

Pagos móviles: Perú como caso de éxito

Miguel León

Gerente general de Tedexis

Suele ocurrir que, cuando intenta introducir una innovación, la gente voltee hacia el Norte para ver qué están haciendo por esos lares. Pero, a veces, las diferencias son tan grandes que es necesario construir un modelo propio. Mientras que en los países desarrollados la población bancarizada supera el noventa por ciento, en América Latina se encuentra entre 35 y 40 por ciento. Sin embargo, la penetración del celular supera el ciento por ciento en casi todos los países. Esta situación determina una gran oportunidad de negocios: la inclusión en el sistema financiero de ingentes grupos de personas a través del móvil.

Según Christensen y Raynor (2003: 34): «Las innovaciones disruptivas no intentan ofrecer mejores productos o servicios a clientes establecidos en mercados existentes» y «las tecnologías disruptivas son más simples, más convenientes y menos costosas que atraen a consumidores nuevos o menos exigentes». Los pagos móviles parecen cumplir estas premisas, en el caso latinoamericano, porque se intenta llegar a una población que tiene poco o ningún acceso al sistema financiero. Los bancos, en general, ven la población no bancarizada como muy costosa de incorporar y mantener.

El hecho de que una tecnología sea disruptiva es relevante por las consecuencias que trae para las organizaciones que la enfrentan o emprenden. Este tipo de tecnologías tiende a crear mercados que no existen y que, por lo tanto, no pueden ser analizados. «Las estrategias y planes que deben formularse en estas condiciones son para aprender y descubrir, no para ejecutar»; además, «mucho de lo que los mejores ejecutivos han aprendido so-

bre innovación no es pertinente cuando enfrentan tecnologías disruptivas» (Christensen, 2011: 165).

La interoperabilidad es la posibilidad de que una persona reciba un pago móvil sin estar afiliado a, o tener cuenta en, más de una entidad del sistema de pagos móviles. Resolver este problema es clave para que un sistema de pagos móviles se consolide; de otra manera su expansión sería inviable.


El pago móvil requiere lo que se conoce como una plataforma de dos lados: debe existir alguien dispuesto a pagar con el celular y, al mismo tiempo, otra persona dispuesta a que le paguen de esa forma. Esto implica competir con algo que anda por allí desde el siglo VII antes de Cristo, que la gente conoce bien y percibe como algo sin costo: el efectivo. Es necesario convencer a las personas que portan dinero en efectivo de que un medio como el celular les permite adquirir bienes y servicios del mismo modo como lo hacen con el efectivo, incluso mejor. Lo mismo sucede con los comercios.

En Latinoamérica están avanzando, con diferentes grados de éxito, unas treinta iniciativas de pagos móviles. Sin embargo, la que pareciera tener más oportunidades de consolidarse como un caso de éxito es la que adelanta la Asociación de Bancos del Perú (Asbanc), porque ha logrado enfrentar con tino los dos primeros problemas señalados.

Un banco en particular (más aún, un ejecutivo de ese banco) se ha ocupado de liderar una serie de estudios y propuestas que han servido para crear un ambiente regulatorio propicio para la implantación de pagos móviles. Tal como indica la teoría sobre innovación disruptiva, este banco ha destinado recursos a aprender; más aún, las in-

versiones que ha realizado no están sujetas a los indicadores de rendimiento del resto de la organización, porque de esa forma el proyecto habría muerto.

Hoy Asbanc se encuentra en la fase final de elegir la plataforma que va a permitir a los bancos peruanos garantizar la interoperabilidad entre ellos y entregar una oferta de valor mínima estandarizada, mediante la cual las personas no bancarizadas pueden interactuar con las bancarizadas independientemente del banco en el que tengan sus cuentas.

Queda pendiente aún el problema de la adopción. Aquí hay elementos a favor y en contra. Para la empresa sueca de comunicaciones Ericsson (2013), América Latina es un caso de *cashonomy*. Pero el 42 por ciento de las personas que no hacen operaciones de comercio móvil está dispuesto a usar una billetera móvil. El asunto aquí es averiguar «la tarea por hacer» (Christensen y Raynor, 2003), lo que implica determinar las dimensiones funcionales, emocionales y sociales que los pagos móviles pueden cubrir y la gente quiere tener. Hay que convencer a la población de que, además de los pagos que ya puede hacer, tendrá acceso a cupones y compras en línea, con los ahorros que esto trae, así como a otras ventajas como créditos y otros beneficios que ahora solo disfrutaban los bancarizados. 

Referencias

- Christensen, C. (2011): *The innovator's dilemma*. Nueva York: Harper Business.
- Christensen, C. y M. Raynor (2003): *The innovator's solution*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Ericsson (2013): «M-commerce in Latin America: an Ericsson consumer insight. Summary report». www.ericsson.com/res/docs/2013/consumerlab/m-commerce-latam.pdf. Consulta: diciembre de 2013.

UNA ILUSIÓN DE MODERNIDAD

LOS NEGOCIOS DE ESTADOS UNIDOS EN VENEZUELA DURANTE LA PRIMERA MITAD DEL SIGLO VEINTE

José Malavé



0212-555.42.63
edies@iesa.edu.ve

Un flujo masivo de inversiones provenientes de Estados Unidos cambió el paisaje económico, institucional, cultural e incluso físico de Venezuela durante la primera mitad del siglo veinte. Con su capital, los estadounidenses trajeron maneras particulares de operar y desarrollar negocios que influyeron sobre empresas y empresarios venezolanos. No obstante, la aspiración de convertir a Venezuela en un país moderno se quedó en ilusión.

Descárguelo gratis en www.iesa.edu.ve/unailusiondemodernidad