



Gestión de autorizaciones

Riesgo, experiencia del cliente,
y la pandemia de COVID-19

La crisis de COVID-19 representa uno de los mayores problemas en la historia del sector de los pagos electrónicos.

Con la caída del PIB, una recesión mundial en curso y un posible cambio en el comportamiento de los consumidores, muchos aspectos de los préstamos con tarjetas de crédito se verán afectados. Y, lo que es más importante, el aumento de pérdidas de crédito puede ser un riesgo muy alto.

Visa Consulting & Analytics (VCA) investigó, desde diversos ángulos, el aspecto cambiante del riesgo en los pagos electrónicos. En este documento abordamos la gestión de autorizaciones y su impacto en el riesgo y en la experiencia del cliente.

Casi todos los expertos en gestión de riesgo seguramente tendrán algo de experiencia en trabajar durante una recesión económica. Algunos también pueden haber hecho frente a una verdadera crisis económica, como la crisis financiera mundial de 2008 y 2009.

Si bien todavía no podemos medir el alcance del impacto de esta crisis sin precedentes, sabemos del impacto que está teniendo en el comportamiento diario de los consumidores.

Un ejemplo concreto es el cambio al eCommerce, una categoría de gasto estratégicamente significativa para casi cualquier emisor de tarjetas de pago, pero que presenta distintas consideraciones de gestión de riesgos y experiencia del cliente.

Visa compartió cifras que 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.¹ 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 por medio de un agregador o a su restaurante favorito, y tres veces más consumidores comprando online otros productos no comestibles".²

La tormenta perfecta para un gestor de riesgos. Es presión en su máxima expresión durante todas las fases del ciclo de vida del crédito, todo al mismo tiempo. Y para empeorar las cosas, no hay certeza alguna de cómo evolucionará la crisis, cuánto podría durar o cómo sería la recuperación.

La crisis de COVID-19 pone toda la presión sobre las cuatro fases del ciclo de riesgo

Con un cambio en los fundamentos económicos, es necesario repensar el apetito de riesgo, ajustar la política de adquisiciones y reducir el costo de las mismas.

Con un mayor riesgo en todo el portafolio, el volumen se impulsa hacia la función de cobros, que es el último paso para proteger el rendimiento y la reputación.



A medida que surgen nuevos riesgos, es necesario repensar los modelos de suscripción, pensar seriamente en el sistema de precios basado en riesgos, y prestar especial atención al fraude.

A medida que evolucionan los comportamientos de los clientes, las prácticas de gestión de clientes deben seguir el mismo camino, incluida la gestión de líneas de crédito, los planes de pago, la gestión de autorizaciones y la detección de fraudes.

¹"Visa sees 'massive' digital acceleration with millions trying e-commerce for the first time" MarketWatch, 14 de mayo de 2020, <https://www.marketwatch.com/story/visa-sees-massive-digital-acceleration-with-millions-trying-e-commerce-for-the-first-time-2020-05-13>

²"Why Consumers Aren't In A Rush To Reopen The Economy PYMNTS.com", 4 de mayo de 2020, <https://www.pymnts.com/coronavirus/2020/no-rush-to-reenter-physical-world/>

Por lo tanto, estamos viviendo un cambio profundo y repentino en la naturaleza del riesgo en las tarjetas de crédito. En el corto plazo, este cambio impactará fuertemente en el rendimiento general de cualquier negocio de tarjetas de crédito. Este documento aborda la tercera fase del ciclo de vida del crédito: la gestión de clientes, que incluye la gestión de autorizaciones.

Hay tres puntos fundamentales en materia de gestión de autorizaciones:

1 En primer lugar, y lo más importante, los gestores de riesgos han tenido que responder a un aumento repentino del volumen de pagos en el mismo canal de pago con el que tienden a ser más cautelosos: el *eCommerce*.

Si bien la mayor parte del volumen de transacciones por eCommerce será legítimo, paralelamente traerá más intentos de fraude como consecuencia de la confusión, distracción y vulnerabilidad que surgieron de la crisis de COVID-19 y que resultan oportunidades para los atacantes.

El sistema de autorización funciona como la última y muy importante barrera de defensa contra el mayor riesgo de fraude.

2 En segundo lugar, junto con el riesgo de fraude, se produce un aumento proporcional del riesgo crediticio.

Un porcentaje posiblemente alto de clientes tendrá que enfrentar grandes dificultades financieras. En estas circunstancias, es posible que los consumidores intenten hacer transacciones que no pueden pagar; y aquí entra en escena el sistema de autorización funcionando como red de seguridad para evitar que esto suceda. Por otro lado, debido a que muchas más personas hacen sus gastos diarios por eCommerce, es posible que, sin darse cuenta, se encuentren de pronto en el lado equivocado de un parámetro de autorización, por más costoso que sea su gasto.

El desafío para el equipo de autorizaciones es deducir de qué lado de esta línea cae cada transacción y actuar en consecuencia.

3 Tercero, la forma en que un emisor elige gestionar sus autorizaciones impacta considerablemente en la experiencia del cliente. Aun en los mejores momentos, las transacciones rechazadas son un dolor de cabeza para el mercado.

Es posible que durante la crisis de COVID-19, cuando las opciones de pago son más limitadas y los consumidores están más estresados, haya menos tolerancia por los rechazos que no corresponden.

El desafío del gestor de riesgos consiste en mantenerse alerta y adaptarse al nuevo entorno de riesgos sin que la experiencia del cliente se vea afectada. En momentos en que los comportamientos de pago están cambiando y donde es probable que se formen nuevos hábitos a largo plazo, un enfoque demasiado rígido en la gestión de autorizaciones podría llevar fácilmente a un consumidor a usar otra tarjeta.

Por supuesto que esto es más fácil decirlo que llevarlo a cabo, sobre todo si la posibilidad del emisor de responder a la crisis o impulsar sus operaciones se ve limitada. También, los detalles de la respuesta deben ajustarse a cada circunstancia en particular en la que se encuentre el emisor, tamaño y naturaleza de su portafolio, el panorama de riesgos en el que opere y el nivel de crisis en el que se encuentre su mercado local. Dicho esto, hemos recopilado siete imperativos que consideramos relevantes para cualquier emisor sin importar dónde opere.

Siete imperativos para los equipos de autorizaciones durante la pandemia de COVID-19

#1

Reconocer la importancia estratégica y organizar un Comité de autorizaciones

Fundamentalmente, tu organización debe reconocer la importancia estratégica de su enfoque hacia las autorizaciones, y el hecho de que la estrategia de autorizaciones debe estar directamente alineada con la respuesta estratégica general de tu organización a la crisis de COVID-19.

Más concretamente, la forma de gestión de las autorizaciones debería ser un reflejo directo del apetito de riesgo de tu organización, su espíritu de servicio al cliente y sus metas digitales.

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

#2

Revisa los parámetros de *Stand-in Processing* (STIP)

Aún estás a tiempo de revisar y renovar los parámetros STIP de tu organización.

Con estos parámetros, le estarás dando a VisaNet algunas instrucciones claras sobre qué hacer con las autorizaciones de transacciones en períodos de mucha actividad y/o si tus propios sistemas no están funcionando. Con un panorama como el de la crisis de COVID-19, es casi seguro que el enfoque de las autorizaciones sea algo diferente, y es importante ajustar los parámetros STIP en consecuencia.





#3

Acorta los ciclos de reportes - tanto de autorizaciones como de fraude

El registro de autorizaciones te ofrece un panorama claro de lo que está sucediendo en tu mercado: 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.

Entonces, acorta los ciclos de reportes (por ejemplo, de mensual a semanal, de semanal a dos veces por semana, o incluso reportes diarios). Si aún no lo has hecho, crea consolas para hacer un seguimiento de los volúmenes de pago, montos de ticket promedio, frecuencia de transacciones, y esos índices de aprobación y rechazo tan importantes. Presta atención a los motivos de rechazo y a las concentraciones de comercios, pues serán puntos que determinarán tu respuesta.

Asimismo, debes crear nuevos reportes de fraude para transacciones con tarjeta no presente (CNP) y revisarlos al menos a diario (y posiblemente con más frecuencia). Entender las características de una transacción fraudulenta te permitirá identificar las no fraudulentas y así actualizar tus reglas.

#4

Analiza en detalle las transacciones digitales

Cada vez más consumidores hacen transacciones digitales, y es probable que te encuentres con una gran variedad de tipos de rechazo de autorizaciones típicos del canal digital, así que es importante que implementes soluciones.

Mantén la vista puesta en todos los códigos de condición y respuesta relacionados, como el 08 (transacciones recurrentes), 51 (transacciones de verificación de cuenta), 59 (transacciones eCommerce), 54 (tarjeta vencida) y 14 (cuenta no válida).

Mientras tanto, vuelve a verificar las reglas que tienes para los casos de pagos recurrentes o transacciones card-on-file.

También, revisa el tratamiento que le das a las transacciones con tarjetas vencidas. Verifica si tu sistema tiene un enfoque de rechazo general en las transacciones con verificación de cuenta.

Informa al tarjetahabiente cada vez que rechaces una transacción por tarjeta vencida, idealmente enviándole un mensaje en tiempo real. Si la transacción es genuina, le darás tiempo de actualizar las credenciales y salvar la transacción, lo que beneficiaría a ambos.

Una vez más, la crisis de COVID-19 está acelerando el cambio a lo digital, y la experiencia del cliente puede determinar la lealtad hacia tu marca o si decide cambiar de emisor.

#5

Sigue de cerca los períodos de mayor actividad

Es probable que durante la crisis las transacciones se concentren en un momento particular del día, o de la noche.

Deberías hacer un análisis de cantidad de transacciones y valores de ticket promedio en un marco de tiempo determinado y buscar cualquier señal de problema.

Presta especial atención al porcentaje de transacciones rechazadas vs. aprobadas por rangos de hora. Podrías llegar a darte cuenta de que es necesario revisar las verificaciones de velocidad tanto en tus sistemas de autorización como de detección de fraude.

#6

Revisa las estrategias para los casos de exceso del límite de crédito y sé creativo en términos de capacidad adquisitiva

Como cada vez más consumidores utilizan sus tarjetas para sus gastos diarios, es posible que una cantidad y proporción cada vez mayores de los rechazos se deban a "fondos insuficientes".

Algunos de estos pueden representar un nivel de riesgo crediticio poco atractivo, y es posible que se deba recurrir a un análisis adicional para identificar a los clientes con dificultades.

Sin embargo, en muchos casos, esto no significa que no puedan cubrir esas transacciones, entonces puedes considerar algunas estrategias posibles.

Por ejemplo, si cuentas con un sistema de puntuación basado en el comportamiento, es probable que se asigne automáticamente un límite de crédito incremental recomendado (o límite de giro en descubierto) a cada uno de los tarjetahabientes. Pero para que ese nuevo límite asignado tenga vigencia, el tarjetahabiente deberá dar su consentimiento explícito. Entonces, piensa cómo podrías automatizar el proceso. Por ejemplo, al momento en que se rechaza una transacción, puedes enviarle un mensaje al tarjetahabiente ofreciéndole un aumento temporal del límite de crédito y darle una forma rápida y directa de hacer el seguimiento.

También podrías analizar más en detalle la forma en que manejas los límites "de reserva". Por ejemplo, puedes segmentar a los tarjetahabientes según su perfil de riesgo y usar esa segmentación como referencia para aumentar o reducir el límite de reserva. O quizás podrías ser más permisivo en tu postura con respecto a las transacciones esenciales (según los códigos de categoría de comercio, como farmacias o tiendas de comestibles).

En cada caso, es un asunto delicado de medir la experiencia del cliente frente al riesgo crediticio. Un pensamiento lateral te permitirá tomar decisiones bien informadas.

#7

Comunica, comunica, comunica (y aprovecha la comunicación recíproca cuando sea posible)

Es importante que tu cliente sepa los motivos de rechazo de una transacción (de hecho, puedes tomarlo como una cortesía). Esto podría representar una oportunidad de mejorar la experiencia del cliente, recuperar transacciones que podrían haberse perdido y afianzar la lealtad del cliente.

Si aún no lo has hecho, utiliza los motores de mensajería existentes para tarjetahabientes. Debido a que ya se utilizan para generar alertas de transacciones en tiempo real, o casi en tiempo real, estas plataformas de mensajería ya están integradas en muchos sistemas de autorización de emisores. Desde el punto de vista operacional, utilizar mensajería de este tipo para resolver (o al menos aliviar) el problema de los rechazos, es un pequeño paso hacia adelante.

Al menos debes informarle a tu cliente por qué se ha rechazado la transacción (podría ser, por ejemplo, un problema de error de tipeo de una fecha de vencimiento o de código CVV2, o que la tarjeta en archivo esté vencida). Puedes ir un poco más allá y acercarle algunas sugerencias proactivas, como por ejemplo que soliciten un aumento temporal del límite crediticio, que transfieran fondos adicionales a su cuenta, o invítalos a aumentar los límites de transacciones o gastos diarios.

Nuevamente, los rechazos constituyen un elemento de fricción para todas las partes involucradas en la cadena de la transacción. Al comunicar de manera adecuada, puedes convertir un problema en una oportunidad.



Cómo Visa puede ayudarte

Sumándole precisión al sistema de puntuación avanzada de riesgo en autorizaciones de Visa posteriores a COVID-19

El componente de detección de fraude es un elemento clave en muchos sistemas de autorización. Una herramienta analítica de riesgo puede examinar de forma rutinaria cada transacción en busca de signos de fraude y asignar una puntuación de riesgo, que será tenida en cuenta en la decisión de autorización. El tema es que estas herramientas generalmente trabajan con comportamientos de gasto que no siguen un patrón. Sin embargo, durante una crisis, casi todos los gastos se hacen sin seguir un patrón, lo que podría causar un aumento repentino de los falsos positivos y puede que sea necesario revalidar la efectividad de la herramienta. Un análisis detallado que Visa realizó durante la pandemia de COVID-19 reveló que, si bien los patrones de gasto de tarjetahabientes legítimos disminuyeron considerablemente en los canales internacionales y con tarjeta presente, el volumen general de actividad de transacciones sospechosas en estos canales se mantuvo constante antes de la pandemia (es decir, las transacciones incluidas en los rangos de puntuación de riesgo más alta). En síntesis, los estafadores no se quedaron en casa.

La puntuación de Visa Advanced Authorization (VAA) ofrece a los emisores un sofisticado sistema de puntuación de fraude que funciona constantemente en segundo plano durante cada transacción para que se pueda tomar decisiones informadas y según cada caso. Por cada transacción, VAA analiza más de 500 atributos únicos en aproximadamente un milisegundo utilizando modelos de riesgo basados en la nube que usan redes neuronales y métodos de inteligencia artificial y machine learning. Con VAA, los emisores pueden administrar toda actividad de bajo y alto riesgo para mejorar los índices de autorización a la vez que detectan más eventos de fraude y que los índices de falsos positivos bajan.

Analizando por completo el desempeño del proceso de autorizaciones

La optimización del proceso de autorizaciones es un área central de competencia dentro de VCA, y cuenta con varios servicios relacionados a disposición de los clientes.

Por ejemplo, con el servicio Authorization Decline Experience Optimization, los consultores de VCA pueden analizar de forma integral el proceso de rechazo de autorizaciones de un emisor y su impacto comercial —no solo en materia de volumen de pagos perdido por rechazos innecesarios o no apropiados, sino en cuanto al impacto que causa en comportamientos de compra futuros—.

El efecto dominó puede ser importante, porque el análisis de Visa demuestra que los tarjetahabientes que ya experimentaron un rechazo de autorización tienen cuatro veces más probabilidades de no mostrar más actividad.

Con ese análisis, VCA puede ofrecer recomendaciones personalizadas para mejorar la experiencia de rechazo de autorización que, a su vez, disminuirá los riesgos de desgaste para el cliente y de inactividad aumentando los ingresos.

Si bien la crisis de COVID-19 ha afectado a empresas de todas partes, es cierto que los desafíos pueden traer oportunidades. El equipo de Visa Consulting & Analytics puede asesorarte para que tu empresa responda mejor a la pandemia COVID-19.

Prevención de fraudes en la autenticación de transacciones

El entorno de eCommerce ha evolucionado mucho en los últimos diez años y ha cambiado de manera significativa durante la pandemia de COVID-19 a causa de los cambios de comportamiento de gasto por parte de los tarjetahabientes.

El servicio Visa Consumer Authentication Service (VCAS) es una solución alojada 3-D Secure que ofrece a los emisores múltiples niveles de protección contra el fraude en las transacciones de débito y crédito por eCommerce, en las cuales las tarjetas no están presentes (físicamente) en un punto de venta.

VCAS brinda prevención de fraudes durante la autenticación de transacciones, proceso que sucede antes de autorizar la transacción. La plataforma VCAS aprovecha datos de transacciones históricas de la red de Visa, así como información específica del usuario, del comercio y de la sesión, y una de sus principales funciones es el cómputo de una puntuación de riesgo que indica la probabilidad de fraude para una determinada transacción.

La puntuación de riesgo VCAS se calcula mediante machine learning para identificar patrones en transacciones pasadas del mismo tarjetahabiente, que luego se tienen en cuenta para futuras solicitudes de autenticación. Dado que la actividad fraudulenta con tarjetas no se suele analizar en función del emisor, el modelo VCAS fue desarrollado a nivel de red. El componente de puntuación de riesgo VCAS se completa en menos de un segundo por transacción. La puntuación asignada le sirve al emisor para decidir si aprueba o rechaza la solicitud de autenticación desde la plataforma VCAS utilizando las reglas propias del emisor.

El contexto actual ha puesto demasiada presión en la función de gestión de riesgos, particularmente en materia de gestión de autorizaciones. La buena noticia es Visa ha identificado varios imperativos que te ayudarán a abordar los problemas relacionados con la autorización, incluidas varias acciones que puedes implementar por tu cuenta, y ponemos nuestros equipos a tu disposición listos para ayudarte cuando sea necesario.

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 principios 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).

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.