



Documento de opinión - Perspectiva para emisores

# Acelerando la transformación hacia el *eCommerce*

Cómo el equipo de *Visa Consulting & Analytics*  
puede ayudar a los emisores en esta pandemia  
de COVID-19

Para la mayoría de las empresas, la crisis de COVID-19 no tiene mucho a favor.

En todo el mundo se produjo una marcada y repentina reducción del PIB, y los gastos del hogar se vieron afectados casi con la misma intensidad. A todo esto, se suma la incertidumbre sobre cómo evolucionará la crisis, cuánto podría durar o cómo podría ser la recuperación.

**Y en medio de tanto alboroto, el aumento en la actividad del eCommerce es un punto positivo. En este documento, el equipo de Visa Consulting & Analytics (VCA) aborda el tema de los pagos digitales y nos cuenta cómo los emisores con visión de futuro pueden prepararse para responder.**

Cuando la pandemia de COVID-19 golpeó forzando a los negocios a cerrar sus puertas, los consumidores del mundo entero acudieron a Internet. Todos conocen la teoría, pero no todos conocen la verdadera magnitud de la realidad.

A mediados de marzo, antes de que comenzara el confinamiento en el Reino Unido, uno de los minoristas más reconocidos del país ya se estaba poniendo ansioso. El director financiero de Ocado, una tienda online, les dijo a los inversores que el impacto de la pandemia era tal que existía la posibilidad de que sufran un ataque de denegación de servicio: "Hemos tenido horas en la semana en las que el volumen de transacciones a través de nuestro sitio web ha sido 100 veces más alto que lo normal —un nivel de demanda que nunca antes habíamos experimentado".<sup>1</sup> Puede que la experiencia de Ocado haya sido algo extremo, pero no fue anormal. Cifras que compartió Visa más tarde evidenciaron el alcance global del cambio. En América Latina, por ejemplo, 13 millones de tarjetahabientes Visa hicieron su primera compra por eCommerce durante el trimestre de marzo y, en los EUA, el gasto en comercio digital no relacionado con viajes aumentó un 18% durante abril.<sup>2</sup> Mientras tanto, el servicio de noticias de la industria de pagos PYMNTS.com informó que, en un período de tan solo ocho semanas, se observó "seis veces más consumidores trabajando desde casa, cuatro veces más consumidores comprando comestibles online en vez de ir a la tienda, cuatro veces más consumidores pidiendo comida para llevar a través de un agregador o a su restaurante favorito, y tres veces más consumidores comprando online otros productos no comestibles".<sup>3</sup>

Notablemente, muchas de las transacciones que forman parte de este incremento pertenecen a la categoría de gastos diarios, siendo los comestibles el principal ejemplo. Paralelamente, esto trae un aumento en el volumen de pagos con tarjeta de débito, como también en el reemplazo del efectivo, por lo que no se trata solamente del impacto en las tarjetas de crédito.



<sup>1</sup>Ocado expected to impose rationing on more products, The Guardian, 19 March 2020, <https://www.theguardian.com/business/2020/mar/19/ocado-online-shopping-expected-to-impose-rationing-on-more-products>

<sup>2</sup>Visa sees massive digital acceleration with million trying e-commerce for the first time, MarketWatch, 14 May 2020, <https://www.marketwatch.com/story/visa-sees-massive-digital-acceleration-with-millions-trying-e-commerce-for-the-first-time-2020-05-13>

<sup>3</sup> "Why Consumers Aren't In A Rush To Reopen The Economy", PYMNTS.com, 4 May 2020, <https://www.pymnts.com/coronavirus/2020/no-rush-to-reenter-physical-world/>

# El foco puesto en las transacciones de compra de comestibles

El análisis de Visa revela el alcance del cambio y sugiere que la formación de hábitos es más fuerte entre los adoptantes del *eCommerce* más nuevos

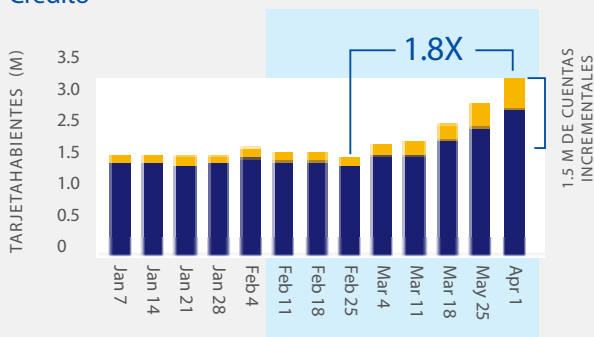
Hay datos de transacciones de Visa que prueban que, desde fines de febrero a fines de marzo, la cantidad de tarjetahabientes de EUA comprando por *eCommerce* en tiendas de comestibles aumentó 1.8 veces.

## La revolución digital

La cantidad de tarjetahabientes haciendo compras CNP (tarjeta no presente) en tiendas de comestibles aumentó 50%<sup>1</sup>

Pedidos digitales en tiendas de comestibles - Compradores por primera vez vs. repetidos con CNP

### Crédito



### Débito

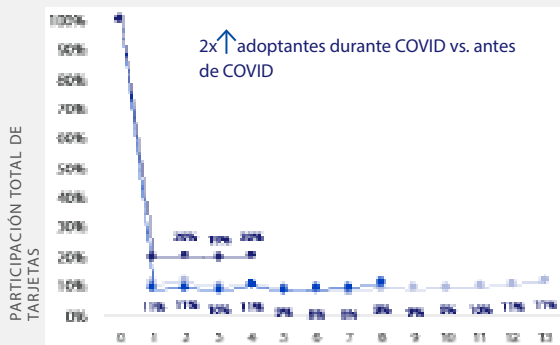


Analizando más en detalle surge que, en términos de su participación del gasto en comestibles, los adoptantes más nuevos del *eCommerce* son quienes más perciben el cambio. La participación del gasto en comestibles entre los tarjetahabientes que compraron comestibles *online* por primera vez antes del confinamiento, alcanzó un promedio aproximado de 25%<sup>1</sup>. Sin embargo, tomando aquellos que recién hicieron su primera compra por *eCommerce* en marzo de 2020, su participación del gasto en comestibles alcanzó un promedio de 41%<sup>1</sup>.

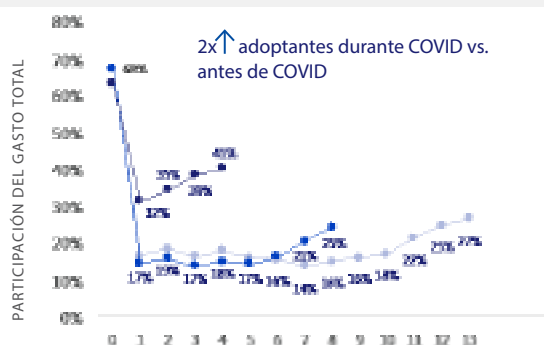
## La revolución digital

La formación de hábitos pesa más sobre los adoptantes digitales que surgen durante la crisis de COVID

Participación de tarjetas activas en compras CNP de comestibles



Participación del gasto en comestibles



A la luz de la naturaleza de estos cambios, los emisores necesitan pensar seriamente en su oferta *eCommerce* para defender y ampliar su condición *top-of-wallet* y asegurar la codiciada posición de *card-on-file*.

1. VisaNet data, febrero 2020- marzo2020.

# ¿Cuál es el impacto para los emisores de tarjetas de pago?

La pandemia de COVID-19 afectó a los emisores de tarjetas de débito o crédito de muchas maneras. Bajaron los niveles de consumo en general, cayó la calidad de los créditos y aumentaron las amenazas de fraude como consecuencia de la confusión, distracción y vulnerabilidad que surgieron de la crisis y que resultan oportunidades para los atacantes.

En un esfuerzo por corregir la situación, todos los emisores están ocupados. Sin embargo, es importante que los emisores presten especial atención a la estrategia *eCommerce* —punto de apoyo para lograr los cambios—, y así conseguir:



## Capturar una parte más grande del gasto

Cada vez más consumidores eligen el canal *eCommerce* para hacer sus compras, algo que para los emisores representa la posibilidad de capturar una mayor parte del gasto diario. Entonces, una oferta sólida de *eCommerce* ofrecería compensar parcialmente los desafíos más grandes que trae la pandemia.



## Responder a una nueva dinámica competitiva

El *eCommerce* es hoy el centro de atención, y los emisores que aún no cuentan con una oferta digital sólida quedan en desventaja competitiva con respecto a aquellos que sí. En otras palabras, el terreno está preparado para los que se renuevan para alcanzar y mantener su posición *top-of-wallet*.



## Protegerse del aumento proporcional de ataques de fraude

Si bien la mayor parte del volumen de transacciones por *eCommerce* será legítima, paralelamente traerá más intentos de fraude. Para seguir adelante, los emisores deberán estar atentos no solamente a las oportunidades digitales sino también a los riesgos que traen.



## ¿Cómo responder?

En las páginas que siguen te presentamos ocho imperativos para abordar cada una de estas cuestiones, junto con recomendaciones para impulsar más el gasto *eCommerce*, defender y ampliar tu posición *top-of-wallet*, optimizar las autorizaciones y protegerte de los riesgos del mundo digital.

Cabe destacar que, si bien el canal *eCommerce* acapara toda la atención, hay mucho más dentro de esta gran historia digital. Por ejemplo, el COVID-19 le dio un impulso oportuno a la tecnología sin contacto en EUA. En Asia, se dispararon los pagos entre personas (P2P), como *Visa Direct*. Además, y teniendo en cuenta que se está prestando más atención a la salud y seguridad, hay una lógica emocional más fuerte detrás de las billeteras digitales, también conocidas como "*Pays*". Por lo tanto, pensar más allá del entorno *eCommerce* y prepararse para dar un paso más en materia de oferta digitales es de vital importancia para los emisores.

Cada una de estas recomendaciones deberá ajustarse a la circunstancia en particular en la que se encuentre el emisor, tamaño y naturaleza de su portafolio, y el nivel de crisis en el que se encuentre su mercado local. Aquí presentamos ocho puntos fundamentales del *eCommerce* para que los emisores tengan en cuenta a medida que salimos de esta pandemia.

## Ocho puntos fundamentales del *eCommerce* para los emisores de tarjetas de pago

### #1

#### Comprende en detalle lo que sucede en tu *marketplace* - y utilízalo como parámetro

Hoy más que nunca es necesario hacer inteligencia comercial.

Si bien los cambios en el desempeño de tu negocio son importantes, necesitas analizarlos en un contexto de *marketplace* más amplio, de lo contrario no tendrás referencia para hacer tu propia evaluación del negocio y saber, en términos relativos, si tu respuesta está bien, mal o es neutral.

Donde veas cambios en la dinámica competitiva, sin importar qué tan pequeños sean, identifica el disparador de esos cambios y asegúrate de contar con lo necesario para responder de manera adecuada.

Podría resultar particularmente útil algún análisis del consumidor. Puedes agrupar a tus clientes en segmentos separados por comportamientos de compra pasados e ir haciendo un seguimiento en el tiempo. Por ejemplo: las personas que con frecuencia compraban comestibles de manera presencial, ¿siguen teniendo el mismo comportamiento? ¿Migran al canal *online*? ¿O están ausentes? - lo que indica un cambio en la posición *top-of-wallet*.

Mientras tanto, si puedes hacer una referencia cruzada de tus métricas de banca digital —utilizando las métricas de pago digital (adopción de pagos digitales, frecuencia de pagos digitales, y grado de adopción en los canales digitales como en las categorías de comercio)— tienes una base sólida para crear campañas personalizadas con el fin concreto de acompañar a los clientes en el paso a lo digital.

### #2

#### Analiza cada detalle de tu registro de autorizaciones. Es una fuente directa de inteligencia comercial y es clave para mejorar el rendimiento de tu negocio en *eCommerce*

El registro de autorizaciones te ofrece un panorama claro de lo que sucede en tu portafolio: cambios de comportamiento del consumidor, dinámica de cambios en el volumen de pagos, migración a canales digitales, y la experiencia de compra que tus clientes están viviendo.

Cada vez más consumidores migran al canal digital, y es probable que te encuentres con diversos tipos de rechazo de autorizaciones que son característicos del canal digital. Es importante implementar soluciones. Por ejemplo, échale un vistazo a las reglas que has configurado para pagos recurrentes o transacciones *card-on-file*, analiza nuevamente el enfoque que estás adoptando para las transacciones con tarjetas vencidas y verifica si tu sistema tiende a rechazar de forma generalizada las transacciones con verificación de cuenta.

El enfoque que utilices para las autorizaciones también debe estar alineado con la respuesta estratégica más amplia de tu organización a la pandemia de COVID-19. Es un reflejo directo del apetito de riesgo de tu organización, su espíritu de servicio al cliente y sus ambiciones en el entorno digital.

Si aún no lo has hecho, te sugerimos armar un comité de autorizaciones formado por representantes de áreas clave en tu empresa —incluyendo el área digital— que trabajen en equipo para implementar los cambios necesarios.

## #3

### Piensa más allá de la experiencia en las transacciones *eCommerce*

Tu oferta *eCommerce* es mucho más que la experiencia en la transacción, entonces considera todos los puntos de contacto, dependencias y funcionalidades, que podrían incluir el registro y proceso de billetera digital, la emisión al instante de productos digitales, el manejo de *card-on-file*, cualquier oferta y alianza comercial relevante, tus estrategias de prevención de fraude, los procedimientos de manejo de disputas, y más.

Recuerda que la transacción en curso es solamente uno de tus "momentos *eCommerce* clave". Todos suman a tu oferta integral *eCommerce*.

## #4

### Comunica, comunica, comunica (y procura segmentar tus mensajes cuando sea posible)

Aprovecha cada oportunidad para mantener informados a tus clientes, edúcalos y refuerza su confianza — especialmente con quienes son nuevos en el canal *eCommerce*—.

Por ejemplo, puedes contarles cómo proteges cada transacción. Comparte con ellos las prácticas de compra segura y cuéntales sobre las alianzas con comercios *eCommerce* que tengas. Cuanto más hables del *eCommerce* en tus comunicaciones, más probabilidades tendrás de que te identifiquen como líder en ese canal.

También analiza cómo puedes usar las alertas de gasto: por ejemplo, si rechazaste una transacción, informa al consumidor los motivos del rechazo y oriéntalo en cómo proceder la próxima vez.

## #5

### Vigila tus eficiencias operativas y automatiza los procesos lo más posible

Tus equipos estarán trabajando a fondo, lidiando con las realidades cotidianas de la pandemia. Busca la forma de aligerar esa carga. Concéntrate en encontrar nuevas eficiencias y busca oportunidades de automatización de los procesos en todo el trayecto digital.

El área de adquisiciones, por ejemplo, es para muchos emisores un área que consume muchos recursos — investigaciones recientes revelaron que el costo de la adquisición física puede ser entre 20 y 30 veces mayor al de adquisición digital—. Cualquier paso hacia la digitalización, por pequeño que sea, como eliminar formularios en papel, puede contribuir bastante a reducir costos.

También debes estar preparado para reubicar personal dentro de tu organización. En épocas como la que estamos viviendo, las personas necesitan adaptarse a nuevas funciones, por ejemplo, los equipos de ventas en la sucursal podrían trasladarse al call center o recibir capacitación cruzada para responder consultas por *e-mail* y *chat*. Además, el personal del área de analítica podría ocupar funciones en tareas de administración de fraude y gestión de riesgos en *eCommerce*. Entonces, es momento de echarle un nuevo vistazo a todo con miras a reinventarse.

## #6

### Interpreta los cambios en la perspectiva del consumidor y cómo podrían beneficiarte

La crisis pareciera ir apaciguándose y es probable que veamos grandes cambios en el comportamiento de consumo.

Por ejemplo, los consumidores ya empezaron a inclinarse más hacia marcas confiables, y las publicidades online muestran cada vez menos imágenes de interacción humana.

Por lo tanto, es importante estar al tanto de la opinión pública. Piensa cómo esto podría jugar a tu favor y prepárate para actuar rápido y hacer la conexión.

Por ejemplo, ¿hay preferencia de cambio hacia minoristas locales o hacia tiendas especializadas? Si es así, ¿están dentro de tu red de aceptación de pagos? ¿Qué alianzas podrías formar con ellos?

¿Existe la percepción de que el efectivo no es higiénico?

¿De qué manera se relaciona esto con tus ofertas digitales?





## #7

### Interactúa con todo el ecosistema eCommerce

En muchos países, uno de los avances más interesantes ha sido la reacción inmediata de comercios pequeños y locales —comercios minoristas de barrio reinventándose y ofreciendo envíos a domicilio, restaurantes y bares incorporando el servicio de comida para llevar, y una variedad de instructores (de yoga, fitness, etc.) que migraron al canal *online*—.

Esta diversificación ha sido posible gracias a la flexibilidad innata de la infraestructura de aceptación de pagos actual.

Si estás en el segmento de adquirente, asegúrate de que tu negocio está alineado a estos cambios. Si tienes una solución bancaria para pequeños negocios, informa a los clientes lo que ofreces. Trabaja con otros proveedores, incluidos los de servicios de pago, para explotar el mercado. Y asegúrate de que el canal eCommerce y digital sea un punto destacado en tus ofertas y programas de recompensas.

## #8

### Utiliza modelos de propensión para llegar más lejos y más rápido

La pandemia de COVID-19 ha llevado a muchos clientes a incursionar en el eCommerce por primera vez. Se vieron forzados a dar sus primeros pasos en el entorno de pagos digitales, lo que te da una oportunidad de seguir alentando la actividad por este canal. Una excelente forma de hacerlo es mediante los modelos de propensión. Utilizando analítica inteligente, puedes identificar a los clientes con más probabilidad de diversificar sus gastos digitales haciendo más transacciones entre mayor cantidad de categorías de comercio y/o canales digitales.

Esto te permite lanzar campañas sumamente relevantes que, a su vez, proporcionan un mejor retorno de tu inversión en *marketing* digital. Cuando logras convencer al cliente para que también use su tarjeta en otras situaciones, se genera un efecto multiplicador. Generalmente, a medida que se involucran cada vez más con este medio de pago, el uso general de la tarjeta aumenta de manera significativa.

Si bien la crisis de COVID-19 ha afectado a todas las empresas y sectores, algo que podemos destacar de esta pandemia es la rapidez con la que se ha logrado la migración a los pagos digitales y, en el caso de los emisores, deben avanzar rápidamente con su hoja de ruta donde prima lo digital.

Desde VCA respaldamos tus acciones para responder a la pandemia de COVID-19. Para más información sobre este tema, contacta a tu representante de cuenta Visa.

## Sobre *Visa Consulting & Analytics*

- Somos un equipo global de cientos de consultores de pago, científicos de datos y economistas en los seis continentes.
- Nuestros consultores cuentan con décadas de experiencia en la industria de pagos y son expertos en estrategia, producto, gestión de portafolio, riesgos, recursos digitales y más.
- Nuestros científicos de datos son expertos en estadísticas, analítica avanzada y machine learning con acceso exclusivo a datos obtenidos a través de VisaNet, una de las redes de pago más grandes del mundo.
- Entender las condiciones económicas que afectan al consumo permite a nuestros economistas brindar información única y oportuna sobre las tendencias de consumo global.

La combinación de nuestra amplia experiencia en consultoría de pagos, nuestra inteligencia en estrategias económicas y la amplia variedad de datos con la que contamos, nos permite identificar conocimientos prácticos y recomendaciones que ayudan a tomar mejores decisiones comerciales.



Para obtener ayuda para abordar cualquiera de las ideas o imperativos anteriores, puedes contactar a tu ejecutivo de cuenta Visa y coordinar un horario con nuestro equipo *Visa Consulting & Analytics* o enviar un correo electrónico a [VCA@Visa.com](mailto:VCA@Visa.com). También puedes visitarnos en [Visa.com/VCA](https://www.visa.com/VCA).

Los términos descritos en este documento están destinados a fines informativos únicamente y no son vinculantes para Visa. Los términos y cualquier compromiso u obligación propuestos están sujetos y dependen de la negociación y ejecución de las partes de un acuerdo definitivo por escrito y vinculante. Visa se reserva el derecho de negociar todas las disposiciones de dichos acuerdos definitivos, incluidos los términos y condiciones que normalmente pueden incluirse en los contratos. Los casos de estudio, las comparaciones, estadísticas, investigaciones y recomendaciones se presentan "COMO ESTÁN" y su único fin es el de informar. De ningún modo debe considerarse la información como consejos sobre operatoria, comercialización, aspectos legales, técnicos, impositivos o financieros o de cualquier otra índole. Visa Inc. no formula declaración ni garantía alguna sobre la integridad o precisión de la información contenida en este documento, como tampoco asume ninguna responsabilidad derivada del uso que se pueda hacer de ella. Los datos aquí contenidos no deben tomarse como asesoramiento legal ni de inversión, y se recomienda consultar a un profesional competente en caso de necesitar dicho asesoramiento. Antes de implementar una estrategia o práctica nueva, infórmese sobre qué leyes y disposiciones pueden resultar aplicables a sus circunstancias específicas. Los costos, ahorros y beneficios reales de cualquier recomendación, programa o "mejores prácticas" pueden variar según sus necesidades comerciales y los requisitos del programa. Por su naturaleza, las recomendaciones no constituyen garantía de futuro desempeño o resultados y están sujetas a riesgos, incertidumbres y suposiciones que son difíciles de predecir o cuantificar. Todas las marcas, logos y/o marcas registradas son propiedad de sus respectivos titulares y se los utiliza únicamente para identificarlos sin que ello implique aval o afiliación del producto con Visa.