancos de inversión que han sido duramente golpeados durante la crisis de 2008, como Goldman Sachs y Morgan Stanley los cuales empezaron a prestar servicios de banca comercial para poder acceder al plan de rescate del sector financiero de la FED, o Merrill Lynch, que fue adquirido por Bank of America asegurando su supervivencia.

Pues bien, una vez hecha esta distinción y haber entrado en contexto, procede aclarar que será la banca comercial la que se verá más afectada por la entrada de estos nuevos competidores en la industria de los pagos. Sin embargo, cabe señalar que no todos los bancos se verán igualmente afectados, pues esto dependerá de la estructura de negocio de cada banco, de la procedencia de sus beneficios y en definitiva de su grado de implicación en el negocio de los pagos. Así, mientras algunos bancos se dedican mayoritaria o exclusivamente a la banca de inversión, como por ejemplo Goldman Sachs, Morgan Stanley, o Merrill Lynch. Otros tienen un carácter más comercial y tienen por tanto una mayor implicación en la industria de los pagos. Es el caso por ejemplo del Banco Santander o el BBVA que aunque tienen áreas dedicadas a la banca de inversión, estas

¹ *Electronic Funds Transfer at Points of Sale* (EFTPO). Hace referencia al conjunto de sistemas de pago basados en la transferencia electrónica de fondos a través del uso de tarjetas de pago, como las tarjetas de crédito o de débito, en puntos de venta.

² La Glass-Steagall Act fue promulgada por la Administración Franklin D. Roosevelt y tuvo su entrada en vigor el 16 de junio de 1933.

constituyen sólo una pequeña parte de su negocio, pues la mayor parte de sus beneficios procede de la banca comercial.

Serán este tipo de bancos los que más deban preocuparse por combatir la pérdida de poder que están sufriendo en la industria de los pagos y orientar su estrategia de forma que mantengan su posición de liderazgo.

5. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA INDUSTRIA DE LOS PAGOS

Desde el punto de vista más primitivo podemos decir que el origen más remoto de la industria de los pagos se encuentra en el trueque y que el medio de pago más habitual desde que se inventó la moneda ha sido el dinero en efectivo. A lo largo de la historia, se han ido creando distintos instrumentos de pago para agilizar el tráfico mercantil y las transacciones en general, como el cheque, el pagaré, la letra de cambio y otros títulos representativos del dinero, y posteriormente las tarjetas de crédito y de débito.

La historia de las tarjetas como medio de pago se inició a principios de los años cincuenta en Estados Unidos, aunque se habían hecho algunos intentos de lanzar productos similares con anterioridad; pero cuando realmente toma impulso la tarjeta de crédito, es en esta década con el lanzamiento, en 1951, de la primera tarjeta de crédito por Franklin National Bank de Nueva York y poco después con el lanzamiento de la tarjeta BankAmericard por Bank of América de California, que coincidió también con el la iniciativa del First National Bank de San Jorge de utilizar procedimientos informáticos para el funcionamiento de su tarjeta (lanzada 5 años antes). También de esta época data el lanzamiento de la Tarjeta American Express, emitida en 1958 por primera vez en Estados Unidos y Canadá.

Tras este primer impulso se empezaron a consolidar organizaciones de forma que el sistema de pagos fue ganado la confianza de los usuarios y en 1959, un total de 150 bancos estadounidenses ya tenían sus tarjetas en el mercado.

Con el tiempo, las tarjetas de Bank of America fueron ganando popularidad por lo que muchas entidades financieras de gran importancia como Citizens, Chase Manhattan o Marine Midland, se unieron a la iniciativa. Pero a principios de los años sesenta muchos bancos tuvieron problemas técnicos en el funcionamiento de sus tarjetas, a lo que se sumó

el problema geográfico que limitaba la utilización de las tarjetas. Para atajar estos problemas, Bank of America decidió crear una asociación nacional de tarjetas denominada Bank of America Service Corporation (BSC)³, que permitiría a otros bancos emitir, mediante una licencia, su tarjeta BankAmericard. A partir de 1969 ningún banco se planteaba ya emitir tarjetas propias sin estar asociado a BankAmericard u otros programas paralelos.

En 1971, se emite por primera vez una tarjeta de crédito en España de la mano del Banco Bilbao, que lanza la tarjeta BankAmericard, apenas conocida en el resto de Europa. Sólo Barclays había emitido, poco tiempo antes, esta tarjeta en Reino Unido. Gracias a una gran inversión y esfuerzo promocional, BankAmericard se masificó el uso de esta tarjeta en España.

En 1974 se crea Ibanco Ltd., una institución que agruparía a todos los emisores de la tarjeta BankAmericard en el mundo⁴, y que más adelante se convertiría, en 1977, en la marca Visa. A finales de 1978, el sistema Visa se abriría a nuevas entidades españolas creándose una nueva institución autónoma que agrupaba a los emisores españoles: Visa España.

Por otro lado, los orígenes de la tarjeta MasterCard se remontan a la iniciativa de varios bancos norteamericanos que se agruparon para ofrecer a sus clientes un sistema para comprar a crédito en determinadas tiendas. Esto da lugar a la creación, en 1966 de Interbank Card Association (ICA), sociedad que más tarde se convertiría en MasterCard Internacional que comenzaría a expandirse, primero a través de Banco Nacional de México, y un año después mediante una alianza con Eurocard.

Por último cabe mencionar el origen de la tarjeta American Express, otra de las marcas líderes en el mercado de tarjetas de crédito, que comenzó prestando servicios de transporte de cargas y valores y algunos servicios financieros a finales del siglo XIX. Tras un largo recorrido y una etapa de expansión internacional, terminó lanzando su tarjeta American Express en 1958 por primera vez en EEUU y Canadá. En 1970 ya era aceptada en diez monedas extranjeras y contaba con más de un millón de socios. A partir de la década de los

³ La BSC se convertiría en 1971 en una organización independiente bajo el nombre de National BankAmericard Incorporated (NBI), encargada de la organización de esta tarjeta en Estados Unidos. La organización original (BSC) se mantuvo para administrar la tarjeta fuera de Estados Unidos.

⁴ Salvo los de EEUU donde se mantuvo la NBI, antigua BSC, para agrupar a los emisores norteamericanos.

noventa, se centró en su papel de proveedor global de servicios de viajes, financieros y de tarjetas, expandiendo sus operaciones a través de alianzas y co-branding⁵.

El ritmo de vida y de consumo de la sociedad actual, exigen una mayor agilidad y comodidad en las transacciones pero al mismo tiempo un alto grado de seguridad en cuanto a protección de datos y acceso de terceros a cuentas bancarias ajenas. Es esta necesidad de seguridad y de optimizar el tiempo en las transacciones lo que motivó el éxito de las tarjetas de crédito, que vino ligado al crecimiento de la actividad mercantil, la contratación en masa y el consumismo, y que desbancó al cheque como medio de pago más utilizado.

Esta necesidad de agilización y simplificación de los pagos es también el motivo que está provocando el éxito de las tarjetas monedero, los *ePayments*, los *mPayments* y otros métodos de pago que están surgiendo gracias al crecimiento de las nuevas tecnologías y que ha dado lugar a que los bancos y cajas den también el salto a la red para no quedarse atrás. En los últimos años han surgido nuevos métodos paralelos de pago que están teniendo gran acogida en el mercado y que tratan de dar al consumidor una visión diferente del mundo de los pagos. En este punto, conviene analizar cuales son las diferentes alternativas de pago presentes en el mercado actual.

6. ANÁLISIS DEL ESTADO ACTUAL DE LA INDUSTRIA: NUEVOS MÉTODOS DE PAGO COMO CONSECUENCIA DE LA APARICIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS

Para realizar este análisis y poder entender mejor la industria, se hace necesario estudiar y comprender el funcionamiento de los distintos métodos de pago, los agentes que intervienen en ellos para poder construir la cadena de valor de la industria, y de dónde procede el beneficio de las organizaciones que ofrecen este tipo de servicios.

Por otro lado, resulta también interesante utilizar la herramienta de las cinco fuerzas de Porter, para poder extraer conclusiones sobre el estado de la industria y su atractivo.

⁵ Toda la información relativa a la historia de las tarjetas de crédito, ha sido tomada de: AHMAD RAHNEMA, "El sector de las tarjetas de pago en España", Estudio nº 39 dei IESE Business School, Universidad de Navarra (Julio, 2006): Págs 3-5; y de las páginas web de Visa Internacional, American Express, Mastercard y Visa España.

6.1 ANÁLISIS DE LOS DISTINTOS MEDIOS DE PAGO

6.1.1 *Funcionamiento del sistema de tarjetas las de pago de crédito y de debito como medio de pago*

A pesar de lo sencillo que puede resultar realizar un pago en un comercio a través una tarjeta de crédito o de débito, lo cierto es que, detrás de cada pago realizado con tarjeta existe un complejo entramado de organizaciones, conectadas entre sí por distintas relaciones jurídicas, que gestionan los flujos de dinero necesarios para que se cierre la cadena de pago.

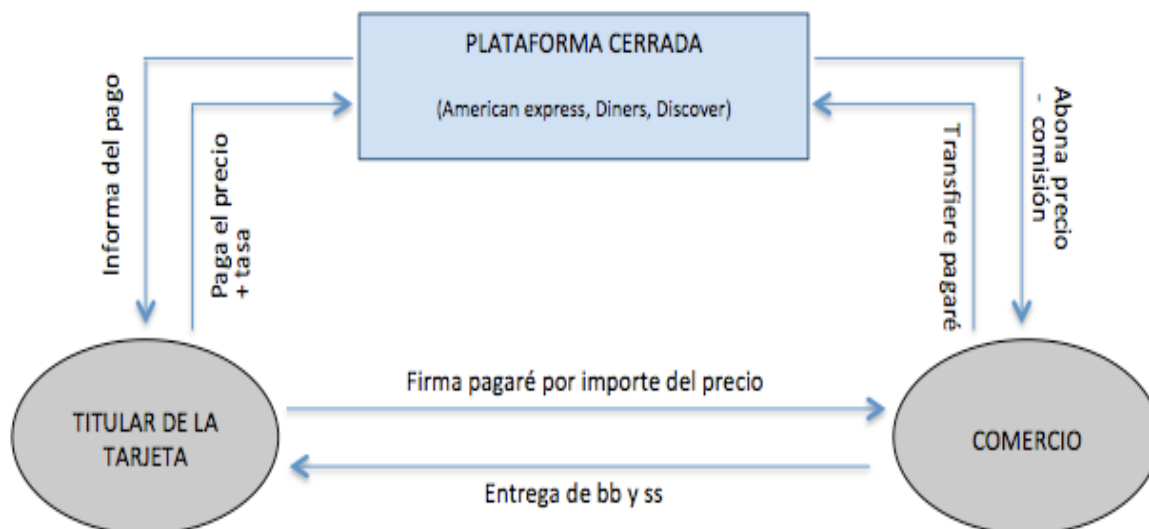
Para poder entender el funcionamiento de este sistema de pago, resulta necesario estudiar quiénes son los distintos agentes que participan en esta cadena de pagos y cuál es el papel de cada uno en el mercado y en el funcionamiento del sistema.

Quizá, deberíamos empezar por mencionar a los agentes más obvios de este mercado que son: por un lado los **titulares de las tarjetas** o **tarjeta-habientes** que desean realizar un pago, y por otro, los **comercios** que aceptan el pago por tarjeta. Para que estos dos agentes puedan satisfacer sus pretensiones de pago y cobro respectivamente, es necesario que entre en juego un tercer agente, una **“plataforma”** de pago.

En este punto, cabe señalar que existen dos tipos de plataformas: por un lado está el modelo de plataforma cerrada o unitaria, y por otro, el modelo de plataforma abierta o multilateral, que es el más habitual. En el primer tipo, es una sola organización la que hace de puente entre el titular de la tarjeta y el comercio y se encarga de hacer todas las gestiones necesarias para que se ejecute el pago por tarjeta⁶. Bajo este sistema, la secuencia de pagos sería como se muestra en el siguiente esquema:

⁶ Sería por ejemplo el caso de las tarjetas Discover, American Express, o Diners Club.

Figura 1: ESQUEMA DE FUNCIONAMIENTO DE UNA PLATAFORMA CERRADA



Fuente: elaboración propia a partir de la información del Banco Central Europeo

Bajo este esquema, la plataforma cerrada se encargaría de la autorización y liquidación del pago por sí misma sin necesidad de una RTF. Esta gestión le genera un coste por lo que cobrará una comisión al comerciante y una tasa al titular de la tarjeta para poder cubrir dichos costes y obtener un beneficio.

En el segundo modelo de plataforma abierta o multilateral, intervienen dos entidades bancarias: la entidad emisora y la entidad adquirente, las cuales se relacionan a través de una Red de Transferencia de Fondos (RTF)⁷ que hace de intermediaria entre ambas⁸. Por tanto, en un sistema abierto, intervienen cinco agentes en el proceso de pago:

- El titular de la tarjeta: persona que a cambio de una cuota pagada al banco emisor recibe una tarjeta que le permite pagar bienes y servicios en establecimientos adheridos al sistema
- El comercio afiliado al sistema: persona física o jurídica que se compromete a aceptar el pago con tarjeta. Por ejemplo Zara, Vips, o cualquier otro establecimiento comercial en que acepten pagos con tarjeta.

⁷ Algunos ejemplos de Redes de Transferencia de Fondos son Visa, o Mastercard.

⁸ También puede ocurrir que un mismo banco realice las funciones de emisión y adquirencia, ahorrando costes (integración vertical). Sin embargo, aquí analizaremos ambas actividades por separado para comprender mejor el negocio de las tarjetas de pago.

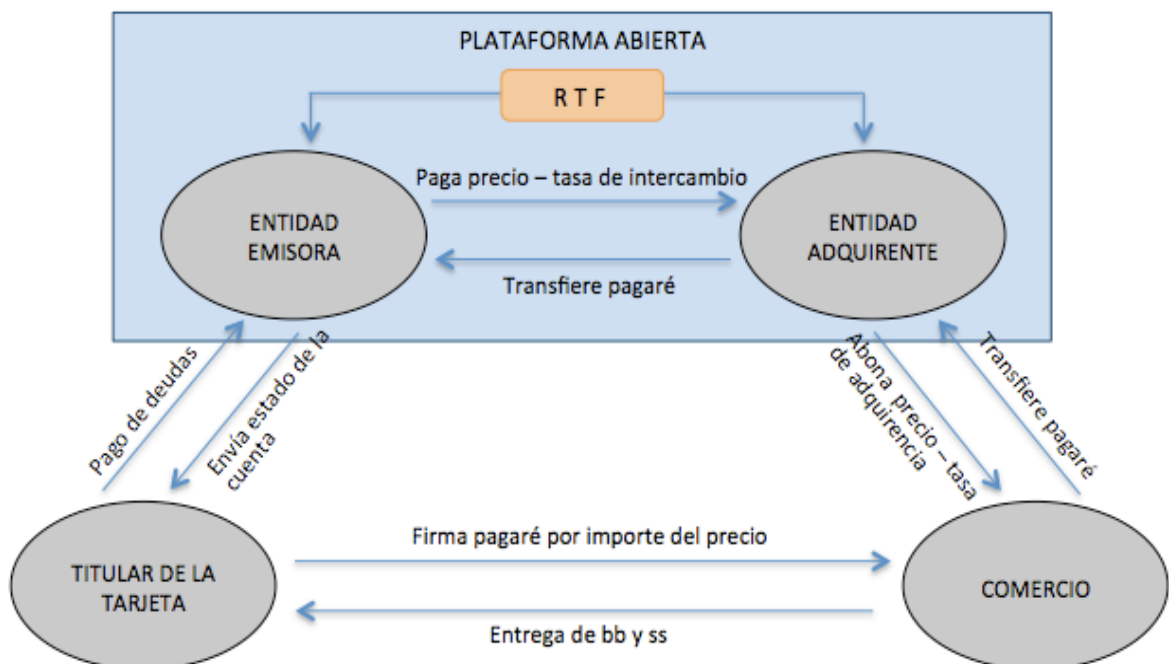
- El entidad emisora: banco o entidad que emite la tarjeta.
- El entidad adquirente: banco que recibe las facturas del comerciante y le abona el importe de las mismas menos una tasa de adquirencia. El banco adquirente además se encargará de instalar en el comercio los dispositivos necesarios para recibir pagos con tarjeta.

Por ejemplo, el BBVA podría ser la entidad emisora, y el banco Santander la entidad adquirente y viceversa; o bien una de las dos podría realizar ambas funciones.

- Una RTF que suele ser la propietaria de la marca de la tarjeta y que proporciona el soporte informático necesario para las conexiones instantáneas que se producen entre los agentes en un proceso de compra. Los bancos deben obtener una licencia de las propietarias de las redes para emitir tarjetas de crédito y de débito. Las principales redes que existen en el mercado son Visa y Mastercard.

Estos agentes se relacionan entre sí de la forma ilustrada en el esquema que sigue:

Figura 2: ESQUEMA DE FUNCIONAMIENTO DE UNA PLATAFORMA ABIERTA



Fuente: elaboración propia a partir de la información del Banco Central Europeo

En este esquema se puede ver claramente de dónde proceden los ingresos de cada entidad, y que finalmente, quien soporta los costes del proceso es el comerciante a través del pago de la tasa de adquirencia que cubre, no sólo los costes operativos del banco adquirente, sino también la tasa de intercambio que cobra el banco emisor al adquirente y el margen del adquirente. Esto se debe a que, con el fin de incentivar el uso de las tarjetas, se prohibió la discriminación de medios de pago, de manera que los comercios no podían cobrar un sobrecargo a aquellos clientes que pagaran con tarjeta, o hacer descuentos a los que pagaran en efectivo. Sin embargo, a partir de la Ley de Servicios de Pago de 4 de diciembre de 2009 que armoniza la normativa referida a medios de pago conforme a la Directiva sobre servicios de pago en el mercado interior, se permitió esta práctica generando un gran revuelo entre las asociaciones de consumidores, que reclamaban al gobierno la prohibición de esta discriminación. A día de hoy la normativa comunitaria permite este tipo de discriminación, pero hay muchos países que lo prohíben con el fin de incentivar el uso de este medio de pago, especialmente en países en vías de desarrollo donde gran parte de la población aún no está bancarizada y muestra ciertas reticencias al pago con tarjeta. No obstante, pocos comercios han establecido una discriminación en cuanto a medios de pago, pues podría suponer una pérdida de clientela y una desventaja competitiva frente a los que no lo hacen.

Por otro lado, cabe mencionar también la relación jurídica existente entre cada uno de los agentes que participan en este ciclo de pago:

- En primer lugar, la relación existente entre el titular de la tarjeta y la entidad emisora podrá ser, o bien la de un contrato de apertura de crédito (en el caso de la tarjeta de crédito) o un contrato de depósito (tarjeta de débito). Además, en ocasiones por la mera titularidad de la tarjeta, el cliente debe pagar una cuota anual al banco que la emite.
- Entre la entidad adquirente y el comercio afiliado o adherido existe también una relación jurídica cuyas condiciones se establecen a través de un “Contrato de Afiliación de Empresas”, en el cual se definen, entre otras cosas, los términos bajo los cuales el comerciante aceptará el pago con tarjeta y la tasa de adquirencia.
- También la relación jurídica entre el emisor y el adquirente se regirá por un contrato en el que se establece la tasa de intercambio que deberá pagar la entidad adquirente a la entidad emisora.

- Y por último, entre el titular de la tarjeta que realiza el pago y el comerciante que lo acepta, también existirá una relación jurídica en virtud de los contratos celebrados entre ambos, que por lo general serán contratos de compraventa de bienes o de arrendamiento de servicios. Estos contratos son independientes de los demás contratos de la cadena de pago pero son la causa que pone en funcionamiento el proceso: Al contratar con el comercio afiliado, el cliente firma un documento por el que se obliga a pagar una cantidad equivalente al precio de compra y es este compromiso de pago el que fundamenta todos los demás contratos del sistema.

También es relevante señalar que este contrato se podrá celebrar o bien en un establecimiento físico del comerciante o bien en el sitio web habilitado por el mismo para la compra por internet, mediante la aportación de los datos correspondientes que acreditan la titularidad de la tarjeta.

6.1.2 Sistema de prepago o valor almacenado (tarjetas monedero)

Se trata de un instrumento de pago recargable, que puede consistir en una tarjeta física en la que se almacenan los importes aportados, o puede ser una tarjeta virtual (sin soporte plástico) en la que se carga electrónicamente un valor. A través de este tipo de tarjetas el usuario podrá realizar transacciones hasta agotar el saldo disponible en la misma, previamente aportado por éste o por un tercero. De manera que el poseedor de la tarjeta puede disponer del dinero de forma anónima y puede gastarlo cuando y como quiera sin necesidad de conseguir la autorización de la entidad bancaria, ya que el dinero está en su monedero electrónico y no en el banco.

Dentro de las tarjetas con soporte físico existen dos modalidades: las tarjetas monedero o con soporte chip, y las tarjetas con banda magnética. Las primeras suelen estar asociadas a su vez con una tarjeta de crédito o de débito, y son utilizadas para realizar pequeños pagos o cuando se desconfía de la seguridad de la compra, para no poner en riesgo todo el saldo de la cuenta. En cuanto a las tarjetas con soporte banda magnética, suelen presentarse individualmente sin estar ligadas a una cuenta o tarjeta.⁹

⁹ Para la emisión de tarjetas prepago físicas también es necesaria una red, por lo que se requerirá una licencia de Visa o Mastercard.

Por último, las tarjetas sin soporte físico o monederos electrónicos o virtuales, funcionan a través de un número identificador y un código PIN elegido por el propio cliente, y el importe precargado se utiliza para realizar compras por internet, normalmente de pequeño importe. Pueden ser anónimas o nominativas.

Las tarjetas prepago (físicas o virtuales), aunque a priori ofrecen las mismas prestaciones que una tarjeta de crédito o de débito, han tenido un gran éxito en muchos mercados, pues tienen un carácter más flexible, son más seguras y por ello se le ha dado otro tipo de usos, por ejemplo en determinadas ocasiones en las que se quiere garantizar la seguridad o privacidad de los pagos, como los pagos en el extranjero con ocasión de un viaje, o para el uso por determinadas personas que no disponen de una cuenta bancaria pero que realizan compras a través de internet, como niños y adolescentes o población no bazarizada en países en vías de desarrollo. También son utilizadas como regalo (tarjetas regalo).

Un ejemplo de tarjeta monedero que ha tenido mucho éxito en el mercado de los pagos es PayPal, empresa perteneciente a eBay Inc., que hoy es líder en el sector de los monederos electrónicos; comenzó ofreciendo un servicio de pago online pero ha empezado a comercializar también tarjetas prepago en soporte físico (PayPal-prepago) y a través de móvil (PayPal here). En los últimos años, muchos bancos han comenzado a emitir también tarjetas prepago ante la creciente demanda de este medio de pago.

En cuanto al origen de los ingresos de esta actividad, dependiendo del tipo de tarjeta de que se trate, será distinto, pero como regla general, la entidad que las emite cobra una cuota al cliente por darse de alta, una cuota de renovación anual, y pequeñas comisiones por la retirada de dinero de las mismas o por cada recarga efectuada.

6.1.3 Pagos y transferencias móviles (*m-Payments* y *m-Commerce*)

Los *mPayments* son pagos que se hacen a través de un dispositivo móvil. Existe varias formas de realizar un pago a través del móvil: a través de SMS o alguna tecnología de mensajería similar, a través de una aplicación móvil diseñadas para smartphones, por proximidad o "*contactless payments*" con móviles que disponen de la tecnología necesaria para ello, o simplemente a través de la web. A continuación se irá exponiendo el funcionamiento de cada uno de estos métodos de pago vía móvil:

El primer método de pago móvil en aparecer fue el **pago o transferencia vía SMS**. Este método comenzó utilizándose para la compra de melodías, imágenes, juegos, y para otro tipo de micropagos a través del móvil.

Los micropagos SMS funcionan según el siguiente esquema:

- El usuario envía un SMS a un número corto sobretarificado con una palabra clave que identifique el contenido que desea.
- La plataforma genera aleatoriamente una clave única que envía tanto al teléfono móvil del usuario como a la página web de la empresa cliente.
- En la web de la empresa cliente se permite el acceso al contenido para la contraseña recibida y la empresa recibe el pago correspondiente menos una comisión que cobra la plataforma por los servicios.
- El usuario consigue acceder al contenido de pago empleando la contraseña que ha recibido en el mensaje SMS de respuesta en su teléfono móvil.

También existe la posibilidad de prestar el servicio de micropagos SMS en modo pasarela: la plataforma reenvía la petición del usuario a la web de la empresa cliente y es ella quien se encarga de generar la contraseña; la contraseña es enviada a la plataforma que la retransmite inmediatamente al teléfono móvil del usuario que podrá acceder al contenido deseado.

Figura 3: ESQUEMA DE PAGO VÍA SMS



Fuente: elaboración propia a partir de investigación

Este es el sistema en que se basó BOKU cuando salió al mercado en EEUU, que combinó la experiencia de las compras por internet con los pagos a través del móvil cuando aún estaban apareciendo los primeros *smartphones* en el mercado y pocos clientes disponían de internet en el móvil. A través del sistema BOKU, cuando el cliente quería comprar un producto en internet, únicamente debía seleccionar la opción “pago con BOKU” y recibía un SMS que debía contestar autorizando el pago con la letra Y (“yes”), de forma que el importe del producto comprado era cargado a su factura del móvil.

Pero además de usarse para estos pequeños pagos, y para comprar productos, el SMS también se ha utilizado para hacer transferencias de mayor importe o para mandar dinero a terceras personas a través del móvil. Este sistema ha tenido gran acogida entre la población africana e iberoamericana que no dispone de una cuenta bancaria pero si de un teléfono móvil, para realizar pequeñas transferencias y entre los inmigrantes como medio para mandar dinero a su país.

Un ejemplo de este tipo de uso es M-PESA, una iniciativa desarrollada en Kenia en 2005, en un proyecto piloto financiado por Vodafone y el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido, que debido a los buenos resultados se terminó lanzando en marzo de 2007 y cuenta ya con mas de 4 millones de clientes desde entonces.

El sistema M-PESA permite a sus usuarios hacer transferencias a otros móviles de entre 1\$ y 500\$ con un cargo de 0.4\$ por transferencias hechas a otros usuarios de M-Pesa, y tarifas progresivas para transferencias a usuarios de otras plataformas y por la retirada de dinero.

Otros ejemplos de iniciativas similares en otros países son: Tameer en Pakistan, Wizzit en Sudáfrica, MTN-banking también en Sudáfrica, como resultado de una joint-venture entre MTN (mayor operadora africana) y Stantard Chartered (mayor grupo financiero en Africa), y SKS Microfinance en India, que además de servicios de transferencias y pagos, concede microcréditos s través de SMS.

En segundo lugar, cabe también mencionar la posibilidad de hacer pagos a través de **aplicaciones móviles**: La mayoría de estos métodos funcionan mediante la asociación de la aplicación a una cuenta bancaria, a una tarjeta de crédito o débito, o por PayPal. Algunos ejemplos de aplicaciones que permiten realizar pagos son Apple Store que funciona mediante la asociación del ID de Apple a una tarjeta de crédito o débito, o

cualquier otra aplicación para realizar pagos y transferencias como las que están desarrollando los bancos. En ocasiones, estas aplicaciones se crean para que funcionen conjuntamente con la tecnología NFC que permite hacer pagos móviles sin contacto; esta es la tercera modalidad de pagos vía móvil.

Los **pagos por proximidad o “*contactless payments*”**, que ha sido la última modalidad de pago móvil en entrar al mercado, quizá por los requerimientos tecnológicos que necesita para su utilización y porque es un método que puede generar rechazo por parte de los usuarios más conservadores y han tenido que esperar a que el usuario se “educe” primero en otras modalidades de pago móvil.

Los pagos *contactless*, son una modalidad de pago en puntos de venta físicos que permiten realizar un pago por la mera aproximación del dispositivo móvil al terminal de pago. Esta modalidad requiere que el móvil disponga de tecnología de radio de corto alcance como la tecnología NFC (Near Field Communication). Se trata de una tecnología basada en una interfaz inalámbrica que permite la comunicación entre dos dispositivos próximos (en un radio de menos de 20 cm) estableciendo una conexión *wireless*. Los dispositivos equipados con estas tecnologías permiten realizar pagos, pero es necesario que en el punto de venta exista una infraestructura de detectores¹⁰.

Esta tecnología NFC no sólo se aplica a los teléfonos móviles sino que se han empleado con anterioridad en tarjetas y etiquetas inteligentes para adherir a cualquier objeto. De hecho, los bancos están empezando a utilizar también esta tecnología para sustituir a las tarjetas de crédito y de débito y al dinero en efectivo en pagos de pequeño importe. También se ha utilizado este método de pago en los transportes públicos de muchas ciudades como Londres (Oyster card – transport for London), París (RATP), y recientemente en la EMT en Madrid. De manera que este método de pago, puede emplearse conjuntamente con aplicaciones móviles, y con tarjetas monedero, no siendo de momento una alternativa, sino un producto complementario.

En base a los medios de pago mencionados, se puede distinguir entre modelos de pago centrados en el operador o *operator-centric model*, modelos de pago centrados en el banco o *bank-centric model* en que el banco proporciona e instala al comercio la tecnología

¹⁰ Información obtenida del estudio sobre plataformas de pago por móvil, realizado por la Dirección de Innovación y Administración Electrónica (DIAE) - tramitación y pago móvil.

necesaria para aceptar pagos móviles, y por otro lado, existirán modelos de colaboración entre bancos, operadoras, *strat-ups* y otros *stakeholders*. (Capgemini, 2012).

Por último, las nuevas tecnologías han permitido que hoy se puedan realizar pagos online a través de los teléfonos móviles gracias a la aparición de los *smartphones*. Profundizaremos en los pagos a través de la web en el siguiente apartado.

6.1.4 Pago electrónico (*e-Payments* y *e-Commerce*)

Los pagos online (*e-Payments*) son los que se llevan a cabo en el ámbito del comercio electrónico (*e-Commerce*). Pero es importante hacer notar que Internet, lejos de ser un competidor del resto de los métodos de pago, es un **canal de compra**, en el que para pagar, se requiere una tarjeta de crédito, una tarjeta monedero o dinero virtual, y es una vía que también está disponible en los *smartphones*.

Internet se ha convertido en un elemento esencial de la vida contemporánea, y ha cobrado especial importancia en el ámbito del comercio pues representa un canal de distribución sencillo, económico, y que está disponible las 24 horas del día, todos los días del año y con un alcance global. Internet supone una gran ventaja para los comercios pues les permite ahorrar costes (alquileres, horario, infraestructura), y no les obliga a estar sujetos a las limitaciones de un establecimiento físico. Gracias a la venta por Internet, hay negocios que pueden funcionar sin necesidad de alquilar un local, aunque otros negocios siempre van a necesitar un establecimiento físico de venta.

En el proceso de compra por Internet, el cliente elige el medio por el que desea realizar el pago y proporciona la información necesaria para completar el proceso de autorizaciones de manera que el importe de la compra se cargue a la tarjeta de crédito, tarjeta monedero o monedero virtual elegido por el usuario.

En el ámbito del comercio electrónico destacan algunos sitios web creados exclusivamente para la compraventa de productos a través de internet como eBay o Amazon. No obstante, cada vez es más frecuente que cada negocio tenga su propio sitio web donde ofrecer sus productos para la venta directamente a través de internet, incluso algunos negocios han nacido dedicados exclusivamente a la venta por internet sin contar con un punto de venta físico.

6.2 RELACIÓN ENTRE LOS DISTINTOS MEDIOS DE PAGO Y SUS PLAYERS

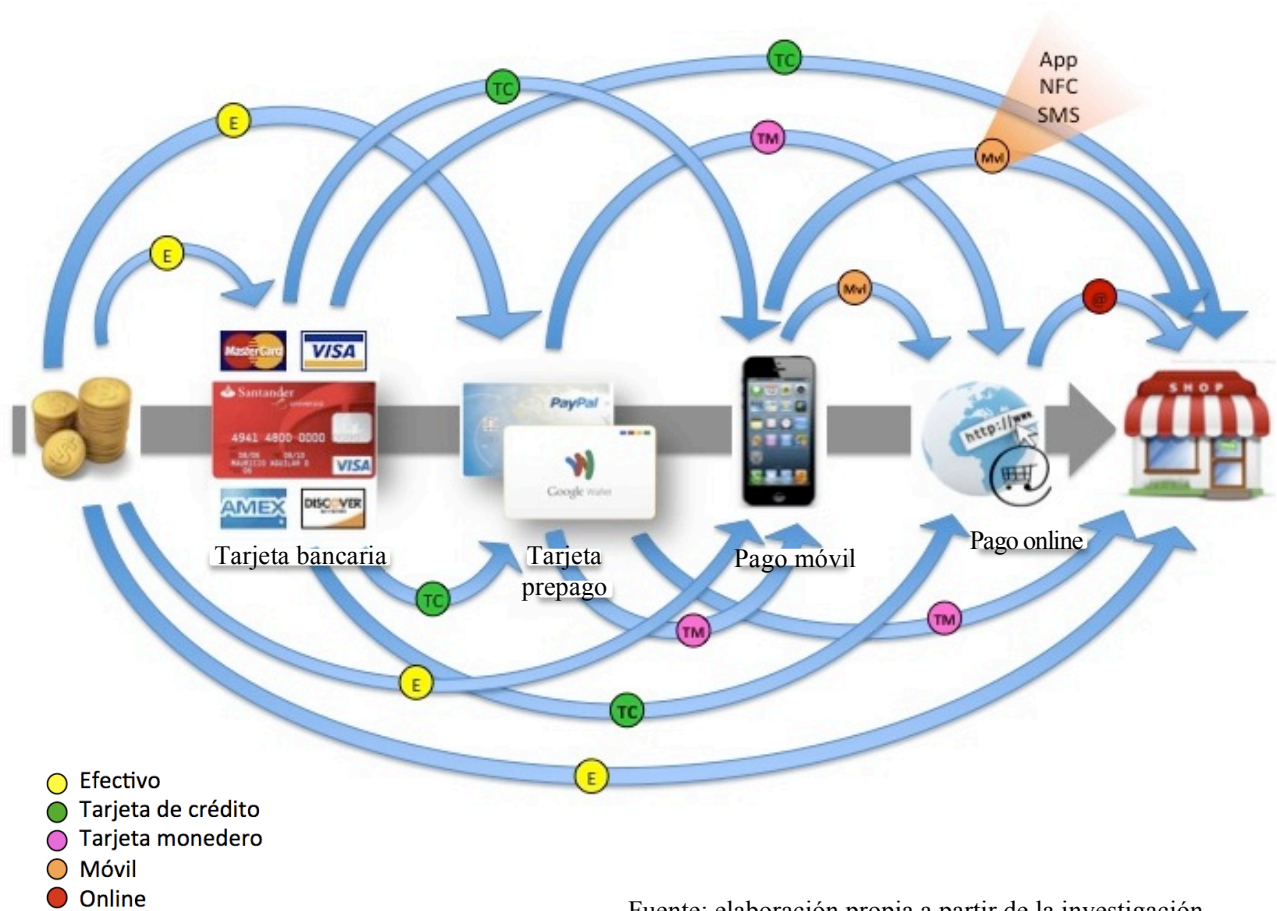
Una vez que hemos estudiado los distintos métodos de pago que existen en la industria, es importante resaltar que, aunque puede parecer que estos están compitiendo entre sí, en numerosas ocasiones no mantienen una relación de competencia sino de simbiosis o de colaboración. De hecho, las modalidades de pago descritas en el epígrafe anterior, no son excluyentes sino que, en muchas ocasiones unos medios se apoyan en otros para poder operar, y de hecho deben combinarse para poder funcionar. A día de hoy, hay pocos modelos que funcionen de forma independiente.

Del mismo modo, los distintos agentes que participan en la industria (comercios, operadoras móviles, instituciones financieras, compañías tecnológicas, ect) se necesitan unos a otros para poder prestar un servicio integral al usuario. Por ello, el desarrollo de estos nuevos métodos de pago, ha dado lugar al surgimiento de muchas alianzas entre operadoras móviles, entidades financieras, compañías tecnológicas, y comerciantes, para poder ofrecer opciones de pago más flexibles a los consumidores.

De forma que, a partir de las distintas tecnologías y métodos de pago existentes en el mercado, se ha creado una compleja red de alianzas entre las empresas que desarrollan los distintos métodos de pago, que permite al cliente hacer infinidad de combinaciones para realizar el pago de la forma que más le convenga según sus intereses y necesidades en cada momento.

El siguiente cuadro muestra de forma muy gráfica las posibles combinaciones que se pueden dar, poniendo de manifiesto una paradoja: que aunque estos métodos de pago tratan de simplificar las transacciones de cara al cliente, en realidad el proceso interno de pago y la estructura que subyace al mismo se complican de manera notable.

Figura 4: ESQUEMA DE RELACIONES ENTRE LOS DISTINTOS MÉTODOS DE PAGO



Fuente: elaboración propia a partir de la investigación

Tal y como se muestra en el cuadro, las distintas combinaciones de medios de pago permiten ofrecer al usuario un amplio abanico de posibilidades para realizar sus transacciones. A la luz de este esquema, se pueden extraer conclusiones acerca de la función que desempeña cada eslabón de esta cadena en el proceso de creación de valor:

En primer lugar, y aunque hasta ahora no hemos prestado atención a este medio de pago quizá por ser el más básico y evidente, el cliente podrá realizar el pago en efectivo de la forma tradicional. Todos los demás pagos que se realicen en “no efectivo”, requerirán la previa conversión del dinero efectivo en el formato que proceda, pero la base del saldo disponible en los distintos medios de pago siempre será el efectivo que se haya depositado previamente, ya sea en la cuenta bancaria ligada a la tarjeta, en la tarjeta monedero, en la tarjeta SIM del móvil o cualquier otro instrumento de pago.

De modo que, la tarjeta de crédito o débito debe estar asociada a una cuenta bancaria de la que se obtiene el saldo para pagar (sin perjuicio de la disponibilidad del crédito, en el caso de las tarjetas de crédito. A través de esta tarjeta se podrán realizar pagos directamente en los puntos de venta físicos, o bien a través de internet aportando los datos de la tarjeta y determinadas claves.

Por su parte, la tarjeta monedero, ya sea en soporte físico o virtual, puede recibir su saldo o bien de ingresos en efectivo realizados por el usuario de manera previa al pago (habitual entre la población no bancarizada) o por un tercero (por los padres del usuario menos de edad o que no tiene ingresos), o bien a través de la una tarjeta de crédito (habitual en los países desarrollados) teniendo la tarjeta monedero en este último caso, una función de garantía de la seguridad en el pago o del anonimato. Estas tarjetas se podrán emplear también directamente en el punto de venta (algunas incorporan la tecnología NFC para pagos sin contacto) o para compras online mediante un código PIN.

En cuanto al teléfono móvil como medio de pago, cabe distinguir entre: los pagos a través de SMS que normalmente recibirán el saldo de una recarga hecha por el usuario directamente en la tarjeta SIM (normalmente en efectivo); y los pagos *contactless* y por medio de aplicaciones móviles, que recibirán el saldo de una cuenta bancaria, de una tarjeta de crédito o bien de una tarjeta monedero o monedero electrónico.

Por último, los pagos online se podrán hacer a través de una tarjeta de crédito o débito, o a través de una tarjeta monedero o monedero electrónico como PayPal, ya sea por medio del móvil o de cualquier otro dispositivo con acceso a internet.

Tras esta explicación se ve claramente la interdependencia que existe entre los distintos agentes que actúan en la industria de los pagos. La mayor parte de los participantes en este nuevo esquema de pagos entraron en el mercado a través de alianzas, pues no tenían ni la capacidad ni la tecnología necesarias para abordar esta iniciativa por sí solos; y aún deberán pasar varios años hasta que alguno de los competidores de la industria se haya integrado tanto verticalmente que pueda ofrecer estos servicios por sí mismo.

Por el momento, vemos como la mayoría de iniciativas novedosas en el mercado han surgido a partir de *joint ventures* y todo tipo de alianzas entre varias empresas de distintos sectores (telefonía, internet, sector financiero, etc) que han desarrollado proyectos pilotos

con mejor o peor fortuna y se han decidido a lanzar su producto al mercado. Cabe destacar por ejemplo los modelos de colaboración ISIS¹¹ y BOKU¹², que son iniciativas surgidas de alianzas entre operadoras de telefonía móvil y otras entidades, llevadas a cabo en EEUU.

En cuanto a las relaciones horizontales, cabe destacar, que a pesar de la interdependencia antes mencionada, los jugadores que participan en esta industria no se limitan a colaborar unos con otros, sino que muchos están tratando de desarrollar sus propios productos para cada uno de los medios de pago existentes intentando ganar cuota de mercado y reducir su dependencia de los competidores. Así por ejemplo, vemos como PayPal comenzó ofreciendo únicamente servicios de pago online, pero con el tiempo ha sacado al mercado también una tarjeta monedero y una aplicación para aceptar pagos a través del móvil. También Google, ha creado Google Wallet tanto en la modalidad de tarjeta prepago como virtual pagos a través del móvil; incluso Visa, 4b y MasterCard han creado sus propias tarjetas monedero para hacer frente a Paypal.

Esta creciente rivalidad ha generado fuertes tensiones que en ocasiones se han manifestado en demandas entre competidores; como la demanda que interpuso eBay, propietaria de Paypal contra Google, apenas unas horas después del lanzamiento de su nuevo sistema de pagos por móvil “Google Wallet”. El motivo de la demanda era una presunta apropiación de secretos comerciales, pues tras haber trabajado juntos en el desarrollo de un sistema de pagos vía móvil, ambas compañías rompieron sus acuerdos y Google reclutó a dos de los mayores ejecutivos de PayPal que, presuntamente, revelaron a la tecnológica secretos comerciales de PayPal y después lideraron el lanzamiento de Google Wallet. (El Economista, 2011).

En cuanto a los bancos, desde su posición de liderazgo inicial, se han mantenido durante mucho tiempo al margen de toda esta tormenta de innovación y de cambios. Sin embargo,

¹¹ Isis Mobile Wallet, es un sistema de pagos a través del móvil que emplea la tecnología NFC, lanzado en EEUU en 2012, que surge como consecuencia de un proyecto conjunto entre las tres operadoras móviles más grandes de EEUU: AT&T, T-Mobile y Verizon Wireless. Con esta joint venture, las operadoras han tratado de concienciar al público y acelerar la aceptación del pago a través del móvil, para competir con otros sistemas de pago recientes como Google Wallet, Square o PayPal.

¹² Boku es un sistema de pago a través del móvil que nace en 2009 tras la unión de Paymo y Mobillcash dos empresas que ofrecían servicios de mcommerce y pago móvil, en colaboración con numerosas operadoras móviles en todo el mundo. Hoy en día ofrece nuevos productos en el mercado que combinan la tecnología NFC, los *smartphones* y las redes mundiales de pago.

ahora es cuando se están empezando a despertar y a ponerse al día de las nuevas tecnologías y medios de pago.

En definitiva se puede observar que en determinados ámbitos, los actores mantienen relaciones horizontales de competencia entre sí, pero en la mayoría de los casos, aún sostienen relaciones verticales de colaboración y dependencia. Esto, previsiblemente irá cambiando a medida que la industria vaya madurando y los actores más fuertes se vayan consolidando e integrando, siendo capaces de ofrecer un servicio de pago integral sin depender de otros jugadores, aunque puede que ninguno consiga integrarse completamente.

En el siguiente cuadro se puede distinguir en qué ámbitos los *players* de la industria mantienen una relación vertical y en cuáles actúan como competidores (relación horizontal) a través de ejemplos de empresas que compiten en varios medios de pago.

Figura 5: CUADRO EXPLICATIVO DE LAS RELACIONES ENTRE LOS PLAYERS Y LOS MÉTODOS DE PAGO



Fuente: elaboración propia a partir de la investigación

Tanto en el cuadro explicativo de la figura 4 como el de la figura 5, se puede observar la relación bipolar de competencia-colaboración que existe entre los *players* dependiendo del ámbito en el que actúen. Por ejemplo, vemos como BBVA emite tarjetas de crédito que sirven de soporte para recargar las tarjetas monedero PayPal o Google Wallet, pero al mismo tiempo compite con ellas con su propia tarjeta monedero y también en el ámbito de los pagos vía móvil con su nueva aplicación y su tarjeta adhesiva con tecnología NFC para realizar pagos *contacteless*.

6.3 ANÁLISIS DEL ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA PARA LOS BANCOS A PARTIR DEL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER: RETOS PARA EL SECTOR BANCARIO.

6.3.1 *Análisis de las cinco fuerzas de Porter desde el punto de vista de los bancos*

Para aplicar este modelo en nuestro análisis, el primer paso será identificar cuales son estas fuerzas competitivas en la industria de los pagos, y en particular cuál es el atractivo de la industria **para los bancos**, que son los que se han tenido que enfrentar a esta amenaza desde su posición de liderazgo de partida, y han visto cómo los nuevos entrantes les han ido quitando cuota de mercado. Por tanto, partiremos de una definición estrecha de la industria, centrándonos en el negocio de las tarjetas bancarias.

Existen muchas características en una industria que determinan la intensidad de la competencia, la rentabilidad, y en definitiva, el atractivo del negocio. Un modelo muy útil y ampliamente utilizado para analizar estos factores es el de las cinco fuerza competitivas desarrollado por Michael Porter, de la Harvard Business School. Según Porter, la competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos en un sector e incluye a otras cuatro fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutivos. (Michael Porter, 1979).

6.3.1.1 Rivalidad

En relación con los rivales, y partiendo de una definición estrecha de la industria desde la perspectiva de los bancos, los principales competidores de los bancos serían otros bancos y cajas que también actúan en el negocio de la emisión y adquisición de las tarjetas de crédito. Así por ejemplo, BBVA, Banco Santander, Banco Sabadell, y el resto de bancos y las pocas cajas de ahorro que quedan serían rivales entre sí.

Partiendo de esta base, podemos señalar que en el sector bancario, existen multitud de bancos y cajas que emiten tarjetas de pago, aunque en este sentido, hay que destacar que la crisis ha hecho que se reduzca considerablemente el número de competidores, provocando la fusión, o la disolución de muchas entidades que antes de la crisis participaban en el negocio de las tarjeta de crédito¹³. Además, siempre ha habido ciertos bancos dominantes en el ámbito de la banca comercial, y por tanto en el ámbito de los pagos, que son CaixaBank, con una cuota de mercado entono al 20% en el mercado de tarjetas, la mayor de España, BBVA y Banco Santander.

Esto quiere decir que a pesar de los numerosos rivales que existen en el sector, la mayor parte de la cuota de mercado está muy concentrada, lo que por otro lado no quiere decir que se reduzca la rivalidad, pues estos siguen compitiendo ferozmente entre sí, aunque sean menos.

Sin embargo, también es cierto que el producto que ofrecen todos los competidores (tarjetas de pago), es muy similar, por lo que los consumidores estarán más dispuestos a sustituir unos por otros, especialmente los comercios, que buscan aumentar su beneficio y elegirán al banco que menos les cobre por los cobros que realice con tarjetas, mientras que los particulares que adquieren la tarjeta se mueven más por un sentimiento de fidelidad y confianza en su banco de toda la vida. Esto es un problema porque cuando los productos que ofertan las empresas rivales son prácticamente indistinguibles, la única forma de competir es vía precio (Robert M. Grant, 1996), y esto reduce el margen de beneficio haciendo la industria menos atractiva. No obstante, esta similitud de la oferta está comenzando a cambiar con las primeras iniciativas de algunos bancos como el Banco

¹³ Valga como paradigmático ejemplo el caso de Bankia, que es el resultado de la fusión de siete cajas españolas, llevada a cabo en el contexto de la reestructuración bancaria desencadenada por la crisis financiera de 2007

Santander y el BBVA, que buscan diferenciarse introduciéndose en el sector de los pagos *contactless*, tarjetas monedero, y aplicaciones móviles, mientras que otros se han limitado a ofrecer la tarjeta de crédito y de débito tradicional.

6.3.1.2 La competencia de los productos sustitutivos

Como regla general, el precio que los clientes están dispuestos a pagar por un producto depende en buena medida de la existencia de productos sustitutivos. En la industria de los pagos, los comercios y los consumidores, estarán más o menos interesados en contratar los servicios de pago que ofrecen los bancos dependiendo en parte de la existencia de otros medios de pago quizá más eficientes, seguros, y baratos que el que ofrecen los bancos.

A día de hoy, la penetración de las tarjetas de crédito y débito en España es muy alta pues hasta hace poco, era prácticamente el único medio de pago existente en el mercado a parte del efectivo y el cheque. Sin embargo, la aparición de los nuevos medios de pago puede llevar a los consumidores y a los comercios a entender las transacciones de manera radicalmente distinta reduciendo la necesidad de tener una tarjeta de crédito o incluso dejándola totalmente fuera del proceso de pago.

Algunos medios de pago que dejan fuera a los bancos son: las tarjetas de crédito y de débito de American Express, Diners y otras redes locales que emiten y comercializan sus propias tarjetas; las tarjetas monedero, no emitidas por los bancos, tanto en formato virtual como en soporte físico como PayPal prepago, Google Wallet, tarjetas regalo de El Corte Inglés o cualquier otro establecimiento, etc, cuando se recargan con efectivo y no a través de la tarjeta de crédito; y por último, los pagos a través del móvil, especialmente cuando se cargan directamente a la factura de teléfono.

Sin embargo, como se explicó supra (vid figura 4), la mayoría de los procesos de pago siguen atravesando el paso intermedio de la tarjeta de crédito o de débito, pues la mayor parte de la población tiene hoy en día una tarjeta y no conciben los pagos sin ella. Muchas nuevas aplicaciones y tarjetas monedero, únicamente suponen una nueva manera de organizar y portar todas las tarjetas de crédito y no de sustituirlas; como el sistema creado por la *start-up* californiana Only Coin, que consiste en un *gadget* con forma de tarjeta de crédito que permite agrupar todas las tarjetas en una sola y elegir en cada momento con cuál de ellas pagar, o el sistema ISIS, que se basa en el mismo principio pero agrupando

todas las tarjetas en una aplicación móvil, convirtiendo el móvil en una cartera, y utilizando la tecnología NFC para realizar el pago. Estos medios de pago son más bien complementarios y no sustitutivos de las tarjetas de crédito y de débito.

No obstante, la necesidad de pasar por ese paso previo de las tarjetas para la compra por internet o a través del móvil podría desaparecer en el medio-largo plazo, pues los consumidores terminarían por darse cuenta de que ya no es necesario dicho paso intermedio. Aunque todo apunta a que las tarjetas de crédito y los demás medios de pago seguirán conviviendo aún durante varios años.

6.3.1.3 Amenaza de nuevos entrantes

La posibilidad de que empresas distintas a los bancos ofrecieran métodos de pago más rápidos y seguros era impensable hace unos años debido a las grandes barreras de entrada que existían en la industria; pues, entre otras cosas, se requería hacer una gran inversión para poder establecerse en el sector y era necesaria una licencia especial que sólo se concedía a instituciones calificadas como entidades de crédito. Sin embargo, la nueva era tecnológica nos ha traído una realidad distinta donde incluso dos jóvenes estudiantes pueden crear una red social como Facebook, y hacerse millonarios; donde cualquiera puede crear su propia aplicación móvil y sacarla al mercado. En definitiva, la tecnología permite ofrecer nuevos métodos de pago sin necesidad de hacer grandes inversiones lo cual ha supuesto una rebaja importante de las barreras de entrada.

Muchas empresas de software han aprovechado la creciente penetración de los *smartphones* en el mercado para introducir nuevos métodos de pago a través del móvil, aunque esto también supuso un reto en un primer momento debido a la baja aceptación y la desconfianza en estos métodos; pero a medida que se ha ido tomando contacto con estas nuevas soluciones de pago, ha ido aumentando el nivel de aceptación entre los consumidores y cada vez es más habitual el uso de monederos virtuales y los pagos a través del móvil.

De modo que desde hace unos años se ha venido produciendo una fuerte relajación de las barreras de entrada con la consiguiente incursión de muchos nuevos competidores y *start-ups* de base tecnológica. En este punto, existen dos posibles caminos que puede seguir la industria de cara a los próximos años: que finalmente se consolide un medio de pago

definitivo que sea aceptado en el mercado y se use de forma generalizada elevando de nuevo las barreras de entrada y expulsando a muchos de los competidores que han entrado en los últimos años, pero cuyas propuestas no han sido bien recibidas. O bien que, aún surjan nuevas tecnologías que superen a las que ahora existen y se abra de nuevo la puerta a nuevos entrantes en la industria.

Lo cierto es que, esta debilitación de las barreras de entrada ha dejado a los bancos en una posición vulnerable ante la entrada de nuevos competidores, reduciendo el atractivo de la industria. Este problema se agrava por el hecho de que la mayoría de estas *start-ups*, al ser de base tecnológica, nacen con una estrategia global pues internet les permite difundirse rápidamente por todo el mundo, y suponen una amenaza mucho más grande. Como apunta un artículo de la Revista Economía Industrial: estas empresas nacen con perspectiva global, planifican su negocio en base a estrategias globales, y aprovechan todas las oportunidades disponibles a nivel internacional (J. Berbegal, F. Solé e I. del Palacio, 2009). Incluso algunas ya están difundidas por todo el mundo como Apple o Google y parten de una situación de clara ventaja a la hora de dar a conocer sus propuestas y medios de pago.

No obstante, aun existe una importante barrera de entrada en la industria, que es la necesidad de obtener una licencia de entidad de pago. Esta exigencia es requerida en la mayor parte de los países desarrollados; en España esta autorización está regulada por la Ley 16/2009 de Servicios de Pago que incorpora a nuestro ordenamiento la Directiva Europea 2007/64/CE sobre servicios de pago en el mercado interior. No obstante, cabe señalar que esta Directiva flexibiliza notablemente los requisitos para la obtención de la licencia, apostando por abrir el mercado de los pagos a instituciones no calificadas como entidades de crédito.¹⁴

Por último, en relación con la amenaza de nuevos entrantes, además de multitud de *start-ups* que puedan surgir en el corto plazo, cabe llamar la atención sobre la posible entrada inminente de un competidor muy grande en la industria de los pagos: se trata de Apple. Desde hace un par de años se rumorea la posible entrada de Apple en el sector bancario, de

¹⁴ La citada Directiva Europea sobre servicios de pago en el mercado interior, señala en su exposición de motivos que, a fin de eliminar los obstáculos jurídicos a la entrada en el mercado, es preciso establecer una licencia única para todos los proveedores de servicios de pago que no ejerzan actividades de aceptación de depósitos o de emisión de dinero electrónico. Es, por tanto, conveniente introducir una nueva categoría de proveedores de servicios de pago, "las entidades de pago".

hecho, una encuesta realizada en 2012 por la consultora KAE, en Reino Unido y Estados Unidos, revela que, una de cada diez personas confiaría y estaría dispuesta a tomar a Apple como banco. Por ello se habla de la posible creación de un Apple Bank, aunque por el momento, la de Cupertino no ha dado ningún paso definitivo al respecto.

6.3.1.4 El poder de negociación de los clientes

Antes de entrar a analizar en poder de negociación de los clientes, es necesario identificar cuáles son los compradores de los servicios de pago de los bancos. Para ello es necesario remitirnos al punto 6.1.1 de este texto en el que se explicó con detalle el funcionamiento del negocio de las tarjetas de crédito. Pues bien, tal y como señalábamos en dicho apartado, en el negocio de las tarjetas de crédito cabe distinguir dos actividades: el negocio de emisión de tarjetas, el negocio de adquirencia que pueden ser desempeñados por la misma entidad o por entidades distintas. Según esta estructura, se pueden distinguir dos tipos de clientes: los consumidores que solicitan una tarjeta de crédito o de débito al banco para realizar sus compras, y los comercios, que contratan los servicios del banco adquirente para gestionar los pagos (vid figura 2).

En relación con los consumidores, clientes directos del banco emisor, la capacidad de negociación es escasa, pues su relación jurídica parte de un contrato de adhesión en el que las cláusulas del contrato están preestablecidas y poco o nada puede negociar el cliente que adquiere la tarjeta. Sin embargo, el poder de negociación de los clientes ha aumentado en los últimos años con la aparición de los nuevos métodos de pago, en la medida en que, al existir alternativas a la tarjeta de crédito y de débito, los bancos se han visto presionados para bajar las comisiones, ante el peligro de ser sustituidos. No obstante, esta presión aún no es demasiado grande, pues los consumidores aún no están preparados para sustituir por completo a la tarjeta de crédito.

En cuando a los comercios, de manera general, el tamaño del comerciante influirá en las condiciones del contrato entre el banco adquirente y el comercio, de modo que los comercios pequeños por lo general también se adherirán a un contrato preestablecido mientras que los comercios más grandes tendrán mayor capacidad de negociación de las tasas pues a los bancos puede interesarle rebajarles las tasas para que contraten sus servicios y no los de otros bancos. Por otro lado, los comercios sí han visto más

incrementado su poder de negociación con la aparición de los nuevos medios de pago, especialmente aquellos que operan a través de internet, pues el pago online con tarjeta genera más reservas por parte de los consumidores por razones de seguridad, y en muchas ocasiones estos prefieren otros medios de pago como PayPal, o tarjetas prepago. En este sentido, los comerciantes online no tienen una dependencia tan grande de los bancos, y pueden negociar mejor las tasas.

Por último, la similitud de la oferta que señalábamos ya al analizar la rivalidad del sector bancario, incrementa también el poder de negociación de los clientes, tanto particulares, como comerciantes.

6.3.1.5 El poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de los bancos en el negocio de las tarjetas de pago son los proveedores de redes. Las principales redes que operan en España son Visa, Mastercard, Amex y Diners Club, pero sólo las tarjetas Visa y Mastercard son comercializadas por entidades financieras; mientras que Amex y Diners Club, por lo general, emiten directamente sus propias tarjetas de crédito, aunque Amex también opera con algunas entidades financieras en España como la Caixa o Banco Santander.

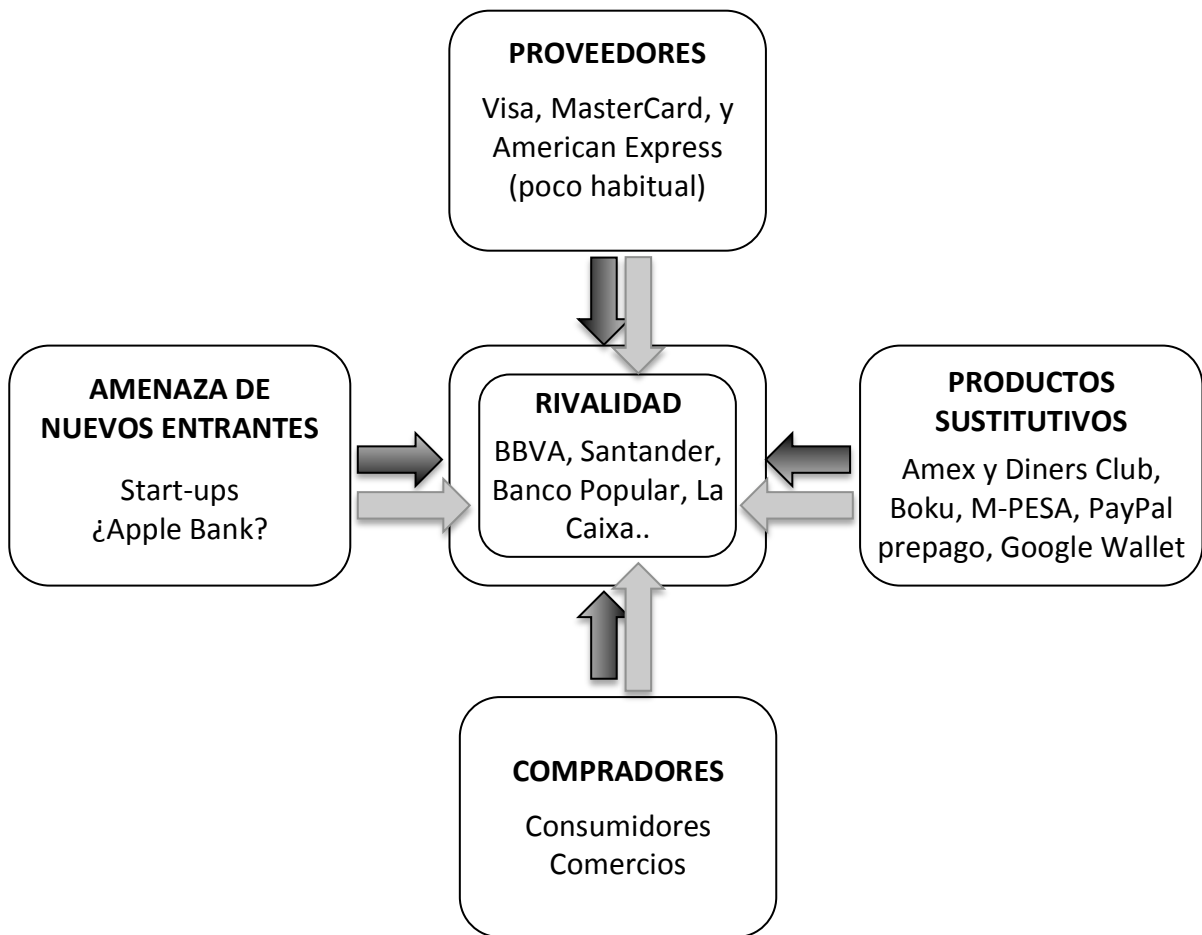
American Express y Diners Club están menos introducidas en el mercado español, pues Visa y Mastercard copan la mayor parte de la cuota de mercado. Según un informe de la consultora Nielsen publicado en febrero de 2014, Visa acapara una cuota de mercado en España del 61%, seguida de Mastercard con un 26%; de la cuota de mercado restante, sólo un 1% pertenece a American Express, un 4% se reparte entre otras tarjetas locales, y el 7% de los españoles no se decantan por ninguna tarjeta de pago.

Esto quiere decir, que los proveedores del sector bancario en el ámbito de los medios de pago son muy grandes y están muy concentrados por lo que tienen un gran poder de negociación y ejercen una gran presión sobre los bancos reduciendo su margen de beneficio. Al existir prácticamente dos únicas redes en el mercado de tarjetas, Visa y Mastercard, los bancos apenas tienen posibilidad de elección y por tanto carecen de poder negociador.

6.3.1.6 Conclusiones acerca del atractivo de la industria

Una vez analizadas las cinco fuerzas que constituyen la estructura del sector, y cómo están evolucionando en los últimos años, podemos sacar conclusiones sobre el estado de la industria de los medios de pago. Esto resulta más visual y fácil de comprender a través del siguiente esquema de las cinco fuerzas de Porter, que identifica a algunos de los principales jugadores de la industria: proveedores, clientes, competidores y productos sustitutos; y nos permite ver el papel de cada uno de ellos.

Figura 6: LAS CINCO FUERZAS DE LA INDUSTRIA DE LOS PAGOS DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS BANCOS



Fuente: adaptado de M.E. Porter, “How competitive Forces Shape Strategy”, Harvard Business Review, 57 (marzo-abril 1979).

Observando este esquema, el eje horizontal refleja la rentabilidad del sector, es decir, cuánto dinero se puede hacer en la industria de las tarjetas bancarias. En este sentido, tal y como se ha comentado anteriormente, las nuevas tecnologías han rebajado las barreras de entrada abriendo la puerta a nuevos entrantes, gracias a la creación de vías de pago alternativas, a la reducción de la inversión de entrada, y a la flexibilización de la normativa sobre concesión de licencia de entidad de pago. Por otro lado, también como consecuencia de los avances tecnológicos han aparecido muchos productos sustitutivos que han ido ganando aceptación y fama entre los consumidores. Todo ello reduce el margen del negocio de las tarjetas bancarias, reduciendo el atractivo para los bancos.

Por otro lado, el eje vertical tiene que ver con quién se queda con el margen que se genera en el sector de las tarjetas bancarias. En relación con esto, hemos dicho que los proveedores de redes, que son Visa, MasterCard y en algunos casos aislados Amex, tienen mucho poder de negociación frente a los bancos debido a su tamaño y su concentración, por lo que acaban quedándose con la mayor parte del beneficio generado en la industria. En cuanto a los clientes, en general, no tienen demasiado poder de negociación frente a los bancos, si bien es cierto que la aparición de productos sustitutivos les ha dado más poder del que solían tener.

En definitiva, en base a este esquema y a lo comentado en apartados anteriores acerca de cada una de las fuerzas, podemos concluir que los bancos se encuentran en una situación complicada, pues la industria de los pagos ya no resulta para ellos un sector tan rentable y atractivo como antaño, debido a la fuerte presión ejercida por los distintos jugadores.

Ante este panorama, los bancos han comenzado ya a modificar su estrategia para intentar combatir a los nuevos entrantes y a los productos sustitutivos; pues si bien es cierto que hasta ahora, los nuevos métodos de pago han perjudicado a los bancos, estos podrían convertirse en un apoyo si se adoptan las medidas estratégicas adecuadas.

6.3.2 Consecuencias de este nuevo escenario para los bancos y soluciones alternativas que pueden adoptar al respecto

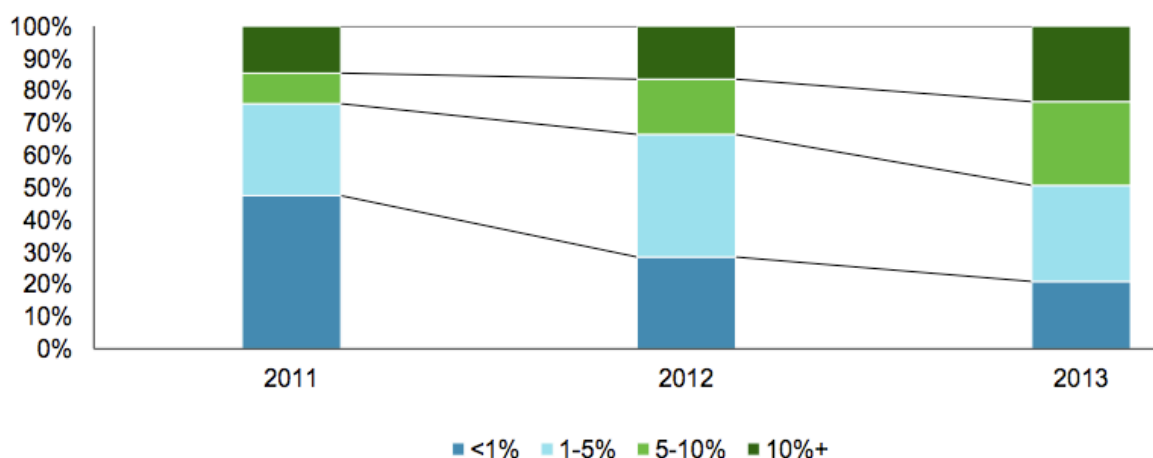
Desde que empezaron a aparecer los nuevos métodos de pago, los bancos han ido perdiendo cuota de mercado y reduciendo su margen de beneficio a marchas forzadas. Ya en 2007, según la consultora Celent, se calculó una pérdida potencial de ingresos procedentes de medios de pago por parte de los bancos, de 271 Millones de dólares. (Celent, 2008)

Muchos analistas y expertos vaticinaron la inminente transformación de la industria hacia un concepto de pago a través del móvil, alertando de la necesidad de los bancos de innovar si querían mantener su posición en el mercado y adaptarse a las demandas del mercado. Gareth Lodge, Senior analyst de la consultora Celent Banking Group y coautor del informe “Top Trends in Payments 2012” declaró que las nuevas tecnologías, dado su alcance global, podrían cambiar la naturaleza del negocio de los pagos; y advirtió que “con esta presión que ejercen los nuevos entrantes y tecnologías en el modelo de negocio, no hacer nada no es una opción para los bancos” y que dada la mala situación económica y el ajuste de presupuestos “los bancos tendrían que tomar decisiones difíciles y asegurarse de que se están centrando en las áreas correctas”.

El sector bancario debe renovarse e innovar, pues, al menos en el mercado español, las tarjetas de crédito y de débito convencionales ya tienen poco margen de crecimiento teniendo en cuenta que el 96,3 % de la población española (entre 18 y 65 años) ya está bancarizada y más del 80% posee una tarjeta de crédito o de débito. El mercado español ahora demanda nuevas soluciones de pago y esto se observa en la caída del número de tarjetas entre 2012 y 2013. (Informe Tecnom, 2013)

Pues bien, aunque pese a las advertencias de muchos expertos, el sector bancario ha tardado en reaccionar, ya comienzan a verse algunas iniciativas y esfuerzos por su parte para combatir el ataque de los nuevos entrantes. Muestra de ello, son los resultados de un estudio realizado por Oliver Wyman que muestran un incremento de los recursos destinados al desarrollo de métodos de pago alternativos por parte de los bancos.

Figura 7: PORCENTAJE DE RECURSOS DESTINADOS A LA INVERSIÓN EN PAGOS ALTERNATIVOS



Fuente: Oliver Wyman – EFMA alternative payments survey

En este gráfico podemos observar que en 2011, casi la mitad de los bancos de la muestra destinaban menos de un 1% de su presupuesto al desarrollo de métodos de pago alternativos mientras que en 2013 la mayoría de los bancos dedican más de un 5% de su presupuesto a este fin. (Oliver Wyman, 2013)

Lo cierto es que existen una mayor preocupación de los bancos ante la pérdida de transacciones, y de influencia en el mercado que están sufriendo. En esta situación, los bancos pueden tomar, y ya están tomando medidas en varios sentidos:

En primer lugar, para combatir a los competidores que están lanzando al mercado métodos alternativos de pago sin necesidad de intermediación bancaria, los bancos están contraatacando con el desarrollo y comercialización de sus propios productos alternativos. Como ejemplo de ello podemos citar el caso del BBVA que acaba de lanzar la BBVA wallet, una aplicación gratuita que permite a los clientes del banco llevar y gestionar todas las tarjetas desde el móvil. Se lanzó en diciembre de 2013 y en menos de 10 días se realizaron más de 15.000 descargas, que hoy ascienden a más de 100.000. Esta aplicación además de permitir agrupar todas las tarjetas, incorpora la posibilidad de realizar pagos sin contacto, a través de móviles con tecnología NFC; pero como aún hay muchos móviles que no disponen de esta tecnología, BBVA ha lanzado también una tarjeta adhesiva en formato reducido que se adhiere al teléfono móvil de forma que basta con acercar el móvil al lector

para realizar el pago¹⁵. Se trata de un producto muy similar al que ofrece la start-up norteamericana ISIS, y BBVA ha querido adelantarse y lanzarla cuanto antes en el mercado español.

Por su parte, el Banco Santander aún no ha desarrollado ningún instrumento de pago vía móvil para consumidores, pero en el año 2013 ha invertido en iZettle, empresa precursora de la aceptación de pagos con tarjeta a través de dispositivos móviles en Europa, apostando por el sistema mPOS¹⁶. Además ha lanzado en España, Reino Unido y Polonia una tarjeta *Contactless*, y se realizaron proyectos piloto de *Wallets* en España y Reino Unido. También la Caixa ha lanzado una tarjeta *contacteless*.

A pesar de estar iniciativas de los bancos para desarrollar sus propios medios de pago alternativos a la tarjeta, también deben esforzarse por desarrollar algún sistema de pago vía SMS, pues este sistema deja fuera a la intermediación bancaria, especialmente en los países subdesarrollados y en vías de desarrollo donde los bancos están perdiendo una gran oportunidad de negocio.

Por otro lado, los bancos también deben aprovechar la gran capilaridad de sus tarjetas en los países desarrollados para apelar a la fidelidad de sus clientes y procurar hacerse necesarios en los medios de pago que ofertan otros competidores: los bancos deben asegurarse de que sus credenciales de pago están disponibles en las *wallet* más extendidas en el mercado. Esto es algo que deben hacer todos los bancos, grandes y pequeños, en el corto plazo, mientras que la inversión en proyectos de desarrollo de medios de pago innovadores es un reto que sólo algunos bancos de grandes dimensiones y con recursos suficientes podrán afrontar.

¹⁵ Antonio Macías, director de desarrollo de negocio e innovación de medios de pago de España y Portugal de BBVA explicó el funcionamiento de la nueva BBVA Wallet y señaló que “los pagos sin contacto y a través del teléfono móvil facilitan la vida de los clientes porque les permite realizar sus transacciones con tarjeta de una manera mucho más fácil, ágil, cómoda y segura, ahorrándoles tiempo y permitiéndoles interactuar con la aplicación a través de las notificaciones en todas sus compras con esta tarjeta”.

¹⁶ iZettle comercializa un lector de tarjetas que se conecta a un *Smartphone*, Tablet o cualquier otro dispositivo. Esta nueva propuesta de aceptación de tarjetas se denomina mPOS y está teniendo una gran acogida entre los pequeños comerciantes y los autónomos, que no pueden disponer de un TPV por problemas de movilidad o por su elevado coste. Este aparato permite llegar a un mayor número de comerciantes para que puedan cobrar a sus clientes con tarjeta.

Por último, a medio plazo, los bancos también deberán mejorar y ampliar sus plataformas de banca móvil ofreciendo un servicio a sus clientes con valor añadido, especialmente en el ámbito de las transferencias P2P de momento no existen muchas propuestas innovadoras, pues las principales propuestas novedosas han aparecido en el ámbito de los pagos B2C (salvo M-PESA y ofertas similares de transferencias vía sms).

Y en el largo plazo, quizá debería empezar a plantearse la posibilidad de reducir la dependencia de las tarjetas e introducir y fomentar propuestas de pago basadas directamente en las cuentas bancarias, como por ejemplo el sistema OBeP (Online Banking ePayments), que permite hacer compras online de forma segura cargándolas directamente a la cuenta bancaria del cliente sin necesidad de intermediarios, lo cual supone un menor coste también para los comercios. En esta solución trabajan empresas como iDEAL en Holanda, GiroPay en Alemania, o SafetyPay en España, Latinoamérica, EEUU, Canadá, y muchos otros países. Estas empresas (OBeP), permiten a los consumidores, gracias a la cooperación directa con el banco, pagar sin ningún cargo adicional y sin necesidad de registro previo y, por tanto, sin revelar ningún dato personal.

En definitiva, los bancos aún están en una posición fuerte para reaccionar y luchar por mantener su dominio en el comercio del futuro. Tienen muchos factores a su favor, como la aceptación generalizada del uso de la tarjeta de crédito y de débito como medio de pago por excelencia en los países desarrollados; pero también es cierto que si no hacen nada para evitarlo, otras propuestas de valor de medios de pago podrían terminar por convencer a los usuarios de las tarjetas de que en realidad no necesitan a los bancos para realizar sus pagos, pues existen métodos mucho más cómodos, seguros y modernos. Esto es lo que deben evitar los bancos intensificando y adaptando su estrategia de marketing y poniéndose al día de la demanda del mercado a través de la innovación.

7. LA INNOVACIÓN EN LA INDUSTRIA DE LOS MEDIOS DE PAGO

La industria de los pagos se ha convertido en un sector muy intensivo en cuanto a tecnología, y por ello hay que tener muy en cuenta la innovación como factor que condiciona a todos los *players*. De hecho, ha sido gracias a esta innovación que se ha vuelto a despertar el interés de grandes empresas por participar en esta industria, incluso a pesar de su desconocimiento de la misma como en el caso de Google. Y es esta innovación la que ha propiciado la aparición de numerosos relativamente pequeños competidores nuevos, capaces de hacer frente a los grandes líderes del sector sólo por su visión y su anticipación en términos de innovación. Y es que, ser los primeros en ofrecer una nueva tecnología o un nuevo concepto de pago puede ser un factor determinante a la hora de posicionarse en la industria, aunque también implica ciertos riesgos que analizaremos en el presenta apartado.

Por otro lado, es importante señalar que los sectores con un fuerte implicación tecnológica no emplean el mismo tipo de estrategias que las empresas de cualquier otro sector, sino que deben saber reaccionar ante la aparición de un nuevo invento y tomar medidas al respecto para no quedarse fuera del mercado. Por ello, es relevante tratar este tema aquí dada la enorme implicación de la industria de los pagos en la tecnología.

La innovación es la comercialización inicial de una invención, es decir, inventar, producir y comercializar un producto o servicio nuevo, o utilizar un nuevo método de producción. Una vez se ha introducido la innovación, esta se difunde a través de dos vías fundamentalmente: desde el lado de la demanda, mediante la compra del producto o servicio por los clientes; y desde el lado de la oferta, a través de la imitación por parte de los competidores. Así por ejemplo podemos citar el caso de PayPal, que nace en 1998 de la idea innovadora de un informático y un analista de inversión de crear el primer monedero virtual bajo la teoría de que eran más seguros que un monedero físico. Fueron los primeros en ofrecer un servicio de pago a través del correo electrónico, poco a poco fue desarrollando nuevos sistemas de pago a través de internet y ante el éxito rotundo de la compañía, que en el año 2000 ya había alcanzado un millón de usuarios, la idea de un monedero virtual comienza a difundirse entre los usuarios de internet y otras empresas de tecnología que comienzan a desarrollar métodos similares de pago.

Por tanto, la innovación es una de las palancas que hacen que empresas surgidas de la nada, puedan llegar a alcanzar el éxito rápidamente por haber sido pioneros al ofrecer un producto o servicio en el mercado pues supone una gran ventaja competitiva. Pero muchas veces, el innovador no es el que más se beneficia de dicha innovación, sino que, por la fuerte competencia, la falta de recursos o por no haberse protegido por los mecanismos legales necesarios, terminan siendo otros actores los que se apropian de la mayor parte del valor creado, que se reparte principalmente entre: clientes, proveedores, imitadores y el innovador. (Robert M Grant, 2006).

En definitiva, la innovación se ha convertido en un factor clave del éxito en la industria de los medios de pago, y por ello, los bancos deberán hacer un esfuerzo inversor para desarrollar nuevos sistemas de pago que estén a la altura de las demandas del mercado y poder competir así con las *start-ups* y gigantes tecnológicas recién llegadas a la industria. A continuación veremos cuáles son los retos futuros de los *players* de la industria y hacia dónde se prevé que evolucionará la innovación en los próximos años.

8. RETOS FUTUROS Y POSIBLES TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA. OPORTUNIDAD EN PAÍSES DONDE EL ÍNDICE DE BANCARIZACIÓN ES MUY BAJO

A lo largo de todo el desarrollo del trabajo hemos analizado en detalle el proceso de transformación en el que se halla inmerso el sector de los medios de pago; un proceso que, a la vista de los acontecimientos que están sucediendo, aún está lejos de acabar. De manera que, aunque aún es pronto para saber en qué va a derivar toda esta transformación y todavía no podemos designar a un jugador (o grupo de jugadores) como claro ganador, podemos repasar las tendencias que ha seguido la industria en el último año, y augurar la dirección que probablemente seguirá en los años venideros.

Como aproximación al tema podemos adelantar que, como expresa Ignacio Bañón, director general de medios de pago del BBVA, “el futuro del pago pasa por el móvil, aunque todavía no sabemos cuándo ni cómo”. (Informe TecnoCom, 2013)

Lo cierto, es que el pago a través del teléfono móvil ha experimentado un crecimiento notable en los últimos años y no es de extrañar debido a la altísima penetración del

teléfono móvil en todo el mundo. Un dato alarmante, es que de toda la población mundial, el 70% tiene un teléfono móvil, mientras que sólo el 30% tiene una cuenta bancaria. (Banco Mundial, 2012). Por este motivo, y porque cada vez más población dispone de *smartphones* con acceso a internet y nuevas tecnologías como la NFC, el pago móvil ha sido el que más se ha desarrollado durante el último año y es el medio de pago favorito de cara a los próximos años.

Las novedades en cuando a medios de pago móvil en España fueron dispares, con iniciativas que apuestan por la tecnología NFC y los pagos *contactless*, así como propuestas relativas al Terminal Punto de Venta (TPV) en dispositivos móviles, denominado (mPOS)¹⁷. También en este ámbito destaca la iniciativa de CaixaBank, Santander y Telefónica, que en el segundo trimestre de 2013 acordaron la creación de la primera alianza entre Banca y operadoras de telecomunicaciones en Europa para desarrollar nuevos negocios digitales. (Periódico El Mundo, 2013)

En cuanto a las tarjetas prepago, a pesar de que han tenido una gran acogida en los últimos años, principalmente como medida contra el fraude en las compras online, a medida que vayan mejorándose los sistemas de seguridad de las tarjetas y los pagos a través del móvil, la demanda de las tarjetas prepago irá disminuyendo. Pero esto no significa que vayan a desaparecer, pues siguen siendo un instrumento muy útil en determinados nichos de mercado (para controlar el gasto de los niños, para mantener el anonimato en las compras online, o para las dietas de los empleados de una empresa). Un ejemplo de aprovechamiento de un nicho de mercado en el ámbito de las tarjetas prepago es el caso de Banco Sabadell, que sigue ofreciendo estas tarjetas prepago a las multinacionales (para su uso por sus empleados) con características personalizadas en cuanto a limitaciones de código de actividad. (Informe TecnoCom, 2013)

Pues bien, a pesar del enorme desarrollo que ha tenido la industria en los últimos años, el potencial de desarrollo e innovación es todavía grande, y muchas tecnológicas y *start-ups* de la industria de los pagos ya tienen la mirada puesta en nuevas formas de autorización de

¹⁷ Banco Santander y BBVA apuestan por las soluciones mPOS a través de sus inversiones en iZettle y SumUp respectivamente.

pagos a través de la voz, escáner de retina, o huella dactilar¹⁸. En este sentido, también PayPal ha iniciado investigaciones y pruebas para implementar el reconocimiento facial como forma de verificación de pagos móviles.

Por otro lado, cabe comentar también la situación y futura evolución de los países emergentes y no desarrollados como África, India y América Latina donde el índice de bancarización es muy bajo pero el móvil tiene una alta penetración. En estas regiones las soluciones de pago vía móvil que se han adoptado en estos países son radicalmente distintas a las adoptadas en mercados desarrollados por razones obvias: por un lado el tipo de móviles de los que dispone la población de estas regiones no tienen la tecnología necesaria para acceder a los sistemas de pago *contactless*, mPOS, o *wallets*, no *smartphones* sino móviles convencionales; y por otro lado, los comercios tampoco están preparados para aceptar este tipo de pagos. Por ello el tipo de sistemas de pago y de transferencias que se han desarrollado en estos países se basan tramitan vía SMS, USSD (un servicio para envío de datos a través del móvil con un funcionamiento similar al del SMS), e IVR (sistema por el cual el usuario realiza una llamada a un número gratuito y un contestador automático le expone un menú de opciones).

En estos mercados emergentes, las operadoras móviles se han adelantado a los bancos con iniciativas ya mencionadas supra como M-PESA en Kenia y otros países africanos, SKS Microfinance en India, o Transfer en México. En algunas de estas iniciativas han participado los bancos pero en otras se han quedado totalmente fuera; por ello en los próximos años se espera que los bancos aumenten su participación en este tipo de sistemas de pago. Por otro lado, habrá que estar atentos a la evolución del mercado de teléfonos móviles en estas regiones, pues en no mucho tiempo, la población de estos mercados emergentes irá cambiando sus móviles convencionales por *smartphones*. Será entonces cuando los *players* de la industria deberán encontrar el momento adecuado para introducir los métodos de pago móvil modernos, que se estén implementando en los países desarrollados, donde la industria estará en una fase más madura. Sin duda el primero en hacerlo, sobre todo tras la experiencia previa de los mercados desarrollados, obtendrá una enorme ventaja competitiva. Incluso, algunos consideran que la generalización del uso del

¹⁸ La institución británica UK Payments Council ha hecho un estudio sobre las expectativas de pago de los consumidores para 2025 revelando que el método más esperado es el de la huella dactilar seguido del escáner de retina.

móvil como medio de pago, puede actuar como catalizadora de la bancarización de los más pobres. (F. Prior y J. Santomá, 2008)

Por último, en cuanto a la tendencia del modelo de negocio, y en línea con el análisis que se hizo en el apartado 6.3 sobre el atractivo de la industria en base al esquema de Porter, el servicio de pago cada vez tiene menos valor, y aunque el número de transacciones tiende a crecer, como afirma Albert Figueras, Director de Medios de Pago del Banco Sabadell, “estamos en un escenario con las tasas de intercambio a la baja”. (Informe Tecnocon, 2013). Esto se aprecia tanto desde una perspectiva comercial como en el ámbito normativo pues ya la Comisión Europea está tramitando una propuesta de Reglamento que entraría en vigor el próximo año, que introduce límites máximos a las tasas de intercambio cobradas por los bancos a los comerciantes, en las transacciones con tarjeta de crédito y de débito.

9. CONCLUSIONES

1. La industria de los pagos esta en pleno proceso de transición hacia una nueva forma de entender los pagos como consecuencia de la aparición de nuevas tecnologías, que abren un mundo de posibilidades de pago a los consumidores.
2. Las nuevas tecnologías, han traído consigo nuevos competidores para la banca, líder indiscutible en la industria desde hace décadas, que han puesto en peligro su posición dominante con métodos innovadores de pago que, si bien al principio no fueron una gran amenaza debido a las reservas de los consumidores en cuanto a la aceptación de los mismos, poco a poco han ido penetrando en un entorno cada vez más tecnológico y han empezado a ganarle la partida a los bancos.
3. No todos los entrantes en la industria son competidores de los bancos y suponen una amenaza, sino que en muchos casos, sus propuestas de pago requieren la previa posesión de una tarjeta de pago bancaria y fomentan su utilización por lo que pueden convertirse en aliados para los bancos. En este sentido, a los bancos les interesará llegar a acuerdos y procurar una buena relación con estos nuevos entrantes.

4. El sector de los pagos desde el punto de vista de los bancos, y en concreto, desde el punto de vista de las tarjetas de crédito y de débito, ha visto mermada su rentabilidad como consecuencia de la presión ejercida por cuatro de las cinco fuerzas que señala Porter: desde la aparición de las nuevas tecnologías y métodos de pago, los productos sustitutivos así como los nuevos entrantes potenciales, suponen una gran amenaza para la banca que ejerce presión sobre esta disminuyendo la rentabilidad generada en el sector. Al mismo tiempo, la existencia de estos métodos de pago alternativos otorgan mayor poder de negociación a los consumidores y a los comercios que ahora tienen la posibilidad de prescindir del servicio de los bancos (o al menos reducirlo). Por último, las redes Visa, Mastercard y Amex, proveedoras de los bancos, están muy concentradas y tienen un gran poder de negociación, por lo que su presión también afecta negativamente al atractivo de la industria. El único factor que ha mejorado en los últimos años es la rivalidad entre bancos, que se ha reducido como consecuencia del proceso de reestructuración bancaria acometido en España a raíz de la crisis financiera.
5. Ante esta complicada situación de los bancos, existen diversas medidas que estos pueden tomar para luchar por mantener su posición en el mercado de los medios de pago. Algunas de estas medidas son: asegurarse de que sus credenciales de pago están disponibles en las principales *wallets* virtuales del mercado y otros medios de pago alternativos, llegando a acuerdos con las *start-ups* que están teniendo más éxito; y por otro lado, desarrollar sus propios métodos de pago alternativos como ya lo están haciendo algunos bancos como BBVA y Banco Santander.
6. La innovación se ha convertido en el factor clave de la industria, por lo que se hace necesario que los bancos inviertan recursos en I+D, para sacar al mercado nuevas propuestas y métodos de pago y poder satisfacer las necesidades de seguridad y agilidad de los consumidores, incluso anticipándose al resto de sus competidores para obtener así una ventaja competitiva frente a ellos.
7. Todo apunta a que el futuro de los pagos pasa por el teléfono móvil, pero aún no podemos saber qué modalidad de pago se acabará imponiendo al resto, pues aún nos encontramos en una etapa muy joven de los pagos vía móvil y no existe un claro ganador. El potencial de desarrollo aún es grande, y el resultado final en que derive este proceso de transformación de los pagos posiblemente sea distinto en los diversos

mercados y zonas geográficas, según las necesidades de su población y el grado de madurez de la industria.

8. Por último, destacar que este trabajo de investigación no pretende ni puede alcanzar conclusiones definitivas sobre el futuro de la industria de los pagos, pues aún le queda mucho desarrollo; pero sí da pie a nuevos temas de investigación, que aquí no se han podido abordar debido a la limitada extensión del trabajo, en línea con las tendencias que se han perfilado en el último apartado e invita a profundizar en el estudio de las distintas tecnologías que han hecho posible esta radical transformación de la industria de los pagos.

10. BIBLIOGRAFÍA

Adegoke, Y. (2011, 27 de mayo): ebay y PayPal demandan a Google por apropiarse de secretos comerciales (en línea), *El Economista*. Disponible en: <http://www.economista.es/tecnologia/noticias/3107594/05/11/eBay-y-Paypal-demandan-a-Google-por-apropiarse-de-secretos-comerciales.html#.Kku87mWJacFdReL>

Aláez Martínez, A. (1999): *Contribución de la dimensión empresarial a la estrategia de innovación*. Bilbao: Universidad de Deusto, departamento de publicaciones.

Arroyo Varela, Silvia R. (2005): *Inteligencia competitiva: una herramienta clave en la estrategia empresarial*. Madrid: Pirámide.

Banco Santander (2014): *Informe anual 2014* (en línea). Disponible en: http://www.santander.com/cs/cs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/Corporativo/Relacion-con-Inversores/Informe-anual.html.

BBVA (2013): Mobile Payments: Pagos a través de dispositivos móviles. *BBVA innovation Edge*. 1-48.

Berbegal, J., Solé, F., del Palacio, I. (2011): ¿Qué competencias facilitan la internacionalización de las empresas de base tecnológica?. *Revista Economía Industrial*. nº 380, 71-78.

BOE (2009): *Ley 16/2009, de 13 de diciembre, de servicios de pago*. Boletín Oficial del Estado.

Bouzas, L. (2013): Bancos del futuro: ¿Googlebank o Applebank? (en línea), *Revista Club-mba*. Disponible en: <http://www.club-mba.com/2013/09/24/bancos-del-futuro-googlebank-o-applebank/>

Capgemini. (2012): *Mobile Payments: How can banks seize the opportunity*. Paris: Kumar, S.

Chile, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Ministerio de Desarrollo Social, Ministerio de Hacienda, Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones (2013): Inclusión financiera y medios de pago electrónicos. *Impulso competitivo*.

Dans, E. (2012, 23 de marzo): El móvil como banco. *Expansión*. p.15.

Deutsche Bank. (2012): *The future of (mobile)*. Frankfurt: Dapp, T. F., Stobbe, A., Wruuck, P.

Dirección de Innovación y Administración Electrónica (2012): Tramitación y pago móvil. *Estudio de plataformas de pago por móvil V.2.1*.

Ernst & Young (2011): *Mobile money 2011*.

Grant, Robert, M. (1996): *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones* (5ª Ed). Navarra: Civitas.

Gupta, S. (2013): The mobile banking and payment revolution. *The European Financial Review*. 3-6.

Jonathan, S. (2010, 13 de julio): eBay sued for \$3.8 billion in PayPal patent case (en línea), *Reuters*. Disponible en: <http://www.reuters.com/article/2010/07/13/us-ebay-xprtventures-lawsuit-idUSTRE66C5MC20100713>

Luis Romero (2014): Una dimensión del tamaño de su bolsillo. *Revista Ábaco BBVA*. 52-53.

Oliver Wyman. (2013): *Debunking Mobile Payments Myths*. Celent Insight & Innovation Day. Boston: Bareisis, Z.

Parlamento Europeo y Consejo (2007): *Directiva 2007/64/CE sobre servicio de pago en el mercado interior*. Diario oficial de la Unión Europea.

Porter, M.E. (1979): How competitive Forces Shape Strategy, *Harvard Business Review*, 57.

Prior, F., Santomá J. (2008): La banca móvil como catalizadora de la bancarización de los pobres: modelos de negocio y desafíos regulatorios. IESE Business School – Universidad de Navarra. Estudio DI – 738.

Rahnema, A. (2006): *El sector de las tarjetas de pago en España.* IESE Business School – Universidad de Navarra. Estudio nº 39.

Raymaekers, W. (2012): Mobile Payments: Three winning strategies for banks. *SWIFT white paper, may 2012.*

Tecnocom y Afi. (2011): *Informe sobre tendencias en medios de pago 2011* (1ª Ed). Madrid.

Tecnocom y Afi. (2012): *Informe sobre tendencias en medios de pago 2012* (2ª Ed). Madrid.

Tecnocom y Afi. (2013): *Informe sobre tendencias en medios de pago 2013* (3ª Ed). Madrid.

Páginas web consultadas

Banco de Central Europeo: <http://www.ecb.europa.eu/ecb/html/index.es.html>

Banco Mundial: <http://www.bancomundial.org>

BBVA: <https://www.centrodeinnovacionbbva.com/web/tags/tecnologia>

BOKU: <http://www.boku.com>

eBay: <http://www.ebay.es>

ISIS: <https://www.paywithisis.com>

M-PESA: <https://www.mpesa.in/portal>

Mastercard: <https://www.mastercard.com/es/particulares/>

PayPal: <https://www.paypal.com>

Visa: <http://www.visaeurope.es/>

