

«El problema no es el pago, es la experiencia de compra»

ZACHARY ARON, SOCIO DE DELOITTE EE.UU., HABLA SOBRE LOS RETOS DE LA INDUSTRIA FINANCIERA



DARWIN BORRILLI

MARCELA DOBAL
mdobal@elpais.com.uy

Zachary, Fernando y Fabián salieron a cenar. Al momento de pagar, uno no lleva suficientes pesos uruguayos porque aún no se acostumbró al tipo de cambio local, el segundo pensaba pagar con dólares y el tercero con tarjeta. Y no todos ordenaron el ojo de bife para cenar... ¿Cómo dividir la cuenta sin que sea una experiencia engorrosa?

La situación, que involucra a tres ejecutivos de Deloitte o a tres comensales al azar, ilustra «un problema de compra, no un problema de pago, porque todos sabemos cómo sacar el dinero de la billetera», remarca Zachary Aron, socio de esa consultora que lidera el área de Payments en EE.UU.

A su juicio, es allí donde la industria de pagos debe enfocar sus esfuerzos y los gobiernos tendrán un rol vital para propiciar un entorno saludable de «coo-petición» (de colaboración entre competidores) que permita avanzar en ese sentido. Sobre estos temas dialogó el experto con El Empresario, durante su visita a Uruguay en el marco del PuntaTech MeetUp.

—¿Por qué usted dice que no existe un problema de pagos sino de compra?

—Porque la gente sabe cómo pagar sus cosas. En Deloitte EE.UU. tenemos alianzas con aceleradoras globales que incuban a 15 o 20 *startups fintech* (N. de R.: empresas que utilizan tecnología para ofrecer servicios financieros de forma más eficaz y económica) y elegimos las que podrían asociarse con bancos. Cada seis meses recibimos una lista de 100 *startups* que tienen ideas muy interesantes, por ejemplo, cómo pagar con la muñeca, cómo pagar pestañando... pero son problemas de pago, que no necesitan ser resueltos. Lo mismo ocurre con los pagos

móviles. Cuando salió Apple Pay se pensó que iba a cambiar todo con el *tapping*, pero las personas no tenían problema con deslizar sus tarjetas por el POS.

—¿Qué otros problemas de compra ya detectó el mercado?

—Si voy a una tienda y me gusta un producto, ¿por qué tengo que agarrarlo, caminar hacia el frente del local, hacer cola en la caja, sacar mi tarjeta, esperar si acaso el cajero tiene que reescanearla...? ¿Por qué no puedo simplemente escanear el producto e irme? Eso es un problema de compra. Una de las principales tendencias es que el éxito pasará por entender la experiencia como un problema de compra y no de pago.

La tecnología no es todo

Más allá de las plataformas AliPay y PayTM, el enfoque hacia brindar soluciones a la experiencia de compra cuenta con ejemplos interesantes en Asia, donde la tecnología no necesariamente es súper avanzada. «En India, los periódicos imprimen avisos con un código QR y si lo recortas y pegas en tu tienda, podrás aceptar pagos. No es una cuestión tecnológica muy grande a resolver, sino una manera de expandir esto y crear un ecosistema. En este caso, fue en respuesta a la desmonetización que promovían los reguladores. Ellos no dijeron: 'tenemos que ofrecer pagos'. Dijeron: '¿cómo podemos ayudar a las vidas de comerciantes y clientes? Y crearon la tecnología apropiada para hacerlo», explicó Aron.

Agregar nuevas características (al medio de pago) no es lo que nos llevará a cumplir nuestra meta de digitalización, sino cómo solucionamos el problema de compra. Crear experiencias únicas que impulsen al comercio será vital. Otro ejemplo es el de Uber, que también resolvió problemas de compra: en EE.UU. era difícil conseguir un taxi para ir al aeropuerto, tampoco aceptaban tarjetas y no era posible saber de antemano si alcanzaba el efectivo para costear el viaje. Ahora a la gente le gusta Uber y hasta paga más por eso. En esas cosas los pagos son invisibles.

—¿Qué rol deben adoptar las instituciones financieras?

—El gran temor en los bancos era que las *fintech* les están quitando clientes. La cuestión es que los consumidores saben a dónde quieren ir, quieren una mejor experiencia. Entonces, la lucha está en crear la mejor posible. Hay mucho por hacer y vemos que varios actores se están moviendo en esta dirección: un reensamblaje para crear colaboración, asociaciones y redefinir dónde está el valor que todos quieren ofrecer. El desafío ahora es si ser un *first mover* (líder

proactivo) o un *fast follower* (seguidor reactivo).

—¿Qué estrategia recomienda?

—Todo banco conoce estas cosas: *blockchain*, criptomonedas, robótica, inteligencia artificial... No hay misterio. Los retos son las respuestas. Da tranquilidad no ser los *fast followers* y algunos dicen: «estoy esperando por los reguladores». Pero los reguladores están dos pasos atrás, porque en varios aspectos deben ser reactivos. Ven lo que se hace y reuelven para que nadie salga herido. A veces las reacciones son muy duras, otras no. En general van a mover las cosas hacia atrás, pero nunca hasta el punto donde se empezó. Siempre se mueven un poco adelante y quienes ya estaban adelantados, quedan adelantados. Por eso diría que la estrategia de «esperar y ver» no es la mejor. Tampoco recomendamos que todos se vuelvan locos y traten de probar de todo. Tiene que haber una estrategia coherente sobre dónde se ve usted, qué rol quiere cumplir en el ecosistema y dónde están las apuestas que desea hacer.

—¿Qué tipo de incentivos se necesitan para que las empresas se animen a dar el paso?

—Se requiere de cierta velocidad para avanzar, pero se necesita un conocimiento más profundo de la infraestructura, la regulación y la gestión de riesgos. Entonces, lo que está creciendo es la «coo-petición» entre los actores establecidos. Las cosas más interesantes en la industria no están siendo construidas por una sola institución financiera ni una *fintech*, son hechas en colaboración. El resultado neto no es «ganar el consumidor», sino lograr un mejor terreno de juego para que los participantes compitan en aspectos que realmente le importan al consumidor. Se necesita un regulador, una agencia del gobierno que fije una agenda. Los pagos más ágiles en Canadá no existirían si las autoridades no hubieran dicho que iban a ocurrir y sin que los bancos dijeran que se unirían para hacerlo.

—¿Qué otros países diría que lo están haciendo muy bien?

—Lograr un equilibrio entre ha-

bilitar la creatividad y la innovación y garantizar la seguridad es un trabajo difícil, pero es importante contar con el apoyo de los gobiernos sobre cómo modernizar los pagos, de lo contrario, no llegaremos tan lejos como podríamos, porque obtendremos diferentes ideas que compiten innecesariamente. En Hong Kong, la autoridad monetaria pensó en la tecnología *blockchain* para reimaginar la financiación del comercio. Convocó a seis o siete bancos a que participaran, ayudó a integrarlos, distribuyó la tecnología, fijó estándares, dio información de los bancos sobre qué funciona, atendió la interoperabilidad... La colaboración permitió aumentar la posibilidad de que Hong Kong dé esos servicios, porque se volvieron más eficientes.

—Se han multiplicado las «billeteras electrónicas» que compiten, ¿una sola prevalecerá?

—Creo que no habrá una sola bi-

«Las cosas más interesantes se están haciendo por colaboración»

ltera al final del día, sino múltiples billeteras. Los clientes ya lo prefieren así en el mundo físico. Probablemente, primero tendremos los más productos (digitales) de los necesarios, pero habrá una consolidación mediante grandes fusiones. Y habrá grandes *retailers* que ahora están aceptando todo tipo de billeteras que retrocederán, porque no quieren hacer la vida de sus empleados miserable sometiéndolos a tratar de descifrar si el consumidor quiere pagar con tarjeta, celular, huella digital, reconocimiento facial u otra alternativa. No sabemos realmente cuáles serán los canales, las monedas o las maneras más populares de iniciar un pago, pero tenemos que ser anticipatorios, porque las cosas van a pasar aunque nosotros no necesariamente las predigamos.