

Visa Consulting & Analytics

NUEVAS FORMAS DE IMAGINAR LA ADQUIRENCIA

**¿Qué deberían hacer los
bancos adquirentes frente
a la rápida evolución del
mercado de adquirencia?**



Como resultado de una ola de innovaciones, el entusiasmo de una comunidad de nuevos participantes y la proliferación de nuevas experiencias de pago, el escenario actual de adquirencia es más dinámico que nunca.



La pandemia a nivel global y su impacto duradero en la interacción de los comercios con sus clientes aumentaron la necesidad de los adquirentes de habilitar nuevas soluciones digitales para los comercios.

En consecuencia, muchos adquirentes están revaluando sus estrategias y sus modelos de negocio para determinar la mejor manera de cumplir con sus clientes en medio de este entorno tan cambiante.

En este artículo, *Visa Consulting & Analytics* (VCA) estudia cinco tendencias clave de adquirencia y propone respuestas para que los adquirentes tradicionales continúen siendo competitivos en este fascinante panorama de evolución.



TENDENCIA #1

Las empresas de tecnología revolucionaron el mercado de adquisición

En los últimos años, la llegada de empresas altamente tecnológicas y la participación de adquirentes con mayor innovación en tecnología transformaron el mercado.

Algunas *fintechs* como Adyen, Stripe y Square, y también procesadores, proveedores de software, *gateways*, facilitadores de pago, revendedores de productos y servicios con valor agregado, organizaciones de servicio y proveedores de puntos de venta están compitiendo entre sí y con los adquirentes para crear un nuevo valor para los comercios y sus clientes.

El resultado es la proliferación de modelos de negocio para salir al mercado, experiencias de pago y puntos de aceptación.

TENDENCIA #2

El aumento de proveedores independientes de software (ISV) forzó a los adquirentes a elaborar una nueva forma de imaginar las estrategias verticales y de alianza

Uno de los avances más importantes fue la aparición de proveedores independientes de software (ISV) que ofrecen plataformas de software que cubren todas las necesidades de segmentos de comercios específicos y bien definidos (como Shopify para *eCommerce*, Lightspeed para restaurantes, el grupo Mindbody para estudios de yoga, Housecall Pro para servicios de campo o Gingr para servicios de mascotas).

Con la integración de pagos en las plataformas de gestión de negocios, los ISV tienen una influencia enorme en el proceso de selección de proveedor de pagos. Por ejemplo, el 87% de los comercios eligen el proveedor de pago al mismo tiempo o luego de seleccionar el *software* comercial, y el 90% considera que poder integrar los pagos en el *software* es importante o muy importante.¹

La importancia de los ISV hace que resulte fundamental que los adquirentes desarrollen sus propias estrategias para segmentos específicos de comercio, elaboren estrategias de alianza y propuestas de valor robustas que sirvan a los ISV y optimicen la interacción y la integración.

1. Encuesta a comercios realizada para Visa Consulting & Analytics por un tercero independiente, octubre de 2019

TENDENCIA #3

Los comercios, grandes y pequeños, les están exigiendo mucho más a los proveedores de pago

Hace algunos años, los adquirentes hacían sus ventas a los comercios de manera presencial y ofrecían una acotada estructura de precios.

Hoy todo se democratizó. Los comercios pueden elegir la solución que les conviene, bajo los términos que les resultan relevantes y con la variedad de dispositivos y tecnología que les resulta más atractiva. Con las solicitudes que se envían *online* y los dispositivos plug-and-play, los comercios pueden comenzar a aceptar pagos en minutos.

Mientras tanto, incluso las pequeñas y microempresas exigen capacidades que les permitan hacer transacciones internacionales, integrar múltiples canales de venta (*omni-commerce*), disponer de datos y analítica y ofrecer experiencias de usuario diferenciadas. Con el aumento de las inversiones en tecnología que permiten que las solicitudes de cuenta, el onboarding y la atención sean digitales, ahora el ecosistema les sirve en términos de escalabilidad y rentabilidad.

Si bien el precio sigue siendo una de las principales prioridades, los comercios de todos los tamaños están valorizando más la simplicidad y las experiencias sin complicaciones: desde simplicidad en el sistema de precios, el *onboarding* y la configuración, hasta opciones de reportes detallados y portales de autoservicio para la gestión de cuentas que sean robustos e intuitivos.

TENDENCIA #4

El aumento de la competencia logró consolidación

En los últimos cinco años, se vio una ola de fusiones, adquisiciones e inversiones en el sector.

Por ejemplo, solo en 2019 hubo más de 30 fusiones y adquisiciones dentro del entorno de adquirencia de EUA.² Entre las megafusiones más notables, están Fiserv y First Data, FIS y Worldplay, y Global Payments y TSYS. Durante los cinco años previos a estas megafusiones, se conoce que First Data Corp, Global Payments, TSYS y Worldplay gastaron US\$10 000 millones en adquisiciones para reforzar sus esfuerzos de pago integrado.³

Las fusiones y adquisiciones no son solo una cuestión de escala. También están relacionadas con ampliar las capacidades que ofrecen a los comercios.

De modo similar, también se están realizando adquisiciones para capitalizar el aumento del valor de los pagos integrados. Por ejemplo, recientemente, diversos ISV líderes, como Instamed, Axia Technologies y Zego fueron comprados por grandes adquirentes de EUA.

En muchos casos, también se invirtió en adquisiciones para reforzar las capacidades de eCommerce y del comercio omnicanal. Si bien la migración a los pagos digitales se viene dando hace algunos años, estas inversiones adoptaron mayor importancia cuando este cambio se aceleró en 2020 debido a que el volumen de pagos continuó aumentando a pesar del cierre generalizado de comercios generado por la pandemia.⁴

2. *The Nilson Report*, 1192, marzo de 2019

3. FinTech 2.0: *Software as the future of payment distribution*, *Journal of Payments Strategy & Systems*, 2019, <https://medium.com/ideas-from-bain-capital-ventures/fintech-2-0-software-as-the-future-of-payments-distribution-57e8b5b8e643>

4. *The Nilson Report*, 1192, marzo de 2021

TENDENCIA #5

Se aceleró la migración a los pagos digitales

Los volúmenes de compra en eCommerce aumentaron significativamente en todo el mundo.

Con esto, creció el comercio unificado y se debilitó la línea que marca la diferencia entre los pagos *online* y los pagos en la tienda.

Al mismo tiempo, los pagos sin contacto continuaron avanzando, especialmente en el mercado de EUA. En abril de 2021, una de cada diez transacciones Visa realizadas en puntos de venta (POS) de EUA se hizo mediante *tap-to-pay*.⁵

Todo parece sugerir que los cambios continuarán, impulsados por la demanda de los consumidores y generados por la inversión e innovación de parte de los adquirentes.

Más transacciones de tarjeta no presente en el entorno de adquirencia

- El crecimiento año a año (YOY) de la tarjeta no presente (CNP) superó el crecimiento de la tarjeta presente (CP) por casi un 30%.
- El procesamiento anual de los adquirentes con más de 50% del volumen de CNP fue cinco veces mayor que el de otros adquirentes.
- El crecimiento anual de transacciones CNP en las empresas que procesan US\$100 millones o menos superó el crecimiento de transacciones CP por más de un 20%.

Fuente: VisaNet Data se basa en los volúmenes de procesamiento de EUA por año calendario en 2019 y 2020.

5. *Contactless in the US*, Visa Navigate, abril de 2021, <https://navigate.visa.com/na/spending-insights/tapping-into-the-future-of-payments/>.

Conclusiones para tomar la decisión apropiada

El complejo y competitivo sector de los bancos adquirentes es un mayor desafío en este contexto de pospandemia.

A pesar de los desafíos, continúan las grandes oportunidades para que los adquirentes logren el éxito y forjen su rol distintivo y de valor. Los bancos adquirentes en particular tienen la oportunidad de generar valor si aprovechan la ventaja natural que los caracteriza, que es ofrecer un conjunto completo de soluciones, entre las que se incluyen los servicios a los comercios.

¿Qué decisiones deberían tomar los bancos adquirentes? Cinco pasos clave a continuación:

PASO #1

Entender y cuantificar el valor estratégico que puede crear la adquirencia

Esto dependerá de la naturaleza de tu negocio de adquirencia actual y cómo se relaciona con tu oferta de banca comercial más amplia. Aquí se incluyen el posicionamiento, las características de tu portafolio comercial de clientes y el tipo de segmentos y verticales de clientes que actualmente atiendes.

Por ejemplo, la adquirencia puede tener un peso importante en tu propuesta comercial de valor y en la estrategia de retención. También pueden vincularse con el amplio conjunto de productos comerciales que ofreces, los procesos de ventas y la estrategia de administración de relaciones.

Con este análisis en mente, tendrás más herramientas para cuantificar el rol y el valor de tu negocio de adquirencia actual, y para definir y dimensionar tus oportunidades a futuro.

PASO #2

Formular una estrategia clara

Esto está relacionado con comprender con detalle dónde te encuentras hoy y dónde quieres estar mañana.

Un requisito fundamental es decidir la función estratégica que cumplirá la adquirencia. Por ejemplo, ¿será una oferta autónoma disponible independientemente de la relación bancaria? ¿O existirá para respaldar una estrategia más amplia del banco o de la organización con sus clientes actuales y potenciales? ¿Tu oferta de adquirencia se elaborará en torno a capacidades fundamentales para segmentos y verticales más amplios de comercio? ¿O aplicarás una estrategia diferenciada?

Además, para entender y comparar tu rendimiento actual, y para evaluar tu rendimiento futuro, es fundamental contar con información del mercado de buena calidad. Si tienes en cuenta los análisis de datos de consumo en el mercado, por ejemplo, podrás comparar tu rendimiento con el de tus pares.



PASO #3

Tener presente dónde puedes competir y ganar

Conoce bien tus fortalezas y tus debilidades competitivas, incluidos tus puntos fuertes por vertical, geografía y segmento.

Encuentra la riqueza oculta que hay en tu negocio. Si entiendes bien a tus clientes y sabes qué es lo que les atrae de tu propuesta actual, mejor lograrás proteger y expandir tu negocio, y crearás un papel sustentable para tu empresa en el futuro.

PASO #4

Tener presente cómo competir y ganar

Determina cómo desarrollarás tus fortalezas y cómo abordarás tus vulnerabilidades.

La jugada final, en la que comprendes en profundidad a los clientes a los que apuntas, es crear una propuesta de valor atractiva, establecer los recursos críticos que la sustentarán y cumplir con las estrategias relevantes de distribución y de servicio al cliente.

Las verticales nunca fueron tan importantes como ahora. Por ejemplo, si los servicios de pago que ofreces están integrados al software de preferencia de un comercio, esto puede ser un aspecto por considerar mucho más importante que cualquier otro. De modo similar, si algunos comercios necesitan soporte global, para competir deberás poder atenderlos en cualquier lugar.

PASO #5

Determinar los recursos, capacidades e infraestructura necesarios

Planea con cuidado cuál será tu modelo operativo y cómo estará estructurado, incluida la estructura organizacional, la infraestructura técnica, las ventas, la estrategia de gestión de servicios y relaciones, su interrelación con otras áreas del banco y las alianzas.

Mientras tanto, mantén la disciplina al momento de priorizar los requisitos de tus capacidades, con un mapa claro de iniciativa estratégica y desarrollo de capacidades.

Al seleccionar y optimizar tus alianzas, no dejes de controlar y gestionar los aspectos distintivos de tu propuesta.

Además, estudia las alianzas desde distintos ángulos:

- ¿Cómo pueden ayudarte a mejorar la eficiencia?
- ¿Cómo pueden perfeccionar tus capacidades?
- ¿Cómo pueden expandir tu distribución?
- ¿Cómo pueden mitigar los riesgos de ejecución?

Cinco características de los mejores adquirentes

Gracias a nuestro trabajo con bancos adquirentes de mejor desempeño en los mercados de adquirencia más competitivos y desarrollados del mundo, identificamos cinco características que suelen ser común a los líderes:

CARACTERÍSTICA #1

Se apoyan en la tecnología para ofrecer experiencias únicas y fluidas

Existe un enfoque afinado puesto en la experiencia del usuario a lo largo del ciclo de vida del comercio y en cómo puede mejorarse con el uso de la tecnología. Desde la solicitud de cuenta, el *onboarding* y la configuración hasta el servicio, los reportes y la orientación, los adquirentes líderes crean valor mediante experiencias únicas y fluidas.

El uso de la tecnología genera mayor escala y eficiencia, reduce costos y permite flexibilidad para crear experiencias distintivas.

CARACTERÍSTICA #2

Apuntan a verticales y segmentos clave

El posicionamiento es todo: un objetivo de público bien definido, una estrategia de segmentación bien diagramada y una propuesta de valor exclusiva y distintiva.

Esta claridad de pensamiento y enfoque es un gran motor de todas sus acciones, lo que ayuda a nutrir las prioridades de inversión, las hojas de ruta del desarrollo y la implementación, y enfoca las iniciativas de venta, el marketing y la promoción.

CARACTERÍSTICA #3

Controlan e invierten en lo que los diferencia

Hay líneas claras respecto de lo que se tercerizará y lo que no, y respecto de cómo se utilizarán las capacidades y los recursos internos y externos para optimizar la propuesta de valor.

Se enfocan en la relación con el cliente, en la experiencia del usuario final, y en todos los elementos que diferencian el ciclo de vida del cliente; en ocasiones, están dispuestos a tercerizar todo lo demás.

CARACTERÍSTICA #4

Tienen bien definidas la estrategia de alianza y la propuesta de valor

Saber mantener las alianzas correctas es una competencia crucial. Las alianzas con los ISV y las empresas de servicios de valor agregado pueden contribuir a que los adquirentes expandan sus capacidades y su distribución, fortalezcan su propuesta de valor y reduzcan el tiempo de lanzamiento al mercado. Los socios externos pueden ofrecer los aspectos no distintivos de la cadena de valor, liberando así recursos internos para enfocarse en la creación de valor y en las competencias centrales.

Hay una cultura y una plataforma, que van en aumento, para impulsar las alianzas con los ISV, y un interés en formar alianzas con los ISV clave.

CARACTERÍSTICA #5

Conocen el poder de los datos para optimizar su negocio y para brindarles valor a sus comercios

Todo se mide, se monitorea y se compara para hacer un seguimiento del rendimiento en las métricas principales, que incluyen el crecimiento general, el rendimiento por segmento y vertical, las adquisiciones y la deserción.

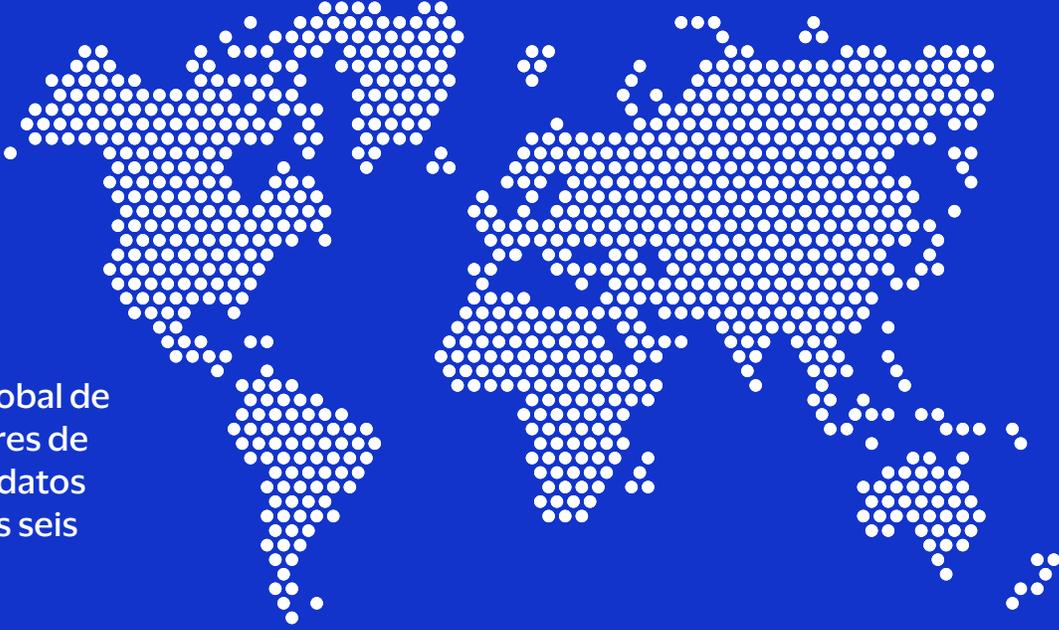
También se puede hacer un análisis más profundo para mostrar el valor generado para el banco u organización como un todo y optimizar los esfuerzos de ventas y de venta cruzada, la interacción durante el ciclo de vida del cliente y los modelos predictivos de deserción.

Mientras tanto, para los comercios, la analítica es un aspecto clave de la propuesta de valor, porque los ayuda a cuantificar su propio rendimiento, a identificar las oportunidades para mejorar y a optimizar las eficiencias.

En el ecosistema de la adquirencia, donde todo sucede tan rápido, es imprescindible fijar el rumbo correcto, pero también existe la oportunidad de crear estrategias ganadoras que impulsen el crecimiento y agreguen valor a los comercios y a la organización como un todo.

Acércate a VCA para que te ayudemos a planificar tus próximos pasos.





Somos un equipo global de cientos de consultores de pago, científicos de datos y economistas en los seis continentes.

Sobre *Visa Consulting & Analytics*

- 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. También puedes visitarnos en [Visa.com/VCA](https://www.visa.com/VCA).

Visa Consulting & Analytics es un equipo global de especialistas en estrategia, marketing, operaciones, riesgo y consultoría en economía, con décadas de experiencia en la industria de pagos. Nuestro equipo de expertos en la materia utiliza análisis de la red de pagos con mayor cantidad de transacciones de compra del mundo, por lo que podemos brindarte estrategias probadas e información corroborada que contribuirán con tus objetivos comerciales.

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 estudios de caso, comparativas, estadísticas, investigaciones y recomendaciones en este documento se presentan "COMO ESTÁN" y el único fin es el de informar. De ningún modo debe considerarse esta información como consejos sobre operatoria, comercialización, aspectos legales, técnicos, impositivos, 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. La información contenida en este documento no pretende ser un asesoramiento legal o sobre inversión, y se recomienda a los lectores acudir al asesoramiento de un profesional competente cuando dicho asesoramiento resulte necesario. 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.