

Resumen

La digitalización supone un revulsivo para el sector de los pagos. Aunque pueda parecer que los cambios no se han producido tan rápidamente como esperábamos, se prevé una aceleración en los próximos años. Los nuevos jugadores ya están provocando importantes cambios en el ecosistema de los pagos. Si bien no existe claridad sobre el *end game*, es evidente que los nuevos actores van a adueñarse de una parte relevante de la cadena de valor, generando un riesgo real de desintermediación y pérdida de la relación con el cliente por parte de los bancos y operadores tradicionales. Los bancos deben reaccionar ante esta amenaza revisando y poniendo la máxima atención en sus estrategias y alianzas actuales de pagos.

Palabras clave: Fintech, digitalización, desintermediación.

Abstract

Digitalization represents a wake-up call for the payments industry. Although it may seem as though changes haven't taken place as quick as initially expected, projections indicate that the pace of change will only increase in the years ahead. In fact, new players are already bringing about significant changes to payment ecosystems. Even though the end game still isn't totally clear, these new players are expected to capture significant parts of the value chain, thereby generating risk of disintermediation and loss of customer relations for banks and traditional operators. Banks should address this threat by reviewing and focusing on their current payment strategies and partnerships.

Key words: Fintech, digitalization, disintermediation.

JEL classification: E42, G20, G21.

NUEVO ECOSISTEMA DIGITAL EN EL SECTOR DE LOS PAGOS

Pablo TRAMAZAYGUES

The Boston Consulting Group

I. INTRODUCCIÓN

EL mundo de los pagos es un sector que mueve unos volúmenes monetarios significativos, con una atractiva proyección de crecimiento para los próximos diez años. Además, la digitalización del sector y la entrada de nuevos competidores de perfiles muy distintos a lo largo de toda la cadena de valor de pagos (desde gigantes tecnológicos hasta *start-ups* financieras – *fintechs*) lo convierte en un mercado especialmente dinámico y en continua evolución y reconversión.

La innovación del mundo de los pagos se produce en varios frentes, desde la infraestructura o *hardware* que se utiliza desde hace décadas para el momento del pago (nuevos terminales de punto de venta, TPV) hasta nuevos soportes para el pagador, como son las nuevas carteras digitales (*e-wallets*) o los nuevos servicios de valor añadido generados a través de la explotación de la rica información implícita en los flujos de pagos.

La entrada de nuevos competidores está multiplicando las propuestas de valor en un momento en el que no se tiene visibilidad ni certeza sobre cuál será la estrategia ganadora. Sin embargo, lo que sí se observa es un impacto negativo en los márgenes del sector, fundamentalmente para los bancos y operadores tradicionales, fruto de la nueva regulación y el aumento de la competencia. En todo caso, la principal amenaza para

las entidades financieras no es esa erosión de los márgenes sino la desintermediación de clientes, con nuevos operadores que capturan la relación y una buena parte de la información asociada a los flujos de cobros y pagos.

Lo que está en juego es la pérdida de uno de los activos más valiosos de los bancos: sus puntos de contacto y relación con el cliente.

II. EL NEGOCIO DE LOS PAGOS A DÍA DE HOY

El mundo de los pagos es una fuente importante de ingresos para el sector financiero. Según el *Global Payments Report* publicado anualmente por The Boston Consulting Group, el sector de los pagos representó más de un billón de dólares de ingresos para la banca en 2014 (1) (en numeración americana, estaríamos hablando de un trillón de dólares) y se espera que alcance los dos billones de dólares en 2024, con una TCCA (tasa compuesta de crecimiento anual medio) del 6,2 por 100 durante los próximos diez años.

El negocio de los pagos es de vital relevancia para las instituciones financieras, puesto que además del elevado crecimiento esperado, aporta unos ingresos de gran calidad por su bajo consumo de capital y genera una rica información sobre la actividad y comportamiento de los clientes. Su relevancia para los bancos es todavía mayor en la actualidad, si consideramos el

bajo crecimiento e incertidumbre de la macro mundial y el evidente problema de rentabilidad del sector financiero, debido a los bajos tipos de interés, los mayores requerimientos de capital exigidos y los elevados costes de cumplimiento normativo, entre otros factores.

Como muestra el gráfico 1, el 70 por 100 del crecimiento previsto en los pagos vendrá impulsado por economías emergentes de Sudamérica y Centroamérica, Europa del Este, Asia, África y Oriente Medio; mientras que el 30 por 100 restante procederá de economías maduras de Norteamérica, Europa Occidental y Asia.

El crecimiento del sector financiero y la electrificación de los pagos en las economías emergentes, que contrarrestan la desaceleración macroeconómica que han sufrido otras regiones en los últimos años.

El gráfico 2 revela que el valor de los beneficios de pagos minoristas supone alrededor del 78 por 100 del total (847 mil millones de dólares (2)), claramente superior al mercado mayorista. Dado que las TCAA esperadas para los próximos 10 años son similares para minoristas (6 por 100) que para mayoristas (7 por 100), la composición final de los volúmenes entre ambos seguirá siendo similar a la actual.

El mundo de los pagos está transformándose con rapidez por la incidencia de cinco grandes factores:

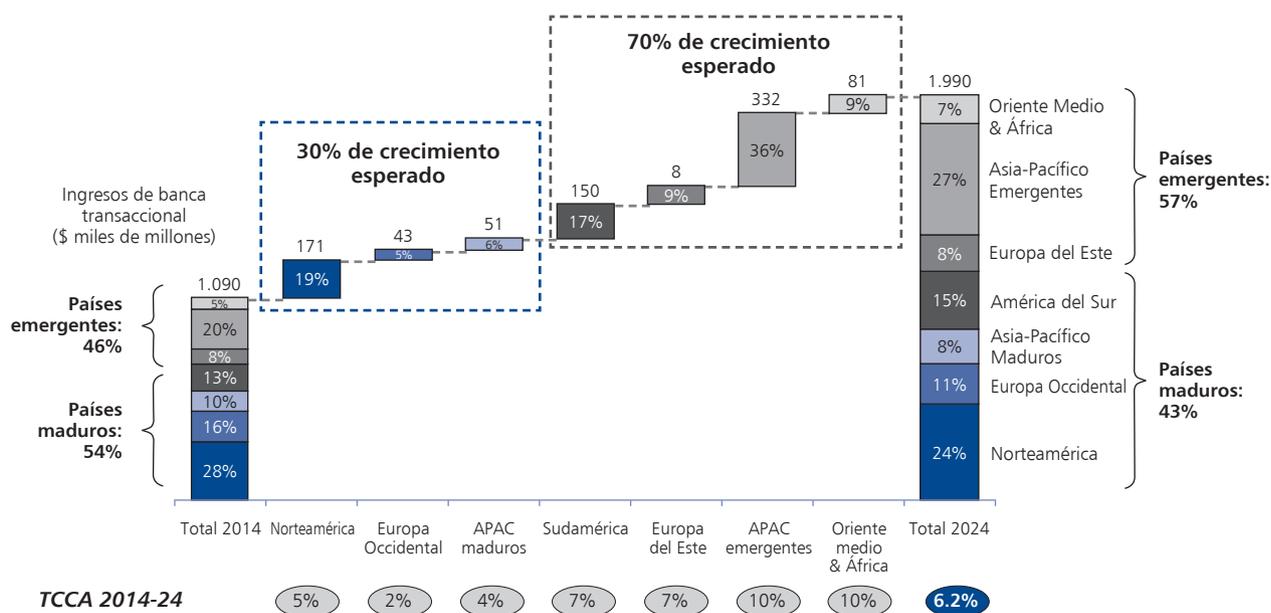
— *Fuerte crecimiento actual y previsto, con dinámicas diferentes en cada geografía y segmento.*

— *Nueva regulación del sector, que afectará principalmente a los emisores de las tarjetas, si bien tendrá consecuencias de una forma u otra en toda la industria: (i) los emisores de tarjetas sufrirán por la reducción de la tasa de intercambio en Europa y por la necesidad de revisar su propuesta de valor para que continúe resultando atractiva; (ii) los bancos adqui-*

GRÁFICO 1
PROYECCIÓN A DIEZ AÑOS DEL MUNDO DE LOS PAGOS POR GEOGRAFÍA

Un mundo de 2 velocidades en pagos: los países emergentes contribuirán al ~70% del crecimiento de los próximos 10 años

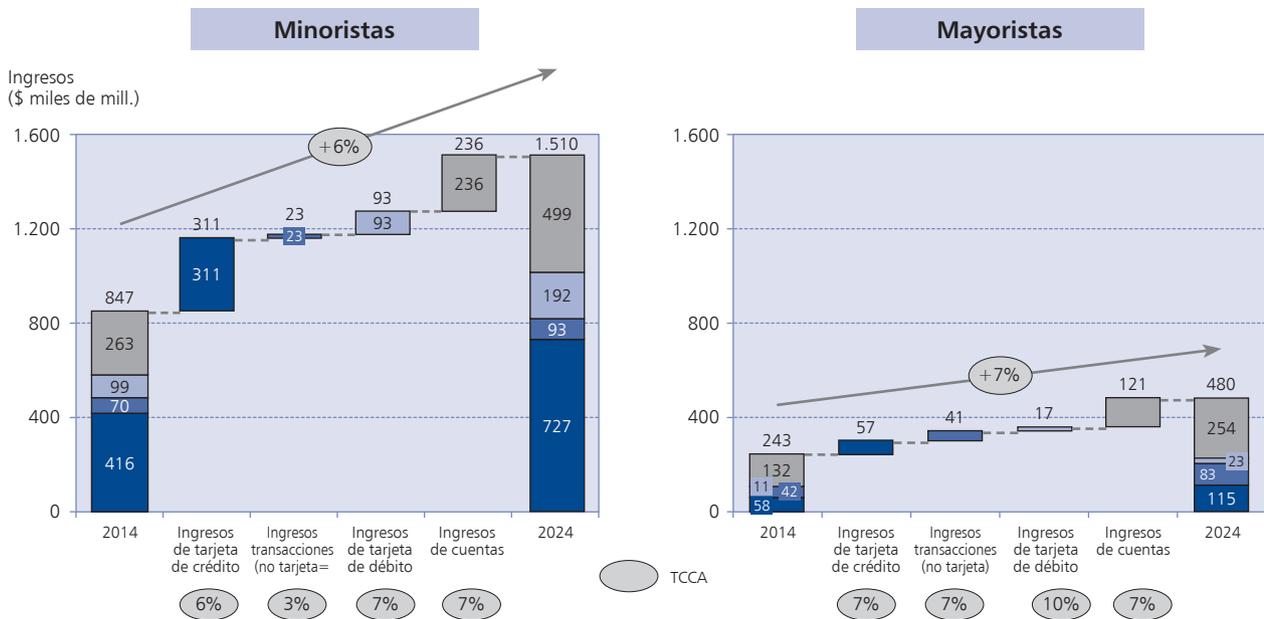
División del volumen transaccional de pagos 2014-2024 (miles de millones de \$)



Fuente: BCG, Global Payments Database (2015).

GRÁFICO 2
PESO ACTUAL Y FUTURO DE LAS TRANSACCIONES MINORISTAS Y MAYORISTAS POR PRODUCTO

Las transacciones minoristas continuarán siendo un generador de ingresos relevantes



Fuentes: Global Payments Model, BCG (2015); BCG análisis.

rentes recibirán un soplo de aire fresco inesperado que les ayudará a reforzarse ante la creciente competencia del sector; y, por último, (iii) los medios de pago alternativos incrementarán su ritmo de crecimiento, a pesar de la estricta regulación de las políticas de seguridad y CSC (conozca a su cliente) o KYC (*know your client*).

— *Continua innovación en el mundo digital y entre los nuevos entrantes*, que genera un efecto de disrupción en la industria. Los nuevos entrantes, que incluyen gigantes digitales, como Google, Apple, Alipay, o Amazon, y nuevas empresas tecnológicas (*fintechs*) ofrecen en la mayoría de los casos una experiencia de cliente su-

perior, y se posicionan en puntos de la cadena de valor de pagos donde pueden ofrecerle un servicio diferencial respecto de los competidores tradicionales.

— *Sofisticación de las necesidades de pago y nuevos requerimientos de los comerciantes*, que exige la adaptación constante de la oferta de las entidades que prestan servicios de adquirencia. Las entidades comerciales, especialmente las que canalizan parte o la totalidad de sus ventas a través del comercio electrónico, buscan cada vez más dotar al cliente de una experiencia de compra multicanal, donde el proceso de pago es una pieza fundamental. Así, los descuentos

de fidelización *online*, las carteas digitales (*e-wallets*), la provisión de servicios de inteligencia de negocio a los comercios y demás funcionalidades cobran cada vez más importancia en la búsqueda de la optimización de la experiencia del cliente.

— *Dinamización del sector provocada por la actividad de fusiones y adquisiciones (M&A)*. El mercado europeo todavía no llega al nivel de consolidación del americano, pero se espera que se produzca una mayor concentración en los próximos años motivada por múltiples factores: fuertes inversiones en tecnología, armonización de la regulación de los pagos, concentración del

sector financiero, estrechamiento de los márgenes, etcétera.

Estos cinco factores están generando una gran incertidumbre sobre quiénes serán los competidores que capturarán más valor y sobre cuál será el impacto final para las entidades financieras, que tradicionalmente se han posicionado como las grandes dominadoras en este espacio.

III. PAGOS DIGITALES: LA ESTRELLA ASCENDENTE DEL SECTOR DE LOS PAGOS

Los pagos digitales materializados en nuevos competidores,

tanto gigantes digitales como *start-ups*, están irrumpiendo a lo largo de toda la cadena de valor de los pagos, en todos los canales (comercios físicos, compras digitales, transacciones *peer-to-peer* o *P2P*) y en todos los actores y componentes de dicha cadena de valor (consumidor final, comercios, servicios de valor añadido...), tal y como se muestra en el gráfico 3.

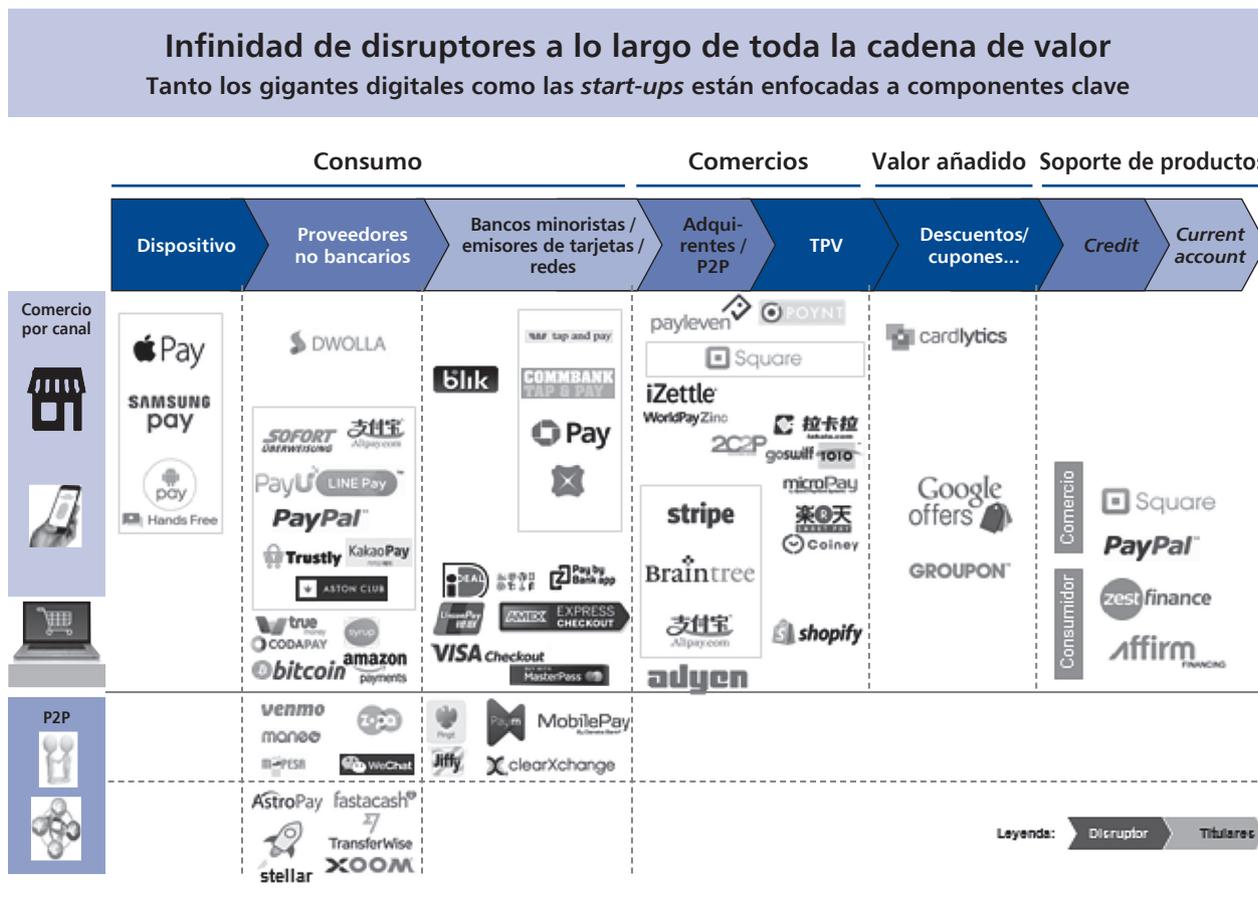
La propuesta de valor y el posicionamiento de los nuevos entrantes cambian en función de la empresa y el punto de la cadena de valor donde se ubica. Unos ofrecen a los comerciantes una forma de pago sencilla

y que además les aporta servicios añadidos relacionados con el tratamiento de la información (*square*). Otros aprovechan la penetración de sus terminales para ofrecer una solución de pago eficaz, atractiva y segura a sus clientes (Apple Pay). Y otros ofrecen a los consumidores finales una solución alternativa a las redes de pago tradicionales (Paypal).

Las nuevas empresas tecnológicas financieras, también conocidas como *fintechs*, están jugando un papel relevante en el mundo de los pagos, al posicionarse en la cadena de valor con propuestas novedosas y atractivas para los usuarios,

GRÁFICO 3

EJEMPLO NO EXHAUSTIVO DE LA UBICACIÓN DE NUEVOS COMPETIDORES EN LA CADENA DE VALOR DE PAGOS



cubriendo huecos o aportando soluciones que actualmente no ofrecen las entidades financieras ni los competidores tradicionales del sector.

La importancia cada vez mayor del mundo *fintech* se refleja en su exponencial crecimiento en los últimos años. Actualmente, existen unas 3.500 *fintechs* que han recibido una financiación aproximada de 52.700 millones de dólares. El universo *fintech* puede agruparse en seis módulos (pagos, préstamos/*crowdfunding*, seguridad, inversiones, planificación y tratamiento de la información), de los cuales el módulo de

los pagos es el más representativo, con más de 15.000 millones de dólares de inversión acumulada y 1.225 empresas dedicadas. Algunas de las más conocidas son Alipay, Transferwise, Paypal, Square, Klarna, Lightspeed, Coinbase o iZettle, entre otras (ver gráfico 4 para entender la complejidad del sector).

A pesar de que los pagos digitales solo representaron el 6 por 100 de los pagos totales de consumidores en 2015, su proyección de crecimiento esperada los sitúa en el 20 por 100 en 2020, multiplicando así por 3,5 su valor en cinco años (gráfi-

co 5). Los pagos por proximidad (tecnología NFC) darán un fuerte impulso a este crecimiento, ya que se espera que representen más de la mitad de los pagos digitales en 2020.

¿Por qué los pagos digitales han capturado relativamente poco valor hasta la fecha (gráfico 6)?

Cuatro razones explican la moderada penetración que hemos vivido hasta el día de hoy; si bien, su importancia se irá reduciendo a corto y medio plazo para dar paso a una industria de pagos mucho más digitalizada e innovadora que la actual.

GRÁFICO 4
DETALLE NO EXHAUSTIVO DE COMPETIDORES EN EL MUNDO DE LOS PAGOS

El ecosistema de los pagos está evolucionando rápidamente, incluyendo competidores nuevos y existentes



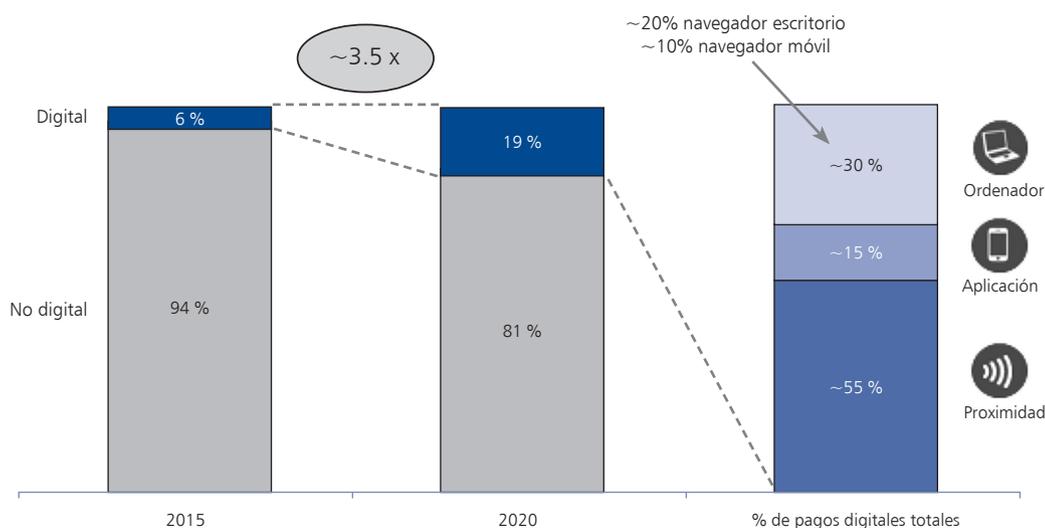
Fuente: Favfirma.

GRÁFICO 5

EXPECTATIVA DE CRECIMIENTO DE LOS PAGOS DIGITALES Y LA FORMA DE CONSEGUIRLO

Se prevé que los pagos digitales crezcan por más que tripliquen su peso hasta 2020
El canal de proximidad como palanca clave de crecimiento de los pagos digitales

Pagos minoristas globales - 2015 versus 2020E (%)



Fuentes: Análisis BCG, Goldman Sachs, Credit Suisse, ECB (European Central Bank).

— *Consumidores satisfechos hasta la fecha con los medios de pago tradicionales*, por lo que no han tenido necesidad de investigar las ventajas de las nuevas soluciones. Sin embargo, los nuevos entrantes están ganando batallas en puntos concretos de la cadena de valor ofreciendo ventajas con respecto a las ofertas tradicionales (por ejemplo, transferencias internacionales más baratas y rápidas) o simplemente experiencias de cliente más satisfactorias (por ejemplo, el pago con *e-wallets* versus el pago con tarjetas de pago en transacciones de comercio electrónico).

— *Falta de confianza en los pagos digitales*, principalmente debido a las dudas sobre la se-

guridad y privacidad de las nuevas soluciones. Los consumidores consideran que este es un aspecto crítico a la hora de adoptar una nueva solución innovadora en el mundo de los pagos, según una encuesta reciente efectuada por el BCG (The Boston Consulting Group) (3).

Es de esperar que esta barrera vaya perdiendo peso, ya que es esta una de las áreas de trabajo más visibles de los nuevos entrantes, como revelan las inversiones continuas y crecientes en ciberseguridad.

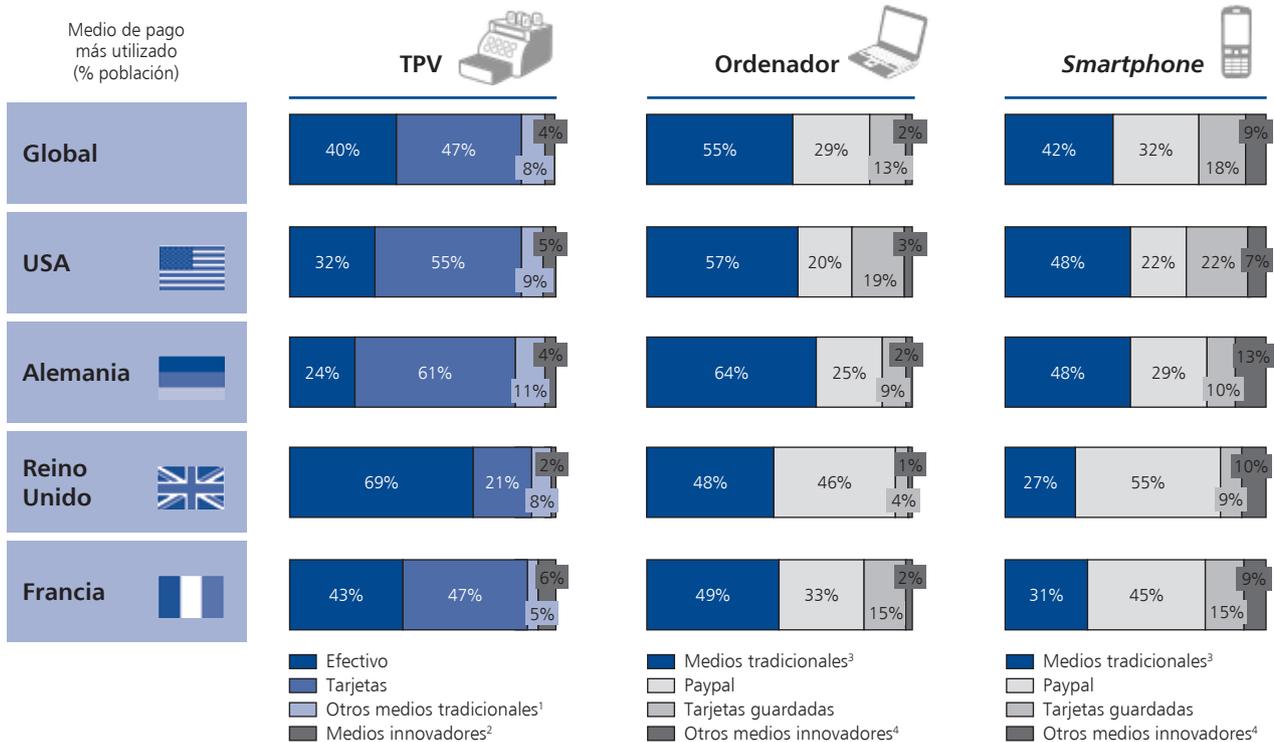
— *Limitada penetración hasta la fecha de la infraestructura requerida para la adopción de las nuevas soluciones*, (penetración de la tecnología *contactless* en los

terminales de punto de venta y penetración de los teléfonos inteligentes *smartphones*).

El futuro cercano, sin embargo, parece bien diferente. Las previsiones de aceleración en la implantación de estas infraestructuras son evidentes. Se espera que para 2018 dos de cada tres *smartphones* sean compatibles con la tecnología NFC y que para 2020 el 100 por 100 de los TPV admita esta tecnología como forma de pago. Esta tecnología va a ser especialmente relevante para gigantes digitales como Apple Pay o Samsung Pay, que podrán apalancarse en su extensa base de usuarios para crecer en un sector que les genera una vía de ingresos alternativa. Entre tanto, se van cumpliendo los pla-

GRÁFICO 6
PENETRACIÓN DE LOS PAGOS INNOVADORES POR PAÍS E INFRAESTRUCTURA

Un crecimiento lento: baja penetración de alternativas de pagos innovadores en EE. UU. y mercados europeos clave



Notas: 1. Cheques, transferencias, tarjetas prepagadas 2. Pago móvil (directo, vía tarjeta almacenada) 3. Efectivo, tarjeta (incluyendo números), transferencias, tarjetas prepagado 4. Cartera digital (exc. PayPal), criptomoneda.
Fuente: Survey of ready 5.500 consumers, BCG, junio 2015.

zos para que todos los TPV tengan la tecnología EMV (Europay Mastercard Visa), que facilita la autenticación de pagos mediante tarjetas de crédito y débito y es válida para todos los canales de pago; es decir, no solo para los comercios físicos sino también para aquellos que necesitan pagos digitales.

— *Incertidumbre sobre la composición final del sector (ver gráfico 7)*, debido a la continua entrada de nuevos competidores con diferentes propuestas de valor en un mundo donde

todavía no está clara la tecnología ganadora ni la oferta clave para lograr la captación masiva de clientes. El éxito de los nuevos entrantes pasará por la consecución de una masa crítica suficiente con rapidez y en su gestión activa para conseguir su retención. De hecho, algunos *players* ya están mostrando síntomas de debilidad por no haber sido capaces de alcanzar unas ratios de adopción/ crecimiento razonables para superar el umbral de rentabilidad antes de que se provoque una ruptura de caja.

IV. CUATRO GRANDES ÁREAS DE DISRUPCIÓN EN LOS PAGOS DIGITALES

Si bien se puede decir que las *fintech* se están posicionando a lo largo de toda la cadena de valor de pagos, existen cuatro grandes áreas donde la disrupción está siendo mayor:

1. *Aparición de carteras digitales*. Las carteras digitales están cambiando la forma de ejecutar y recibir los pagos en los TPV mediante la incorporación

GRÁFICO 7
EJEMPLO DE EMPRESAS DE PAGOS CON SU FECHA DE LANZAMIENTO Y PROPUESTA DE VALOR ASOCIADA

Existe incertidumbre sobre los ganadores en los pagos digitales por el número actual de competidores y propuestas de valor



Fuente: BCG análisis.

de aplicaciones para dispositivos móviles y del ordenador. Las ventajas para el usuario final son la comodidad (pago a través de NFC, memorización de los datos de la tarjeta en la app o en Internet...), la rapidez y las ofertas de valor añadido personalizadas en función de su historial transaccional, entre otras. Los comercios, a su vez, se benefician de una mayor movilidad (posibilidad de cobrar desde el móvil o sin necesidad de pasar la tarjeta de crédito del cliente) y de la gestión y potencial monetización de la información transaccional de sus clientes.

El continuo crecimiento del número de dispositivos móvi-

les a nivel mundial, junto con la expectativa de transaccionalidad instantánea por parte de los usuarios y el hecho de que los grandes gigantes de diferentes sectores estén apostando por las carteras digitales (Google, Apple, Samsung o Walmart, entre otros), confirma que esta tendencia continuará en los próximos años.

La clave del éxito estará en las ratios de adopción y en ser la opción preferida por los consumidores frente al elevado número de opciones a día de hoy. En ese sentido, Alibaba a través de Alipay ha sido capaz de crear una historia de éxito en el mercado asiático gracias a su estrategia

de diferenciación vertical por sector para sus aplicaciones.

2. *La nueva tecnología asociada a los TPV.* La evolución de los terminales físicos y de los servicios de valor añadido ofrecidos a comerciantes representa una clara amenaza de los nuevos entrantes, que además de la desintermediación de clientes consiguen capturar un negocio que tradicionalmente es utilizado por las entidades financieras como puerta de entrada para otros más lucrativos, como los préstamos.

Poynt o Clover (a través de First Data) son ejemplos de TPV inteligentes de última generación,

preparados para tramitar pagos de medios alternativos (NFC, *bluetooth* o códigos de barras de respuesta rápida – QR, por sus siglas en inglés). Asimismo, estos terminales cuentan con otras funcionalidades avanzadas, como escáneres o sincronización de la información con *software* para su aprovechamiento posterior.

Además de los avances en los terminales físicos, conviene también destacar los servicios de valor añadido ofrecidos a través de los TPV tanto para consumidores finales (préstamos al consumo) como, sobre todo, para comerciantes (financiación del circulante sin necesidad de avales, aplicaciones de análisis y gestión de información transaccional, programas de fidelización de clientes, etc). Es en este último

ámbito de oferta adicional en el que se están posicionando una gran cantidad de *fintechs*, como Vantiv, Intuit o incluso Kabbage como beneficiaria indirecta de la información generada.

3. Pagos P2P simplificados. La mayoría de carteras digitales ven los pagos entre particulares como un caso de uso sin barreras de entrada relevantes y como una estrategia de incremento de su base de usuarios. La propuesta de valor de esta tecnología es la posibilidad de hacer pagos a particulares sin la necesidad de aportar una cuenta bancaria (el número del móvil es suficiente), de forma rápida y sin coste.

Existe un elevado número de empresas de diferentes sectores interesados en este mercado,

desde *fintechs* puras (Venmo en Estados Unidos o WeChat en Asia), hasta empresas de telefonía (Apple, Samsung), tecnológicas (Google), redes sociales (Facebook) o bancos, entre otros. Precisamente, el nivel de éxito de estos últimos con los pagos entre particulares varía radicalmente en función del país:

— Por un lado, en Reino Unido y a pesar del apoyo aproximado de un 90 por 100 de los bancos y su integración con dispositivos móviles, la solución lanzada (Paym) no ha tenido mucho éxito.

— Por otro, en Dinamarca la aplicación MobilePay de Danske Bank está instalado en el 90 por 100 de los *smartphones* del país, lo que supone que el 50 por 100 de daneses disfruta de este ser-

GRÁFICO 8
RESUMEN DE ÁREAS DE DISRUPCIÓN Y SU IMPACTO EN DIFERENTES MÉTRICAS

Las *fintechs* están impactando la industria de los pagos con distintos niveles de intensidad

Impacto descrito	Competidores <i>Fintech</i> clave	¿Es escalable?	Valor para clientes	Valor para comercios
1 Aparición de carteras digitales		Sí	Moderado	Moderado
2 Nueva tecnología de TPV		Moderado	Bajo	Alto
3 Pagos P2P simplificados		Sí	Alto	N/A
4 Facilidad de transferencias internacionales		Sí	Moderado	N/A

vicio, que se inició como P2P y que ahora se está extendiendo a otros canales (punto de venta directo, comercio digital...).

4. *Pagos internacionales.* La aparición de las *fintechs* en el mundo de los pagos internacionales (Transferwise, Xoom...) está restando cuota de mercado a las agencias tradicionales de prestación de este servicio (MoneyGram, Western Union) y a los propios bancos, que tradicionalmente aprovechan este servicio de menor competencia para cobrar mayores márgenes a sus clientes y así subvencionar internamente otros negocios de márgenes más reducidos por diferentes razones.

La oferta de valor de los nuevos entrantes se resume en una política de precios transparente y competitiva por un lado, y rapidez y facilidad para ejecutar el servicio por otro, dando visibilidad al cliente sobre el punto en el que se encuentra su transacción en todo momento.

El gráfico 8 resume las principales áreas de disrupción de los pagos comentadas.

Por último, no conviene cerrar este capítulo sin una mención al *blockchain* o cadena de bloques, que es una tecnología que comprueba la validez de las transacciones a través de una red interconectada de ordenadores a los que previamente se les ha distribuido una codificación que les permite comprobar la veracidad y legitimidad de la operación. El ejemplo más reconocible de esta tecnología hasta la fecha es el sistema de pagos *bitcoin*.

Esta tecnología está todavía en un proceso de investigación y sus aplicaciones finales no están claras, pero su impacto en el

mundo de los pagos puede ser muy relevante a medio y largo plazo por su potencial para eliminar a los procesadores de red (Visa, Mastercard...), cámaras y entidades de compensación y en general simplificar el flujo de operativa de los pagos.

Esta situación ha hecho que muchos bancos estén dando pasos para profundizar en el desarrollo y aplicación de esta tecnología. El caso más relevante es el consorcio de 42 bancos, conocido como R3 e integrado por algunos de los mayores bancos del mundo, encargado de la investigación y desarrollo de los usos de la cadena de bloques para el mundo financiero.

V. ¿CUÁLES SERÁN LAS TECNOLOGÍAS GANADORAS?

A día de hoy es complicado predecir cuál va a ser la tecnología ganadora en este dinámico sector de los pagos para cada punto de la cadena de valor y caso de uso. En todo caso, sí que parece prudente afirmar que la tecnología predominante será diferente en función del caso de uso elegido y su alternativa digital. Podemos distinguir cuatro categorías con casuística bien diferenciada:

1. *Alternativas digitales al TPV:*

— Pagos a través de aplicaciones *ad-hoc* (*in-app*), como Uber, Starbucks... Actualmente, representan la gran mayoría de los pagos con el móvil y se espera que continúen creciendo en los próximos meses y tengan un peso relevante en categorías de pagos frecuentes donde ofrecen una experiencia de compra más completa y satisfactoria.

— Pagos a través de carteas móviles (*m-wallets*), como Apple Pay: esta tecnología permite pagar con el móvil en TPV habilitados con NFC. Previamente se han cargado al móvil una o varias tarjetas de pago que, tras una comprobación, están activas para funcionar igual que si estuvieran en el bolsillo del cliente y permiten pagar de una forma muy cómoda y segura.

El rápido crecimiento de *smartphones* y terminales de venta con tecnologías NFC permitirá un mayor despegue de esta forma de pago.

2. *Alternativas digitales a los pagos desde el ordenador (in-browser):*

— Tarjetas registradas en un comercio o *market place* concreto, *card-in-file*, (por ejemplo, Amazon Payments...) que permiten pagos directos y perfectamente integrados en la experiencia de compra a través de un prerregistro de la tarjeta, similar a los pagos realizados a través de aplicaciones.

— Carteras digitales, *e-wallets*, (por ejemplo, PayPal...) que posibilitan pagar a través de una cartera a la que previamente se ha dotado de tarjetas de crédito o del acceso a una cuenta bancaria.

— Pagos a través de bancos *online* (por ejemplo, MyBank...): pago a través de un banco, similar a una transferencia bancaria al vendedor, pero sin necesidad de conocer la cuenta destino para efectuar el pago.

3. *Pago de facturas*

— Pago de facturas por medios digitales (por ejemplo, Zoomit, impulsado por los prin-

principales bancos en Bélgica): sector hasta la fecha más desarrollado para la banca corporativa que para particulares.

4. Pagos entre particulares (P2P)

— Pagos P2P móviles (por ejemplo, Venmo, Paym...): uso del móvil del usuario destinatario para el envío de transferencias, para lo cual se ha tenido que asociar la tarjeta o cuenta bancaria a la aplicación. Este caso de uso ha tenido cierto éxito en mercados concretos, especialmente en aquellos en los que

las transferencias bancarias son complejas, costosas o tienen una duración elevada.

Al analizar el éxito y/o la penetración de las soluciones actuales por países, se observan grandes diferencias por geografía (gráfico 10). Estas desigualdades se explican por la tradición histórica de cada país, pero también por la intensidad de la disrupción de las *fintechs* en el país y por el mayor o menor esfuerzo de los bancos y entidades financieras presentes en el mercado por desarrollar e impulsar soluciones industriales en el mercado local.

Ideal es uno de los ejemplos de éxito de desarrollo y adopción de soluciones industriales locales. Se trata de un esquema de pagos iniciado en 2005 por los principales bancos holandeses al cual se han ido sumando más entidades financieras a lo largo del tiempo, que permite a los consumidores comprar *online* y pagar mediante transferencias directas. El hecho de que sea una solución segura y con una experiencia de usuario adecuada (demanda) y que las comisiones del servicio sean reducidas para los comerciantes (oferta), ha provocado el éxito de este medio de

GRÁFICO 9
DETALLE DE LAS ALTERNATIVAS DIGITALES Y SUS EJEMPLOS ASOCIADOS A CADA CASO DE USO

Los ganadores en los pagos digitales serán diferentes en función del caso de uso

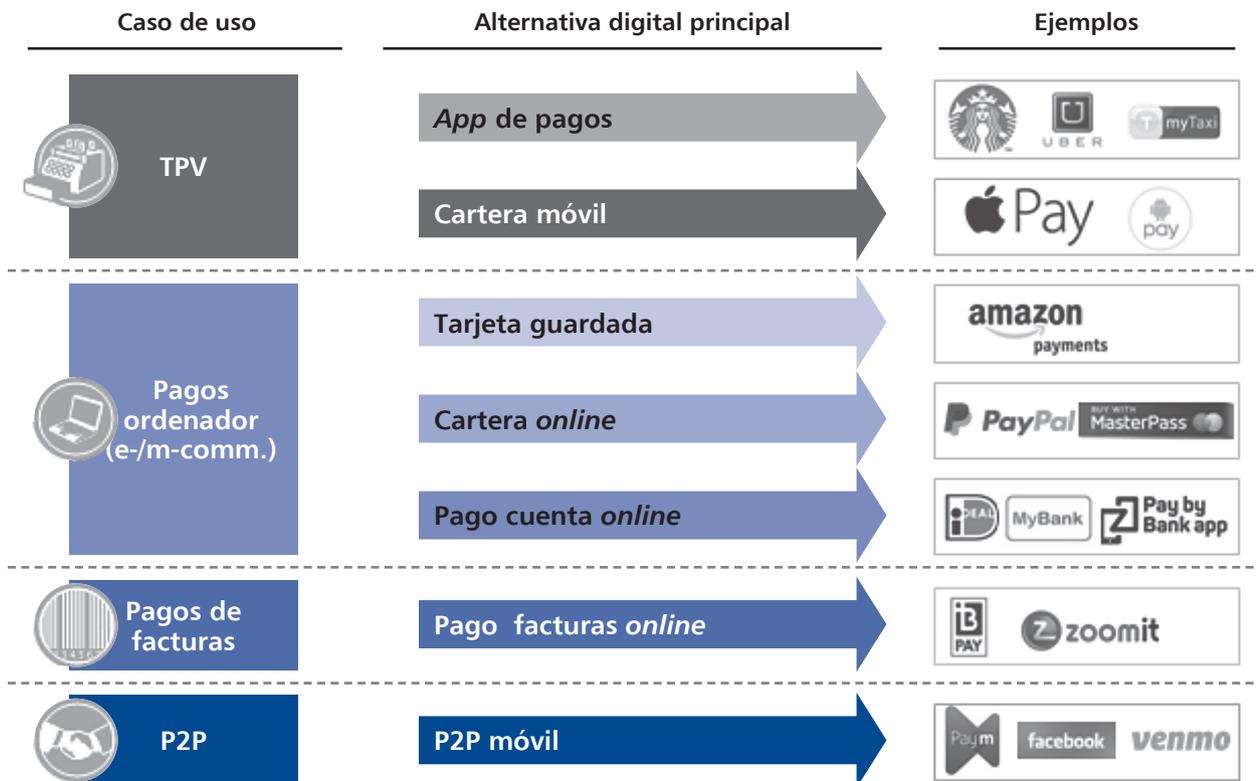
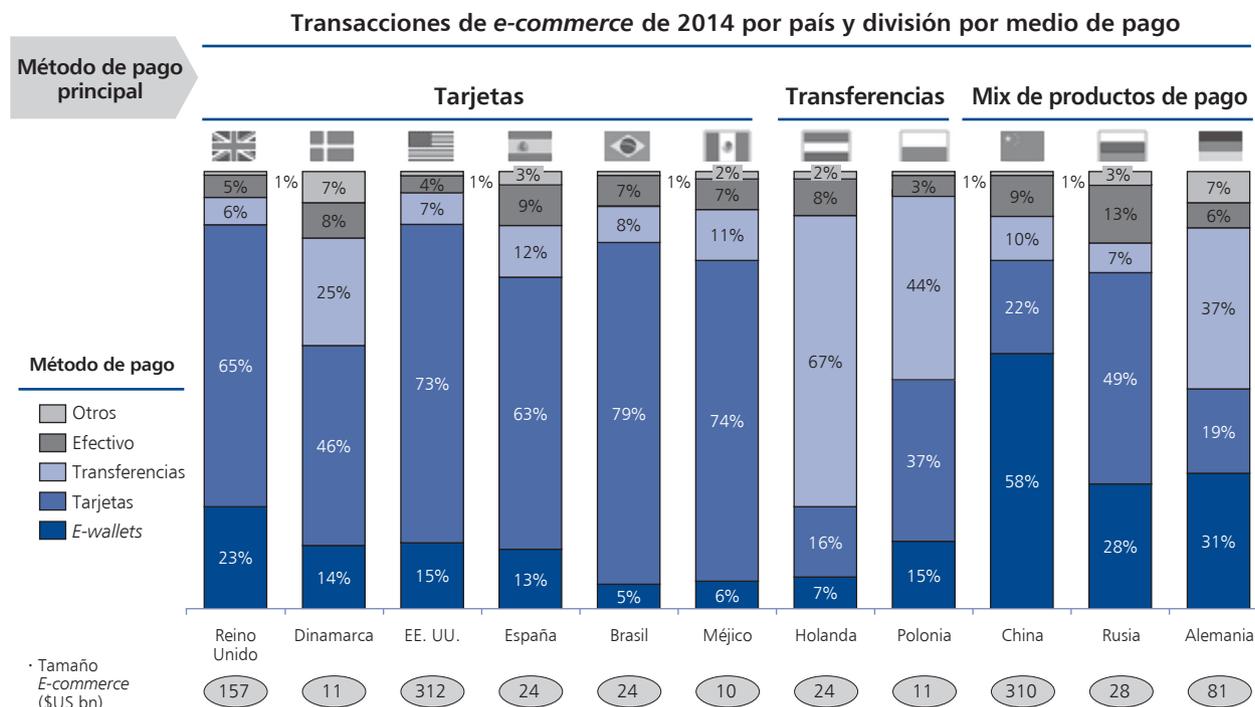


GRÁFICO 10
DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE PAGO Y TAMAÑO DE MERCADO DEL E-COMMERCE

Los métodos de pago para e-commerce son diferentes por país



Fuente: Worldpay report, 2015.

pago en Holanda y tiene como consecuencia una menor penetración de otros medios de pago (por ejemplo los *e-wallets*) donde los nuevos entrantes han logrado cuotas significativas en otros mercados.

VI. ¡NUEVOS COMPETIDORES A LA VISTA!

La estrategia de entrada de los nuevos competidores se caracteriza en muchos casos por la búsqueda de un punto de la cadena de valor de pagos donde puedan cubrir una necesidad del cliente mejor que una entidad financiera y, a partir de ahí, ex-

pandirse a lo largo de la cadena o simplemente centrarse en el crecimiento sobre ese punto concreto.

El éxito de estos actores está fundamentado, por tanto, en una propuesta de valor 100 por 100 enfocada a la mejora de la satisfacción del cliente. Esa visión cliente se hace evidente si repasamos el impacto de algunos de los nuevos entrantes más exitosos del sector:

— *Paypal* ofrece ventajas tanto para el consumidor final (rapidez en el pago por tener los datos ya incluidos, tranquilidad de contar con una entidad fia-

ble detrás para la ejecución de la transacción, confianza por no tener que facilitar los datos de tarjeta en una página de Internet, visibilidad por la transparencia en los precios...) como para los comercios (al reducir drásticamente los datos a introducir desde que un consumidor ha decidido el pago hasta que se efectúa completamente, las tasas de conversión aumentan significativamente) (4).

— *Apple Pay* se presenta como un sistema con las ventajas de la rapidez, sencillez y seguridad para el cliente final como receta de éxito. Rapidez porque basta con un toque sobre

la pantalla del móvil para efectuar la compra; sencillez por el desarrollo de pantallas atractivas y comprensibles para el cliente, y seguridad porque los datos bancarios de los que se dota a Apple Pay no quedan grabados en ningún sitio físico, sino que se almacenan en un dispositivo con códigos de seguridad después de cada operación y movimiento.

— *Square* se centra en dar una solución de pagos transparente y con servicios de valor añadido valorados por el cliente, que en este caso es el comercio. La transparencia es consecuencia de tener unas tarifas fijas, independientemente del volumen o cantidad de la compra, y los servicios de valor añadido proceden del tratamiento y presentación a fin de mes de la información transaccional asociada a las ventas del cliente, lo que le facilita la identificación de las dinámicas de venta y la toma de decisiones estratégicas para el futuro.

La amenaza de los nuevos competidores va mucho más allá de la erosión de los márgenes actuales del sector. Existe un riesgo real de desintermediación de la relación con el cliente y la posterior entrada en negocios adicionales más allá de los pagos por parte de los nuevos operadores de pagos (por ejemplo, financiación de particulares y de circulante de empresas).

La erosión de márgenes actuales se evidencia en ejemplos como Paypal, que se convierte en un adquirente de comercios, atacando un doble flujo de comisiones que hoy capitalizan los bancos.

— Por el lado del comercio, supone una pérdida de las comisiones asociadas al negocio de adquirencia.

— Por el lado del cliente final, genera una pérdida parcial de las comisiones de intercambio asociadas a tarjetas, en la medida en que Paypal empuje y promocióne el uso de su cuenta en vez del uso de tarjetas asociadas al monedero.

Otro ejemplo de erosión de márgenes es el que han provocado empresas especializadas en transferencias internacionales, como Transferwise. Estas empresas han aprovechado un negocio con unos márgenes tradicionalmente elevados para los bancos (p. ej., era un negocio con márgenes altos por la falta de competencia y que servía para subsidiar a otros donde los márgenes eran más reducidos) para ofrecer una solución donde el precio y la agilidad en la transacción son las dos fuentes principales de ventaja competitiva para el cliente final.

En cualquier caso, la principal amenaza de los nuevos competidores es la captura de la relación con el cliente y la desintermediación en su relación con el banco. En muchos casos, estos entrantes funcionan sobre las soluciones e infraestructuras tradicionales (p. ej., Apple Pay o Paypal se acaban canalizando sobre las tarjetas que los clientes introducen en su cartera digital). Sin embargo, a partir del momento en el que el cliente introduce la tarjeta en el sistema, el banco emisor pierde toda la relevancia en transacciones posteriores, ya que el cliente no será consciente de la tarjeta con la que se está efectuando el pago, ya que verá únicamente a Paypal como el facilitador del pago.

Adicionalmente, con la nueva regulación de pagos las carteras digitales podrán acceder directamente a la cuenta del cliente sin necesidad de utilizar los *raïlles* de

las tarjetas de pago que hoy los clientes asocian a estos monederos. En estos casos, el banco desaparece totalmente de la escena del pago para el cliente, y queda como mero custodio de su cuenta corriente.

VII. UNA LLAMADA A LA ACCIÓN

Los bancos deben adoptar una posición activa y poner en marcha una serie de iniciativas para mitigar el impacto de los nuevos entrantes y, de esta forma, salvaguardar su actual estatus de proveedor clave de los pagos digitales y servicios de valor añadido relacionados con el sector. El objetivo de las medidas propuestas debe ir encaminado a evitar el efecto de desintermediación bancaria, que es la principal amenaza para las entidades financieras.

La primera prioridad debe ser entender profundamente las necesidades de pagos de sus clientes y revisar la propuesta de valor de sus medios de pago actuales para que se adecúen a las mismas y ofrezcan además una buena experiencia al usuario. La estrategia exitosa ideal sería aquella por la cual el cliente elige la solución de pagos de su banco para efectuar sus transacciones (por ejemplo, pagan con la cartera digital del banco o con sus tarjetas en lugar de con Paypal o Apple Pay). La batalla muy difícilmente se ganará en su totalidad, y en muchos casos los clientes elegirán otras soluciones donde el banco esté puramente «en el *back*» de la solución. Incluso en estos casos, la estrategia de apostar con ambición por la diferenciación tendrá su recompensa y mitigará parcialmente el impacto, ya que ayudará al banco a que al menos sean su tarjeta y su

cuenta y no la de otros bancos las seleccionadas por el cliente como primeras opciones en el monedero.

Por otra parte, los bancos deben explorar soluciones industriales locales o regionales en aquellos mercados donde pueda tener sentido. Además del caso ya comentado de Ideal en Holanda, existen otras soluciones como Blik, una plataforma de pagos móviles diseñada por los seis mayores bancos de Polonia (5). La clave del éxito de estas soluciones es que tengan una buena experiencia de usuario y propuesta de valor y que estén apoyadas por un número relevante de operadores, de manera que sea más sencillo agregar una parte relevante de *cobradores* y *pagadores*.

Por último, los bancos deben adoptar un rol activo en el ecosistema de las *fintechs* y de los gigantes digitales. Por una parte deben aprender de los nuevos actores del mercado, y asegurar que sus productos y servicios están basados en un entendimiento profundo de las necesidades de sus clientes. Deben, asimismo, ser ágiles en lanzar y adaptar sus propuestas de valor a los cambios del mercado. Y, finalmente, deben realizar un número acotado pero suficiente de apuestas en soluciones innovadoras, asumiendo que algunas de ellas no triunfarán. Para ello es necesario poner en marcha una estrategia adecuada para incubar, apoyar, comprar y promover alianzas con las *fintechs*. Los métodos de participación más utilizados son la inversión en el capital a través de la creación de empresas incubadoras/aceleradoras, la firma de alianzas estratégicas y finalmente la compra directa. Los bancos mejor posicionados a día de hoy para combatir la tendencia

fintech son aquellos que combinan adecuadamente las tres estrategias mencionadas.

VIII. PRINCIPALES CONCLUSIONES

— El *volumen de ingresos* del negocio de los pagos para el sector bancario es de más de un billón de dólares, y crecerá a buen ritmo en los próximos diez años, con una tasa de crecimiento anual del 6,2 por 100, hasta multiplicar por dos su valor actual. Este crecimiento provendrá, en su mayoría, de economías en desarrollo y se caracterizará por la entrada de nuevos competidores digitales que se posicionarán en diferentes etapas de la cadena de valor.

— A corto plazo los *principales cambios* vendrán provocados por las carteras digitales, la nueva tecnología asociada a los TPV, los pagos P2P simplificados y los pagos internacionales. La cadena de bloques, por su parte, es una tecnología con potencial de impacto en el sector a medio-largo plazo.

— Se espera que la *tecnología ganadora* sea diferente en función del caso de uso (TPV, pagos desde el ordenador, pagos P2P, pago de facturas *online*, ...) y que la magnitud de su éxito y de la penetración de nuevos entrantes sea diferente en cada país, en función del nivel de adopción de soluciones industriales locales.

— Los nuevos entrantes en los pagos digitales suponen una amenaza para los bancos, principalmente por la desintermediación de la relación con el cliente, que les puede posibilitar además entrar en nuevos negocios como la financiación de cobros y pagos.

— Los *bancos deben trabajar activamente para defender su posición* en el estratégico terreno de los pagos poniendo en marcha tres grandes líneas de trabajo en paralelo: asegurar el diseño de soluciones innovadoras y de alto valor añadido fundamentadas en un entendimiento profundo de lo que necesitan sus clientes; favorecer el desarrollo de soluciones industriales en los diferentes mercados en los que compiten; y, por último, implantar una estrategia de alianzas y participación en el ecosistema *fintech* que les permita realizar un número relevante de apuestas innovadoras.

NOTAS

(1) Se incluye en esta cifra la suma de los ingresos de cuentas (*spread* de los saldos de cuentas y comisión por mantenimiento), ingresos transaccionales (comisiones de tarjetas – interbancaria, comisión a comercios y comisiones por conversión dinámica de moneda, comisiones por pagos con medios diferentes a tarjetas, comisiones por descubiertos en cuenta y comisiones por tenencia de tarjetas) y *spread* de tarjetas de crédito y penalizaciones.

(2) Según el informe del BCG, *Global Payments Report* de 2015.

(3) Encuesta realizada por The Boston Consulting Group a nivel mundial sobre 5.500 consumidores en junio 2015.

(4) Más de 15 pp, según un estudio realizado en 2009 por comStore entre 15 *retailers* que contaban con Paypal *online*. Este estudio comprobó que las tasas de conversión para clientes que tenían que introducir todos sus datos (dirección de envío, cuentas bancarias...) estaba en el 59.9 por 100, mientras que las tasas de conversión de Paypal se incrementaban al 78.3 por 100.

(5) Alior Bank, Bank Millennium, Bank Azchodni WBK, mBank, ING Bank y PKO Bank Polski.

BIBLIOGRAFÍA

- BEARDSLEY, B.; MONTGOMERY, H.; DRUMMOND, A., y TAMARELLI, K. (2015), «Value Propositions in Merchant Acquiring», *The Boston Consulting Group survey*, Norteamérica.
- CREEMERS, T., y PEETERS, M. (2015), *Winning in digital payments in Europe*, The Boston Consulting Group.
- DAB, S.; BADI, M.; FREUDENSTEIN, G.; GOYAL, D.; GREALISH, A.; RAPALLO, P.; RUTSTEIN, C.; SAMPIERI, O., y TANG, T. (2013), *Global*

<p><i>Payments 2013, getting business models and execution right</i>, The Boston Consulting Group.</p> <p>DAB, S.; CREEMERS, T.; DRUMMOND, A.; FREUDENSTEIN, G.; KOTLAREK, M., y OLIVIER, S. (2014, updated 2015), «Dealing With Disruption: Wow Banks Can Navigate New EU Payments Legislation», <i>Working paper</i>, The Boston Consulting Group.</p>	<p>DAB, S.; FREUDENSTEIN, G.; GARDINER, N.; GREALISH, A.; MUXI, F.; RAPALLO, P.; RUTSTEIN, C.; SAMPIERI, O.; VAN DEN BERG, P., y ZIELINSKI, K. (2014a), <i>Global Payments 2014, capturing the next level of value</i>, The Boston Consulting Group.</p> <p>— (2014b), <i>Retail Payments: digital diversity is the key</i>, The Boston Consulting Group.</p>	<p>—(2015), <i>Global Payments 2015, listening to the customer voice</i>, The Boston Consulting Group.</p> <p>FREUDENSTEIN, G.; HUMBURG, S.; RITSCHEL, A., y GREALISH, A. (2016), «Charting a Course to an optimized payment platform», The Boston Consulting Group, <i>bcg perspectives</i>.</p>
--	---	---