

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

PARTE 1

Ésta es la primera entrega de un informe elaborado en dos partes que evalúa la posible evolución de los pagos móviles en el punto de venta. Esta primera entrega analiza si el consumidor se decantará por los monederos virtuales abiertos o por las aplicaciones específicas de los distribuidores. La segunda entrega aborda cómo los sistemas de pagos móviles de los distribuidores podrían afectar a los emisores de tarjetas.

Antes de octubre 2012, se especulaba sobre la rapidez con la que el modelo de pagos móviles mediante NFC desplazaría a las tarjetas con banda magnética. Se afirmaba que la tecnología NFC traería consigo igualdad de condiciones y permitiría a todos los distribuidores aceptar todas las soluciones. Casi con toda probabilidad, dichas soluciones adoptarían la forma de un monedero móvil que almacenaría los datos de las tarjetas de pago del consumidor, de manera que éste podría dejar su cartera en casa.

En aquel momento, Apple realizó un movimiento inesperado: lanzó el iPhone 5 sin NFC. De hecho, un alto ejecutivo de Apple afirmaba: «No está claro que NFC sea la solución a los problemas actuales». Esta decisión redujo considerablemente el mercado potencial de monederos móviles basados en NFC¹ de un día para otro, ya que entre el 40% y el 50% de los usuarios de smartphones elige Apple. Ante esta situación, Google está considerando incluso una tarjeta de banda magnética para acceder a Google Wallet.

Distanciándonos de los rumores mediáticos, podemos aventurar la rapidez con la que se desarrollarán los pagos a través del teléfono móvil en el punto de venta, la forma que podrían adoptar y las posibles implicaciones que tendrían para los distribuidores y los bancos. Nuestra hipótesis es que los sistemas de los distribuidores tienen más probabilidades de dominar los pagos móviles en el punto de venta que los monederos virtuales. Esta hipótesis se basa en el estudio de dos de los principales actores en el sector de la distribución: Starbucks y Wal-Mart.

¹ Circulan rumores parecidos en torno al lanzamiento del iPhone 6, previsto para finales de 2013

¿POR QUÉ EL SISTEMA DE STARBUCKS TIENE ÉXITO?

El programa de Starbucks marcha viento en popa: procesa ya más del 10% de los pagos en el punto de venta a través de su aplicación y gana aceptación rápidamente. Este éxito ha dado lugar a imitaciones, como la de su gran rival Dunkin' Donuts, u otras cadenas especializadas en restauración rápida. Un análisis reciente indicaba que el programa de Starbucks supone la mayor parte de los pagos que se realizan actualmente con el móvil en sus puntos de venta. Y esto lleva a preguntarse, ¿por qué ha despegado el modelo de Starbucks, basado en una aplicación cerrada, mientras que otros modelos de monedero más «abiertos» no lo han conseguido?, ¿qué nos puede indicar esto sobre el futuro de los pagos móviles?

Hay diversos motivos detrás del éxito de la plataforma de Starbucks. En primer lugar, su plataforma se sitúa a medio camino entre evolución y revolución. Starbucks pasó sin problemas de un programa de fidelización con tarjetas de banda magnética a un nuevo formato, la aplicación para el móvil. Esto facilitó el desarrollo de una buena base de usuarios inicial. En segundo lugar, Starbucks optó por una tecnología basada en el código de barras en lugar de NFC, dado que sus cajas registradoras y terminales de venta ya disponían de lectores de barras y esto permitía disminuir la inversión inicial en infraestructura. Además, para simplificar la solución, sólo permitieron registrar una forma de pago en vez de múltiples. En tercer lugar, Starbucks cuenta con un elevado número de usuarios de smartphones que asegura la demanda. Y por último, el tiempo record con el que la solución se puso en marcha en todas las tiendas y todos los terminales.

Los pagos con el móvil también tienen una lógica empresarial clara para Starbucks: la rapidez de las líneas de caja constituye un problema real, por lo que es importante acelerar los pagos. Cualquiera que haya hecho cola en una de sus tiendas sabe que la gran mayoría de los que esperan a ser atendidos tiene el móvil a mano. De hecho, la reducción de las esperas en las cajas ha sido uno de los argumentos de venta clave de la tecnología NFC. Además, con su modelo de precarga, Starbucks agrega muchos pequeños pagos en uno grande, consiguiendo disminuir los costes financieros derivados del pago por cada transacción. Hasta estos momentos, Starbucks no ha realizado ningún intento de redirigir los pagos de sus clientes hacia tarjetas de débito o transferencias electrónicas (como hace PayPal). Pero eso es indudablemente otra palanca que la empresa podría accionar en un futuro.

¿PUEDEN LOS ENTORNOS CERRADOS DESBANCAR A LOS ENTORNOS ABIERTOS?

Entonces, ¿el futuro de los pagos móviles pasa por la existencia de una gran cantidad de distintas aplicaciones específicas por distribuidor, o por el contrario acabarán imponiéndose los monederos virtuales abiertos como Google Wallet o ISIS? Históricamente, las tarjetas de crédito de uso general, como Visa, MasterCard, American Express y Discover, han conseguido relegar a un segundo plano a las tarjetas de marca propia. Pero, ¿sería éste el precedente correcto?

La primera objeción que se plantea al modelo específico por distribuidor es que el usuario tendría que instalar infinidad de aplicaciones en su teléfono y cada vez que entrara en una tienda se vería obligado a buscar la aplicación correspondiente. Sin embargo, existen aplicaciones como Apple Passbook que resuelven este problema: una vez registrada una aplicación en Passbook, ésta se activa en el momento en que el cliente entra en la tienda, con lo que el esfuerzo de búsqueda se reduce.

Otra objeción es que los consumidores no van a querer comunicar sus datos de pago a distintos distribuidores por razones de seguridad. Pero aquí se tiende a la exageración. En el comercio electrónico, los consumidores registran sus datos de pago en muchas tiendas para poder completar las compras con un solo clic, mientras que los emisores de tarjetas animan a los consumidores a establecer pagos periódicos con las empresas de suministros públicos, los proveedores de telecomunicaciones, los gimnasios, etc. ¿Por qué habrían de ser las aplicaciones de los distribuidores menos seguras? Estas aplicaciones probablemente estén gestionadas por grandes procesadores de transacciones o bancos adquirentes que no se limitarán a cumplir con las normas de seguridad básicas. Por último, muchas de las aplicaciones están protegidas con contraseña, lo que proporciona mayor seguridad que la que ofrece el dinero de plástico.

Y, de nuevo, Apple ha propuesto una solución: a comienzos de junio de 2013 anunciaron el sistema *Keychain* que permitirá almacenar información de tarjetas de crédito en su nube (icloud) de forma segura y que sólo se sincronizará con dispositivos vinculados mediante cifrado AES de 256 bits para proteger la información. Gracias a ello, las aplicaciones de los distribuidores deberían poder externalizar el almacenamiento y la carga de las tarjetas de crédito con Apple, lo que simplificaría enormemente el desarrollo informático y reduciría el riesgo de robo de datos de tarjetas. La iniciativa Secure Cloud anunciada recientemente por The Clearing House va en la misma dirección.

Otra objeción es que el modelo de Starbucks sólo funcionaría en establecimientos con clientes muy recurrentes. Los establecimientos de servicio rápido como Starbucks y Dunkin' Donuts intentan que los clientes los visiten varias veces por semana. Los clientes de supermercados, parafarmacias y gasolineras también realizan varias compras por semana. Sin embargo, los grandes almacenes y las tiendas especializadas sólo reciben un número limitado de visitas por cliente al año y podrían tener dificultades para que un cliente tan poco frecuente se descargue su aplicación. En dichos casos, ¿no preferirían los clientes utilizar un monedero abierto en estos establecimientos?

Puede. Dependerá de si el programa de fidelización de estos establecimientos es más atractivo y generoso que las ofertas disponibles a través de los monederos abiertos¹.

FIDELIDAD FRENTE A ANUNCIOS Y OFERTAS

El modelo de las aplicaciones específicas por distribuidor intenta conseguir una mayor fidelización de los clientes además de aumentar el gasto por visita o la frecuencia de las mismas. Los monederos abiertos ayudan a los distribuidores a conseguir lo mismo, pero centrándose en los clientes de la competencia. Así pues, la decisión que tome el consumidor dependerá de si las ofertas que hace el distribuidor a los clientes frecuentes a través de su aplicación son más atractivas que las ofertas de los competidores disponibles a través de los monederos abiertos.

Los programas de fidelización son fundamentales para el éxito de las aplicaciones de los distribuidores. Los distribuidores llegan a concentrar hasta el 40% de sus ventas en el 20% de sus clientes más fieles. Algunos de estos clientes fieles ya utilizan la tarjeta propia del distribuidor para obtener premios y descuentos. Pero no todo el mundo puede optar a una de estas tarjetas o quiere cargar con más tarjetas. Si las grandes cadenas de distribución pudieran complementar sus tarjetas de marca propia con una aplicación, se les abriría un canal de marketing más dinámico, que les permitiría saber cuándo el cliente entra en la tienda, además de los hábitos de compra a nivel de artículo. El monedero abierto es un canal que permite a los distribuidores robarse los mejores clientes de unos a otros. Estos intentos de captación sólo pueden dirigirse a nivel de establecimiento ya que los datos a nivel artículo no están disponibles. En la práctica, esto supone centrarse en los mejores clientes de los competidores mientras que estos intentan captar a los tuyos. Algo que no suele gustar a los distribuidores. Si este entorno arraiga, los

¹ Otro modelo de pagos con el móvil es el que ofrecen aplicaciones como Uber, que consolidan verticalmente muchos comercios pequeños que aceptan un método de pago común. Por su naturaleza y funciones, estas aplicaciones están más cerca de las aplicaciones propias de los distribuidores que de los monederos abiertos.

establecimientos se enzarzarían en una guerra de ofertas que acabaría erosionando sus márgenes además de seguir pagando las cuotas correspondientes a los proveedores de los monederos virtuales.

Una posibilidad es que los dos modelos atraigan a audiencias diferentes. Los que se inclinan por la fidelidad a un establecimiento se quedarían con las aplicaciones específicas de cada tienda, mientras que los que sean más sensibles al precio adoptarían los monederos abiertos. También podría ocurrir que los clientes fueran fieles a sus establecimientos en algunas categorías, pero sensibles al precio en otras, con lo que se registrarían en un monedero abierto y en varias aplicaciones de distribuidores a la vez.

Pero, aparte de eso, ¿quién dispondrá de las mejores ofertas? Los dos modelos emplean datos diferentes para influir en el comportamiento de los clientes, eso determinará el valor de las mismas.

¿QUÉ MODELO SE IMPONDRÁ?

Las aplicaciones de los distribuidores permiten conocer el comportamiento de compra específico de cada cliente artículo por artículo, lo que les permite realizar ofertas muy específicas. Estos datos también les permiten pedir mayores subvenciones a los fabricantes para realizar promociones, ofertas u otras reducciones en precio. Por ejemplo, una parafarmacia puede saber que a un cliente le encanta un champú concreto y que ha pasado suficiente tiempo desde su última compra por lo que el cliente probablemente necesite reponerlo de nuevo. Puede hablar con el fabricante del champú para que subvencione el coste de una oferta y así estimular la siguiente compra de champú o bien la compra de un acondicionador como complemento. El fabricante se beneficia consiguiendo una venta incremental y evitando que el cliente le sea infiel probando otras marcas, mientras que el distribuidor se beneficia animando al consumidor a que realice otra visita a la tienda en la que no sólo compre productos para el cabello, sino también otros artículos. Esta segmentación tan específica puede dar lugar a una gran variedad de ofertas personalizadas.

Obviamente, el consumidor podría haber sido fiel y repetir la compra sin dicha oferta, por lo que algunas de las ofertas canibalizarán otras ventas, pero esto puede calibrarse de diferentes formas analizando los comportamientos de clientes.

En los monederos abiertos no existen datos específicos sobre lo que se compra, pero sí información sobre cómo los consumidores reparten sus compras entre un grupo de establecimientos competidores. Por ejemplo, el monedero sabe cuántas visitas hizo un consumidor a McDonalds, Burger King, Wendy's, etc., cuánto gastó en cada visita y en qué zona geográfica lo gastó. Con estos datos, un distribuidor puede diseñar ofertas personalizadas para fidelizar a sus clientes. Empresas como Cardlytics ya están aplicando este modelo basándose en datos de los extractos de tarjetas y los premios asociados a dichos extractos.

Esto funciona muy bien en establecimientos claramente definidos, como la comida rápida o las tiendas especializadas, pero no tan bien en establecimientos más generalistas como los grandes almacenes. El monedero puede saber que alguien gastó 50 dólares en un Wal-Mart, pero no en qué lo gastó concretamente. Sears o Target pueden intentar captar a ese cliente en general, pero no pueden involucrar a los fabricantes en potenciales acciones promocionales, ya que no saben si deben enfocar las ofertas en ropa, productos de jardinería o en artículos para el hogar. Por sí sola, esta información resulta menos valiosa que los datos específicos por artículo que el distribuidor sí posee, lo que se traduce en ofertas menos atractivas. Es decir, que las aplicaciones de los distribuidores cuentan con una ventaja clara en este aspecto sobre los monederos abiertos.

Google tiene una ventaja adicional sobre otros monederos abiertos ya que tiene la capacidad de relacionar los patrones de gasto con los patrones de búsqueda de un comprador. Por ejemplo, si alguien está buscando zapatos en Internet, cabe pensar que esa persona desea comprar zapatos. A partir de ahí, Google puede subastar el derecho a mostrar una oferta de calzado a este consumidor. Esto parte de la base de que el consumidor no ha comprado todavía los zapatos en Internet o en una tienda física. Sin embargo, existe un valor real en saber que un cliente está dispuesto a gastar en una categoría específica y previamente ha visitado tiendas concretas. Una oferta así puede ser personalizada (sólo para aquellos dispuestos a comprar) y variada (minimizando la canibalización).

¿SE MULTIPLICARÁN LAS APLICACIONES?

Es improbable que saturemos nuestros teléfonos con cientos de aplicaciones de distintos distribuidores. Una docena tal vez, pero no decenas. En primer lugar, sólo las grandes cadenas de distribución pueden permitirse pagar lo que cuesta su desarrollo y mantenimiento. A pesar de que existen procesadores como Square y Level Up que ofrecen funciones de fidelización y pagos para pequeños establecimientos, estos siguen necesitando captar clientes. Las pymes carecen de la sofisticación para segmentar evitando la canibalización y suelen tener más dificultades para conseguir que los fabricantes colaboren económicamente; como resultado de ello, sus programas de fidelización probablemente sean menos atractivos para los consumidores.

En segundo lugar, la mayor parte del gasto discrecional de un consumidor se concentrará en un número reducido de categorías y establecimientos. Los supermercados, las parafarmacias, las gasolineras, los establecimientos de comida rápida, los grandes almacenes y los distribuidores especializados podrían sufragar los costes y aprovechar sus ventajas. Los supermercados y las parafarmacias ya pueden realizar análisis muy sofisticados de sus programas de fidelización a través de las tarjetas con códigos de barras que muchos clientes llevan hoy en día. Trasladar eso a una aplicación no es difícil. El resto de grandes distribuidores cuenta en su mayoría con tarjetas de crédito de marca propia que llevan asociadas ventajas para los clientes frecuentes. Trasladar estos programas a una aplicación es un paso lógico. El antepasado remoto de todas las aplicaciones NFC de distribuidores es Mobil SpeedPass, que sigue funcionando bien hasta hoy.

Incluso entre los gigantes de la distribución existen grandes diferencias en lo que se refiere a la sofisticación de los datos. Un estudio realizado recientemente por Oliver Wyman desveló que la mayoría de distribuidores emplea estrategias promocionales relativamente poco sofisticadas. Aunque las aplicaciones para móviles podrían ser el detonante para que los distribuidores redoblen sus esfuerzos, esto todavía tardará tiempo. Y hasta que las aplicaciones muestren una variedad de ofertas, los consumidores tendrán pocos motivos para usarlas. A modo de ejemplo, la aplicación de Starbucks permite a los clientes ahorrar alrededor de un 20% en su consumo de cafeína. Hay cadenas de yogures helados que acaban de lanzar aplicaciones para el móvil que permiten conseguir premios con la tercera visita efectuada. Ahora mismo es sólo una aplicación de fidelización, pero el pago está en camino.

Un incentivo aún mayor para que los distribuidores creen aplicaciones atractivas es que cada gasto que se realice fuera del monedero abierto priva a los competidores de una información valiosa sobre sus mejores clientes. Los monederos abiertos no pueden ver las transacciones que se realizan a través de las aplicaciones de los distribuidores y, por lo tanto, los competidores no pueden usar dicha información para enviar ofertas personalizadas a esos clientes. Si un número suficiente de grandes distribuidores sigue esta estrategia, los monederos abiertos se verán abocados a luchar por el consumidor infiel y sensible al precio que es mucho menos valioso. Esto es algo que se le suele criticar a Groupon, por ejemplo. Por supuesto, si las aplicaciones de los distribuidores muestran ofertas más atractivas, incluso hasta el consumidor sensible al precio preferiría ser fiel en vez de buscar permanentemente la mejor oferta de un monedero abierto.

WAL-MART TAMBIÉN AVANZA EN ESTE FRENTE

Wal-Mart ha realizado varias declaraciones que apuntan a que está siguiendo una estrategia para desarrollar una aplicación similar a las que hemos comentado en este artículo. El más conocido de estos anuncios es MCX, un consorcio encabezado por Wal-Mart y Target para desarrollar un entorno de pagos móviles para distribuidores. El resto de anuncios es más reciente:

- En mayo de 2013, Wal-Mart anunció una aplicación de compra con muchas funcionalidades. El comunicado de prensa de la compañía hablaba de listas de la compra dinámicas y herramientas para confeccionar presupuestos detallados. La aplicación detecta cuando el cliente entra en una tienda, cambia de modo comercio electrónico a modo TPV, guía al cliente hacia el pasillo donde está el producto que quiere y le recomienda productos para complementar al que ha comprado. Pero la característica más interesante de acuerdo al contenido de este informe, es que permite al consumidor ver cupones de descuento de fabricantes que venden sus productos en las tiendas Wal-Mart. Y solamente es la versión beta.
- En junio de 2013, Wal-Mart compró una empresa de análisis predictivo llamada Inkiru que se integrará en su división WalmartLabs, una unidad de negocio centrada en las tecnologías web y móvil. Probablemente, el motor de Inkiru se utilizará para enviar ofertas de interés en tiempo real a los usuarios de la aplicación móvil.

Wal-Mart está ensamblando todas las piezas necesarias para captar clientes fieles dentro de su propio entorno y facilitar así los pagos. Dada la sofisticación de la tecnología empleada aquí, sólo un reducido número de distribuidores puede seguir el ejemplo de Wal-Mart de forma inmediata, pero es indudable que los proveedores informáticos suministrarán funciones similares a los distribuidores más pequeños mediante servicios de externalización.

En cualquier caso, será difícil que los monederos virtuales de terceros igualen este nivel de valor para el cliente.

CONCLUSIÓN

Las grandes empresas de distribución tienen motivos más que suficientes para lanzar aplicaciones móviles atractivas que estén vinculadas a sus programas de fidelización y que permitan pagar directamente desde las mismas. En un futuro, un distribuidor que no disponga de este tipo de aplicaciones se encontrará en una situación de desventaja: no podrá ver los datos de los competidores, mientras que los competidores sí podrán ver los suyos. Los distribuidores con capacidades analíticas sofisticadas lograrán desplazar los monederos abiertos y evitar una espiral de ofertas que destruya sus márgenes.

Sin lugar a dudas, se librará una batalla de ofertas entre los monederos abiertos y las aplicaciones de los distribuidores, donde las capacidades en materia de datos y análisis serán los resortes estratégicos principales. No obstante, financiar esas ofertas seguirá planteando problemas, y ahí es donde los emisores de tarjetas podrían encontrarse en el punto de mira. Este tema será abordado en la segunda entrega.

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