



XII Congreso Internacional de la AEHE
6 a 9 de Septiembre 2017
Salamanca

Sesión:

EL LARGO CAMINO HACIA UNA BANCA DE SERVICIOS - RAICES HISTÓRICAS Y PERSPECTIVAS FUTURAS, SIGLOS XIX-XXI.

Título de la comunicación:

EL NACIMIENTO DE LA TARJETA DE CRÉDITO BANCARIA EN MÉXICO Y ESPAÑA

Autor/es:

Bernardo Bátiz-Lazo* y Gustavo A. Del Angel**

Filiación/es académica/s:

*Universidad de Bangor (Gales – Reino Unido)

**Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE – México)

Dirección electrónica de contacto:

b.batiz-lazo@bangor.ac.uk
gustavo.delangel@cide.edu

Resumen

En este documento presentamos la historia del surgimiento de la tarjeta de crédito en México (1968) y España (1970) con el fin de documentar la importancia del entramado institucional para la adopción y despegue de esta innovación en los medios de pago. Nuestra investigación permite comparar la difusión de un producto relativamente homogéneo, en entornos totalmente distintos para explicar cómo esa innovación se transformó de una tecnología con un sistema cerrado, a una red global. Con ello también buscamos presentar algunas lecciones de la historia financiera para entender mejor fenómenos contemporáneos, como la adopción de innovaciones que se espera sean disruptivas en los mercados financieros minoristas.

Palabras clave: tarjeta de crédito, medios de pago, bancos, México, España.

Agradecimientos

Los autores agradecen los comentarios de José Víctor Arroyo (Archivo BBVA), Steffano Battilosi (Carlos III), Santiago Carbó (Bangor), Joe Deville (Lancaster), Sergio Castellanos (Bangor), Carlos Larrinaga (Granada), José Manuel Liñares-Zerraga (Essex), Taylor Nelms (UC Irvine), Aldo Mussacchio (Brandeis), Dave Stearns (Washington), Sean Vanatta (Princeton) y Guillermo Zamarripa (Fundef). También agradecemos las sugerencias de los participantes en 'Los Orígenes de la Globalización Bancaria: La Experiencia de España y Latinoamérica' (Universidad Cantabria – Archivo Histórico Santander) y First World Congress of Business History (Bergen). La Fundación de Estudios Financieros (Fundef) en México fue el principal patrocinador de este proyecto. También se benefició de aportaciones de la Fundación Emilio Soldevilla para la Investigación y el Desarrollo en Economía de la Empresa (Bilbao) y Conacyt (México). Los autores expresan su sincero agradecimiento al apoyo con el material de archivo a Sergio Castellanos, Gorka Fuente, Martha Tapia, Marta Tejedor y Nelly Vilchis. También se agradecen el apoyo y los buenos oficios del personal de los archivos históricos que consultamos en España y México.

1.- Introducción: ¿Por qué permea una innovación?

Las tarjetas de pago – principalmente tarjetas de crédito y débito - son una parte integral de los ecosistemas de pagos de hoy y un hecho de la vida cotidiana para los ciudadanos del siglo veintiuno. Nadie se sorprende de que un pedazo de plástico permita transferencias de valor. A su vez, las empresas que participan en esta industria son multinacionales con importancia sistémica. Por ejemplo Visa en 2014, -a casi sesenta años de su nacimiento en 1958 en California como BankAmericard- contaba con 2.4 mil millones de tarjetas emitidas por 14,100 instituciones financieras con sede en 200 países y territorios.

Sin embargo, en sus albores no se esperaba que las tarjetas tomaran un papel predominante como medio de pago. Nuestra investigación explica la adopción de la tarjeta de crédito bancaria en los entornos competitivos de varios países, lo cual contribuye a explicar cómo esa innovación se transformó de una tecnología con un sistema cerrado, a una red global. Con ello también buscamos presentar algunas lecciones de la historia financiera para entender mejor fenómenos contemporáneos, como la adopción de innovaciones que se espera sean “disruptivas”¹.

En este documento presentamos la historia del surgimiento de la tarjeta de crédito en México (1968) y España (1970).

Ahora bien, este documento surge de un proyecto de investigación que analiza los motores detrás de la adopción de tarjetas de crédito en cuatro entornos competitivos: México, España, Reino Unido y los Estados Unidos.² Esto permite comparar la difusión de un producto relativamente homogéneo, en entornos totalmente distintos.

Los principales resultados de nuestra investigación se pueden resumir en estos puntos:

- El éxito internacional de la tarjeta de crédito bancaria se explica en primer lugar, porque bancos como los que estudiamos eran actores relevantes en sus mercados nacionales, esto mucho antes de instrumentar un sistema de tarjetas de crédito. Las redes de distribución establecidas previamente por los bancos facilitaron la masificación, ya que estos contaban con una base de clientes muy grande que nadie tenía. En ello, las relaciones de crédito con grandes minoristas fue un aspecto crítico para la asimilación por parte de estos y otros comercios. Éste aspecto y el anterior, aceleraron la formación de una verdadera red de distribución.
- La digitalización de las operaciones era un requisito para el buen funcionamiento del proyecto. La adopción de tecnología de información fue clave para permitir economías de escala, y fue el fenómeno que enmarca el desarrollo de las redes de tarjetas de pago, como los conocemos hoy en día. Al igual que muchas otras historias de innovaciones disruptivas, la tarjeta de crédito bancaria es una historia de tecnología y de globalización.
- La colaboración internacional, y en particular una forma de “colaboración competitiva” entre empresas, es también una característica central de

¹ Bátiz-Lazo (2016) discute brevemente las tecnologías disruptivas en la banca minorista.

² Los principales resultados de la investigación están en el documento Bátiz-Lazo y Del Ángel (2016): “The Dawn of the Plastic Jungle: Lessons from the first credit card in Europe and North America, 1950-1975”.

nuestra historia. Por ejemplo, Visa debe su éxito inicial a las ramificaciones fuera de los Estados Unidos y a las asociaciones que las permitieron: en el Reino Unido a través de Barclays, en México Bancomer, y en España al Banco de Bilbao (estos dos últimos, hoy son parte del grupo español BBVA). El crecimiento internacional de Visa tuvo lugar en un momento en el que las redes de tarjetas de crédito emitidas por muchos bancos se mantuvieron a nivel local; las inversiones transfronterizas de los sistemas cerrados (como Diners Club y American Express) estaban todavía en el proceso de alcanzar una masa crítica. La colaboración competitiva entre bancos de distintos países, con el apoyo y la coordinación de un proveedor internacional de la tarjeta, es un factor esencial para explicar tanto la estandarización y la rápida aceptación del proyecto.

Las tarjetas de crédito bancarias surgieron junto con otras innovaciones en la banca minorista, tales como las *cheque guarantee cards* (tarjeta de garantía de cheques), préstamos personales, cheques de viajeros y las primeras formas de transferencias electrónicas. De hecho, aparecieron como continuidad de un producto precedente, la llamada tarjeta “de viaje y entretenimiento” (o T&E por sus siglas en inglés), la cual fue la pionera en el mercado. Comenzaron como un proyecto relativamente especializado. Un objetivo importante era encontrar formas alternativas de distribuir los servicios financieros al por menor. Varios de los primeros intentos fueron fallidos. Sin embargo, en 1964 a seis años de la introducción de su propia tarjeta de crédito, Bank of America (BoA) diseñó un sistema de franquicias, el cual rebasó –por mucho– las expectativas originales. Este sistema de franquicias estaba originalmente pensado para extender el uso de la tarjeta de BoA en los Estados Unidos. Un éxito similar ocurrió en los casos que estudiamos en Europa y en México, al observar que al adoptar el sistema y procedimientos del BoA para la tarjeta de crédito, las expectativas originales de mexicanos y europeos se superaron. Incluso los bancos recuperaron su inversión inicial más rápido de lo esperado.

El éxito de esta historia está asociado a esfuerzos transnacionales y no a la visión estratégica de una sola empresa o persona. Al mismo tiempo, es una historia que provee evidencia de cómo las empresas pueden interactuar compitiendo y cooperando simultáneamente.³

El desplazamiento de dinero en efectivo por otros medios de pago es un tema importante en la historia de las instituciones financieras, y eso nos permite entender mejor los desafíos de los medios de pago digitales de hoy, como son pagos vía teléfono móvil o las criptodivisas. Como varios autores señalan, pagar con plástico necesita de la construcción de “tuberías”, “carreteras”, procedimientos para autorización y otras infraestructuras organizacionales y tecnológicas que permiten su funcionalidad.⁴

Por otra parte, hay un consenso en la literatura de economía del desarrollo y desarrollo financiero sobre la importancia de los sistemas de pagos. Se ha demostrado que los canales de distribución del sistema financiero, su función como plataformas de pago, su conformación en redes y las externalidades que generan es una parte esencial del desarrollo financiero y por lo tanto del desempeño económico.⁵ Esto

³ Para este tema véase los trabajos de Bátiz-Lazo (2004); Bátiz-Lazo y Maixé-Altés (2011); Bátiz-Lazo y Del Ángel (2003); Maixé-Altés (2012 y 2015); Del Ángel (2011); Bátiz-Lazo, Karlsson y Thodenius (2014).

⁴ Bátiz-Lazo, Haigh y Stearns (2014); Maurer (2012 y 2015).

⁵ Daniels y Murphy (1994); Levine (1997); Demirgüç-Kunt *et al.* (2008).

además de los estudios sobre la importancia de los sistemas de pagos en los riesgos del sistema financiero.

La tarjeta de crédito ha sido estudiada por múltiples autores así como por diversos enfoques y disciplinas. A pesar de la abundancia de estudios, hay relativamente poca comprensión de cómo las redes de tarjetas de crédito superaron a las tecnologías alternativas de pago que fueron surgiendo, así como el hecho de que las soluciones de pagos minoristas transfronterizos no fueron articulados por una sola multinacional. Para este punto, consideramos que un enfoque histórico que admita una comparación internacional es el más adecuado, no sólo porque permite comparar evidencia en distintos contextos, sino además porque obliga a una reconstrucción del entorno, motivación y perspectivas con la que se tomaron decisiones de estrategia empresarial, al mismo tiempo que las fuentes cuantitativas son limitadas.

¿Qué evidencia histórica utilizamos nosotros? Para esta investigación fueron consultados distintos centros documentales y fuentes como las siguientes:

- Los archivos históricos de Barclays (UK), Banco de Bilbao (España), Banamex (México) y Centro de Estudios Espinosa Yglesias (México).
- Archivos de prensa, como ABC, Financial Times, The Times, American Banker y Christian Science Monitor, los Archivos Económicos de la Secretaría de Hacienda de México; revistas de personal bancario (Spread Eagle, Barclaycard Magazine, Barclaycard Merchant Noticias, Noticia Propia, Información al Personal), prensa especializada (The Banker, The Economist, Tiempo).
- También revisamos historias corporativas, así como la literatura y estudios de época.⁶
- Entrevistas con actores clave.

En la siguiente sección este documento, explica la historia de los precursores y las primeras tarjetas a nivel internacional. La sección 3 trata el caso de México y la sección 4 el caso de España. La última sección es una discusión final.

2.- Precursores

La tarjeta de crédito aparece por primera vez en una influyente novela futurístico-socialista del siglo diecinueve de Edward Bellamy, *Looking Backward*.⁷ Bellamy describe un "pedazo de cartón" que almacena el equivalente en dólares a la participación de un ciudadano de la producción anual de la comunidad (Pág. 64); el valor era redimido al perforar la tarjeta a cambio de bienes en almacenes públicos.⁸

En la historia, las tarjetas de crédito aparecen a principios del siglo veinte en establecimientos comerciales, en gasolineras y tiendas departamentales, en forma de placas de cartón y metal.⁹ En 1936 American Airlines inició la emisión de la tarjeta *Travel Air*, la cual generalmente se considera la primera "tarjeta de crédito" en la historia por la razón de que, tras su lanzamiento, ya se utiliza un sistema de numeración que empató un usuario específico a un número específico.¹⁰

⁶ Específicamente Ackrill y Hannah (2001); Vander Weyer (2000); Del Ángel (2007).

⁷ Bellamy (2000) [1888].

⁸ De hecho, esta novela utiliza el término "credit card" en repetidas ocasiones.

⁹ Smith (2015); Stearns (2011a, 2011b).

¹⁰ Smith (2015).

Todas estas primeras versiones de la tarjeta de crédito tenían en común la ventaja de ofrecer una alternativa a los billetes y monedas, así como diferir el pago en efectivo y otorgar un crédito revolvente (mediante el pago de una cantidad mínima).

Pero la mayoría tenía la desventaja de estar limitada al comercio emisor y en muchas ocasiones cobrar un monto considerable de comisión anual al tarjetahabiente (mismo que era indispensable para la viabilidad económica del emisor).

El sistema de tarjetas de pago llamado "viajes y entretenimiento" (Travel & Entertainment, T&E) surgió en los Estados Unidos en la década de 1950 gracias a Diners Club y American Express. Diners se estableció en 1950, arrancando como una tarjeta para pago en restaurantes en Nueva York.

American Express se estableció en 1850 en la ciudad de Buffalo, N. Y., y para mediados del siglo veinte contaba con una larga historia en el comercio internacional así como con una amplia red internacional de agencias de viajes. Dicha experiencia y red de agentes le facilitaron la emisión y distribución de su primera tarjeta en 1958, misma que innovó al ser de plástico y del tamaño aproximado de una tarjeta de presentación.

En ese sistema, una sola tarjeta se podría utilizar en diferentes comercios y lugares, por lo general los hoteles y restaurantes, dado que el mercado objetivo inicial era el viajero de negocios. Además de permitir una diversificación transfronteriza con beneficios de contabilidad automática para reembolso de gastos corporativos y la deducción de impuestos, añadía un sello de "prestigio" y de ser parte del "jet set".

En Estados Unidos, los bancos no eran indiferentes a estos acontecimientos. Varios de ellos trataron de introducir un programa de tarjeta de crédito "generalizada" o "universal" a lo largo de los años 1940 y 1950 a nivel regional y nacional.¹¹ Es decir, un régimen de pago como el de la tarjeta T&E, pero sin comercio, o ubicación específica.

David Stearns señala que la idea de una tarjeta de crédito universal no era inmediatamente obvia, ya que tenía que ser explicada y vendida, tanto a los consumidores, como a los comerciantes.¹² Los consumidores eran a menudo captados a través de la comercialización y envío de correos masivos. Los comerciantes tenían que estar convencidos de renunciar a un porcentaje de la venta.

Los bancos tenían dos ventajas sobre las tarjetas T&E: su capacidad de comercialización y su músculo financiero. La primera permitió la distribución a gran escala entre consumidores de clase media, más allá de los segmentos afluentes y hombres de negocios a los que se dirigían las tarjetas T&E.

Los bancos no sólo tenían una base de usuarios más amplia sino también tenían una mayor capacidad financiera lo que a su vez les permitió ofrecer líneas de crédito revolvente al consumidor, liquidez para ofrecer a los comerciantes el pago inmediato al presentar comprobantes de ventas (en lugar de tomar días o incluso semanas, como las T&E), y en muchas ocasiones renunciar a la cuota anual.

El proyecto más amplio y exitoso fue el de Bank of America, con la introducción de la BankAmericard en 1958. El proyecto arrancó en la ciudad de Fresno, California con el envío por correo de 60 mil tarjetas. Posteriormente, en 1966 un grupo de bancos norteamericanos (fundamentalmente de California y Nueva York, entre ellos Wells Fargo), formó el Interbank Card Association como alternativa a la tarjeta de Bank of America, inicialmente bajo la marca "Master Charge" y posteriormente "Master Card". Cabe resaltar que estos no fueron los únicos intentos.

¹¹ Pullen y O'Connell (1966).

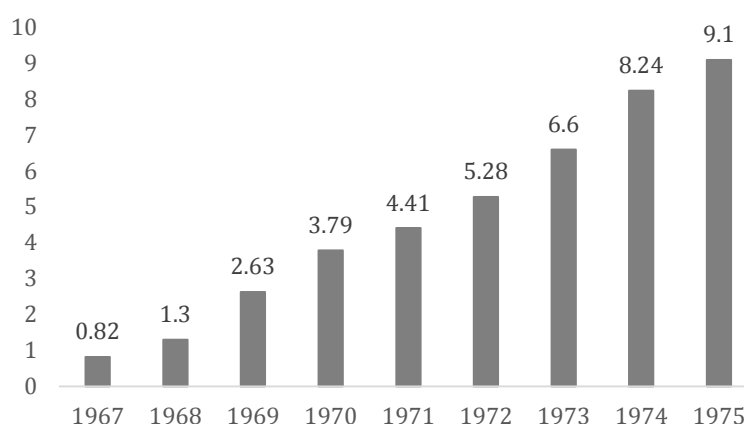
¹² Stearns (2011b).

Dadas las restricciones regulatorias que limitaron el crecimiento geográfico de los bancos dentro de los Estados Unidos durante la mayor parte del siglo veinte, otros bancos tanto regionales (como los de Illinois o Michigan) y de envergadura (como el Chase y Citibank), también buscaron asociarse para ofrecer el servicio de tarjeta de crédito más allá de su área de gestión inmediata. Pero la gran mayoría fallaron en su intento de competir con una red alternativa y eventualmente se unieron a lo que sería Visa, Master Card o a ambas.

La reconstrucción de estadísticas históricas nos permite entender mejor el proceso por el cual la tarjeta de crédito bancaria tuvo un crecimiento importante en los Estados Unidos a los pocos años de ir constituyendo un mercado. La gráfica 1 muestra el crédito otorgado por las tarjetas de crédito bancarias entre 1967 y 1975. El cuadro 1 y la gráfica 2 muestran datos para Visa y Master Charge.

De acuerdo a esta información, si bien hubo un crecimiento relevante del número de cuentas, fue más importante su uso, reflejado en mayores aumentos en transacciones, ventas totales y crédito otorgado que en el crecimiento del número de cuentas. Al mismo tiempo esos datos muestran una disminución en la morosidad para el mismo periodo.¹³

Gráfica 1.- Crédito otorgado en tarjetas de crédito bancarias en Estados Unidos, 1967-1975 (cifras en miles de millones de dólares)



Fuente: Straw (1976) con datos de la Federal Reserve.

Cuadro 1.- Crecimiento nominal de Visa y Master Charge en Estados Unidos, 1970-1978.

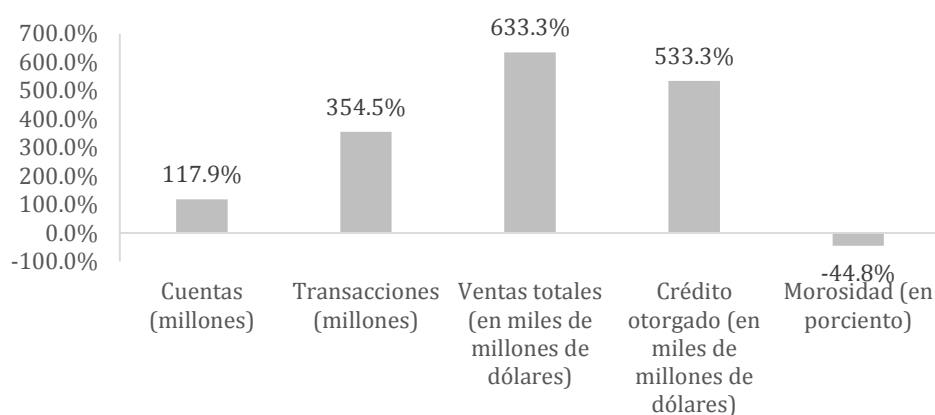
	1970	1975	1978
Cuentas (millones)	31.2	39.1	68.0
Transacciones (millones)	330	692	1,500
Ventas totales (en miles de millones de dólares)	6	20	44
Crédito otorgado (en miles de millones de dólares)	3	10	19
Morosidad (en porciento)	6.7	3.8	3.7

Fuente: Elaboración propia con datos del Bank of International Settlements.

Gráfica 2.- Crecimiento de Visa y Master Charge en Estados Unidos, 1970-1978.

¹³ Vanatta (2013) ofrece información que describe una relación inversa a la nuestra al argumentar que la morosidad aumenta en mayor proporción al crecimiento de los tarjetahabientes.

(Cambio porcentual)



Fuente: Elaboración propia con datos del cuadro 1.

El conjunto de estos datos nos sugiere que hubo un importante proceso de aprendizaje por parte de los bancos miembros de Bankamericard y Master Charge.

El cuadro 2 muestra la diseminación de la tarjeta en años posteriores en países desarrollados.¹⁴ En toda esa muestra de países hubo un crecimiento del uso de las tarjetas. No obstante, al observarse los pagos con tarjeta de crédito como proporción de las transacciones en instrumentos distintos del efectivo, las tasas de crecimiento varían significativamente entre países, tal como lo muestra el cuadro 2. Se obvia que estas cifras deben interpretarse a la luz de varios aspectos, como el tamaño del sistema financiero, el número y distribución de sucursales bancarias, la presencia de otros medios de pago distintos del efectivo, así como la densidad de población urbana.¹⁵

Cuadro 2.- Pagos con tarjeta de crédito como proporción de las transacciones en instrumentos distintos del efectivo en los principales países desarrollados, 1983-1991

	1983	1987	1991	Crecimiento en por ciento*
Bélgica	nd	1.00	2.3	130.0%
Canadá	7.0	23.50	27.5	292.9%
Alemania	nd	0.60	1.7	183.3%
Italia	0.5	0.91	3.2	540.0%
Japón	10.3	5.80	21.8	111.7%
Holanda	nd	0.50	0.5	0.0%
Suecia	7.0	2.07	1.2	-82.9%
Suiza	0.5	3.00	5.7	1,040.0%
Reino Unido	8.0	11.00	10.7	33.8%
Estados Unidos	7.2	15.30	15.9	120.8%

*Cambio para el rango disponible 1983-1991 o 1987-1991.

¹⁴ Hay poca disponibilidad de datos históricos, nuestra reconstrucción de estadísticas históricas se ha realizado a partir de las agregaciones hechas por el Bank of International Settlements (BIS).

¹⁵ En el caso de Suecia hubo un crecimiento en tarjetas, sin embargo su participación porcentual en los medios distintos del efectivo cayó.

Fuente: Elaboración propia con datos del Bank of International Settlements.

Finalmente el cuadro 3 resume algunos de los elementos más importantes de la introducción de la tarjeta de crédito en su surgimiento para cuatro entornos: Estados Unidos, Reino Unido, además de los casos de México y España, mismos que serán discutidos más adelante.

Cuadro 3.- Entorno competitivo de las tarjetas de crédito bancarias en su surgimiento, 1950-1975 (orden cronológico)

	Estados Unidos	Reino Unido	México	España
Tarjeta bancaria pionera	<i>Charge-It</i> por Flatbush National (1947)	<i>Barclaycard</i> por Barclays (1966)	<i>Bancomático</i> por Banamex (1968)	<i>Eurocard</i> por Vizcaya (1970)
BankAmericard (Visa)	1958	Barclays (1966)	Bancomer (1969)	Bilbao (1971)
Interbank (MasterCard)	1966	Consorcio <i>Access</i> (1972)	<i>Bancomático</i> por Banamex (1968)	<i>Eurocard</i> por Vizcaya (1970) Consorcio <i>MasterCharge</i> (1975)
Otras tarjetas bancarias	Varios bancos locales en los 1950s y 1960s. Chase Manhattan (1958).	Consorcio <i>Eurocard</i> (1967)	Bancos medianos y pequeños forman <i>Carnet</i> (1969). <i>Fonacot</i> (1973), aunque no es bancaria.	<i>Unicuenta</i> (1972) <i>Tarjeta 6000</i> de las cajas de ahorro confederadas (1973).
Tarjeta de garantía de cheques (Cheque Guarantee Cards)	No disponible	Cheque guarantee cards emitidas por todos los <i>clearing banks</i> (1966). Otros bancos aceptan <i>Barclaycard</i> como tarjeta de garantía de cheques (1969).	No aplica	<i>Eurocheque</i> (1967) <i>Sistema 4B</i> (1972)
Tarjetas T & E	Diners Club (1949) American Express (1958) Carte Blanche (1959)	Finders' Services (1951 – en reciprocidad con Diners' Club desde 1959). Credit Card Facilities (c. 1953). British Hotels and Restaurants Association (1961). FS y CCF se fusionan para constituir Diners Club UK Ltd (1962). American Express (1963).	<i>Club 202</i> (1953) Diners Club (1953) American Express (circa 1963)	Diners Club (circa 1957) American Express (1959) <i>Telelibre</i> (1973) <i>Club Melía</i> (1973)
Primeros cajeros automáticos (primera red compartida)	1969 (1972)	1967 (1983 y 1998 para la red de toda la industria)	1972 (1980s para la red de <i>Carnet</i> y 1999 para la red de toda la industria)	1968 (circa 1979)

Fuente: Bátiz-Lazo y Del Ángel (2016).

3.- La introducción en México

3.1.- Contexto competitivo

En los años sesenta, la tarjeta de crédito era un producto novedoso en México y como ya se explicó, relativamente nuevo a nivel internacional. La primera tarjeta de crédito en el país, tal como las concebimos hoy en día, entró en 1953 y fue Diners Club. Posteriormente, llegaron American Express y Carte Blanche. Sin embargo, se trataba de un servicio para una clientela reducida.¹⁶

La primera tarjeta bancaria de crédito de México, también identificada como la primera de toda América Latina fue lanzada al mercado el 15 de enero de 1968 por el Banco Nacional de México (Banamex), entonces uno de los dos mayores bancos privados de México. La tarjeta fue llamada *Bancomático* y afiliada al sistema de Interbank – Master Charge.¹⁷

Un año más tarde, Bancomer, su principal rival y otro de los bancos mayores de ese país, emitió su tarjeta en junio de 1969, afiliada al sistema BankAmericard. Unos meses después, un grupo de bancos emitió de forma sindicada la tercera tarjeta bancaria en el mercado mexicano, Carnet.

Este fenómeno se llevó a cabo en un contexto de alto crecimiento de la economía mexicana, así como aunado a un proceso de urbanización y de crecimiento de la clase media urbana.¹⁸ Dichos procesos incentivaron a que en los años sesenta algunos bancos iniciaran estrategias de masificación de sus servicios.¹⁹ Una de esas estrategias fue la introducción de la tarjeta de crédito.

En esos años la operación bancaria en México estaba limitada a organizaciones del país y la competencia del exterior era restringida. Pero todos los bancos grandes y medianos tenían establecidos vínculos con bancos internacionales, lo cual facilitaba la comunicación en cuanto a los desarrollos del mercado. También facilitaba un proceso de transferencia de la innovación.²⁰

3.2.- Banamex

Banco Nacional de México -Banamex, fundado en 1884- era uno de los dos mayores bancos en México. La experiencia de la tarjeta Banamex, introducida en 1968 y llamada originalmente Banc-O-Mático (posteriormente Bancomático), es de la que se cuenta con mayor información dado que éste banco ha preservado un archivo histórico. De acuerdo a sus propios reportes, Banamex había hecho la planeación para el desarrollo de este servicio a lo largo del año 1967.

Así, mientras se recibía la aprobación de las autoridades para proveer este servicio, se elaboró la estructura completa del régimen en sus aspectos de metodología, contabilidad y control.

Como precedentes para el desarrollo de la tarjeta hubo visitas exploratorias.²¹ El testimonio de un presidente del banco de aquellos años señala que los directivos de

¹⁶ Véase también Fortson (1990).

¹⁷ Archivo Banamex y Archivos Económicos SHCP: *Banamex, Memoria, 1882-1988*, t. II, p. 92; *Noticiero Banamex*, 2 de enero de 1968, primera plana; y Banamex, *Informe Anual*, 1967, p. 19. El anuncio público sobre la aparición de Ban-O-Mático se había hecho desde el 7 de abril de 1967; *Excélsior*, 8 de abril de 1967, Archivos Económicos SHCP folio D04231.

¹⁸ Para la etapa de crecimiento económico véase Cárdenas (2015); para la formación de la clase media véase Walker (2013).

¹⁹ Del Ángel (2010 y 2011).

²⁰ Del Ángel (2010 y 2011).

²¹ Sin embargo, no se encontraron reportes de esos viajes.

Banamex llevaron a cabo varios viajes a Estados Unidos principalmente, de donde tomaron los modelos de negocio y de operación de tarjetas. A su vez, el banco había iniciado en 1958 el servicio de préstamos personales, lo cual le daba experiencia en este tipo de créditos, fundamentados en parámetros (entonces muy básicos) sobre individuos y que eran distintos del crédito empresarial.²²

A principios de 1967 se formó un grupo de trabajo de cuatro personas para diseñar el producto y estudiar el mercado, lo cual marcó el inicio real del proyecto.

Algunos de esos trabajos previos fueron: preparar quince mil solicitudes de clientes potenciales y los respectivos contratos, así como tener capturada la información en el sistema de cómputo; tener lista la distribución de las tarjetas de plástico grabadas; tener listas las placas metálicas para los negocios pre-afiliados; probar el sistema y subir la información de los clientes potenciales y de los negocios pre-afiliados a éste; tener lista la distribución inmediata de los contratos, tarjetas y folletos promocionales para hacer su envío inmediato. Para hacer las tarjetas se adquirieron máquinas grabadoras electromecánicas marca Bradma, de fabricación inglesa; se estimaba una velocidad promedio de 50 tarjetas grabadas por hora.²³

El producto estuvo listo a fines de ese año y la autorización de la Secretaría de Hacienda se recibió el 20 de diciembre de 1967. La salida del producto se planeó al poco tiempo de la autorización, el 15 de enero de 1968, ante el rumor de que su competidor Bancomer había iniciado conversaciones con American Express para desarrollar su tarjeta.²⁴

El nombre de la tarjeta provino del centro de cómputo del banco, llamado Bancomático, formado en 1966. La relación entre el nuevo producto y la implementación de sistemas de cómputo hacía patente el proyectar una imagen de un banco innovador y “moderno”.²⁵

Ilustración 1.- Imagen de Bancomático.

²² Entrevista a Agustín Legorreta Chauvet, marzo 2009, por G. Del Ángel.

²³ Archivo Banamex, mimeo de Jorge España, 1997.

²⁴ *Ibid.*

²⁵ Del Ángel (2011).



Fuente: Archivo Histórico Banamex.

El grupo de clientes a los que inicialmente se les ofreció la tarjeta eran miembros del Club Rotario, los cuales tenían un historial con el banco y que además garantizaba un nivel de ingreso estable.²⁶ Pero esto fue una pre-selección, posteriormente se creó un protocolo. Los requisitos para la tarjeta eran: tener tres o más años laborando en la misma empresa y viviendo en el mismo domicilio; y tener un salario mensual fijo superior a 5,000 pesos (400 dólares americanos), lo cual era relativamente alto para aquella época, pero cubría a un sector amplio de la población.²⁷

Los límites de crédito eran de 5 mil pesos como mínimo y 50 mil pesos como máximo y había posibilidad de emitir tarjetas adicionales sobre la misma línea de crédito. La tasa de interés mensual era de 1.5%. También se podía disponer de efectivo por cantidades hasta de 2,000 pesos, con una comisión de 2%. Para ello, en un principio (antes de la expansión de los cajeros automáticos), las extracciones de efectivo se realizaban en las sucursales del banco.²⁸

El contacto para hacer una solicitud se hacía en las sucursales. En las ciudades de Guadalajara y Monterrey, las dos ciudades más grandes después de la ciudad de México, el procedimiento de autorización estaba a cargo del departamento de préstamos personales, ya que tenían experiencia en verificación de la información y autorización de estas líneas. En el resto del país, las sucursales enviaban los documentos directamente a la ciudad de México. Ahí también se expedía la tarjeta y enviaba a las sucursales solicitantes.²⁹

Banamex también distribuía la tarjeta a través de sus bancos afiliados o asociados. Éstas eran instituciones de operación regional con las cuáles el banco mantenía una alianza estratégica.³⁰ Posteriormente se establecieron convenios con bancos con los que Banamex no tenía ninguna relación, al igual que las anteriores se trataba de intermediarios con alcance regional.³¹ Esto fue un posicionamiento estratégico del banco ante la adopción de la tarjeta por parte de la competencia.

²⁶ Entrevistas a Agustín Legorreta Chauvet, marzo 2009 y Rubén Aguilar Monteverde, junio 2004, por G. Del Ángel.

²⁷ Archivo Banamex, mimeo de Jorge España, 1997. En 1968 el salario mínimo aproximado era de 600 pesos mensuales (46 dólares).

²⁸ Archivo Banamex, mimeo de Jorge España, 1997.

²⁹ *Ibid.*

³⁰ Los bancos eran: Banco del Centro, Banco de Oriente, Banco del Sureste, Banco de Tuxpam, Banco Industrial de Linares, y Banco Ganadero y Agrícola; Archivo Banamex, mimeo de Jorge España, 1997 véase también Bátiz-Lazo y Del Ángel 2003.

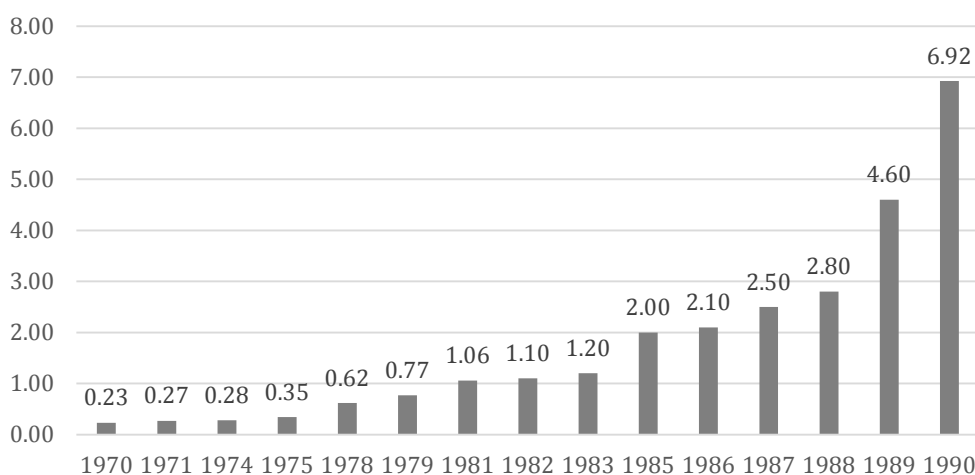
³¹ Se trataba de Banco Provincial del Norte, Banco Ganadero, Banco Promotor del Norte, Banco del Noreste, y Banca Promex; Archivo Banamex.

Pero ello generaba cierta presión en las sucursales de las regiones donde estaban esos bancos, ya que consideraban que estaban haciendo competencia con un producto de su misma empresa.³²

Al cerrar 1968, Banamex tenía 46,365 tarjetas en circulación y 6,378 negocios afiliados que aceptaban la tarjeta. De esos negocios, 2,803 se encontraban en la ciudad de México y 3,575 en otras 93 ciudades del país.³³ Para lograr tal distribución, fue esencial la amplia cobertura regional que tenía el banco en todo el país con su red de sucursales.

En 1969 ya circulaban más de 165 mil tarjetas de crédito y más de 17,500 establecimientos se habían afiliado a la red.³⁴ En 1970 aproximadamente 230 mil tarjetas. La gráfica 3 muestra el crecimiento de las tarjetas de crédito desde los primeros años de su lanzamiento hasta 1990. Dicha gráfica muestra que en 1982 se rebasó el millón de tarjetahabientes, mientras que en ese mismo año el número de negocios afiliados llegó a 54,665.³⁵

Gráfica 3.- Número de tarjetas de crédito en circulación, 1970-1990
(Cifras en millones, número redondo aproximado)



Fuente: Banamex, Informes Anuales.

La tendencia sostenida de crecimiento de la tarjeta Banamex es un ejemplo de la aceptación del producto y de que éste resultaba un buen negocio para el banco. La expectativa de recuperación de la inversión era de siete años. Sin embargo, se logró recuperar en los primeros dos años.

Para la operación de la tarjeta Bancomático, Banamex implementó un sistema propio. El desarrollo interno del sistema fue motivado, en parte, por el hecho de que instituciones que manejaban tal infraestructura, fundamentalmente Chase, Citi y Bank of América, solicitaban un alto precio por transferir su tecnología, por lo cual las negociaciones con estas instituciones no prosperaron. Además de que el banco estaba en posibilidades de crear un sistema a su medida.³⁶

³² Entrevista a Rubén Aguilar Monteverde, junio 2004, por G. Del Ángel.

³³ Archivo Banamex, Banamex, *Informe Anual*, 1968, 1969 y 1970.

³⁴ Archivo Banamex, Banamex, *Informe Anual*, 1969, p. 17.

³⁵ Archivo Banamex, Banamex, *Informes Anuales*, 1970-1982.

³⁶ Entrevista a Agustín Legorreta Chauvet, marzo 2009, por G. Del Ángel.

La tarjeta de crédito no sólo implicaba el uso de nueva tecnología para el producto en sí. También se trataba de una innovación que incorporaba varios servicios. Este proceso fue gradual, pero sostenido. Por ejemplo, en 1974, además de que se inauguró el Centro de Información Telefónica para atender las consultas de la clientela, se introdujo el servicio llamado Protección Bancomático, que limitaba a 625 pesos la responsabilidad del usuario en caso de robo o extravío de la tarjeta. También ese año, Banamex incorporó a su sistema el uso de tarjetas extranjeras afiliadas al sistema Interbank, que entonces contaba con 34 millones de usuarios en todo el mundo.³⁷

En México, la introducción del cajero automático se remonta al mismo periodo de expansión de las tarjetas.³⁸ En 1972, Banamex inauguró, en diferentes sucursales del área metropolitana, el cajero permanente Bancomático, destinado a proporcionar dinero en efectivo las 24 horas del día a las personas que contaban con la tarjeta de crédito. La noción era tener un dispensador de efectivo al que pudiera accederse de forma permanente. El primer cajero automático estuvo en plaza Satélite, uno de los primeros centros comerciales del área metropolitana de la Ciudad de México.³⁹

Ahora bien, a pesar de que para Banamex el uso de tarjetas fue una condición necesaria para introducir los cajeros automáticos, el crecimiento de éstos tomó más tiempo y no siguió a la primera expansión de las tarjetas de crédito.

Los cajeros se propagaron en México hasta muchos años después y en gran medida gracias a la introducción de la tarjeta de débito en los años noventa.⁴⁰ La gráfica 5 proporciona del número de cajeros en las últimas décadas del siglo veinte; esto es una muestra del número total ya que se refiere sólo a los de Banamex.

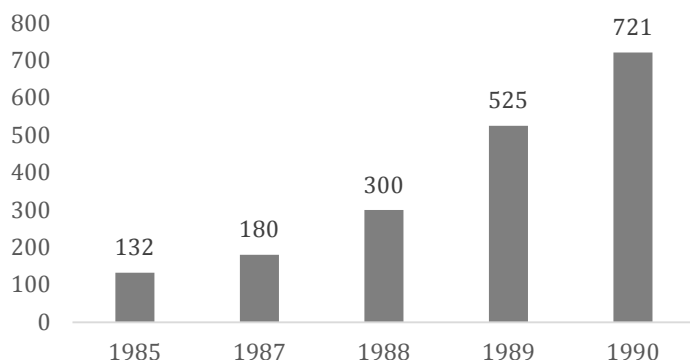
Gráfica 4.- Cajeros automáticos de Banamex 1985-1990

³⁷ Archivo Banamex, Banamex, *Informe Anual*, 1974, p. 21.

³⁸ Para la historia del cajero automático, véase Harper y Bátiz-Lazo (2013), o el artículo de divulgación publicado en *The Atlantic*, Bátiz-Lazo (2015).

³⁹ El dispensador multi-funcional (en el cual se podían consultar saldos y hacer pagos, además de la extracción de efectivo) se instaló hasta 1983. Archivo Banamex, Banamex, *Informes Anuales*.

⁴⁰ Sobre las primeras tarjetas de débito véase Bátiz-Lazo *et al.* (2014) y Stearns (2011a).



Fuente: Banamex, *Informes Anuales*.

3.3.- Bancomer

Banco de Comercio – Bancomer, establecido en 1932- era una institución bancaria que había experimentado un alto crecimiento en sus primeras décadas de existencia. El banco era para entonces uno de los dos bancos mayores de México y funcionaba como una institución radicada en la Ciudad de México que tenía una red de 32 bancos asociados distribuidos a lo largo del país. Se trataba de bancos de operación regional en los que el banco principal tenía una parte del capital y del gobierno corporativo, y además operaban de forma coordinada. En 1975 esta red se fusionó para formar una sola organización, bajo el proceso de consolidación que constituyó la banca múltiple en México; con esa consolidación Bancomer se convirtió en el mayor banco del país.⁴¹

Desde su creación, Bancomer había introducido una fuerte competencia en el mercado minorista. El banco había tomado como impronta la digitalización de las operaciones; desde 1965 había adoptado el lema de “El banco de ideas modernas”.⁴² A pesar de ello, su alta dirección había sido escéptica para la introducción de la tarjeta de crédito. Ello se refleja inclusive en la retórica muy moderada que se plasma en sus informes sobre la tarjeta de crédito. Pero ante las acciones de su principal competidor, no podía quedarse atrás.

La tarjeta Bancomer salió al mercado en junio de 1969. Para ello se afiliaron al sistema BankAmericard (posteriormente conocido como Visa), con el que Bancomer tenía una relación de negocio. De acuerdo a sus informes, el lanzamiento de la tarjeta de crédito fue un acontecimiento que se llevó a cabo con cautela: “El primero de junio de 1969, después de un concienzudo estudio y de meses de preparación, se lanzó al mercado la Tarjeta Bancomer. Este fue uno de los aspectos más importantes de nuestras actividades durante el año [...]”.⁴³

Los preparativos se hicieron desde 1968. El banco reportó que hicieron análisis “minuciosos y cuidadosos”. Se convocaron a juntas a los presidentes de consejos de los bancos afiliados y analizaron todos los posibles pormenores. La principal asesoría técnica vino del sistema de Bank of America.⁴⁴ Los informes señalan que el primer encargado de la división de Tarjetas de Crédito fue José Antonio Alonso, quien

⁴¹ Del Ángel (2007 y 2011).

⁴² Del Ángel (2007).

⁴³ Archivo Centro de Estudios Espinosa Yglesias (CEEY), Bancomer, *Informe Anual*, 1969.

⁴⁴ Archivo CEEY, Bancomer, *Informes Anuales*, 1968 y 1969.

previamente había sido enviado al First National City Bank de Nueva York a tomar cursos sobre tarjetas de crédito.⁴⁵

El punto de contacto con el cliente eran las sucursales de Banco de Comercio en la Ciudad de México, y las sucursales y oficinas de los bancos del sistema en el resto del país. Pero inicialmente la autorización se hacía en las oficinas centrales del banco en la Ciudad de México. Para 1974 se abrieron centros de autorización descentralizados, en las ciudades de Guadalajara, Monterrey, Mexicali, Irapuato, Acapulco, Veracruz y Mérida.⁴⁶

Los informes del banco explican que el desarrollo de la tarjeta implicó incurrir en nuevos costos de operación, por lo que se tenía esperado que este producto empezara a ser rentable hasta 1974 o 1975. Sin embargo, este plazo se acortó rápidamente, los reportes aseveran que una parte importante de los costos había sido recuperada en 1969. Un factor importante fue la aceptación y pronta respuesta que mostraron muchos negocios clientes en afiliarse, ya que esto les permitía mayores ventas.⁴⁷

Entre 1969 y 1970 se realizó promoción intensa tanto para establecimientos como para contratación de tarjetahabientes. Por ejemplo, al poco tiempo de salir la tarjeta se llevó a cabo un convenio con la revista *Selecciones del Reader's Digest* con el cual los tarjetahabientes recibirían una suscripción anual gratuita a la revista.⁴⁸ Al finalizar 1970, el número de negocios afiliados llegó a más de 24 mil -cerca de 7,500 más de los registrados en 1969-, y en 1973 el número de establecimientos afiliados era de 34,774. En cuanto a los tarjetahabientes, en 1970 eran poco más de 217 mil, casi 50% más del año precedente; y en 1974 el número de tarjetahabientes fue de 274 mil.⁴⁹

Bancomer llevaba a cabo una importante inversión en tecnología de la información. En esos años había hecho una fuerte inversión en la digitalización de las operaciones. Inclusive emblemáticamente, a principios de los años setenta había adquirido un sistema de respuesta audible que era precedente de la banca por teléfono.⁵⁰ Y la tarjeta de crédito estaba vinculada a ese proceso de digitalización.⁵¹

3.4.- Carnet

En agosto de 1969, diez bancos fundaron la compañía Promoción y Operación S.A. de C.V. (Prosa), sacando al mercado la tarjeta de crédito Carnet. Dados los altos costos hundidos que requería sacar una tarjeta de crédito y la creciente inversión en tecnología, un grupo de diez bancos se unió en una especie de “joint-venture”, y con ello pudo contar con este servicio de forma sindicada. Los bancos fueron: Banco Azteca, Banco Comercial Mexicano, Banco Industrial y de Comercio, Banco de Londres y México, Banco del Atlántico, Banco Internacional, Banco del Ahorro Nacional, Banco del País, Banco Longoria, y Banco Mercantil de México.⁵²

⁴⁵ *Novedades* 22-febrero-1969, folio 003201-Banco de Comercio, Archivos Económicos, Fondo Biblioteca Lerdo de Tejada-SHCP.

⁴⁶ Archivo CEEY, Bancomer, *Informe Anual*, 1974.

⁴⁷ Archivo CEEY, Bancomer, *Informe Anual*, 1969.

⁴⁸ *Excélsior* 27-julio-1969, *Novedades* 28-junio-1969, folio 003201-Banco de Comercio, Archivos Económicos, Fondo Biblioteca Lerdo de Tejada-SHCP.

⁴⁹ Archivo CEEY, Bancomer, *Informe Anual*, 1970; *Excélsior* 1º-junio-1970, folio 003201-Banco de Comercio, Archivos Económicos, Fondo Biblioteca Lerdo de Tejada-SHCP.

⁵⁰ Era un sistema IBM 360-40 que operaba un sistema telefónico Siemens, los periódicos la anunciaron como “La computadora que habla”; *El Universal* 18-junio-1971, folio 003201-Banco de Comercio, Archivos Económicos, Fondo Biblioteca Lerdo de Tejada-SHCP.

⁵¹ Del Ángel (2010 y 2011).

⁵² Fortson (1990); Archivo Banamex, mimeo de Jorge España, 1997.

De esos diez bancos, dos eran grandes jugadores del mercado, Banco de Londres y México y Banco Comercial Mexicano (generalmente eran el primero y el cuarto banco más grandes, respectivamente); otros eran bancos de escala mediana, y con poca operación en el mercado minorista, como era Banco del Atlántico. Hay reportes de que Banamex asesoró a los bancos de Carnet para la introducción de su tarjeta, esto como una forma de dividir a la competencia y crear nuevos rivales, ante el surgimiento de la tarjeta de Bancomer.

Con el tiempo, Carnet ganó una importante aceptación en el mercado. Esto a pesar de que se trataría de una tarjeta de aceptación sólo dentro de México. Desafortunadamente no se conoce aún información o documentación de archivo que permita documentar de forma adecuada el desarrollo de Carnet.

3.5.- Fonacot

En ese contexto de surgimiento de las tarjetas de crédito bancarias, a través de un modelo similar se buscó que el crédito llegara a nuevos segmentos de la población. En diciembre de 1973, el gobierno federal creó el programa Fonacot (Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores), un fideicomiso para proveer crédito al consumo a trabajadores asalariados que en muchos casos no tenían acceso a una tarjeta de crédito bancaria (principalmente por no alcanzar los requisitos de ingreso).⁵³ Fonacot introdujo una tarjeta que funcionaba de forma parecida a las tarjetas de crédito bancarias pero estrictamente, no era tal.

Fonacot no fue un caso relevante para el mercado en el que los bancos mexicanos buscaban posicionarse. Primero, porque ellos llegaban a segmentos de mercado diferentes que el de la tarjeta Fonacot. Segundo, porque ésta era de aceptación muy limitada.

No era una tarjeta “universal”. La tarjeta era un plástico, similar a las tarjetas de crédito de tiendas departamentales pues sólo se aceptaba en “establecimientos afiliados”, y estaba orientada específicamente a trabajadores asalariados. Pero es un caso interesante por ser representativo de una visión para fomentar el pago con plástico, el crédito a través de una tarjeta que mimetizaba a las tarjetas bancarias, y que promovía entre los estratos de ingresos bajos una cultura de pago y consumo asociada en ese entonces a la clase media y de mayor ingreso radicadas en zonas urbanas.⁵⁴

Fonacot tenía como objetivo facilitar a una emergente clase media obrera la adquisición de bienes de consumo duradero. Tenía además un claro propósito político. Era una prestación financiada por el gobierno federal y gestionada muchas veces por un sindicato para facilitarles la compra de artículos para el hogar pagados a un plazo y en un monto fijos. Este crédito personal también buscaba ayudar a esos trabajadores a superar, a través del crédito, el impacto de la inflación al no indexar la deuda al crecimiento en el nivel de precios.

A pesar de que se trataba de un programa masivo y orientado a un segmento mayoritario de la población, Fonacot no logró alcanzar las dimensiones del mercado de tarjetas de crédito bancarias. En 1973 se habían aprobado 172,355 créditos, y en 1980 apenas 305,295.⁵⁵ Ahora bien, este programa muestra una anticipación a la

⁵³ Véase Walker (2013), pp. 105-118.

⁵⁴ Entre otras diferencias, las tasas de interés estaban subsidiadas por el gobierno.

⁵⁵ Walker (2013).

transformación de la cultura de consumo y de pago en México al utilizar una tarjeta de plástico para distribuir un crédito personal no bancario.

Más tarde, en los años noventa, las tarjetas de crédito (y débito) empezaron a ampliar sus horizontes para distintos estratos de la población, y al mismo tiempo formarían parte de la cultura de pago de los hogares de prácticamente todos los estratos de la población.

4.- La introducción en España

4.1.- El acercamiento de la banca española a la tarjeta de crédito

La etapa tardía de la dictadura de Francisco Franco, así como el crecimiento económico sostenido durante los años sesenta y principios de los setenta enmarcaron la adopción masiva de la primera tarjeta de crédito emitida por un banco español. Esos años se caracterizaron por un periodo de crecimiento económico acelerado y de intensa “americanización” de la vida española. Así, en diciembre de 1970, el Banco de Vizcaya lanzó la tarjeta Eurocard, con el soporte del sistema Interbank. Seis meses después, en junio de 1971, Banco de Bilbao lanzó su tarjeta, con el apoyo del sistema BankAmericard, y sería la tarjeta que dominaría el mercado español.

En ese entonces el Banco de Bilbao y por su parte el Banco de Vizcaya buscaban continuar aumentando su cuota de mercado dentro de la banca minorista española.

El Vizcaya y el Bilbao formaban parte de las once principales instituciones bancarias españolas por tamaño de los activos y por debajo sólo de aquellas con sede en Madrid (es decir, de los bancos Central, Banesto e Hispano Americano). Cada uno de los bancos vascos capturaba aproximadamente el 10% de los depósitos totales de clientes al menudeo.⁵⁶

Cabe señalar que además de los bancos, las cajas de ahorro eran jugadores importantes en el entorno competitivo del sistema financiero español de aquellos años, particularmente para servicios minoristas. De hecho, las cajas fueron adaptadores tempranos de tecnología para servicios financieros minoristas a partir de 1968.⁵⁷

En 1970 el Banco de Vizcaya firmó un acuerdo con Eurocard-Interbank, la representación de Interbank en Europa, para formar en co-propiedad y a partes iguales, Eurocard España, y emitir la primera tarjeta de crédito bancaria de ese país.⁵⁸

En este acuerdo, Interbank contribuiría con asesoramiento técnico y un sistema internacional de intercambio, mientras el Vizcaya proporcionaría “sus medios comerciales y prestigio para facilitar la difusión de la tarjeta... [Así] entre diciembre [de 1970] y enero [de 1971] se realizó la captación de establecimientos miembros.”⁵⁹

Con ello logró para el verano de 1971, que más de 7,500 establecimientos aceptaran Master Charge como forma de pago (siendo Madrid y Barcelona las plazas de mayor éxito cada una con más de 1,000 establecimientos comerciales afiliados).⁶⁰ A mediados de marzo de 1971 comenzó la emisión de tarjetas para clientes, mientras

⁵⁶ Pueyo (2003).

⁵⁷ Bátiz-Lazo y Maixe-Altés (2011); Maixe-Altés (2013).

⁵⁸ Archivo Histórico BBVA: Banco de Vizcaya, Caja 90, Información al Personal, “Eurocard”, mayo-1971.

⁵⁹ *Id.*

⁶⁰ Archivo Histórico BBVA: Banco de Vizcaya, Caja 90, Información al Personal, “Desarrollo de Eurocard”, nov-1971.

que se instrumentaron campañas en radio y televisión para incentivar la adhesión de más clientes y establecimientos.⁶¹

A pesar de que el Vizcaya dio el primer paso, su tarjeta tuvo una diseminación muy limitada. De hecho Interbank/Master Card observó una muy pobre participación en el mercado español hasta 1975, después de que Banca Catalana uniera a otros 15 bancos medianos y pequeños para formar la Agrupación Española de Tarjetas de Crédito. Esta última fue la plataforma en base a la cuál Master Card realmente penetró el mercado español.

Cabe resaltar que en la década de los sesenta el Banco Santander era el principal socio comercial español del Bank of America. Sin embargo, éste y otros bancos españoles rechazaron la oferta de implementar la tarjeta del banco californiano.⁶² Posteriormente el Santander y Bank of America intentaron que el Bilbao compartiera la franquicia del BankAmericard con el Santander. Las negociaciones no fructificaron.

El fracaso de esa negociación fue evidente por lo que el Santander se adhiere a los principales bancos madrileños para formar el llamado grupo “4 B”, el cual inicialmente apostó por una tarjeta garantía de cheques. Posteriormente en 1979, los bancos de ese grupo convirtieron su tarjeta de garantía de cheques en una tarjeta de crédito bancaria, lanzaron una red de cajeros y convirtieron a su tarjeta en la llave de acceso a dichos cajeros al mismo tiempo que se asociaron con la entonces recién creada Visa España.

4.2.- Negociaciones del Bilbao y lanzamiento de la tarjeta

Al igual que otras empresas españolas y europeas, el Bilbao organizó visitas de jóvenes ejecutivos a los Estados Unidos a manera exploratoria. Estas visitas fueron para observar de primera mano las prácticas bancarias estadounidenses. Las visitas fueron encabezadas por José María Tobar, primero al National City Bank de Nueva York en 1956 y después a varios otros bancos y cajas de ahorro (savings banks) en 1963, entre las cuales destaca una segunda visita al National City Bank, el Bank of America y el Stanford Research Institute en California además del Barclays Bank en el Reino Unido.

En su reporte sobre la experiencia en California, Tobar resalta la importancia que el Bank of America da a los pequeños empresarios además de la novedad de una serie de actividades que hoy en día se denominarían “fidelización de clientes”.⁶³ Aunque Tobar no hace referencia explícita en su reporte, es difícil pensar que pasaron desapercibidos para él y sus colegas el pago con plástico en vez de efectivo.

Dichas visitas coincidieron con un proceso de cambio en la cúpula del Bilbao, que llevaría al rejuvenecimiento en la jerarquía. En 1965 se nombró Director General a José González Echávarri y el entonces Director del Servicio de Estudios, José Ángel Sánchez Asiaín fue promovido a Director General Adjunto. En 1968, Sánchez Asiaín (entonces de 39 años de edad) asumió la dirección ejecutiva del banco y posteriormente, en 1974, llegaría a ser Presidente del Consejo de Administración.⁶⁴

⁶¹ Archivo Histórico BBVA: Banco de Vizcaya, Caja 90, Información al Personal, “Eurocard”, mayo-1971.

⁶² Arroyo (2006), p. 15.

⁶³ Archivo Histórico BBVA: Banco de Bilbao, José María Tobar, “Viaje a Estados Unidos e Inglaterra. Informe-resumen ante la Comisión Permanente” (01/04/1963). En varios trabajos McKenney documentó la colaboración entre Bank of America y el Stanford Research Institute (ver McKenney 1995; McKenney and Fisher 1993; McKenney, Mason, and Copeland 1997).

⁶⁴ Archivo Histórico BBVA: Banco de Bilbao, Actas de Consejo (Libro de Actas de la Junta de Gobierno, No 26, pp. 317 y 318), 11-Oct-1968. Sánchez Asiaín ocupó el puesto de Presidente del Consejo de Administración del Bilbao hasta 1988, cuando se

Hay poca o ninguna evidencia sobre el proceso de decisiones, tanto interno como externo, que lleva a la adopción de la tarjeta de crédito por el Bilbao entre 1965 y 1969. Sin embargo, hay evidencia de que en 1969 y aprovechando la inauguración en la ciudad de Nueva York de la primera sucursal transfronteriza del Bilbao, se reunieron en secreto esa ciudad norteamericana altos ejecutivos del Bank of America y del Bilbao para finalizar la representación en exclusividad en la emisión de la tarjeta de crédito bancaria en España.

El proceso no estuvo exento de barreras. El Consejo del Bilbao, en su mayoría formado por industriales de edad mayor -la edad promedio de sus Consejeros era de 74 años- no presentó entusiasmo alguno para el proyecto de la tarjeta. Ante el rechazo, Sánchez Asiaín, amenazó con renunciar si no se aprobaba el proyecto.⁶⁵ Finalmente, la carta compromiso se firmó en la sede del banco americano en San Francisco en septiembre de 1970 y el Bilbao lanza su tarjeta al mercado en 1971 (ver apéndice 1).

Ilustración 2.- Eslogan de la campaña publicitaria que lanzó el Banco de Bilbao en España, 1971



Fuente: Archivo Histórico BBVA.

Como parte del proceso para lanzar la tarjeta el Bilbao mantuvo negociaciones con diferentes entidades comerciales para que no sólo aceptaran en exclusividad el pago con plástico del Bilbao. Además, siguiendo el modelo de BankAmericard, no discriminarían en precios; es decir, el tarjetahabiente pagaría lo mismo ya fuere en efectivo o plástico (la llamada “cláusula de no exclusión”). Algunas de esas negociaciones fueron infructuosas, tales como aquella con CAMPSA, la entidad administradora de las gasolineras. Mientras otras fueron muy exitosas como aquella con El Corte Inglés, una de las principales cadenas de almacenes hasta nuestros días. El asegurar la aceptación en El Corte Inglés era importante tanto por el potencial y porque a su vez, incentivó a otras grandes cadenas, como Galerías Preciado, a aceptar la tarjeta de Bilbao (ver apéndice 2).

produce la fusión con el Banco de Vizcaya, pasando a ser Presidente de la nueva entidad (Banco Bilbao Vizcaya) hasta 1990, momento en el que abandona la actividad bancaria y es nombrado Presidente de la Fundación BBV, antecesora de la Fundación BBVA. Además ver http://es.wikipedia.org/wiki/José_Ángel_Sánchez_Asiaín, consultado 11-febrero-2016.

⁶⁵ Entrevista a José Ángel Sánchez-Asiaín, por B. Bádiz-Lazo y G. Del Ángel, Madrid 5-septiembre-2014.

Cuadro 4.- Presupuestos de tarjeta de crédito, Banco de Bilbao (1974)

Conceptos	Cifras al 31-12-73	Previsión 31-12-74	Incremento en año	
			Absoluto	%
1. Tarjetas en circulación				
1.1. De titulares cuentas	370,370	564,505	194,135	52.42
1.2. Adicionales	95,961	218,585	122,624	127.79
Total tarjetas en circulación	466,331	783,090	316,759	67.93
2. Cuentas existentes	370,370	564,505	194,135	52.42
3. Cuentas activas	65,527	116,099	50,572	77.18
Tasa de utilización	18	21	.	.
4. Comercios adheridos	24,297	36,582	12,285	50.56
5. Volumen de facturación (miles de pesetas)	1,338,736	2,304,280	965,544	72.12

Fuente: Archivo Histórico BBVA.

Así al cierre de 1971, según los datos disponibles en las fuentes de aquellos años, de las tarjetas BankAmericard en circulación en Europa Barclays Bank alcanzaba 1,250,000 usuarios, mientras el Banco de Bilbao y el Banca de América e D'Italia llegaba cada uno a cerca de los doscientos mil.⁶⁶ Al final de 1972, la BankAmericard del Bilbao contaba con 360,000 tarjetahabientes y 18 mil puntos de venta (el Vizcaya sólo 18 mil tarjetahabientes y 17 mil puntos de venta).⁶⁷

Para 1980, el Bilbao y otros bancos pequeños afiliados a Visa tenían en circulación 2.3 millones de tarjetas. Banca Catalana, afiliada a Mastercard tenía 250 mil tarjetahabientes y el Vizcaya, 100 mil tarjetahabientes.⁶⁸

Cuadro 5.- Evolución del importe medio de las operaciones de tarjeta de crédito en el Banco de Bilbao, 1971-1974

Conceptos		Espanoles	Extranjeros	Totales	
Año 1971	Media anual	1,694	2,319	1,888	
	Mes diciembre	1,807	2,419	1,942	
Año 1972	Media anual	1,666	2,480	1,828	
	Mes diciembre	1,902	2,404	1,959	
Año 1973	Media anual	2,218	2,651	2,282	
	Mes diciembre	2,488	2,736	2,511	
Año 1974	Media anual	2,490	2,948	2,543	
	Mes diciembre	2,767	3,095	2,789	
Variación 1974/1973	En media anual	Absoluta	272	297	261
		%	12.26	11.20	11.44
	En mes diciembre	Absoluta	279	359	278
		%	11.21	13.12	11.07

Fuente: Archivo Histórico BBVA.

⁶⁶ Arroyo (2006), p. 17.⁶⁷ Archivo Histórico BBVA, caja 351, carpeta 2, subcarpeta 1: "Principales sistemas de tarjeta de crédito vigentes en España", Felipe Galindo de Lucas, Jefe de la Central de Tarjetas de Crédito, abril 7, 1973.⁶⁸ Hall, W. (1982): "Credit cards start a quiet revolution", *Financial Times*, march 23; p. VIII.

5.- Comentario final: México y España

Los bancos mexicanos y los españoles, más que haber sido pioneros, tendieron a adoptar innovaciones con esquemas franquicias o bien a copiar el sistema americano. Pero tenían la necesidad de “tropicalizar” estas innovaciones de acuerdo a cada mercado.⁶⁹ Por ello, esta historia de adopción de un nuevo producto relativamente homogéneo nos ayuda a entender las dificultades y retos de la innovación actual, como para los servicios de banca digital.

Por ejemplo, la adopción de una innovación para pago con teléfono móvil es comparable con la entrada de la tarjeta de crédito en México y España, ya que ambos son productos relativamente homogéneos que tienen que adaptarse a condiciones específicas de cada mercado. La historia que se explicó en este trabajo sugiere que las innovaciones que podrían tener mayor éxito serían aquellas promovidas por intermediarios que gozan de cierta escala, apoyados por grandes campañas en medios masivos.

Ahora bien, el bajo nivel de crecimiento económico global en la actualidad, además de las regulaciones que se han acumulado durante las últimas décadas, hacen difícil pensar que se pueden replicar ciertos aspectos que fueron clave para el éxito de la tarjeta, como lo fueron distribuir un medio de pago sin la aprobación del usuario, hacer vigente la llamada “cláusula de no exclusión” (tal que se pague lo mismo independientemente del medio de pago) o incluso considerar que haya espacio para un nuevo sistema de pago “universal”. Es decir, una comparación de largo plazo sugiere que dada la complejidad del actual ecosistema de pagos, es más factible que hoy tenga más éxito una aplicación que resuelva situaciones específicas y crezca en forma incremental, que una que intente revolucionar o ser disruptiva como lo fue en su momento la tarjeta de crédito.

¿Cómo es que podemos sostener esa aseveración? Primero hay que considerar que los casos documentados en este trabajo mencionan que el crecimiento que había tenido el sistema financiero mexicano en los años sesenta, así como la creciente urbanización y el crecimiento económico, hacían que éste fuera un entorno dinámico para adoptar nuevas tecnologías de banca minorista. La cercanía y las relaciones económicas con los Estados Unidos son probablemente otro factor que ayudan a explicar la rápida transferencia de tecnología.

Por su parte, el entorno español de entonces, tanto de banqueros como de reguladores, era sumamente conservador. A pesar de ello, la diseminación de la tarjeta en España fue rápida, en parte por su inserción en Europa y los auges económicos que experimentó en esos años, así como por el crecimiento de instituciones minoristas que peleaban el mercado de cuentahabientes junto con los grandes bancos. Es un hecho que la tarjeta encontró una mayor masa crítica en España y que el Banco de Bilbao fue particularmente exitoso en su penetración de este mercado (manteniendo su posición como mayor emisor hasta los años ochenta).

En cambio, en México no está claro si los bancos fueron más conservadores para expandir el producto, la oferta era limitada (pocos oferentes), o bien eran factores de la demanda -esta no creció tan rápido o el tipo de producto y sus procesos no podían ir más allá de los segmentos que ya satisfacían. En años posteriores, los bancos en México experimentaron un periodo de inestabilidad económica y crisis, lo cual afectó

⁶⁹ Véase Del Ángel (2011); y en general los estudios en Bátiz-Lazo, Maixe-Altés y Thomes (2011).

su desarrollo. La expansión de la tarjeta en México fue un fenómeno de una etapa posterior.

Esta historia nos deja varias moralejas sobre la introducción de un producto nuevo e innovador. Ambos países, México y España, adoptaron un producto que parecía ya estar probado en otros mercados. No hubo necesidad de experimentos, ni prototipos. La parte más creativa fue al momento de “tropicalizar” sistemas y de crear las “tuberías”, “carreteras” y protocolos que permitían que estos productos funcionaran y eventualmente permitieron formar una red y formar un mercado. Ello fue diferente en ambos países, y España a partir de los años ochenta aceleró.

Un elemento común fue que en ningún caso se esperaba un éxito rápido, mucho menos que la tarjeta de crédito con el paso del tiempo se convirtiera en una parte central del negocio. Además de que era un entorno en el que emergían nuevos productos.

Otro elemento común era que los mayores adoptadores de tarjeta de crédito eran jugadores importantes en sus mercados y tenían acceso a una base preestablecida de infraestructura y clientes. Contaban con grandes números de clientes así como relaciones de negocio con múltiples establecimientos comerciales. De hecho es difícil pensar que en ese momento hubiera cualquier otra empresa con una base de negocio tan amplia como la de los bancos. Esa base les permitió que el producto prevaleciera en el mercado. Además fue un factor determinante en relación a la tecnología, ya que grandes intermediarios podían invertir en tecnología para la masificación de operaciones; pero al mismo tiempo esas inversiones determinaron resultados futuros, por ejemplo, condicionando en algunos casos los procesos.

La colaboración entre organizaciones fue otro elemento común y determinante. Empresas transnacionales cooperando con empresas locales, directamente a través de Visa y Mastercard, o bien asociaciones entre competidores como Carnet en México y el Grupo 4 B de España.

Esto nos muestra que hay muchos pasos antes de que una innovación disruptiva llegue a un mercado masivo y se alcance un gran volumen de negocio. No es un proceso gratuito. Los grandes costos hundidos que tenían todas estas organizaciones fueron un factor decisivo.

Fuentes

Archivo Banamex
Archivo Histórico BBVA
Archivo Centro de Estudios Espinosa Yglesias.

Bibliografía

- ARROYO MARTÍN, José Víctor (2006): *Los orígenes de la tarjeta de crédito bancaria en España, 1970-1980*, Archivo Histórico BBVA, Bilbao.
- ACKRILL, Margaret y HANNAH, Leslie (2001): *Barclays: The Business of Banking 1690-1996*, Cambridge University Press, Cambridge.
- BÁTIZ-LAZO, Bernardo (2004): “Strategic Alliances and Competitive Edge: Insights from Spanish and UK Banking Histories”, *Business History*, 46:1, pp. 23-56.
- BÁTIZ-LAZO, Bernardo (2015): “A Brief History of the ATM”, *Object Lessons: The Atlantic*, <http://www.theatlantic.com/technology/archive/2015/03/a-brief-history-of-the-atm/388547/>, consultado febrero 12, 2016.

- BÁTIZ-LAZO, Bernardo (2016): “Were ATMs a Disruptive Innovation?”, *ATMmarketplace*, <http://www.atmmarketplace.com/articles/was-the-atm-a-disruptive-innovation/>, consultado enero 21, 2016.
- BÁTIZ-LAZO, Bernardo y DEL ÁNGEL, Gustavo A. (2003): “Competitive Collaboration and Market Contestability: Cases in Mexican and UK Banking (1945-1975)”, *Accounting, Business and Financial History*, 13:3, pp. 1-30.
- BÁTIZ-LAZO, Bernardo y DEL ÁNGEL, Gustavo A. (2016): “The Dawn of the Plastic Jungle: Lessons from the first credit card in Europe and North America, 1950-1975”, *Mimeo*, Fundación Estudios Financieros, México/The Hoover Institution, Palo Alto, CA.
- BÁTIZ-LAZO, Bernardo y HACIALIOGLU, Nurdilek (2005): “Barclaycard: Still the King of Plastic?”, en JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan y WITHINGTON, Richard (eds.): *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, Harlow, Prentice Hall/Financial Times, pp. 892-906.
- BÁTIZ-LAZO, Bernardo; HAIGH, Thomas y STEARNS, David L. (2014): “How the Future Shaped the Past: The Case of the Cashless Society”, *Enterprise & Society*, 15:1, pp. 103-31.
- BÁTIZ-LAZO, Bernardo; KARLSSON, Tobias y THODENIUS, Björn (2014): “The Origins of the Cashless Society: Cash Dispensers, Direct to Account Payments and the Development of On-line Real-time Networks, c. 1965-1985”, *Essays in Economic and Business History*, 32, pp. 100-37.
- BÁTIZ-LAZO, Bernardo y MAIXÉ-ALTÉS, Joan Carles (2011): “Managing Technological Change by Committee: Adoption of Computers in Spanish and British Savings Banks (circa 1960-1988)”, *Revista de Historia Industrial*, 47, noviembre, pp. 117-50.
- BÁTIZ-LAZO, Bernardo; MAIXÉ-ALTÉS, Joan Carles y THOMES, Paul (2011): *Technological Innovation in Retail Finance: International Historical Perspectives*, Routledge, Londres.
- BELLAMY, Edward (2000) [1888]: *Looking Backward*, William Reeves, Londres.
- CÁRDENAS, Enrique (2015): *El largo curso de la economía mexicana*, Fondo de Cultura Económica, México.
- DANIELS, K. y MURPHY, N. (1994): “The impact of technological change on the currency behavior of households: An empirical cross-section study”, *Journal of Money, Credit, and Banking*, 26, pp. 867-874.
- DEL ÁNGEL, Gustavo A. (2007): *BBVA-Bancomer. 75 años*, El Equilibrista y Fundación BBVA-Bancomer, México.
- DEL ÁNGEL, Gustavo A. (2010): “La paradoja del desarrollo financiero de México”, en KUNTZ, Sandra (coord.): *Historia Económica General de México*, El Colegio de México.
- DEL ÁNGEL, Gustavo A. (2011): “Computerization of Commercial Banks and the Building of an Automated Payments System in Mexico, 1965-1990”, en BÁTIZ-LAZO, Bernardo; MAIXÉ-ALTÉS, Joan Carles y THOMES, Paul (eds.): *Technological Innovation in Retail Finance: International Historical Perspectives*, Routledge, Londres, pp. 92-117.
- DEL ÁNGEL, Gustavo A. (2012): “¿Por qué BBVA Bancomer tiene una participación de mercado tan grande? Expansión a través de redes corporativas: Banco de Comercio 1932-1982”, *Revista de Historia de Economía y Empresa*, 6, octubre, pp. 257-278.
- DEMIRGÜÇ-KUNT, Asli; BECK, Thorsten y HONOHAN, Patrick (2008): “Finance for all?: Policies and pitfalls in expanding access”, *The World Bank*.

- FORTSON, J. R. (1990): *El dinero de plástico: historia del crédito al consumidor y de los nuevos sistemas de pago en México*, J.R. Fortson Editores y CARNET, México.
- LEVINE, Ross (1997): "Financial development and economic growth: views and agenda", *Journal of Economic Literature*, XXXV, pp. 688-726.
- MAIXÉ-ALTÉS, J. Carles (2012): *Innovación y compromiso social. 60 años de informatización y crecimiento*, "La Caixa", Edicions 62, Barcelona.
- MAIXÉ-ALTÉS, J. Carles (2013): "La opción tecnológica de las cajas de ahorro españolas antes de Internet, circa 1950-1995", *Investigaciones de Historia Económica (IHE) Journal of the Spanish Economic History Association*, 9:03, pp. 175-186.
- MAIXÉ-ALTÉS, J. Carles (2015): "ICT the Nordic Way and European Retail Banking", en GRAM, Christian; RASMUSSEN, Per; OSTERGAARD, Soren Duus (eds.): *History of Nordic Computing 4*, (4th IFIP WG 9.7 Conference, HiNC 4. Revised Selected Papers), Springer Verlag, Heidelberg, pp. 249-262.
- MAURER, Bill (2012): "Forms and Functions of Value Transfer in Contemporary Society", *Cambridge Anthropology*, 30:2, pp. 15-35.
- MAURER, Bill (2015): *How Would You Like To Pay? How Technology is Changing the Future of Money*, Duke University Press, Durham, NC.
- MCKENNEY, James L. (1995): "Developing a Common Machine Language for Banking: The ABA Technical Subcommittee Story", *IEEE Annals of the History of Computing*, 17:4, pp. 61-75.
- MCKENNEY, James L. y WEAVER FISHER, Amy (1993): "Manufacturing the ERMA Banking System: Lessons from History", *IEEE Annals of the History of Computing*, 15:4, pp. 7-26.
- MCKENNEY, James L.; MASON, Richard O. y COPELAND, Duncan G. (1997): "Bank of America: The Crest and Trough of Technological Leadership", *MIS Quarterly*, 21, septiembre, pp. 321-54.
- PUEYO SÁNCHEZ, Javier (2003): "Oligopolio y competencia en la banca española del siglo XX: concentración económica y movilidad intra-industrial, 1922-1995", *Revista de Historia Económica/Journal of Iberian and Latin American Economic History*, 21, marzo, pp. 147-195.
- PULLEN, Robert W. y O'CONNELL, Frederick D. (1966): *Supplement to Bank Credit Card and Related Plans*, Mimeo, Federal Reserve Bank of Boston, Boston, MA.
- SMITH, Ernie (2015): "From Metal Coins to Venmo: A History of America's Credit Cards.", <http://www.atlasobscura.com/articles/from-metal-coins-to-venmo-a-history-of-americas-credit-cards>, consultado septiembre 18, 2015.
- STEARNS, David L. (2011a): "Automating Payments: Origins of the Visa Electronic Payment System", en BÁTIZ-LAZO, Bernardo; MAIXÉ-ALTÉS, Joan Carles y THOMES, Paul (eds.): *Technological Innovation in Retail Finance: International Historical Perspectives*, Routledge, Londres, pp. 246-274.
- STEARNS, David L. (2011b): *Electronic Value Exchange: Origins of the Visa Electronic Payment System*, en CABELL-KELLY, Martin (ed.): *History of Computing*, Springer-Verlag, Londres.
- STRAW, Steven White (1976): "An analysis of Consumer usage of computer consoles for credit cards, an empirical exploration of retail customer behavior", Ph. D. dissertation, The Ohio State University.

- VANATTA, Sean (2013): “Constituting Credit Capitalism: The Political Economy of Bank Credit Cards in Postwar America”, mimeo, Princeton University, Princeton, NJ.
- VANDER WEYER, Martin (2000): *Falling Eagle: The Decline Of Barclays Bank*, Weidenfield & Nicolson, Londres.
- WALKER, Louise (2013): *Waking from the Dream. Mexico’s Middle Classes after 1968*, Stanford University Press, Redwood City, CA.

Apéndice 1.- Tarjeta de crédito - Plan financiero a 5 años, Banco de Bilbao (1971-1975)

CONCEPTOS - miles de pesetas	AÑO 1971		AÑO 1972		AÑO 1973		AÑO 1974		AÑO 1975
	presupuesto	cifra real	presupuesto	cifra real	presupuesto	cifra real	presupuesto	cifra real	presupuesto
Datos base									
1. Tarjetas en circulación (millares)	200	204	300	350.7	400	466	500	748	600
2. Coeficiente tarjetas en circulación / No. de cuentas	1.08	1.08	1.15	1.19	1.2	1.26	1.25	1.28	1.3
3. Cuentas existentes (millares)	185	189	260	293	335	370	400	585	475
4. % cuentas activas	6	5.03	15	11.8	20	17.69	30	18.91	40
5. Total cuentas activas fin de año	11.1	9.5	39	34.8	67	66	120	110.5	190
6. Media de cuentas activas	7	7	25	22.4	53	52	93	77	155
7. Transacciones año / cuenta activa	8.3		8.3	13.3	9	11	9.5	13.3	10
8. No. de transacciones españoles	58	53	210	299.4	480	603	890	1029	1550
9. No. de transacciones extranjeros	27	23.8	50	74.7	75	104	110	136	160
10. Importe medio transacciones españoles	1.6	1.7	1.8	1.66	1.5	2.2	1.5	2.5	1.6
11. Importe medio transacciones extranjeros	2.4	2.3	2.4	2.5	2.4	2.8	2.4	2.9	2.4
12. Facturación española (millones)	93	89.8	375	498.8	720	1339	1380	2561	2565
13. Facturación extranjeros	65	55.3	125	185.2	180	275	270	401	400
14. Meses de facturación financiados		2.6	2	2.2	2.5	2.8	3	3	3.5
15. Importe financiación total media (millones)	33	32	60	126	150	316.4	345	647.1	748
16. % de cuentas que usan el crédito	40		40	48.8	50	57.4	60	59.3	66
17. % de la inversión total que repres			50	69.2	60	66.07	70	66.8	80
18. Importe inversión rentable media (millones)		13.8	30	71	90	206.4	240	434.4	600
19. No. de establecimientos	10	10	14	18.4	16	24	18	34.5	20
20. No. de máquinas alquiladas	12	12.7	17	21	9	26	22	37.9	24

21. Inv. en maq.mob.inst. y programas IBM (millón)	15	15	17	17.2	20	23	25	24	32.5
22. Invresión facturadoras comerciantes (millo)	35	32.1	40	43.6	42	52.6	44	74.9	46
23. No. empleados fin de año	48	47	80	66	120	76	180	92	200
24. Sueldo medio anual		200	220	297	250	318	250	413	275
Ingresos (millones)									
1. Intereses 1,1 mensual (13,2% anual)	0.8	0.8	3.9	11.2	11.9	30.1	31.7	68.9	79.2
2. Descuentos a comerciantes (4% medio)	5.5	5	20	24	34.2	55.2	59.4	102.6	103.8
3. Alquiler facturadoras y cuotas adhesión	3.7		6	3.9	8	2.7	10		12
4. Otros varios				0.7		1.8		1.6	
Suman ingresos	10	5.8	29.9	39.8	54.1	89.8	101.1	173.1	195
Gastos (millones)									
1. Personal	7.8	8	17.6	19.6	30	24.2	45	34	55
2. Ordenador	8.5	13.3	15	30.6	20	13.9	25	18.7	30
3. Teléfono y télex	0.2	0.2	0.5	0.9	0.7	1.3	1	2	1.4
4. Correo	2	1.8	4	1.9	5.2	5.7	6	4.1	8
5. Impresos (4 pesetas x transacción)	5.6	8	1.2	2.2	2.2	3.9	4	5.6	7
6. Tarjetas	2.4	1.5	3	2.8	4	1.6	4	3.2	5
7. Alquiler local	0.6		0.6		1	0.8	1.5	0.7	2
8. Viajes	0.6	0.5	0.5	0.6	0.5	0.9	0.7	0.9	1
9. Royalties	2.6	2.6	1.7	2	1.7	1.5	1.7	1.3	1.7
10. Varios	1.2	1	1	2	1.5	0.3	1.5	1.6	2
Suman gastos	31.5	36.9	45.1	62.6	66.8	54.1	90.4	72.1	113.1
Margen bruto	-21.5	-31.1	-15.2	-22.8	-12.7	35.7	10.7	101	81.9
- Publicidad (millones)	30	45	20	20.4	30	18	30	17.8	30
- Coste del dinero (6%, millones)	5	4.3	12.3	12.8	24.9	24.3	47.1	52.4	84.8
- Fallidos (10% ingresos, millones)	0.5		3	3.4	5.4	3.9	10	8.3	19.5
- Amortizaciones	10	4	11.4	5.6	12.4	6.3	13.8	8.4	15

Beneficio neto (millones)	-67	-84.4	-61.9	-65	-85.4	-16.8	-90.2	14.1	-67.4
ID. Acumulado (millones)	-67	-84.4	-128.9	-149.4	-214.3	-166.2	-304.5	-152.1	-371.9

Fuente: Archivo Histórico BBVA

Apéndice 2.- Actividad internacional de Bankamericard en el 1er trimestre 1974 (Comparación con Banco de Bilbao)

CONCEPTOS	INTERNACIONAL (Sin USA) (31-3-74)	ESPAÑA (31-3-74)	% ESPAÑA /internacional
1. Número de operaciones	18,988,961	222,209	1.10
2. Importe facturación	516.1 (millones \$)	520.1 (millones ptas)	1.70
3. Importe medio por operación	27.17 dólares	2,340 ptas	45.90
4. Número operaciones anticipo caja	1,118,163	9,795	0.87
5. Porcentaje anticipo caja s/ total operaciones	5.88	4.40	(33.64)
6. Importes anticipos caja	76.3 (millones \$)	41.7 (millones ptas)	0.92
7. Importe medio anticipo caja	68.23 \$	4257 ptas	5.70
8. Número de cuentas en vigor	5,839,007	430,080	7.37
9. Número de tarjetas en circulación	9,301,867	542,424	5.83
10. Coeficiente tarjetas, cuentas	2	1	(26.19)
11. Número comercios adheridos	466,735	26,387	5.65
12. Número oficinas bancarias	10,923	. .	
13. Número de bancos afiliados	257	. .	
14. Número de oficinas afiliadas	18,119	. .	
15. Número total de oficinas (12 + 13 + 14)	29,299	. .	
Desarrollo internacional (% incremento 31-3-74 s/31-3-73)			
CONCEPTOS	INTERNACIONAL	ESPAÑA	DIFERENCIA EN %
a. Ventas	57.10	91.34	59.96
b. Tarjetas	28.10	46.00	63.70
c. Comercios	16.30	37.90	132.52

Situación mundial (con USA) (al 31-3-74)

CONCEPTOS

	MUNDIAL B.A.C.	ESPAÑA	%ESPAÑA s/MUNDIAL
1. Ventas	2126 (M. \$)	520.1 (M. PTAS)	0.41
2. Tarjetas	35,975,868	542,424	1.51
3. Comercios	1,454,692	26,387	1.81

Participación facturación en "el corte inglés"

TARJETAS DE CRÉDITO	Facturación primer trimestre 1973	Facturación primer trimestre 1974	INCREMENTO		Pri 19
			Absoluto	Relativo	
Banco de Bilbao	54,128	94,510	40,382	74.60	
Eurocard	18,726	36,303	17,577	93.86	
4B	6,442	7,480	1,038	16.11	
"6000"	-	2,880	2,880	.	

Fuente: Archivo Histórico BBVA