

LAURA CRUZ

«Es una oportunidad para reinventarnos»

RAFAEL GÓMEZ NAVA

El sector financiero, en especial el de procesamiento de pagos, vive cambios vertiginosos, impulsados por el avance tecnológico, las empresas disruptivas y el confinamiento. En este ambiente, aún las empresas más grandes del medio han tenido que adaptarse, innovar y entregar valor a sus clientes de manera inédita. El liderazgo de una CEO como Laura Cruz de MasterCard, han permitido seguir sirviendo a millones de mexicanos.



La digitalización de los servicios financieros es un proceso que lleva décadas desarrollándose, pero que en los últimos años está pisando el acelerador. El rápido surgimiento de empresas Fintech y las necesidades generadas por el confinamiento por COVID-19 están evolucionando este mercado, con nuevos jugadores y servicios, más beneficios a los usuarios y también nuevos riesgos.

En este contexto, incluso los mayores participantes del mercado a nivel global han debido reinventarse, para continuar adaptados al entorno. MasterCard hoy ya no se define como una empresa de servicios, sino como una de tecnología, en donde la flexibilidad es una de las principales aspiraciones estratégicas.

Laura Cruz, CEO para México de MasterCard, habla de las prioridades para la compañía en tiempos de digitalización y de cómo la pandemia introdujo en su propio actual personal el valor de la flexibilidad.

EL CAMINO DE LA DIGITALIZACIÓN

La industria de medios de pago ha estado viviendo un proceso de transformación radical, que arrancó hace más de 10 años, cuando los jugadores tradicionales, como bancos y grupos financieros, comenzaron a buscar formas de diferenciarse en su mercado a través de la innovación y la digitalización, describe Laura Cruz. «La premisa fue que ya no necesitabas una red de sucursales para atender al cliente y tampoco que su afluencia a una sucursal fuera necesaria para ofrecerle más servicios».

En este primer esfuerzo de salir de las oficinas bancarias, el primer instrumento al que pudo recurrirse fue a las tarjetas, al ser «un servicio muy transaccional, de poco contacto y alta recurrencia en su utilización, donde el cliente hace mucho autoservicio».

Sin embargo, un requisito fundamental para estos primeros pasos fue el de la flexibilización de los sistemas bancarios, mismos que eran tradicionalmente rígidos. Estaban hechos para ser operados por banqueros, por decirlo de una manera. La prioridad entonces fue operar plataformas que pudieran interactuar con un número de usuarios mucho mayor, de una forma ágil e intuitiva. Aquellos que adoptaron esta primera digitalización pudieron comenzar a diferenciarse, concluye Laura Cruz.



Laura Cruz,
CEO de MasterCard México.

«La tecnología que permite centrarse en la experiencia del cliente se vuelve clave en los nuevos líderes de la transformación digital»



El siguiente momento de este cambio es más reciente, al entrar a escena las Fintech, empresas de mucho menor tamaño y prácticamente recién fundadas, que se enfocan, en general, en buscar cómo atender al cliente de formas más eficientes. La experiencia del usuario se convierte entonces en el gancho para atraer clientes en servicios como medios de pago: mientras más sencillo y en pocos pasos se pueda efectuar una transacción, mejor. De esta manera, «la tecnología que permite centrarse en la experiencia del cliente se vuelve clave en los nuevos líderes de la transformación digital».

El tercer elemento en la digitalización es por supuesto la seguridad, en su espectro más amplio. En el ámbito financiero han surgido aspectos relacionados a proteger la identidad digital en todo momento; luego, el momento de la transacción y finalmente todos los procesos en los sistemas bancarios y en los de sus clientes.

En resumen, «cuando una organización ha entendido lo que debe hacer para ser flexible, para tener al cliente en el centro y para blindar sus procesos, será muy exitosa», agrega.

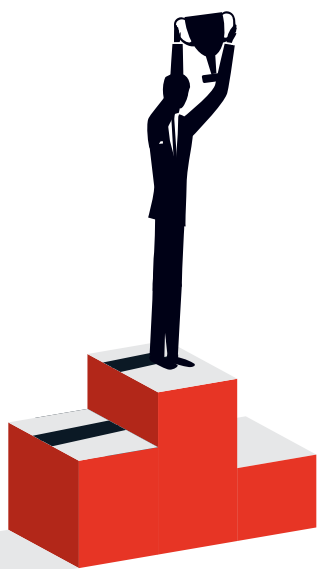
En la digitalización, MasterCard como un proveedor para grupos financieros y Fintech, y tanto empresas tradicionales como disruptivas, tiene un asiento privilegiado, para observar quiénes van tomando la delantera en esta competencia. Igualmente, este lugar permite a la propia empresa tomar sus propias decisiones de cambio.

ROMPER TODO Y EMPEZAR DE NUEVO

El core de la actividad de MasterCard, podría decirse, es casi el mismo que hace 50 años: el modelo de negocio, la tarjeta misma, la tasa de interés, la línea de crédito, el tipo de producto e incluso las terminales de aprobación han evolucionado poco -claro, ya nadie «plancha» los vouchers como en los 70-.

No obstante, aclara Laura Cruz, la transformación interna de la empresa ha sido brutal. «Dejamos de ser una empresa de servicio para convertirnos en una proveedora de tecnología. Ese cambio de *mindset* -de dirigir un club a proveer tecnología- ha sido radical».

«Cuando una organización entienda lo que debe hacer para ser flexible, para tener al cliente en el centro y para blindar sus procesos, será muy exitosa»



La empresa ha vuelto a entender los procesos de sus clientes (los bancos): qué es lo que los lleva a fijar una cuota y una línea de crédito, por ejemplo. Esta observación permite ayudarlos a romper paradigmas, incluso los propios. Por ejemplo, refiere la directiva: «Tradicionalmente MasterCard tenía cuatro productos: estándar, *gold*, *platinum* y *elite*. Sin embargo, han llegado bancos a decirnos que en el mundo digital nadie sabe qué producto es, que a nadie le interesa. Al interior de la empresa romper nuestro *statu quo*, el modelo de negocio tradicional, y evolucionarlo de la mano de los clientes sin perder el enfoque de hacia dónde queremos ir, se ha vuelto la variable en juego», señala Cruz.

«Muchas de estas variables –como cambiar una propuesta de beneficios en la tarjeta a beneficios de tecnología al emisor, a pasar de un nombre a un logo y a una marca sónica, se han tornado en decisiones tomadas luego de entender lo que está pasando en el mercado, qué necesitan nuestros clientes y dónde podemos agregar valor».

Además de convertirse en un proveedor de tecnología, MasterCard ha debido adoptar una estrategia rápida de fusiones y adquisiciones, de tal forma que el trabajo con terceros le permita robustecer su propuesta.

«Lo resumiríamos en un rumbo claro: qué quiero hacer, qué ha cambiado desde el principio, y decidiendo que ese camino queremos recorrerlo con socios. Si lo hiciéramos solos sería más complicado, por la velocidad a la que tenemos que llegar».

NUEVAS SOLUCIONES PARA VIEJOS PROBLEMAS

Al tiempo que busca afianzar su posición hacia el futuro, MasterCard enfrenta en países como México problemas añejos, como la inclusión financiera. El número de usuarios de servicios financieros aún no tiene el volumen que debería, un retraso de décadas en comparación con los países en desarrollo. Entre 30 y 40% de los adultos no tienen un producto financiero, estima Cruz.

Sin embargo, lo que sí hay es nuevas maneras de enfocar este problema. Como aclara la directiva, inclusión financiera ya no es lo mismo que bancarización. Si antes se pensaba que sólo los bancos eran responsables de incluir financieramente a más mexicanos, hoy existen nuevos jugadores con modelos de negocio altamente

digitalizados y móviles, que les permiten llegar a la «base de la pirámide». Algunas Fintech buscan al usuario directamente desde su celular, sin tener que acudir a sucursal alguna.

«Nos falta contar con más especialización de los jugadores, que se puedan meter en los distintos sectores de inclusión». Sin embargo, apunta, hay varios temas por resolver: la propia educación financiera, el ecosistema del sector y el marco regulatorio.

La autoridad ha sido muy lenta en regular y aprobar al ecosistema Fintech, como es sabido entre los aspirantes a conseguir una aprobación por parte de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV). Pero es igualmente importante que el uso de servicios financieros no se asocie tan de cerca con volverse cautivo en el pago de impuestos o caer bajo algún tipo de supervisión demasiado rigurosa, de lo contrario el desincentivo permanece.

«Si lo que le quieres pedir a una persona cuando se incluya financieramente es que sea un sujeto de fiscalización, esto no va a avanzar. Si le quieres pedir a un banco que incluya, pero que cumpla con todos los requisitos fiscales que requiere cada cliente, esto no va a avanzar. Si requieres a jugadores como nosotros limitar y encarecer algunos programas de inclusión financiera de aceptación de pagos, tampoco va a funcionar», señala Cruz.

Con todo, la directiva dice que MasterCard está comprometido con la inclusión financiera: «Es uno de los temas que nos apasiona, por varias razones: Usamos la frase: *‘Doing well, by doing good’*. En el momento en que amplías el número de usuarios y la cantidad de servicios que puedes ofrecerles, les irá mejor a las empresas relacionadas. Creemos que hay un tema de escala y de rentabilidad que podemos aprovechar y que se trata de un compromiso de hacer sociedades más prósperas, en México en particular».

Además de lo que hace a gran escala, Laura Cruz describe una campaña que la empresa ha emprendido en México, el llamado «Café Paga», que lleva a cabo en conjunto con Fundación Capital, la distribuidora NKG y algunos bancos y empresas Fintech.

«Un cafetalero de Oaxaca, por ejemplo, para poder vender su café, necesita pasar por tres o cuatro

intermediarios. Evidentemente el margen de ganancia se le reduce considerablemente, comparado con el precio final de su producto. Nosotros, a través de socios, de tecnología y de crear ecosistemas, logramos acortar la cadena de valor, para que los cafetaleros pudieran vender a los grandes productores de manera directa. Con eso digitalizamos su economía, cosa que nos funciona muy bien, compartimos mucha información valiosa a la cual los cafetaleros no tenían acceso y, por supuesto, les generas una derrama económica para que puedan crecer».

Esto, explica, es inclusión financiera pura, porque los productores no sólo reciben pagos a través de un medio digital, sino que tienen acceso a información que les permite obtener créditos para extender su producción. En corto, se vuelve un ecosistema mucho más eficiente y productivo. «Esto lo estamos replicando en esquemas de agricultura y queremos hacer lo propio en temas de educación y de salud. Esto es, comenzar a utilizar elementos tecnológicos y socios con los que contamos», describe Cruz.

A nivel global, explica, MasterCard tiene un compromiso al que llama «500 millones mejor», que consiste en el objetivo de incluir financieramente a 500 millones de personas en los próximos cinco años. Campañas como Café Paga son una buena forma de hacerlo. Un auténtico ganar-ganar.

NO SE PUEDE VOLVER AL PASADO

La pandemia también ha marcado cambios en la forma de dirigir MasterCard. Al contrario de lo que se pensaría, acelerando dramáticamente los tiempos. La toma de decisiones debe ser mucho más ágil y rápida. «En el IPADE nos preguntaban: ¿cuáles son los elementos que debes tener para tomar decisiones? Si antes tenías diez, ahora encuentra cinco y con eso debes avanzar».

Esto ha implicado un cambio para Laura Cruz en lo personal, pero también en lo que exige de su equipo. «Siempre hemos tratado de trabajar el tema de equipos multifuncionales y proyectos más integrados. Trabajando en la pandemia, esto ha exigido mucha más interacción y responsabilidad compartida, sin perder el foco de quién tiene que hacer qué».

A nivel personal, el equipo también ha debido volverse más tolerante, desde el uso de vestimentas casuales en las teleconferencias hasta

«Un consejo: invierte en asegurar que el equipo que te acompaña en la dirección entiende perfectamente bien por qué estás como empresa haciendo lo que estás haciendo»



la intervención de todo tipo de ruido y sonidos inesperados. Más flexible, más empática, más adaptable es lo que Laura Cruz ha aprendido este año de confinamiento. De hecho, le parece una terquedad pretender un regreso a la situación anterior a la pandemia. Quienes traten de hacerlo perderán mucho, en su opinión. «Si tomamos conciencia plena de que ésta es una oportunidad para reinventarnos, para volver a priorizar y hacerlo de forma más ágil, y para convivir con otros de una manera diferente, habremos ganado muchísimo. Si por el contrario tratamos, en muchas áreas de regresar a lo que teníamos antes en lo personal y lo empresarial, no hemos tocado fondo».

Entre otros aprendizajes, para Laura Cruz el mejor tiempo invertido es aquel dedicado al desarrollo de talento, a asegurar que su equipo entiende, «compra» y está incluido en lo que se quiere hacer estratégicamente. «Ese sería

el primer consejo: invierte en asegurar que el equipo que te acompaña en la dirección entiende perfectamente bien por qué estás como empresa haciendo lo que estás haciendo. Con base en ello, se vuelve natural la gestión, porque el fundamento estratégico es suficientemente sólido y entendido por todos».

De esta forma su objetivo es que su paso como directora general de MasterCard México sea la transformación del mercado de pagos en México, a través de la inclusión y la tecnología. «Saber que la industria en México puede alcanzar y ayudar a prosperar a un sinnúmero de personas. Vale por hacerlo la vida mejor a 20 millones mexicanos». </>

El autor es doctor en Gobierno de Organizaciones (Universidad de Navarra) y profesor del área de Dirección de Operaciones en IPADE Business School.