

# ¿PUEDEN LOS DISTRIBUIDORES GANAR LA BATALLA DE LOS PAGOS MÓVILES?

## PARTE 2

*Ésta es la segunda parte de un informe que analiza el posible rumbo que podrían tomar los pagos móviles en el punto de venta. La primera parte apuntaba que las aplicaciones específicas de los distribuidores probablemente cobren impulso y se impongan a los monederos virtuales abiertos. Esta segunda parte analiza cómo las aplicaciones de pago por móvil de los distribuidores podrían afectar a los emisores de tarjetas.*

En la primera parte, sugeríamos que las aplicaciones de pago a través del móvil de los propios distribuidores (p. ej. Starbucks) probablemente cobren un impulso importante y se impongan a los monederos virtuales abiertos (p. ej. ISIS, Google Wallet) debido a sus funciones de fidelización. De hecho, las aplicaciones de los distribuidores presentan varias ventajas frente a los monederos abiertos:

- La información conseguida es a nivel de referencia. Esto permite realizar ofertas más personalizadas a los consumidores además de poder conseguir una mayor participación y financiación por parte del fabricante en dichas ofertas. Su implantación no requiere que el teléfono y el terminal de venta estén equipados con NFC.
- Las grandes empresas de distribución ya cuentan con programas de fidelización que pueden ligarse a aplicaciones móviles.

Los distribuidores querrán desarrollar estas aplicaciones para reforzar la fidelización de los clientes e impedir su pérdida frente a competidores directos.

Dado que los consumidores podrían ser clientes fieles en algunas categorías y sensibles al precio en otras, los dos modelos (distribuidor frente a monedero abierto) pueden coexistir, incluso en el mismo consumidor. Sin embargo, los monederos abiertos no dispondrán de información sobre las categorías en las que el consumidor opta por la aplicación del distribuidor, lo que limitará su capacidad de analizar patrones de consumo. Y si la aplicación del distribuidor ofrece ventajas suficientes, incluso un cliente sensible al precio seguiría siendo fiel al distribuidor. Así que existirán muchos incentivos para que los distribuidores creen más y mejores ofertas ligadas a sus aplicaciones de pago que permitan atraer a nuevos clientes.

En última instancia, la guerra de ofertas obligará a los distribuidores a buscar nuevas fuentes de valor, tanto para financiar las ofertas como para incrementar los márgenes, y una de las posibles áreas donde sería posible optimizar costes es la tasa de intercambio que se aplica en los pagos con tarjeta.

Históricamente en EE.UU., solamente se ha conseguido influir en las tasas de intercambio en los tribunales (Wal-Mart) o en el Congreso (enmienda Durbin). Las tasas de intercambio gozan de la protección del dominio de las redes y de los generosos programas de fidelización que ofrecen algunas tarjetas. Sin embargo, estas ventajas pueden perderse con el desarrollo de los pagos móviles en el punto de venta, ya que las aplicaciones de los distribuidores probablemente intenten minimizar los costes financieros por tasas de intercambio. Éste es el tema principal de la segunda parte del informe.

## DISTRIBUIDORES DIFERENTES, HERRAMIENTAS DIFERENTES

Existen distintas formas de gestionar los costes relacionados con los pagos con tarjeta en función de las características del distribuidor. En general, las herramientas dependen del importe medio de la venta y la frecuencia de la compra:

### ESTRATEGIAS DE PAGO DE LOS DISTRIBUIDORES (GRAN DISTRIBUCIÓN)

IMPORTE DE LA VENTA	FRECUENCIA DE LA COMPRA	
	ALTA	BAJA
<b>Alto</b>	Dominio de cheques/transferencias electrónicas (pagos recurrentes)  (p. ej. suministros públicos, préstamos, seguros, telecomunicaciones)	Dominio de las tarjetas de crédito (gasto discrecional)  (p. ej. grandes almacenes, tiendas especializadas, establecimientos de descuento, entretenimiento)
<b>Bajo</b>	Dominio de las tarjetas de débito (gasto cotidiano)  (p. ej. supermercados, gasolineras, parafarmacias, comida rápida, transporte)	Dominio del pago en metálico (gasto ocasional)  (p. ej. taxis, quioscos)

## GASTO OCASIONAL

Por definición, este grupo no tenderá a utilizar las aplicaciones propias de los distribuidores: el consumidor no será fiel, ya que compra pocas veces y cuando lo hace, no gasta lo suficiente. Como resultado de ello, éste podría ser un mercado para los monederos abiertos. Los monederos no generarían la suficiente información para premiar a los consumidores con ofertas específicas, pero podrían incidir en los costes de los pagos usando una táctica similar a la de PayPal y creando una cartera digital de prepago.

Cabe señalar que Uber y otras empresas están intentando consolidar verticalmente los taxis en un monedero específico para esta categoría, en lugar de un monedero abierto o de distribuidor. Más allá de este enfoque, no prevemos que este segmento sea relevante dentro del planteamiento de negocio de un monedero móvil.

## PAGOS RECURRENTE

En este grupo encontramos principalmente los pagos de cuotas de préstamos, de recibos de suministros públicos (agua, gas, electricidad), y de servicios de telecomunicaciones (teléfono, internet, TV por cable y telefonía móvil), aunque existen también segmentos de pago en el punto de venta, como las cuotas de socio de los gimnasios. En general, vemos pocas oportunidades de crecimiento para las aplicaciones de pago por móvil en este grupo.

De hecho, las entidades de crédito en EE.UU. (entidades que ofertan: tarjetas de crédito, créditos para la compra de coches, hipotecas, líneas de crédito con garantía hipotecaria o de otro tipo) ya controlan naturalmente el 100% de los pagos recurrentes y no aceptan el pago con crédito o débito<sup>1</sup>.

Además, los suministros públicos tienen una tasa plana de intercambio de 75 céntimos por transacción, lo que limita el atractivo de la redirección de pagos a través de aplicaciones móviles.

Otras categorías de pagos recurrentes, como las telecomunicaciones, los seguros y otras suscripciones permiten los pagos mediante tarjeta de crédito, pero favorecen la domiciliación bancaria al dinero de plástico. Además, como estos gastos ya van ligados a contratos de larga duración, las aplicaciones de pago por móvil pierden fuerza como mecanismos de refuerzo de la fidelidad. Parece, pues, que no existen muchas probabilidades de redirigir los pagos a través de las aplicaciones para los móviles.

<sup>1</sup> Algunas de ellas han experimentado con el débito en cobros en los que la inmediatez de este medio pesa más que su coste.

## GASTO DISCRECIONAL: ¿EL RENACER DE LAS TARJETAS DE CRÉDITO DE MARCA PROPIA?

Las aplicaciones de los distribuidores probablemente incrementen la importancia de las tarjetas de crédito de marca propia, ya que:

- Las aplicaciones de los establecimientos generalmente sólo permiten registrar una tarjeta.
- Las tarjetas de crédito de marca propia no conllevan tasas de intercambio, lo que reduce los costes de los pagos entre un 1,5% y un 2,5%.

Actualmente, los consumidores contratan a menudo la tarjeta de marca propia para conseguir un descuento inicial, pero después no la usan. Sin embargo, si la tarjeta se registra automáticamente en la aplicación de pago por móvil del distribuidor, el consumidor la usará por sistema en todas las transacciones posteriores. De esta forma, la aplicación proporciona a la vez un método de reducción de costes por transacción y un canal de marketing más frecuente. Una última ventaja es que los pagos mediante tarjeta de marca propia permiten ocultar la actividad de los clientes más fieles del distribuidor a los motores de generación de ofertas basadas en los datos de los extractos de tarjetas de crédito como Cardlytics.

Sin embargo, los propios bancos emisores de estas tarjetas podrían oponerse a esta estrategia<sup>1</sup>, ya que anima a los compradores a usar una tarjeta que no genera ingresos para ellos. Aunque por otro lado, si las aplicaciones también ofrecen extractos electrónicos y evitan la emisión de plástico, el coste derivado de procesar las operaciones de los clientes descenderá y los emisores de dichas tarjetas podrán ser más favorables a esta iniciativa.

En el modelo de monedero abierto, las tarjetas de marca propia tienen ventajas y desventajas para los distribuidores. Por un lado, ofrecen un canal de marketing permanente para llegar hasta los clientes fieles, pero por otro exponen las transacciones con las tarjetas de marca propia al motor de ofertas del monedero abierto. Y lo que es más importante, algunos monederos abiertos aplican tasas de intercambio (p. ej. PayPal y Google), lo que anula la ventaja financiera de las tarjetas de marca propia. Por ello, en principio los distribuidores preferirán ofrecer sus propias tarjetas de crédito a través de su aplicación.

Los distribuidores pueden ofrecer incentivos para que los clientes registren su tarjeta en la aplicación, y así reducir de forma permanente las tasas de intercambio para ese cliente. Por ejemplo, un cliente que gasta anualmente 500 dólares en un determinado establecimiento usando una tarjeta convencional que supone un coste total del 2%, tendrá un coste anual por pago de 10 dólares. Si este cliente decidiera utilizar la tarjeta propia del establecimiento, se obtendría un VAN a cinco años de más de 40 dólares (y esto sin tener en cuenta las ventas incrementales). Mediante el seguimiento del gasto y el tipo de tarjeta dentro de la aplicación, el distribuidor puede desarrollar una oferta promocional personalizada que sea económicamente viable y que sea atractiva para el consumidor. A día de hoy, para la mayoría de distribuidores eso resulta virtualmente imposible.

El resultado final podría ser una migración del gasto desde las tarjetas de débito y crédito hacia las tarjetas de marca propia, lo que invertiría la tendencia actual de pérdida de cuota de mercado de esta forma de pago.

## GASTO COTIDIANO: CONSOLIDACIÓN

Aunque las tarjetas de crédito de marca propia son una solución para los establecimientos que realizan ventas de importes altos, no suelen ser habituales en categorías con importes de compra bajos, como la comida rápida, las gasolineras y los supermercados<sup>2</sup>. Aquí, la consolidación puede conseguir que se reduzcan en parte los costes financieros relacionados con los pagos. Las transacciones de pago generalmente conllevan una tasa fija y una variable, y la consolidación reduce el número de veces que se paga la tasa fija.

En los pagos con tarjetas de crédito, la tasa es generalmente de 10 céntimos por intercambio estándar, más una tasa de red de varios céntimos. Para las transacciones de importes muy reducidos, el intercambio puede descender hasta 4 céntimos, menos en las tarjetas de mayor prestigio. En las operaciones a débito, reguladas, la tasa es de 22 céntimos.

1 Las tarjetas de crédito de marca propia las emite generalmente un banco que firma un contrato con un distribuidor. Algunos de los principales emisores son GE Capital, Citi, COF, ADS y Chase.

2 Las gasolineras son una excepción. La mayor parte de grandes marcas de gasolineras tienen una tarjeta propia, pero la mayoría de estos programas son anteriores a la universalización de las tarjetas para uso general y entraron en declive hace muchos años.

Starbucks emplea el ejemplo más conocido de consolidación de pagos en el punto de venta. Su programa sustituye muchos pagos pequeños con una única carga de prepago. Por ejemplo, podría consolidar diez cargos de 5 dólares en uno solo de 50 dólares. Esto reduce las tasas fijas entre 0,60 y 1,10 dólares por recarga, lo que equivale a un 1,2—2,2% del valor de la transacción. Este ahorro es aún mayor en las transacciones a débito reguladas: 2,20 dólares o un 4,5% del valor de la transacción. Con eso se pueden sufragar muchos cafés gratuitos, ya que el coste de producción por taza de Starbucks es inferior a 25 céntimos.

iTunes es otro caso conocido de consolidación de pagos, aunque con otro método diferente. iTunes no posee una cuenta de prepago, sino que retiene las transacciones durante un tiempo por si el cliente hace más compras entretanto. Después, liquida todas las operaciones en una única transacción. Cumple el mismo objetivo, aunque asume más riesgo.

El método de Starbucks ha sido copiado por Dunkin' Donuts, algunas cadenas de yogur helado, Facebook Credits y otras websites. Esta práctica probablemente se generalice en todos estos negocios, ya que los ahorros son considerables y pueden convertirse en ventajas para los miembros de los programas de fidelización. La adopción de estas prácticas puede verse facilitada por proveedores de soluciones que ofrezcan estos servicios.

## TODOS LOS SEGMENTOS: REDIRECCIÓN ACTIVA

La consolidación de pagos y las tarjetas de marca propia reducen los costes de los pagos, pero sólo son útiles en segmentos concretos. Una solución más universal es la redirección del cliente hacia un método de pago más barato, como las transferencias electrónicas. Los dos ejemplos de redirección de clientes más exitosos en EE.UU. son los pagos a débito con PIN y PayPal. Antes de la enmienda Durbin, muchos distribuidores programaban sus terminales de venta para que siempre solicitaran el PIN de la tarjeta. Esto provocó un cambio en las modalidades de pago usadas por los consumidores, que pasaron de una proporción de 50% con firma y 50% con PIN a más de un 90% con PIN. Los clientes se resistían en contadas ocasiones. PayPal es famoso por fomentar el uso de las transferencias electrónicas, complicando la tarea de registrar una tarjeta de crédito o débito. Como resultado de ello, la mitad de sus clientes opta por ese método de pago.

Hasta hace poco, la redirección era una práctica prohibida por las redes de pagos. Sin embargo, las nuevas normas antimonopolio permiten a los distribuidores redirigir los pagos entre tipos de tarjetas y entre redes; así, pueden aplicar descuentos y, en algunos casos, recargos. Pueden usar tácticas blandas, como pedir una tarjeta de débito cuando el cliente ofrece una de crédito, o tácticas más agresivas como negarse a aceptar determinados productos de pago. Lo único que no tienen permitido hacer es redirigir pagos de un emisor a otro dentro de una misma red, pero como todos los emisores reciben la misma tasa de intercambio, esta práctica no reportaría ventajas<sup>1</sup>.

La mayoría de los distribuidores han sido tradicionalmente reacios a intentar redirigir los pagos en el punto de venta, ya que eso implicaba formar al personal de caja para que propusiera al cliente el cambio de modo de pago de forma adecuada y podía ralentizar el proceso de paso por caja. Los distribuidores tampoco querían incomodar a los clientes que tal vez preferían una tarjeta concreta; en el punto de venta no sabían si el cliente era fiel u ocasional o si el hecho de hacerle cambiar su forma de pago podría influir en próximas visitas.

En el mundo de las aplicaciones en el móvil, esta redirección se produce lejos del punto de venta, así que no ralentiza el paso por caja y no requiere formación de personal. La aplicación puede registrar el patrón de compra de los consumidores en la tienda, qué tipo de tarjeta usan, a qué tipo de ofertas suelen responder y sus datos demográficos básicos (p. ej. el código postal). Estos datos pueden emplearse para diseñar una oferta de redirección atractiva: ofertas para que el cliente cambie a una tarjeta de débito (con tasas de intercambio bajas) o a las transferencias electrónicas a cambio de descuentos a largo plazo en sus productos favoritos, crear líneas de caja especiales, ofrecer entregas a domicilio gratuitas, o acceso preferente a promociones. Algunas de estas opciones no tienen un coste real y son muy apreciadas por los cliente (p. ej. el acceso preferente a promociones).

La gran ventaja de las transferencias electrónicas es que no conllevan prácticamente ningún coste para operaciones sin incidencias, pero sí entrañan un mayor riesgo de impago en caso de fondos insuficientes. Las transacciones a débito tienen costes más altos, pero evitan el riesgo de impagos. El distribuidor puede adaptar sus opciones de redirección en función de los patrones de gasto anteriores y el tipo de tarjeta utilizada (las tarjetas de crédito con tasas de intercambio elevadas probablemente presenten un menor riesgo de fondos insuficientes).

Los emisores de tarjetas sólo disponen de un número limitado de palancas que accionar y todos tienen un coste económico. Se enfrentan al reto de erosionar los márgenes o perder volumen. Una elección nada fácil.

<sup>1</sup> Cabe señalar que Chase Merchant Services podría cambiar eso. Si otros grandes emisores de tarjetas siguen el ejemplo de Chase, podrían convertirse de forma efectiva en redes en lugar de emisores y los distribuidores podrían redirigir a los clientes entre ellos.

Además, el distribuidor puede mantener la tarjeta de crédito original registrada en el monedero, en caso de que el cargo de débito falle. De esta forma, reducirían los costes de intercambio sin incurrir en riesgos crediticios y optimizando así el emisor.

Los ahorros derivados de la redirección de los pagos podrían ser nada desdeñables. En una transferencia electrónica, la mayoría de los distribuidores ahorraría tasas de intercambio y de red equivalentes al 2% del valor de las ventas, lo que podría representar un incremento del margen entre el 10% y el 100%. Si los consumidores se pasan a las transacciones a débito reguladas, entonces se ahorraría todo menos aproximadamente 0,30 dólares. La pregunta es: ¿Se dejarán seducir los clientes?

## LAS OFERTAS DE LOS DISTRIBUIDORES FRENTE A LOS PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN Y PREMIOS DE LAS TARJETAS DE CRÉDITO

El mayor obstáculo para redirigir a los clientes son los premios que ofrecen las tarjetas de crédito, que puede ser sustanciosos y fomentar un alto grado de fidelidad entre sus titulares. Sin embargo, todos estos premios ya están financiados por el establecimiento a través de las tasas de intercambio. Así pues, las ofertas de un establecimiento para redirigir a los clientes siempre pueden ser más atractivas que las de los emisores de tarjetas y ahorrar en costes de pago.

Configurar estas ofertas es complejo. PayPal ha conseguido dirigir la mitad de sus clientes hacia el uso de las transferencias electrónicas mediante tácticas «de incitación»: la transferencia electrónica es la opción predeterminada y registrar una tarjeta de pago requiere varios pasos adicionales. Tanto Nordstrom como Target ya cuentan con tarjetas de débito que liquidan las transacciones a través de transferencias electrónicas, al igual que muchas cadenas más pequeñas. Entonces, ¿qué podría funcionar para un grupo más amplio de distribuidores?

No se trata siempre de dar más para atraer a los titulares de tarjetas. Los distribuidores pueden aplicar estrategias distintas para ciertos perfiles de titulares de tarjetas. En el siguiente perfil del uso de los premios de las tarjetas de crédito tomado de un estudio interno realizado por Oliver Wyman sobre la tarjeta principal de los consumidores podemos ver que :

	PAGO INMEDIATO	PAGO APLAZADO	TOTAL
<b>Sin premios</b>	8%	15%	22%
<b>Devolución de efectivo</b>	21%	7%	28%
<b>Aspiracional</b>	35%	14%	50%
<b>Total</b>	<b>56%</b>	<b>21%</b>	<b>100%</b>

El 22% de los titulares no recibe ningún premio actualmente. La mayor parte son clientes que tienden a aplazar sus pagos en tarjeta y que preferirían tipos de interés más bajos en lugar de incentivos a la compra. Para la mayoría de estos consumidores la mejor opción serían las tarjetas de débito o transferencias electrónicas para evitar costes de financiación adicionales en sus tarjetas. Estos clientes deberían estar dispuestos a cambiar a un método basado en el débito a cambio de cualquier incentivo que el distribuidor ofrezca.

Otro 28% usa bonificaciones en efectivo que generalmente devuelven alrededor del 1% del gasto. En este grupo, el distribuidor simplemente podría redirigir al cliente hacia la tarjeta de débito o las transferencias electrónicas e igualar el premio, con lo que todavía saldría ganando entre 60 y 80 puntos básicos.

El 50% restante de los titulares consigue premios aspiracionales, siendo los más comunes los billetes de avión y las noches de hotel. Este segmento es el más difícil de redirigir y el que presenta la tasa de intercambio más alta, hasta el 2,5%. Este grupo no es monolítico, ya que algunos titulares canjean sus premios por premios en metálico, como tarjetas regalo. Otro subgrupo podría ser el de los clientes de pago aplazado que no gastan lo suficiente para conseguir premios importantes en un plazo razonable. Sin embargo, estos clientes serían difíciles de convencer.

En este segmento, las estrategias de redirección deben alcanzar un equilibrio entre la gratificación a corto plazo y la aspiración a largo plazo. El distribuidor podría ofrecer un incentivo sustancioso puntual para que el cliente abandone esa tarjeta que le da muchos premios, parecido al descrito anteriormente para las tarjetas de crédito de marca propia. Si el incentivo se combina con algún tipo de estatus privilegiado, como acceso preferente a las promociones, la opción podría ser aún más atractiva. El titular de la tarjeta puede efectivamente optar por el premio del distribuidor en lugar del premio del emisor de la tarjeta.

## ¿PODRÍA FUNCIONAR?

Resulta difícil predecir el volumen de pagos puede redirigirse con estas tácticas. Starbucks ha conseguido apenas una penetración del 10% en el uso de su aplicación en los últimos dos o tres años, mientras que otro 20% utiliza la modalidad de tarjeta. No se sabe a ciencia cierta por qué el otro 70% no participa. Ciertamente, la línea de crédito y las ventajas del pago aplazado de las tarjetas de crédito seguirán haciéndolas atractivas para muchos clientes, mientras que algunos de los clientes de un distribuidor simplemente no querrán adherirse a un programa de fidelización. Esto limita las oportunidades para redirigir clientes a corto plazo.

Indudablemente, no todos los clientes son redirigibles, pero algunos sí. El subconjunto apropiado a corto plazo probablemente sea ese 20% de los clientes de un distribuidor que son los más fieles, pero que representan el 40% del gasto en tienda.

La cuestión básica es que las barreras para redirigir a los clientes en un mundo lleno de aplicaciones no son tan altas como en el mundo de las tarjetas con banda magnética. Los riesgos para los emisores de tarjetas serán pequeños al principio, pero aumentarán con el tiempo.

## ¿CÓMO PODRÍAN CONTRAATACAR LOS EMISORES DE TARJETAS?

Los emisores de tarjetas de marca propia y marca compartida no lo necesitan, ya que estas tendencias juegan a su favor. Podrían incluso ayudar a los distribuidores a lanzar aplicaciones y las funciones de análisis asociadas. Estos análisis son similares a los que ya utilizan los emisores de tarjetas más sofisticados para gestionar su negocio. Los acuerdos de marca compartida con distribuidores de alto valor podrían resultar más atractivos. La mayoría de estas tarjetas ya renuncian a las tasas de intercambio en la tienda para así ser atractivas para el distribuidor, pero históricamente no han planteado una oferta interesante fuera de la tienda. Si la marca compartida otorgase más estatus en el programa de fidelización, podría fomentar este gasto. Ese es básicamente el planteamiento que se esconde tras las tarjetas de las aerolíneas.

Para las tarjetas de uso general, los emisores necesitarán hacer que las propuestas de premios sean menos transparentes. Los emisores que pueden sufrir más a causa de la redirección de clientes son los que ofrecen tarjetas que ofrecen devolución de dinero. En las tarjetas basadas en puntos, los emisores podrían gestionar sus programas de puntos de formas más sofisticadas para que cada punto tenga un valor percibido muy superior al coste real, pero eso requiere que la mayoría de los emisores invierta en análisis.

Los emisores también podrían basar las ventajas de las tarjetas en el gasto total, en lugar de la comisión anual. En los programas de viajeros frecuentes, los cambios a una categoría de asiento superior o el orden de embarque dependen del estatus, que se debe ganar volando. Por el contrario, los titulares de tarjetas pagan una comisión anual a cambio de una lista de ventajas «gratuitas». Los emisores podrían orientar sus programas hacia derechos que se adquieren, como un acceso preferente a asientos en acontecimientos culturales o acceso privilegiado a reservas en restaurantes de moda o pertenencia a clubes de viaje, etc. Esto animaría a los titulares de las tarjetas a concentrar el gasto.

## CONCLUSIÓN

Muchos de los impedimentos históricos para redirigir los pagos de los clientes han desaparecido gracias a los recientes acuerdos antimonopolio y a la aparición de las aplicaciones de los distribuidores. Prevemos que los distribuidores serán cada vez más conscientes de que pueden incidir en los costes derivados de los pagos en el punto de venta incentivando métodos de pago de bajo coste vinculados al débito dentro de sus aplicaciones. Los emisores de tarjetas sólo disponen de un número limitado de palancas que accionar y todos tienen un coste económico. Se enfrentan al reto de erosionar los márgenes o perder volumen. Una elección nada fácil.

## ACERCA DE OLIVER WYMAN

Oliver Wyman es una firma líder mundial de consultoría de gestión que combina profundos conocimientos sectoriales y experiencia especializada en estrategia, operaciones, gestión de riesgos y transformación organizativa.

En el área de venta minorista, disponemos de una visión estratégica y una perspectiva de los clientes sin competencia y contamos con unas técnicas analíticas de última generación que mejoran los resultados de nuestros clientes. Entendemos qué hace falta para triunfar en la venta minorista: una obsesión por atender las necesidades de los clientes, una dedicación continua en la mejora operativa y un esfuerzo constante en el refuerzo de las capacidades internas. Creemos que nuestro enfoque práctico en la materialización del cambio es verdaderamente único. Durante los últimos 20 años, hemos afianzado nuestro negocio ayudando a las empresas de venta minorista a afianzar los suyos.

## SI DESEA MÁS INFORMACIÓN, PÓNGASE EN CONTACTO CON:

### MATTHEW ISOTTA

Director Global del área de Venta Minorista  
matthew.isotta@oliverwyman.com  
+44 20 7852 7458

### NICK HARRISON

Director del área de Venta Minorista en el Reino Unido  
nick.harrison@oliverwyman.com  
+44 20 7 852 7773

### JAMES BACOS

Director del área de Venta Minorista  
en la región EMEA  
james.bacos@oliverwyman.com  
+49 89 939 49 441

### SIRKO SIEMSEN

Director del área de Venta Minorista en Europa Central  
sirko.siemssen@oliverwyman.com  
+49 89 939 49 574

### PAUL BESWICK

Director del área de Venta Minorista en Norteamérica  
paul.beswick@oliverwyman.com  
+1 617 424 3259

### RICCARDO TRENTINI

Director del área de Venta Minorista en Italia y Turquía  
riccardo.trentini@oliverwyman.com  
+39 02 305 771

### BERNARD DEMEURE

Director del área de Venta Minorista en Francia y la  
Península Ibérica  
bernard.demeure@oliverwyman.com  
+33 1 45023 209

Copyright © 2014 Oliver Wyman

Todos los derechos reservados. Este informe no puede reproducirse o difundirse total o parcialmente sin el consentimiento escrito de Oliver Wyman. En este sentido, Oliver Wyman declina toda responsabilidad por actos de terceros.

La información y las opiniones contenidas en este informe han sido elaboradas por Oliver Wyman. Este informe no constituye asesoramiento de inversión y no debe ser tenido en cuenta como tal o como sustituto de una consulta con asesores contables, fiscales, jurídicos o financieros profesionales. La compañía ha hecho todos los esfuerzos para utilizar datos y análisis fiables, actualizados y completos, pero toda la información se suministra sin ningún tipo de garantía, ni expresa ni implícita. Oliver Wyman no tiene obligación de actualizar la información o las conclusiones de este informe. Oliver Wyman no se responsabiliza de las pérdidas derivadas de acciones realizadas o no realizadas como consecuencia de la información contenida en este informe o en algún informe o fuente de información mencionados en él, ni de los posibles daños consecuentes, especiales o de naturaleza similar, aunque la compañía haya sido avisada de la posibilidad de dichos daños.

Este informe no constituye una oferta de compra o venta de valores ni una invitación para la compra o venta de valores. Este informe no puede venderse sin el consentimiento escrito de Oliver Wyman.



OLIVER WYMAN