Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

Especialización en

Dirección Estratégica de Marketing

PROYECTO

Trabajo Final de Especialización

LANZAMIENTO DE BILLETERA ELECTRÓNICA RAPIPAGO

Diciembre 2019

AUTORA: IGLESIAS, CYNTHIA

DIRECTOR: RODRÍGUEZ ANDRÉ, RAMIRO AGUSTÍN

Solicitud de evaluación de **TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN**	Código de la Especialización **E100**
Nombre y apellido del alumno: **CYNTHIA GISELLE IGLESIAS**	Tipo y N° de documento de identidad: **35.098.715**

Año de ingreso a la Especialización: **Ciclo 2018**	Fecha de aprobación de la última asignatura rendida: **Noviembre 2019**

Título del Trabajo Final:

LANZAMIENTO DE BILLETERA ELECTRÓNICA RAPIPAGO

Solicitud del Tutor de Trabajo Final:

Comunico a la Dirección de la Especialización que el Trabajo Final bajo mi tutoría se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda a su evaluación y calificación final.

Firma del Tutor de Trabajo Final: ……

Aclaración: ……...

Lugar y fecha: Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 7 de diciembre de 2019.

Datos de contacto del Tutor:	
Correo electrónico: ramiro.rodriguez89@hotmail.com	Teléfono: 1563242764

Se adjunta a este formulario:

Trabajo Final de Especialización (1 copia impresa)

Fecha: 07/12/2019	Firma del alumno:

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Resumen

En el presente plan de negocios, se analizará el mercado de pagos en Argentina, con especial foco en los canales extrabancarios dado que Rapipago no es una entidad financiera. El propósito de este análisis es evaluar la actual posición de esta compañía dentro de la industria de pagos, así como también explorar nuevas tendencias y canales con el fin de identificar oportunidades de negocios que permitan mejorar, de forma innovadora, la propuesta de valor que Rapipago ofrece a sus clientes.

En este contexto, en el que el volumen de transacciones que se realizan a través de canales físicos ha comenzado a decrecer de forma lenta pero progresiva, resulta de gran interés el segmento de plataformas de pago digitales y billeteras virtuales, cuyo crecimiento en los últimos años ha sido exponencial. Por ello, se propone implementar un proceso de transformación digital que permita a Rapipago renovar la experiencia de sus clientes, adaptarse a sus nuevos hábitos y preferencias y, sobre todo, aumentar su participación de mercado llegando a un nuevo segmento de usuarios.

Tabla de contenidos

Resumen 3
Introducción 7
Contexto introductorio 7
Problema 9
Enunciado del problema 9
Preguntas problematizantes 9
Objetivos del TFE 10
Objetivo general del TFE. 10
Objetivos específicos del TFE. 10
Marco teórico 11
Análisis de la situación 18
Análisis PEST(A) 18
Entorno político legal. 18
Entorno político económico. 19
Entorno demográfico 21
Entorno sociocultural. 21
Entorno tecnológico. 22
Análisis de mercado 24
Categoría de producto y servicio en que opera. 24
Dimensión de mercado 25
Análisis de market share (volumen-facturación). 25
Tendencias de mercado. Benchmarking. 30
Análisis del consumidor 32
Portarretrato del consumidor. 32
Insights del consumidor. Motivaciones 33
Brand equity (posicionamiento actual). 34
Análisis de la competencia 35
Descripción de la competencia. 35
Posicionamiento relativo. 36
Análisis de competidores. 36
Análisis de la organización 41
Producto. 41
Precio. 42
Distribución 42

Comunicación y medios. 42
Diagnóstico 44
Análisis FODA 44
Principales conclusiones 45
¿Qué mantener? 45
¿Qué mejorar? 45
¿Qué empezar a hacer? 45
Objetivos de negocio 46
Bases estratégicas 46
Visión. 46
Misión. 46
Valores. 46
Definición de objetivos estratégicos cuantificables 46
Alinear objetivos de negocio 46
Objetivos específicos SMART 47
Definir KPI para el éxito. 47
Estrategia 48
Posicionamiento de marca 48
Segmentación y target. 48
Portarretrato del consumidor. 48
Estructura de insights del consumidor. 50
Propósito de marca. Posicionamiento declarado. 51
Personalidad y tono. 51
Escalera de beneficios. 51
Marketing mix 53
Producto. 53
Precio. 57
Distribución 58
Promoción. 59
Estrategia de comunicación 64
Objetivos de comunicación. 64
Ejes comunicacionales. 64
Estrategia de contenido. 65
Modo de acción (plan táctico) 67
Táctica de contacto: Customer Journey Map 67
Cronograma detallado 67

Presupuesto 68
Presupuesto de marketing 68
Profit & Loss Statement 69
Evaluación 70
Consideraciones finales 71
Resumen breve 71
Defensa breve de la solución 72
Anexos 73
Anexo I 73
Anexo II 74
Anexo III 75
Anexo IV 77
Anexo V 80
Anexo VI 82
Anexo VII 101
Bibliografía 103

Introducción

Contexto introductorio

Actualmente, el sistema de pagos en Argentina se encuentra en manos de jugadores que pertenecen a dos grandes grupos: el bancario o el extrabancario. Dentro del grupo bancario, se encuentran todos aquellos canales que requieren llevar a cabo la transacción de pago a través de un medio, ya sea físico o digital, que pertenezca a una entidad bancaria (por ejemplo, a través de un cajero, de forma presencial por ventanilla o por home banking). Por su parte, el sector extrabancario comprende todos aquellos medios físicos o plataformas virtuales que también permiten realizar operaciones de pago de impuestos o servicios, pero no involucran entidades bancarias, por lo que el usuario no requiere contar con productos financieros otorgados por alguna entidad bancaria para poder llevar a cabo la operación (por ejemplo, locales físicos pertenecientes a redes de cobranza tales como Rapipago o Pago Fácil, o plataformas virtuales como Mercado Pago).

En este contexto, la categoría de cobranza física extrabancaria constituye un rubro maduro que, en promedio, crece entre un 3% y un 4% de forma interanual en volumen de transacciones y concentra casi un 75% de los pagos que se realizan a nivel país (CAECEIS, 2019). Estas cifras resultan razonables considerando que, en Argentina, el 52% de la población se encuentra excluido del sistema financiero (BCRA, 2018).

Es por ello que, ante este escenario, las empresas que forman parte de esta categoría continúan enfocadas fundamentalmente en el segmento retail. Sin embargo, el nuevo panorama digital supone cambios de paradigma en los hábitos de consumo que amenazan la supervivencia del segmento retail.

Ante dichos cambios, las redes de cobranza física, entre ellas Rapipago, buscan expandir la oferta de sus servicios mediante nuevas soluciones de pago. Entre estas soluciones, pueden mencionarse servicios como el pago de facturas con tarjeta de débito y la extracción de dinero. Estas nuevas propuestas no solo permiten acercarse a un consumidor cada más digital, sino que, además, también permiten llegar a un público cada vez más joven.

Sin dudas, las circunstancias del mercado actual exigen buscar satisfacer a un consumidor hiperconectado, que tiene una fuerte y atractiva opción en el e-commerce, y que cada vez es más demandante y reticente a la hora de visitar un establecimiento.

Sin embargo, los riesgos que enfrentan empresas como Rapipago no solo están vinculados a cambios en los hábitos de consumo o la aparición de nuevos competidores digitales que ofrecen múltiples opciones sustitutas al pago de facturas en tiendas físicas, como por ejemplo las billeteras virtuales y las aplicaciones de pago electrónico. Existe también una fuerte amenaza que responde a una creciente implementación de normas y regulaciones por parte del Banco Central, que avanza a paso firme para reducir la circulación de efectivo, por lo que fomenta considerablemente el uso de medios de pago electrónicos.

En este contexto, las empresas de cobranza física ya estudian la posibilidad de cobrar una comisión extra por la prestación de sus servicios debido al elevado costo económico que implica administrar el exceso de billetes. Asimismo, el aumento de la tasa bancaria por depósitos en efectivo que tuvo lugar a comienzos de este año también ha desatado una enorme polémica, ya que esta nueva comisión impacta fuertemente en la estructura de rentabilidad de empresas como Rapipago.

Nuevos players en el mercado, altos índices de inflación y una fuerte contienda frente a los medios electrónicos fueron los principales motivos de una caída de 10 puntos en el share de Rapipago durante los últimos 15 años (en 2004 tenía el 45% del share de la red extrabancaria y actualmente ronda el 35%). Esto también se visualiza en la cantidad de clientes atendidos (9 millones en 2008 vs 7 millones en la actualidad) y el nivel de facturación, que depende de las transacciones realizadas (1% de comisión sobre el total recaudado con un margen de ganancia del 20%).[1]

Ante este panorama, donde i) la marca Rapipago presenta una baja diferenciación respecto de su principal competidor (Pago Fácil), ii) existe un considerable nivel de abandono por no satisfacer una de las principales demandas del usuario (rapidez) y iii) se observa, además, una creciente penetración de las plataformas de pago online, que brindan una buena experiencia de uso logrando fidelizar cada vez más y más usuarios, se torna indispensable explorar nuevas oportunidades para lograr diferenciar la marca Rapipago de su competencia directa y desarrollar nuevas herramientas y servicios que le permitan defenderse de la amenaza que representan las plataformas de pago online.

A nivel personal, dado que trabajo en el área de marketing de una empresa dedicada a la cobranza extrabancaria, considero que el presente trabajo me permitirá investigar y conocer mucho más en detalle la industria en que la hoy en día me desempeño y por la cual siento un gran interés profesional.

[1] Ipsos Group S.A. (2019). Estudio cuantitativo de usos y actitudes sobre los canales de pago en Argentina.

Problema

Enunciado del problema.

En los últimos años, empresas líderes en la industria del cobro extrabancario, entre ellas Rapipago, han venido perdiendo share de forma muy progresiva con una tasa de abandono que crece año a año. Dicho abandono se debe fundamentalmente a la migración de una considerable masa de clientes que han optado por comenzar a realizar sus pagos a través de canales digitales. Se espera, además, que esta tasa de abandono sea aún mayor en los próximos años teniendo en cuenta que la penetración de las nuevas tecnologías de pago continúa aumentando de forma exponencial.

Por otra parte, en este escenario, no resulta un tema menor el hecho de que las redes físicas de cobranza extrabancaria se enfrentan actualmente a fuertes presiones por parte de BCRA que, en los últimos años, ha comenzado a implementar una serie de regulaciones que tienen como fin reducir el uso de billetes en la economía. Por ello, el BCRA busca favorecer los canales de pago digitales a través de la incorporación de cargas impositivas cada vez mayores a aquellos operadores que realizan la gestión de cobranza de forma física. Sin dudas, estas imposiciones impactan de forma preocupante en la rentabilidad de empresas como Rapipago.

En este escenario donde Rapipago aún es una empresa con una gran participación de mercado dentro de su categoría, se advierte una gran oportunidad de crecimiento y desarrollo en el ámbito digital.

Preguntas problematizantes.

- ¿Cómo puede Rapipago detener su pérdida de share y lograr penetrar el mercado para capturar nuevos usuarios?
- ¿Qué servicios puede ofrecer Rapipago para mejorar la experiencia de sus clientes?
- ¿Es posible recuperar o atraer a usuarios que ya se encuentran fidelizados por marcas digitales como Mercado Pago? ¿Qué podría resultar más conveniente: abandonar el segmento retail para convertirse en una empresa 100% digital o mantener las tiendas físicas incorporando un canal digital?
- ¿Cuál es el mix ideal entre lo digital y lo retail si una empresa busca posicionarse como la mejor solución de pago para todos los niveles de la pirámide socioeconómica?

Objetivos del TFE

Objetivo general del TFE.

- Recuperar y ampliar la participación de mercado de Rapipago con el fin de que, en el corto plazo, logre liderar la categoría de pagos, tanto físicos como digitales, con un share de entre el 50% y el 55% del mercado argentino.

Objetivos específicos del TFE.

- Analizar en profundidad la categoría de cobranza extrabancaria para dimensionar la retracción del canal físico y analizar en detalle a los actuales jugadores digitales. Para cumplir con este objetivo, no solo se investigarán en profundidad los hábitos y las preferencias de quienes actualmente ya utilizan el servicio de Rapipago a fin de mejorar su experiencia con la marca, sino que también se indagarán las nuevas tendencias globales y generacionales vinculadas al pago de servicios en busca de definir la forma más adecuada de llevar a cabo un proceso de transformación digital para la compañía.
- Reposicionar a Rapipago como una marca joven e innovadora que busca de forma constante mejorar la experiencia de sus clientes de forma ayornada a las nuevas tendencias tecnológicas.

Marco teórico

En este apartado, se incluye una serie de conceptos teóricos en los que se sustenta el presente trabajo. A continuación, se exponen entonces algunas referencias asociadas principalmente a las siguientes temáticas, las cuales resultan de gran relevancia para el desarrollo de este plan de negocios: 1) diseño y desarrollo de estrategias y programas de marketing centrados en el cliente, 2) marketing social y 3) comportamiento del consumidor.

Las acciones del área de marketing no se limitan a generar ventas mediante inversión en publicidad tal como solía concebirse en sus orígenes, sino que, en la actualidad, la misión de este departamento es buscar satisfacer las necesidades del cliente, ya que, si las marcas logran esta misión ofreciendo productos y servicios de valor desde un lugar de profundo y verdadero entendimiento de los deseos de sus consumidores, será mucho más sencillo el proceso de comercialización.

En este sentido y con el fin de establecer un plan de negocios eficaz, el presente trabajo se desarrollará con foco en el proceso de creación de valor para los clientes propuesto por Kotler & Armstrong (2012). Siguiendo este modelo, resulta fundamental atender los siguientes puntos con el objetivo final de lograr establecer relaciones redituables con los clientes:

1) *Entender el mercado y las necesidades del cliente.*

   Inicialmente, se investigará en detalle el mercado en el que opera Rapipago, así como también nuevos mercados de interés para la compañía a fin de identificar y dimensionar oportunidades de negocio. También se estudiará el perfil de los actuales clientes de la marca y los potenciales usuarios con el objetivo de conocer sus hábitos y entender sus necesidades.

2) *Diseñar una estrategia de marketing centrada en el cliente.*

   En esta segunda etapa, se buscará definir quiénes son los usuarios en los que la compañía enfocará sus recursos y, seguidamente, se establecerán las estrategias de diferenciación y posicionamiento que asumirá la marca para lograr crear ventajas respecto de sus competidores.

   Para diseñar dichas estrategias, se deben evaluar los principales conceptos que la empresa podría adoptar para llevar a cabo este proceso:

Concepto de producción: Este concepto supone que los productos y servicios ofrecidos a los clientes sean muy accesibles, por lo que implica eficiencia a nivel de producción y distribución.

Concepto de producto: Aquí el foco se realiza en la calidad de los productos y servicios que ofrece una compañía, contemplando variables tales como el desempeño y la innovación. Siguiendo este concepto, las marcas deben buscar mejorar sus propuestas de forma continua.

Concepto de ventas: Este concepto supone que las empresas realicen fuertes acciones de promoción y comercialización a gran escala para lograr un volumen de venta considerable. Sin embargo, este concepto implica ciertos riesgos ya que el objetivo suele ser vender lo que la empresa produce y no lo que el mercado necesita.

Concepto de marketing: Se trata de una filosofía según la cual el logro de los objetivos depende de conocer las necesidades y los deseos de los mercados target, así como de proporcionar las satisfacciones deseadas de mejor manera que los competidores.

Concepto de marketing social: Este concepto amplía la filosofía de marketing descripta en el punto anterior, ya que no solo contempla los deseos de los consumidores y las necesidades de la compañía, sino también los intereses de la sociedad a largo plazo.

Es sobre este concepto que se buscará desarrollar el actual plan de negocios ya que el objetivo de marketing que se propone para la empresa no es únicamente aumentar su participación de mercado dentro de la industria de pagos, sino también hacerlo de forma tal que sus servicios logren empoderar a sus clientes, democratizar el sistema de pagos e iniciar un proceso de inclusión social en todo el país que permita mejorar la experiencia de pago para futuras generaciones.

3) *Desarrollar un plan de marketing que genere valor para el cliente.*

El plan de marketing transforma las estrategias en acciones, las cuales se clasifican en cuatro grandes grupos conocidos como las cuatro P: producto, precio, plaza y promoción.

Ahora bien, volviendo sobre un concepto mencionado anteriormente con relación al diseño de estrategias, a continuación se presentan algunas definiciones vinculadas al concepto de marketing social:

- El marketing social integra el diseño, la implementación y el control de programas orientados a influir en la adaptación de ideas sociales e involucra las consideraciones acerca de la planeación de un producto, el precio, la comunicación, la distribución y la investigación de mercado (Kotler & Zaltman, 1971).
  Es dable aclarar que ésta es una de las primeras apariciones del término "marketing social".
- El marketing social es la aplicación de las tecnologías del marketing comercial tomando en cuenta el análisis, planeación, ejecución y evaluación de las estrategias de marketing social para influir de forma voluntaria el comportamiento del mercado target buscando una mejora individual y de la sociedad (Andreasen, 1995).
- El marketing social es un proceso que se genera cuando las personas se relacionan para satisfacer sus deseos y necesidades, pero tomando en cuenta la generación de un bien común. El proceso se lleva a cabo basándose en el intercambio del comprador, la empresa y el beneficiado, que comparten valores y satisfactores (García de la Torre, 2004).

Cabe destacar que el marketing social juega un rol de gran importancia en el presente trabajo ya que el objetivo de Rapipago, tal como se mencionó anteriormente, no es exclusivamente aumentar su volumen de transacciones para conseguir una mayor cuota de mercado, tal como se pensaría desde un enfoque de marketing estrictamente comercial, sino también generar mejoras en la calidad de vida de la sociedad. Asimismo, el presente plan de negocios no busca únicamente satisfacer necesidades de consumo; se pretende también modificar conductas para resolver problemas ya existentes en la sociedad, los cuales en este caso básicamente giran en torno a la desigualdad de oportunidades financieras que experimentan aquellas personas que pertenecen a los más bajos NSE por no contar con el respaldo de entidades bancarias debido, en general, a condiciones laborales informales.

A diferencia del tradicional mix que caracteriza al marketing táctico desde un enfoque completamente comercial, en el ámbito del marketing social, Nedra Weinreich (2010) amplia este mix con otras 4P: *Public Partnership*, *Policy* y *Purse Strings.*

- Público: Involucra a todos aquellos segmentos en los que impacta el plan de marketing que debe desarrollarse. Weinreich define dos tipos de público: interno y externo.
  Público interno: Individuos implicados en el desarrollo del plan.

Público externo: Incluye no solo al segmento target, sino también a todos aquellos individuos a los que no está dirigido el producto o servicio que se busca comercializar, pero que tienen poder de influencia sobre el segmento target. Este público incluye también a aquellos individuos que tienen poder de control sobre los mensajes que promocionan el producto o servicio que se ofrece (ejemplo: medios de comunicación, líderes de opinión, etc.).

- Patrocinio/Alianzas: Weinreich afirma que es altamente recomendable establecer alianzas estratégicas para contar con la mayor cantidad posible de recursos para el desarrollo de un plan de negocios con el fin de tener una mayor y mejor llegada al segmento target.
- Política: Para lograr mantener un plan de marketing social en el largo plazo, es necesaria la implementación de políticas sociales de estado que permitan sostener en el tiempo el desarrollo propuesto.
- Presupuesto: En el marco de un plan de marketing social, es recomendable recaudar fondos a través de fundaciones, empresas privadas, agencias gubernamentales, organizaciones sin fines de lucro, entre otras, con el fin de contar con un mayor presupuesto para generar un impacto social aún más considerable.

Es dable destacar la relevancia de una variable como la "política" para el presente proyecto ya que, si bien son múltiples las medidas recientemente implementadas por el BCRA con el fin de impulsar la educación e inclusión financiera (todo lo cual favorece el desarrollo de negocios Fintech), existe también otra serie de medidas adoptadas por organismos como la AFIP que, contrariamente al espíritu de las normas del BCRA, pueden retraer el desarrollo de este tipo de negocios.

Asimismo, Kotler, Roberto & Lee (2002), en su libro *Marketing Social*, establecen que es fundamental analizar las actitudes, creencias, valores y conductas del segmento target con el fin de desarrollar un mix de marketing que sea adecuado. En este mismo libro, los autores plantean que para lograr una eficaz implementación de un plan de marketing social, se deben promover cuatro tipos de comportamientos para mejorar su calidad de vida:

1) Aceptar un nuevo comportamiento → En el caso del presente proyecto, se buscará migrar una buena parte de los actuales clientes de Rapipago hacia una plataforma digital de pagos de impuestos y servicios. Asimismo, también se buscará llegar a un nuevo segmento de usuarios que bien pueden no utilizar actualmente medios de pago

electrónicos, pero se encuentran dispuestos a adoptar nuevas opciones digitales con el fin de mejorar su experiencia de pago a pesar de que la mayor parte del público continúa realizando sus gestiones de pago a través de canales tradicionales (físicos).

2) Rechazar un comportamiento anterior → Se espera que aquellos clientes que migren hacia el canal digital no vuelvan ni convivan con el canal físico.
3) Abandonar un viejo comportamiento → Tal como se desarrollará más adelante en el presente trabajo, los actuales clientes de Rapipago pertenecen, en gran parte, a un NSE medio-bajo, cuentan con escasa educación financiera y se encuentran fuertemente arraigados al uso de efectivo, aunque, en su mayoría, cuentan con algún tipo de producto financiero (tarjeta de débito o crédito – perfil semibancarizado). Se buscará entonces que este tipo de usuarios no extraiga el dinero de sus cuentas como suelen hacer mensualmente y que, por el contrario, se acostumbren a mantener su dinero dentro del ámbito virtual.
4) Modificar un comportamiento actual → Se espera que los usuarios no solo comiencen a utilizar una plataforma digital para el pago de impuestos y servicios, sino que también adopten esta plataforma como billetera virtual para realizar sus pagos en comercios adheridos, a pesar de también poder pagar con efectivo. Se buscará también despegar a los usuarios de la creencia de que un comprobante físico tiene mayor validez que un comprobante digital y que las transacciones en locales retail son más seguras que las operaciones digitales.

Por su parte, en su libro *The Seven Doors Social Marketing Approach,* Robinson (1998) afirma que, antes de adoptar un determinado comportamiento, una persona evalúa las ventajas y desventajas que implica la adoptación del comportamiento en cuestión. Dichas consecuencias serán percibidas como positivas si los beneficios por adoptar dicho comportamiento son mayores a los costos en los que debe incurrir para lograrlo; de lo contrario, la persona percibirá las consecuencias como negativas. Por lo tanto, las estrategias de marketing social no solo deben maximizar las ventajas, sino también reducir los esfuerzos requeridos por parte del cliente.

Asimismo, para lograr promover los tipos de comportamientos referidos anteriormente, Robinson establece un modelo de siete pasos en los que debe enfocarse el diseño del plan de marketing para lograr eficazmente los cambios de comportamiento buscados:

1) Conocimiento: Las personas deben reconocer el comportamiento que se busca cambiar como un problema e identificar la propuesta de producto o servicio presentada por la empresa como una solución a su problema, entendiendo, además, que dicha solución está a su alcance. Asimismo, es importante que las personas tengan conocimiento sobre lo que deben hacer para resolver dicho problema e identifiquen claramente cuáles son los beneficios y los costos de adoptar cierto comportamiento. De este conocimiento, dependerá el grado de resistencia al cambio.
   Sobre este punto, resulta fundamental la labor de educación y acompañamiento que pueda llevar a cabo Rapipago para lograr que sus actuales clientes, mayormente analógicos, migren hacia una nueva plataforma digital.
2) Deseo: Las personas deben visualizar un futuro diferente y deseable para ellos mismos, lo cual se logra estimulando a los usuarios a través de emociones.
   Si Rapipago logra que los usuarios visualicen positivamente su experiencia de pago a través de un canal digital, imaginando condiciones más seguras y convenientes que a través de un canal físico, será más factible que lleven a cabo la acción deseada.
3) Habilidades: Una vez que se ha logrado provocar que la persona visualice el proceso, es determinante que pueda comenzar a proyectar, pero esta vez de forma tangible, los pasos que debe seguir para concretar la acción.
   En esta instancia, nuevamente será crucial la labor instructiva por parte de Rapipago.
4) Optimismo: El público objetivo debe estar convencido de que puede alcanzar la meta propuesta.
   Aquí el rol de Rapipago será el de dar confianza al público y demostrarle que todas las personas tienen la capacidad de lograr el objetivo final.
5) Facilitación: La estrategia a implementar deberá siempre diseñarse teniendo en cuenta las necesidades del público objetivo, facilitando al máximo el proceso. Si el cambio de un comportamiento se ve obstaculizado por cuestiones tales como infraestructura o redes de soporte, ningún esfuerzo comunicacional será efectivo.
   En caso de existir algún tipo de obstáculo, Rapipago deberá adaptar su estrategia teniendo en cuenta estas barreras.
6) Estimulación: Es vital motivar a los usuarios, ya sea mediante herramientas de amenaza o inspiración.
   Rapipago deberá trabajar en los recursos necesarios para buscar impulsar que sus usuarios perciban la necesidad de migrar hacia el canal digital como una realidad inminente.

7) Retroalimentación: Debido a los continuos cambios que se dan en el entorno, es necesario evaluar constantemente el proceso de cambio de comportamientos y realizar los ajustes que sean necesarios.
   Aquí la empresa deberá reconocer a sus clientes los logros alcanzados y mantenerlos informados sobre el proceso de cambio. Asimismo, será también muy importante que Rapipago refuerce permanentemente su plan de acción para lograr sostener su estrategia en el largo plazo.

En conclusión, para lograr diseñar un plan de marketing eficaz, el proceso de desarrollo de estrategias y tácticas será guiado por el modelo de creación de valor elaborado por Kotler, así como también por el modelo de siete pasos creado por Robinson.

Análisis de la situación

Análisis PEST(A)

Entorno político legal.

El mercado de cobranzas bancarias y extrabancarias es un mercado con players definidos y en constante evolución. Sin embargo, la información con relación a competidores, cifras de facturación, volumen del mercado y perfil de los consumidores es escasa o nula en Argentina.

La Cámara Argentina de Empresas de Cobranza Extrabancaria de Impuestos y Servicios, creada en octubre de 2008, es el organismo que regula al sector y está integrada por nueve sociedades anónimas argentinas: ADMINISTRADORA SAN JUAN SA, BAPRO MEDIOS DE PAGOS SA, BICA ÁGIL SRL, GIRE SA, PRONTO PAGO SA, RIPSA, SEPSA, SERCONFI SRL y TINSA (CAECEIS, 2019).

La cámara recauda, en sus más de 15.000 puntos de atención a lo largo del país, 960.000 millones de pesos anuales y atiende a unos 20 millones de clientes individuales al mes. La Cámara fomenta la unión de las empresas del sector, defiende sus intereses frente a organismos públicos e internacionales y desarrolla actividades tendientes a lograr estos objetivos respetando los intereses particulares de los asociados quienes, en forma conjunta, emplean a más de 25.000 personas y atienden a más de 6.000 empresas y organismos.

Éstos son algunos de los principales datos básicos de la industria que pueden obtenerse a través de su página web, pero no profundiza en la caracterización del sector. En forma presencial en sus oficinas, el personal declara no tener a disposición del público informes de gestión, ni otros documentos de respaldo sobre volumen, facturación, etc.

En cuanto al marco legal, no existe una normativa específica mediante la cual se puedan identificar los principios regentes del sector correspondiente a medios de pago extrabancarios; no obstante, todas las empresas de este rubro quedan fundamentalmente comprendidas dentro del ámbito de la Ley Nro. 19.550 (Ley de Sociedades Comerciales).

Cabe mencionar que la Ley Nro. 21.526 (Ley de Entidades Financieras) es una norma de suma importancia dentro del sector; sin embargo, Rapipago, al igual que su principal competidor retail (Pago Fácil), no es, al menos por el momento, una entidad financiera, a pesar de contar con un amplio respaldo por parte de entidades bancarias.

Por su parte, el BCRA representa una de las principales autoridades de aplicación en materia de medios de pago, por lo que son sus normas las que fundamentalmente rigen el sector de cobranza extrabancaria. En el siguiente punto (marco político económico), se desarrollan en detalle las principales regulaciones del BCRA que afectan al sector.

Entorno político económico.

En el entorno político económico se presentan múltiples factores que deben tenerse en cuenta y son varias las medidas del BCRA que regulan diversos aspectos de la operatoria que hace al negocio de medios de pago extrabancarios. Por lo tanto, a efectos de su análisis, el presente punto se abordará en torno a las siguientes temáticas asociadas a la industria: costo del efectivo, transporte de caudales y nuevos medios de pago impulsados por el BCRA.

Costo del efectivo:

Con uno de los índices más bajos de bancarización en la región, el 52% de los argentinos sigue utilizando el efectivo para manejarse en su economía diaria, según una encuesta de la Universidad de Palermo (UP) y la consultora Voices. Del reporte se desprende que el país está muy relegado frente a otros de la región como Chile (26% no bancarizado), Brasil (30%), Uruguay (36%) y Bolivia (49%), en tanto en América Latina y la zona del Caribe el promedio de población no bancarizada ronda el 47% (Universidad de Palermo & Consultora Voices, 2018).

En el último tiempo, el BCRA comenzó a promover la política de aumentar la utilización de medios electrónicos para reducir la circulación de efectivo. Desde entonces, los bancos se vieron obligados a administrar excedentes de billetes, lo cual impactó en la logística del dinero a nivel nacional. Al principio, las entidades bancarias intentaron reorganizarse, pero luego tomaron medidas para desincentivar la recepción de efectivo mediante el cobro de una pequeña tasa.

Por su parte, las empresas que se ven obligadas a gestionar grandes volúmenes de efectivo (entre ellas Rapipago) son aquellas que brindan servicios a personas que, en su mayoría, no están bancarizadas. Sin embargo, esto no solo incluye a aquéllos que se manejan en un ámbito de economía informal, sino también a muchas personas que poseen cuentas bancarias, pero, por cuestiones de hábito, extraen la mayor parte del dinero para continuar realizando sus gestiones en efectivo (estas personas se consideran semibancarizadas).

En la actualidad, los bancos cobran una comisión por recibir fondos en efectivo, por lo que las empresas de cobro extrabancario deben asumir entonces un costo de entre 0,5% y

1% sobre el monto de efectivo a depositar por el elevado costo que tiene el manejo de efectivo. Este porcentaje, debido a la inflación y a la mayor circulación de billetes, podría aumentar. Es por ello que empresas como Rapipago ya están evaluando trasladar esta suma a los consumidores, lo que podría aumentar aún más los costos de los servicios para aquellas personas que eligen realizar sus pagos de forma presencial en locales retail, quienes solo en un 10% optan por pagar allí con débito (RoadShow, 2019).

Este problema surgió en gran medida a partir del crecimiento desmedido de la inflación. Ante una mayor emisión de billetes por parte del BCRA, el espacio en los tesoros de los bancos comenzó a reducirse, requiriéndose, además, un mayor uso de camiones para el traslado.

Sin dudas, los crecientes costos por el manejo de efectivo afectan considerablemente la rentabilidad de empresas como Rapipago.

Transporte de caudales:

La comisión por depósito bancario no es lo único que impacta fuertemente en la estructura de costos de empresas dedicadas a la cobranza física extrabancaria; el transporte de caudales representa también uno de los principales costos asociados al manejo de efectivo. El costo por transporte ronda actualmente entre 3% y 5% de la recaudación total.

Es dable aclarar que, a partir de 2018, el BCRA se convirtió también en la autoridad a cargo de la regulación del traslado de papel moneda argentina o extranjera y oro. El gobierno nacional otorgó dicha facultad al BCRA con el objeto de readecuar la normativa al marco legal vigente y actualizar las condiciones que regulan el transporte de dinero a fin de lograr la optimización de los costos de financiamiento, la capacidad prestable de las entidades financieras y la consiguiente mejora del crédito (Infobae, 2018).

Nuevos medios de pago:

Durante 2016, el BCRA implementó múltiples medidas para incrementar y facilitar las operaciones electrónicas a fin de eliminar el uso de efectivo y que el usuario de servicios financieros pueda operar sin la necesidad de ir a una sucursal bancaria.

En este contexto, se lanzó una nueva plataforma de pago móviles (PPM). Este nuevo canal de pagos, a través del cual las entidades financieras deben ofrecer la modalidad de pago electrónico inmediato (PEI), permite realizar pagos a través del celular, tablet o notebook, con débito y crédito en línea, en cualquier lugar y a través de tres modalidades: el POS móvil y el botón de pago, modalidades orientadas principalmente a comercios, y la billetera electrónica, más funcional para transferencias entre personas (es esta última modalidad la que se analizará a lo largo del presente trabajo).

De acuerdo a la Comunicación A6043 del BCRA, se podrán realizar transferencias inmediatas de fondos bajo cualquiera de las modalidades mencionadas anteriormente por un importe acumulado diario que no exceda el equivalente a un salario mínimo, vital y móvil conforme lo establecido por el Consejo Nacional del Empleo, la Productividad y el Salario Mínimo, Vital.

Sin embargo, a pesar de la búsqueda del BCRA por favorecer el uso de todos estos nuevos medios de pago electrónicos con el objetivo de desincentivar la circulación de efectivo, la AFIP anunció recientemente la imposición de un régimen de retención de IVA y de ganancias a las operaciones efectuadas a través de billeteras electrónicas (Resolución General Nro. 4622). El organismo asegura que el objetivo de este régimen es poner en igualdad de condiciones a este tipo de operaciones con las compras realizadas con tarjeta de débito y crédito.

En efecto, este nuevo régimen impositivo alcanza a las operaciones de venta de cosas muebles, locaciones y/o prestaciones de servicios que se cancelen a través de medios de pago electrónicos. Con estas medidas, el pago a través del celular deja de ser una ventaja para el comerciante, que recibía el dinero casi como si fuera efectivo. La falta de retención de impuestos sobre esas transacciones, junto a los descuentos ofrecidos por las empresas, permitió un gran crecimiento de estos medios de pago. Ahora, los especialistas advierten que la falta de percepción de la totalidad del pago por parte del comerciante implica un aumento de los costos que puede frenar el avance de estas plataformas.

Entorno demográfico.

En la actualidad, la situación de bancarización en Argentina revela que 49,8% de sus habitantes no posee una cuenta bancaria. Esta proporción se torna aún más preocupante al analizar los estratos sociales más expuestos, dado que, dentro del 40% de la población con menores ingresos, el porcentaje sin cuenta bancaria asciende a 55,6%. Con sólo 50,2% de sus jóvenes y adultos “incluidos” financieramente, Argentina se ubica lejos del promedio mundial (Universidad de Palermo & Consultora Voices, 2018).

Entorno sociocultural.

Existe una relación directamente proporcional entre el desarrollo de una economía y el uso de distintos medios de pago. Cuanto menor sea el desarrollo de un país, menor será el empleo de tarjetas, transferencias y medios digitales de pago.

La implementación de innovaciones financieras y nuevos medios de pago está intrínsecamente relacionada con el progreso de la actividad económica de un país. La relación causa-efecto es bidireccional: la mejora de los sistemas de pago ha favorecido históricamente el desarrollo económico y también se ha producido una vinculación a la inversa, de tal forma que ha sido el avance de la economía lo que ha forzado la modernización de los sistemas de pago.

En los últimos años, el BCRA ha encaminado gran parte de sus acciones a lograr la inclusión financiera, es decir el acceso y el uso de una oferta amplia de servicios financieros, provistos de una manera sostenible y responsable. Así, las medidas regulatorias que apuntan a la reducción de costos por parte de las entidades tienen un fin de inclusión porque tienen el potencial de hacer posible el desarrollo de modelos de negocios sustentables destinados a atender segmentos de menores ingresos de la población (BCRA, 2019).

Sin embargo, a pesar de los continuos esfuerzos del BCRA por desincentivar el uso del efectivo y fomentar la bancarización de la población, el uso de efectivo continúa predominando en Argentina y es que la gran mayoría de los usuarios prefiere utilizarlo en sus pagos debido al nivel de informalidad laboral, la evasión fiscal y un fuerte apego cultural al dinero en efectivo.

En los siguientes puntos, se volverá a tratar el tema de la preferencia del efectivo por sobre los medios de pago digitales, analizándose en detalle los principales drivers de esta preferencia por parte de los usuarios argentinos.

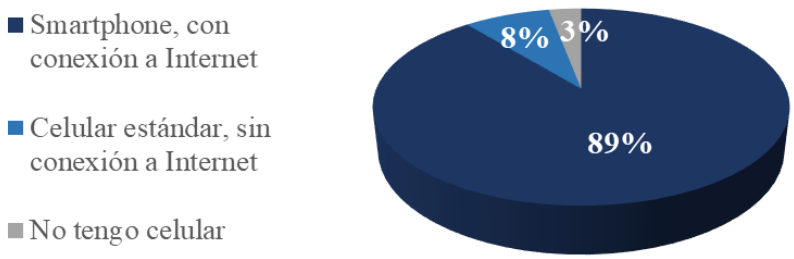
Entorno tecnológico.

En los últimos tiempos, se ha observado un cambio de percepción en cuanto al dinero y la manera de usarlo. Hoy, con las billeteras electrónicas, las personas que cuentan con este tipo de aplicaciones tienen su dinero disponible desde el celular, listo para usarlo en el momento en el que desean y sin necesidad de ir a un cajero o contar con efectivo.

Sin embargo, las nuevas tecnologías en cuanto a gestión del dinero no representan tan solo simples funcionalidades respecto a nuevas modalidades de pago, sino que constituyen todo un nuevo ecosistema. En la actualidad, son muchos los usuarios que ya utilizan plataformas de bienestar financiero móviles que les permiten presupuestar, pagar y cobrar fondos sin salir de sus hogares: los bancos ya no son los únicos players cuando se trata de la gestión financiera; hay muchas otras empresas que ahorran, prestan e invierten dinero de forma más rápida, fácil y conveniente que las tradicionales entidades financieras.

En este contexto, también entran en juego las Fintech: nuevos modelos de negocio cuyo objetivo es agilizar las operaciones económicas tanto de empresas como de individuos a través de plataformas basadas en “tecnología financiera”. Estos modelos de negocio están encontrando nuevas e innovadoras maneras de invertir dinero y gestionar gastos. Es cada vez mayor el número de usuarios que opta por la moneda digital, los depósitos digitales e incluso la inversión digital.

A modo de conclusión del presente punto, se presentan a continuación algunos datos estadísticos vinculados a la penetración de dispositivos móviles en Argentina y el nivel de uso y descarga de aplicaciones móviles. Es dable aclarar que los siguientes datos fueron obtenidos a partir de una investigación de mercado (estudio cuantitativo) realizado por Ipsos a comienzos de 2019 con el objetivo de investigar las diferentes modalidades de pago extrabancario en Argentina. El estudio involucró una muestra de 2.000 usuarios (muestra representativa de la población en cuanto a género, edad, NSE y región) y la metodología implementada fue de entrevistas online mediante panel propio de Ipsos.



Nivel de penetración de teléfonos móviles en la población argentina.

La posesión de smartphones y el conocimiento y uso de apps cae con la edad y el NSE. Sin embargo, es considerablemente elevada la penetración del celular con conexión a internet, por lo que no se observa ningún tipo de barrera para el lanzamiento de servicios cuya cobertura se encuentre sujeta a la disponibilidad de smartphones con conexión a internet por parte de los usuarios a nivel país.

Asimismo, también se observa que existe un mayor conocimiento de las billeteras virtuales entre hombres de NSE medio y alto y usuarios de PagoMisCuentas. Puede concluirse entonces que los usuarios de billeteras virtuales son mayormente jóvenes/adultos bancarizados que realizan sus pagos a través de plataformas digitales y cuentan con un poder adquisitivo que corresponde al promedio de la parte superior de la pirámide socioeconómica.

Análisis de mercado

Categoría de producto y servicio en que opera.

En la actualidad, Rapipago constituye una red de cobranza extrabancaria que, desde sus inicios, se ha dedicado fundamentalmente al cobro de facturas en efectivo a través de sus centros propios y agentes minoristas. Sin embargo, conforme el avance de la tecnología y las nuevas modalidades de pago que han surgido en la industria financiera en los últimos tiempos, la compañía también ha incorporado la opción de pago electrónico permitiendo a los usuarios de sus servicios pagar con tarjeta de débito, aunque la penetración de este servicio aún es muy baja respecto de la totalidad de transacciones que se realizan en efectivo (solo el 10% de estas operaciones se efectúa con tarjeta de débito) (Ipsos Group S.A., 2019).

Asimismo, Rapipago también ha sumado recientemente el servicio de extracción de dinero. Tanto el pago con débito como la extracción de dinero son propuestas a disposición de los usuarios que resultan altamente favorables para la compañía, motivo por el cual Rapipago está haciendo un gran esfuerzo para impulsar estos servicios ya que éstos le permiten achicar el volumen de billetes que debe trasladar y gestionar ante entidades financieras. Esto se traduce en una clara reducción del costo por manejo de efectivo, lo cual a su vez impacta fuertemente en su estructura de costos.

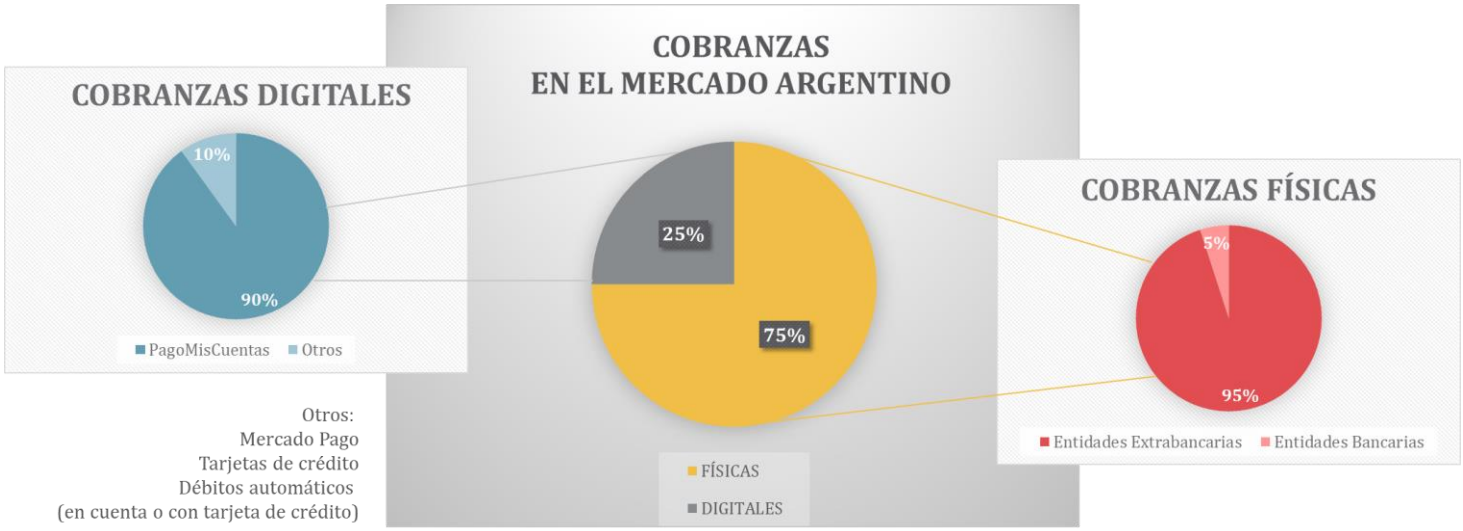
El presente plan de marketing propone que la compañía permanezca dentro de la categoría de medios de pago extrabancarios, pero con una oferta de servicios más amplia y mejorada mediante el lanzamiento de una billetera electrónica para incorporar un canal 100% virtual y llegar así también a un nuevo target con un perfil mucho más digital.

A su vez, dentro del mundo de las billeteras electrónicas, son pocas las que se han lanzado bajo marcas con credenciales sólidas y han logrado generar un impacto considerable en los usuarios. Sin embargo, es altamente creciente el número de startups que día a día se suman con soluciones Fintech cada vez más disruptivas, por lo que es de suma importancia que Rapipago incorpore al menos alguna de estas tecnologías para mejorar su propuesta de valor siendo que ya cuenta con un posicionamiento altamente positivo en la mente de los usuarios argentinos. Sin dudas, la compañía debe buscar capitalizar el hecho de que, si bien son muchas las empresas emergentes con ideas innovadoras, éstas no cuentan con reconocimiento ni confianza por parte de los usuarios.

Dimensión de mercado.

Mercado de cobranzas (físico y digital)

En Argentina, el 75% de las cobranzas que se efectúan por pago de servicios o impuestos se realizan a través de canales físicos. Incluso, algunos líderes de opinión afirman que este porcentaje asciende a 80%. Asimismo, se estima que solo el 10% de los pagos que se registran a través de canales físicos se realiza de forma electrónica con tarjeta de débito.



Datos obtenidos por Ipsos a través de líderes de opinión pertenecientes al sector (Desk Research, 2019).

A continuación, se presenta una serie de números relativos al negocio de cobranza extrabancaria que permiten dimensionar la categoría (CAECEIS, 2019):

- Clientes (individuos) mensuales: 20.000.000
- Monto recaudado anualmente: $960.000.000.000
- Entidades adheridas: 6.000
- Cobertura a lo largo del país (cantidad de puntos de atención): 15.000

Análisis de market share (volumen-facturación).

Canales retail

Hasta hace algunos unos años, se estimaba que el volumen del mercado de cobranzas era de aproximadamente 100.000 millones de pesos (según cifras históricas publicadas por CAECEIS). Sin embargo, en vista del plan de tarifas implementado durante los últimos tres años, sumado a una tasa de inflación exponencial, ya no se habla de números en cuanto a volumen de dinero sino de transacciones realizadas.

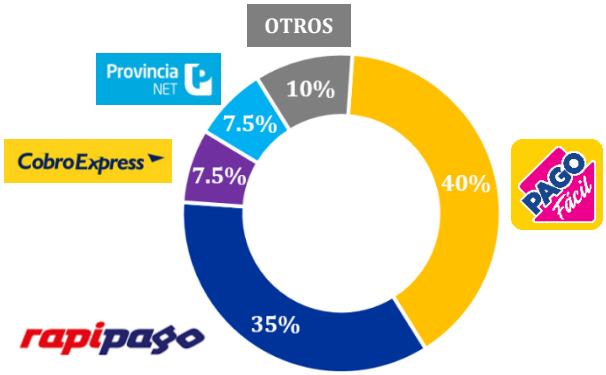
Se estima que, mensualmente, se cobran unos 100 millones de facturas, a un ticket promedio de entre $800 y $1.000 pesos, con un promedio de 5 facturas por cada titular de servicios.

Las empresas de cobranzas facturan aproximadamente el 1% de la recaudación. De ese monto se considera que entre un 20%/30% se destina a seguridad, un 25% a empleados y otro porcentaje similar a inversiones en la red (Ipsos Group S.A., 2019).

Se podría estimar que la facturación mensual actual de Rapipago es de $280.000.000, pero, dados los incipientes cambios en cuanto a las modalidades de pago y la incorporación de servicios tales como el ingreso del pago con débito y la extracción de dinero, es probable que estas estimaciones fluctúen, aumentando la facturación de PagoMisCuentas, Mercado Pago y otras plataformas digitales.

Con relación al estado del mercado, se puede decir que se trata de un mercado maduro ya que, si bien la apertura de sucursales a lo largo del país continúa aumentando, la tasa de crecimiento de transacciones ha caído en los últimos años. Es por ello que se recomienda que los players que forman parte de este mercado ya maduro proyecten e innoven en sus propuestas de servicios para poder continuar creciendo.

Sobre este punto, Gustavo Gómez, CEO de Rapipago (2018), comenta que “entre 2002 y 2003 hubo una fuerte expansión, por lo que la cantidad de operaciones crecía a dos dígitos anuales; sin embargo, siendo el servicio de cobro un mercado ya muy maduro, en el último año el crecimiento en volumen de operaciones fue del 6% y para este año sería del 5%”. En años anteriores, Pago Fácil mantenía su liderazgo con un 60% de participación; no obstante. También es dable comentar que quien ha tenido un crecimiento incipiente a partir de su cambio de imagen es Provincia Net. Por su parte, Cobro Express ya cuenta con 15 años en el sector y sigue consolidándose principalmente en plazas del interior del país. (Para más información sobre el mix de canales a través de los cuales se pagan habitualmente los impuestos y servicios de un hogar, ver Anexo I.)



Market share correspondiente al segmento físico de cobranza extrabancaria (Ipsos, 2019).

Canales digitales

Los medios electrónicos de pago ganan cada vez más terreno a la hora de realizar actividades comerciales. Las billeteras virtuales lideran el ranking de las modalidades digitales de pago que más crecen.

En 2018, las billeteras virtuales tuvieron una suba interanual del 96% en la cantidad de transacciones realizadas respecto de 2017, pasando de operar $49 millones a $95.8 millones de un año a otro (La Nación S.A., 2019).

A su vez, durante el primer semestre de 2019, las billeteras digitales iniciaron 77 millones de pagos con tarjetas, mientras que completaron casi 20 millones de operaciones entre sus propias cuentas de pago. Esto último representa un crecimiento del 146% y del 279% respectivamente para cada función con relación al primer semestre de 2018 (BCRA, 2019). Para más información sobre la evolución de la tasa de crecimiento de las operaciones llevadas a cabo a través de billeteras virtuales, ver Anexo II.

Por otra parte, según una encuesta de representatividad nacional llevada a cabo por la consultora Kantar en julio de este año (2019), el 61% de los adultos del país realizó recientemente alguna transacción financiera con su celular. Este promedio crece aún más en los hombres (65%), en los sectores de mayor poder adquisitivo (73%) y en las personas que tienen entre 35 y 49 años (67%).[2]

Las operaciones más efectuadas fueron “Pago de servicios” con un 37%, “Recarga de celular” con el 29% (crece al 38% en menores de 25 años), “Recarga de Tarjeta SUBE” con el 22% en Ciudad Autónoma de Buenos Aires y 35% en GBA. Asimismo, el servicio de “Envío de dinero” alcanzó el 19% mientras que “Pagos con código QR” se ubicó en 10%.

La preponderancia dentro de la franja etaria mencionada en el párrafo anterior se explica a raíz de que es un segmento con mayor independencia financiera y mantiene una relación fluida con las nuevas tecnologías. Asimismo, el 94% de los encuestados que utilizaron sus teléfonos como billeteras calificaron la experiencia como “positiva” debido al ahorro de tiempo, la practicidad y la seguridad; 2 de cada 3 personas dicen ahora también preferir el móvil para este tipo de operaciones.

Por otro lado, el 39% que sostuvo no haber utilizado dicha herramienta argumentó desconfianza y falta de costumbre. Sin embargo, el mismo volumen de encuestados afirmó que es probable incorporar la herramienta como hábito en el corto plazo (Ámbito.com, 2019).

[2] El sondeo se realizó en julio de este año e involucró 1.000 consumidores representativos de la población nacional de 18 a 70 años, excepto la de nivel "bajo marginal".

Entre las aplicaciones más utilizadas por los encuestados para llevar a cabo sus pagos, el 46% solo usa aplicaciones bancarias, el 31% solo billeteras virtuales no bancarias y un 23% declara utilizar ambas. Cabe resaltar que, dentro de los encuestados entre 18 y 24 años, el 63% solo utiliza apps no bancarias.

En conclusión, el estudio permite estimar que las billeteras virtuales no bancarias tienen una penetración del 33% de la población argentina que cuenta con smartphones con acceso a internet, es decir que se han dado de alta aproximadamente entre 13 y 14 millones de billeteras virtuales en Argentina.

Estas estimaciones también se ven respaldadas por la cantidad de descargas que ya tiene este tipo de aplicaciones, conforme las estadísticas presentadas por Google a través de su App Store. Sin embargo, es dable aclarar que estas estimaciones no implican igual cantidad de usuarios activos, la cual se presume menor.

(Para más información sobre los datos obtenidos a partir de la encuesta sobre canales digitales realizada por Kantar, ver Anexo III.)

Billeteras virtuales

En la actualidad, más de 400.000 comercios físicos ya cuentan con la modalidad de pago a través de código QR en todo el país (Diario La Capital, 2019).

“La app de Mercado Pago es la billetera virtual más grande de la región y cuenta con más de 10 millones de descargas en el App Store de IOS y Google”, según afirma Paula Arregui, vicepresidente senior de producto de Mercado Pago, cuya aplicación alcanzó los 2.4 millones de usuarios activos en el último cuatrimestre de 2018.

Todo Pago (Prisma) le sigue en el podio con 1.5 millones de usuarios de acuerdo con cifras informadas por Tomás Reboursin, gerente general de medios de pago de esta firma. Sin dudas, las cifras de Prisma son más que elocuentes: las transacciones 2018 vs 2017 reflejan un salto del 35% para Todo Pago, del 19% para tarjetas de débito, del 12% para tarjetas de crédito y del 11% para PagoMisCuentas.com.

Por su parte, Ualá presenta un desarrollo acelerado. Desde que comenzó a operar en octubre de 2017, Ualá ya ha emitido 1.3 millones de tarjetas como parte de una apuesta por el crecimiento a largo plazo en un país en el que menos de la mitad de la población posee una cuenta bancaria (Diario Perfil S.A., 2019).

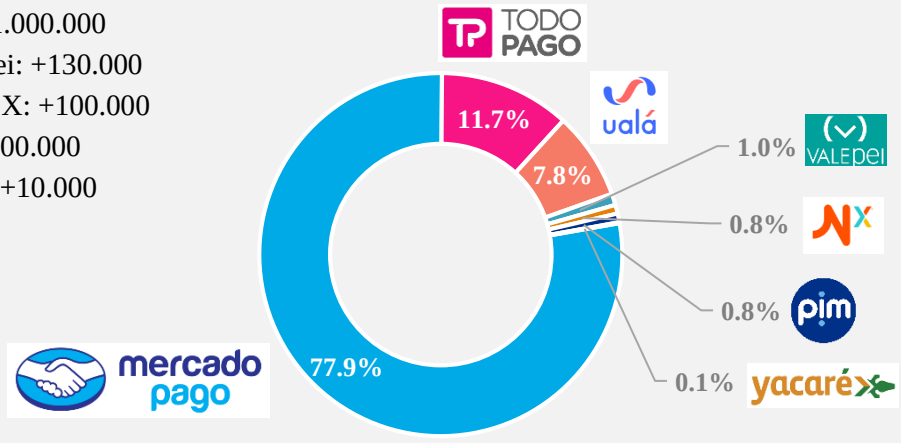
Mucho más rezagada se encuentra VALEpei (billetera virtual de Link) que, en agosto de este año, superó los 130.000 usuarios activos. Según indica Jorge Larravide, gerente

comercial de Link, los usuarios de VALEpei son personas que utilizan la tecnología y tienen entre 22 y 55 años, aunque los usuarios más intensivos se ubican entre los 24 y los 45. “El promedio por cliente ronda actualmente en 15 operaciones por mes, con un monto promedio mensual total de $2.325” (El Planeta Urbano, 2019).

Dentro de este sector Fintech, se encuentran también otros players que aún no tienen el nivel de usuarios de las billeteras mencionadas anteriormente, pero ya cuentan con cierta relevancia en el mercado: Naranja X, PIM (billetera del Banco Nación) y Yacaré (Diario La Capital, 2019).

A modo de conclusión, se presenta a continuación un estimado del share que tiene cada una de las principales billeteras que actualmente se encuentran en el mercado argentino. Es dable aclarar que dichas participaciones se han construido en virtud de la cantidad de descargas correspondiente a cada una de estas billeteras, conforme las estadísticas presentadas por Google a través de su App Store:

- Mercado Pago: +10.000.000
- Todo Pago: +1.500.000
- Ualá: +1.000.000
- VALEpei: +130.000
- Naranja X: +100.000
- PIM: +100.000
- Yacaré: +10.000



En conclusión, Mercado Pago es prácticamente el líder absoluto de la categoría. Muy detrás aparecen Todo Pago y Ualá con participaciones mucho menores, pero relevantes. Finalmente, se encuentran VALEpei, Naranja X, PIM y Yacaré, con participaciones ínfimas. No obstante, se deberá dar seguimiento a la participación de Naranja X ya que se trata de una billetera lanzada al mercado de forma muy reciente con una fuerte inversión en campaña de comunicación, por lo que se espera que su share crezca rápidamente en los próximos meses, considerando también que cuenta con el respaldo de Tarjeta Naranja.

Tendencias de mercado. Benchmarking.

Si bien en el punto anterior ya se desarrollaron varias de las principales tendencias asociadas al uso del dinero y las nuevas modalidades de pago, se presentan aquí, a modo de cierre ante el análisis realizado sobre la situación del mercado objeto de estudio, una serie de tendencias globales relativas al consumo en general que también impactan en los medios de pago y son, en la actualidad, lideradas principalmente por los startups:

1) **Mundo líquido:** En un mundo donde las reglas del juego cambian constantemente, los consumidores se encuentran financieramente expuestos (robo de cuentas, tarjetas, imprevistos económicos, etc.).

Rol de la marca → Ayudar a los usuarios a tomar las riendas de sus finanzas de manera accesible, ágil y simple. Es por ello que las entidades dedicadas al mundo financiero deben mostrar honestidad, franqueza, sinceridad, claridad y, sobre todo, transparencia.

2) **Singularidad extrema:** El individuo contemporáneo es cada vez más responsable de sus propios éxitos y fracasos.

Rol de la marca → Recordar a las personas que pueden lograr todo lo que se propongan haciendo lo correcto. Para ellos, las empresas deben: empoderar y personalizar al cliente.

3) **Consumo identitario:** El consumo no es un acto superfluo. En cada compra, el usuario define quién quiere ser y quién no.

Rol de marca → Ayudar a las personas a obtener beneficios por comprar aquello que quieren y no lo que se les impone.

4) **Buen vivir:** Frente a las exigencias del mundo contemporáneo, las personas buscan ganar calidad de vida en cada plano de su cotidianeidad.

Rol de marca → Apoyar la búsqueda de bienestar aportando soluciones inteligentes y sencillas. La banca móvil, las pasarelas de pago y las billeteras digitales están revolucionando el paradigma financiero tradicional para aquellos consumidores que han sido pasados por alto por las instituciones financieras.

5) **Producción eterna:** Las personas viven en un mundo lleno de posibilidades que puede abrumarlas con su abundancia.

Rolde marca → Allanar el camino optimizando resultados y dando fácil acceso a lo que se necesita en cada momento. Los consumidores quieren más servicios personalizados que aumenten su comodidad y mantengan su seguridad: más conveniencia, más seguridad, más rapidez, más económico, más fácil acceso para todos.

6) **Felicidad instantánea:** Las personas se han acostumbrado a un mundo donde todo está disponible todo el tiempo. Es insensato pensar que las finanzas personales queden fuera de esta lógica.

Rol de marca → Brindar asesoría financiera 100% disponible en todo momento y lugar. La experiencia de usuario, la personalización, la disponibilidad y la accesibilidad que se brinda a las personas son elementos que permiten a las entidades financieras digitales ganar terreno de forma constante.

En conclusión, las propuestas de las nuevas entidades financieras han comenzado a romper con los viejos paradigmas:

DEPENDENCIA FINANCIERA		**AUTONOMÍA FINANCIERA**
DESCONFIANZA ante las grandes entidades	→	TRANSPARENCIA se muestran como son: con pros y cons
LEJANÍA en cuanto a lenguaje y oferta de servicios	→	SIMPLIFICACIÓN uso del mismo lenguaje, educación financiera
ESPECULACIÓN sin interés real por el cliente	→	ROL SOCIAL entidades comprometidas con la sociedad
VÍNCULO TRANSACCIONAL solo se habla de cuestiones financieras	→	VÍNCULO CERCANO se comparten emociones, valores y creencias
EXIGENCIAS INALCANZABLES solo para unos pocos	→	DEMOCRATIZACIÓN para todos
DINERO, AHORRO Y CONSUMO como principales mensajes	→	EXPERIENCIA CON EL DINERO como habilitador

Para más información relativa a tendencias de mercado, ver Anexo IV, donde se incluye información adicional obtenida a partir de múltiples informes del sector.

Análisis del consumidor

Portarretrato del consumidor.

En este punto se identifica el perfil demográfico que caracteriza al usuario actual de Rapipago (segmento retail), en tanto los factores psicográficos del cliente habitual de esta marca se desarrollan en los puntos siguientes.

El segmento target de Rapipago es considerablemente amplio, lo cual ciertamente resulta razonable si se tiene en cuenta que prácticamente el 25% de las cobranzas en el mercado argentino se realiza a través de locales Rapipago[3]:

- Género: Hombres y mujeres
- Edad: 18 / 75 años
- NSE: ABC1, C2, C3, D1, D2 y E
- Ubicación geográfica: todo el país

Sin embargo, si bien se trata de un target muy amplio, se observa un mayor uso de este servicio por parte de:

- Mujeres
- Usuarios de NSE bajo (principalmente D1 y, en segundo lugar, C3)
- Residentes de Mendoza, Tucumán y Salta (a estas plazas le siguen Córdoba e interior de Buenos Aires)

Otro dato de interés sobre el usuario habitual de Rapipago es que, contrariamente a lo que podría suponerse a simple vista, el 72% de quienes pagan sus impuestos o servicios a través de locales retail tiene cuenta bancaria y el 91% cuenta con tarjeta de débito. Sin embargo, si bien la mayoría de los usuarios están bancarizados y poseen medios de pago electrónicos, los locales de cobranza continúan constituyendo el canal más utilizado para el pago de facturas.

Asimismo, en cuanto a la titularidad de los impuestos y servicios que se pagan, se observa lo siguiente: 47% de los usuarios es titular de “algunas” de las facturas que paga, 34% es titular de “todas” las facturas y 19% no es titular de “ninguna” (Ipsos Group S.A., 2019).

[3] Este dato se calculó en virtud de la información desarrollada en el punto Análisis de mercado del presente trabajo teniendo en cuenta el mix de cobranzas físicas-digitales/bancarias-extrabancarias, así como también el market share de Rapipago dentro de su categoría).

Insights del consumidor. Motivaciones.

Dado que en el punto anterior se detallaron los aspectos demográficos que caracterizan al usuario habitual de Rapipago, aquí se especifican los factores psicográficos del cliente que prefiere realizar sus pagos en locales físicos, pero también se analizan los aspectos que rigen la conducta de aquéllos que optan por canales digitales a fin de lograr comprender su permeabilidad al uso de billeteras virtuales:

Canal físico (efectivo): Se trata de usuarios tradicionalistas con hábitos estancos. Principal motivación → "Libertad para disponer de su dinero."

Relación con centros de pago: Es la forma corriente de pagar impuestos y servicios. Estos usuarios presentan la mayor cantidad de barreras a la hora de incorporar aplicaciones ya que están acostumbrados a gestionar su economía 100% en efectivo, pagando la totalidad de los servicios de manera presencial. Tienen un perfil dual en cuanto a la gestión de su economía: son desorganizados para administrar sus pagos ya que no siempre pueden hacerlo en tiempo y forma, pero conviven con el fantasma del control riguroso del efectivo.

Relación con los bancos: Alto rechazo por las instituciones bancarias, fundado en la desconfianza y la imposibilidad de contar con el dinero en efectivo cuando lo necesitan.

Relación con el dinero: Valoran la libertad que les da manejarse en efectivo. Viven el día a día. Saben lo que entra y lo que sale. Les cuesta llevar un orden del gasto.

Relación con la tecnología: Usan un smartphone básico y suelen pedir asistencia para operar. Prácticamente no realizan compras de forma online. Tienen desconfianza hacia lo virtual por sentir miedo a hacer algo mal.

Canal digital (mobile): Se trata de usuarios cómodos para los que vender o pagar no es un problema. Principal motivación → "Libertad para elegir cómo disponer de su tiempo."

Relación con centros de pago: Casi ausente. Solo si el punto de pago queda de paso o está dentro del circuito diario.

Relación con los bancos: Sacan un determinado porcentaje del dinero que tienen en sus cuentas para el día a día. Nivel de confianza considerable.

Relación con el dinero: Uso creciente del pago con débito (pagan a través de home banking y/o PagoMisCuentas). Conocen y usan otros productos financieros.

Relación con la tecnología: Alta predisposición para incorporar nuevos hábitos sobre medios de pago online. Usan smartphone y apps. Tienen billetera digital y realizan compras y pagos de forma online.

Es interesante destacar que, actualmente, las principales razones de abandono del canal retail coinciden en gran medida con algunos de los principales drivers para el pago de servicios a través de billeteras virtuales. Es por ello que aquí se presentan las ventajas de mayor relevancia para los usuarios de este nuevo medio de pago digital:

- No es necesario moverse con efectivo por lo que las billeteras virtuales resultan más seguras que otros medios de pago.
- Es una forma muy rápida de pagar.
- El usuario puede pagar mientras está en la calle o viajando.
- Requiere menos esfuerzo que otros medios de pago.
- Permite tener todas las operaciones en un mismo lugar.
- El usuario no necesita tener cuenta bancaria para poder contar con una billetera virtual.

Brand equity (posicionamiento actual).

Rapipago ha logrado posicionarse como una de las dos compañías más importantes del rubro (la diferencia de market share vs Pago Fácil es mínima).

Según Gustavo Gómez, gerente general de la compañía, “Rapipago busca ser un operador para bancos y transformar al usuario en un cliente” (La Nación S.A., 2013).

Actualmente, Rapipago lidera el TOM de la categoría, excepto en AMBA dónde Pago Fácil lo equipara. Junto con Pago Fácil presentan los mayores niveles de awareness (Ipsos Group S.A., 2019).

Para alcanzar estos resultados, la estrategia de comunicación de Rapipago estuvo basada, durante los últimos años, en la construcción de una sólida identidad de marca sobre el eje de la valorización del tiempo personal.

Sin embargo, para Rapipago persiste el desafío de trabajar en su posicionamiento y sus ventajas competitivas ya que su propuesta de servicios continúa resultando indiferenciada respecto de la de su principal competidor retail. Pago Fácil y Rapipago, siendo las marcas líderes de la categoría, se apropian de todos los atributos que ya constituyen las fortalezas inherentes al canal: posibilidad de pagar todos los impuestos y servicios en efectivo y en un mismo lugar, rapidez, comodidad, cercanía, accesible para personas de cualquier edad, facilidad, sin cuenta bancaria, entrega de comprobante físico, contacto con otras personas, sin costo adicional.

Análisis de la competencia

Descripción de la competencia.

La competencia directa de Rapipago se encuentra en el segmento retail y está representada por varios jugadores. Se trata de entidades extrabancarias dedicadas al servicio de cobranza física. Entre estos jugadores, podemos mencionar las siguientes marcas: Pago Fácil, Cobro Express, Provincia Net, Pronto Pago, Ripsa, Multipago y Plus Pago.

Asimismo, de forma indirecta, aparecen también múltiples competidores que, si bien pertenecen a otras categorías, constituyen canales de pago que ponen a disposición del usuario diversas modalidades de gestión:

Presencial:

- Sucursales bancarias: ventanilla/caja, cajero automático
- Oficias comerciales de las entidades prestadores de los servicios

No presencial:

- Sitios online: PagoMisCuentas, home banking, páginas de las entidades prestadoras de servicios que tienen habilitado el pago con tarjeta de crédito
- Débito automático en cuenta bancaria o tarjeta de crédito
- Pago telefónico con tarjeta
- Aplicaciones para pagos desde el celular (vinculadas a entidades bancarias): Link Pagos, Banelco Móvil
- Billeteras virtuales: Mercado Pago, Ualá, Todo Pago, PIM, Naranja X, Vale PEI, Yacaré.

Dentro del ámbito no presencial, es dable destacar que el único canal de los mencionados anteriormente que no requiere contar con ningún tipo de producto bancario/financiero es el de las billeteras virtuales. Es por ello que, en el presente punto, además de analizar a los principales competidores directos de Rapipago, también serán objeto de estudio las billeteras electrónicas que se encuentran actualmente en el mercado ya que tienen relación directa con el servicio que se propone lanzar como parte de un proceso de transformación digital para Rapipago.

Posicionamiento relativo.

Dentro del segmento retail, tal como se ha mencionado en puntos anteriores, Pago Fácil lidera el mercado de cobranza extrabancaria con un market share no muy superior al de Rapipago. Sin embargo, estas marcas no presentan un posicionamiento diferenciado en la mente de los usuarios. De hecho, muchos de ellos confunden las marcas sin tener presente bajo qué bandera operan los agentes en los que habitualmente realizan sus pagos.

Esto se debe a que el posicionamiento de ambas marcas está básicamente anclado en fortalezas inherentes a la categoría: cercanía, pago en efectivo y entrega de comprobante físico. Asimismo, tanto Pago Fácil como Rapipago continúan trabajando fuertemente en posicionarse como canales donde puede "pagarse todo", incluyendo boletas vencidas.

Por otra parte, entre 2017 y 2018, Rapipago y Pago Fácil incorporaron medios electrónicos de pago (débito), incluyendo la opción de extraer dinero. Esto ha sido no solo con el objetivo de detener la pérdida de share, sino también de mostrarse como marcas innovadoras que buscan mantenerse actualizadas para continuar satisfaciendo las preferencias de usuarios cada vez más digitales.

Con relación al mundo online, si bien el posicionamiento de todas las plataformas de pago online se encuentra básicamente enfocado en la simplificación, es dable mencionar que algunos de estos jugadores digitales buscan también tener un posicionamiento fuertemente asociado a otros atributos:

PagoMisCuentas: seguridad

Mercado Pago: disrupción

Naranja X: gratuidad e inclusión social

Ualá: inclusión social

Análisis de competidores.

En este punto, se analizan en profundidad los principales competidores digitales de Rapipago ya que es el mundo virtual donde se busca hacer foco en el presente trabajo. Sin embargo, para más información sobre la propuesta de servicios que también ofrecen los competidores retail de Rapipago, ver Anexo V.

Volviendo al segmento digital, a continuación, se presenta un cuadro que permite observar las principales prestaciones de las billeteras virtuales más representativas del mercado con el fin de identificar cuáles son las ventajas y desventajas de cada una de ellas, así como también cuáles son los aspectos en los que presentan una baja diferenciación.

Es dable aclarar que PagoMisCuentas no queda contemplado dentro del presente análisis, ya que, si bien es actualmente el líder de la categoría de pagos digitales, se trata de un jugador bancario y las características de su plataforma móvil difieren de las funcionalidades más representativas que ofrecen las billeteras virtuales.

Producto

Prestaciones	Mercado Pago	Todo Pago	Ualá	VALEpei	Naranja	PIM	Yacaré
Pago de servicios con código de barras desde la app	✓	×	✓	×	×	×	× (solo con QR)
Pago de servicios con número de referencia de pago desde la app	✓	✓	✓	×	×	×	×
Recarga de servicios prepagos (SUBE y celulares)	✓	✓	✓	×	✓	✓	✓
Compra de productos y pago de servicios con QR en comercios	✓	✓	×	✓	✓	× (celular o DNI)	✓
Transferencias de dinero a cuentas bancarias	✓	✓	✓	✓	✓	×	×
Transferencias de dinero a cuentas virtuales (no bancarias)	✓	×	✓	✓	✓	✓ (solo PIM)	✓ (solo con QR)
Inversiones	✓	×	✓	×	×	×	×
Préstamos	✓ (solo vendedores)	×	✓ (etapa de prueba)	×	✓ (solo vendedores)	×	×
Tarjeta prepaga	✓	×	✓	×	×	×	×
Extracción de dinero en cajeros automáticos	✓	×	✓	✓	×	✓	×
Compra y venta de dólares	×	×	×	×	✓	×	×
Cobro con QR desde la app	✓	×	×	×	×	×	✓
Botón de pago	✓	✓	×	×	✓	×	×
Cobro con lector de tarjetas de débito/crédito	✓	✓	×	×	✓	×	×
Integración de carrito u opción de checkout en sitios web	✓	✓	×	×	×	×	×
Es requisito contar con tarjeta de débito o crédito o cuenta bancaria	No	Sí	No	Sí	No para Naranja X Sí para el resto	No	No
Edad mínima	18	18	13	18	18	13	18
Todas las opciones en una misma app	✓	× (2 apps)	✓	✓	× (3 apps)	✓	✓
Prestaciones adicionales	-	-	-	Geolocalización de cajeros automáticos	Seguro de celular gratis	Permite pagar TelePASE No consume crédito ni internet	-

Para el análisis de **Producto**, se consideraron las marcas más reconocidas dentro del segmento de billeteras virtuales. Sin embargo, solo entre Mercado Pago, Todo Pago y Ualá concentran el 97,4% del volumen de las billeteras existentes a nivel país, siendo Mercado Pago quien lidera la categoría con casi un 80% de participación.

Es por ello que, a fin de conocer en detalle la propuesta táctica de cada uno de estos tres competidores, se llevó a cabo un análisis exhaustivo de su marketing mix, el cual se adjunta al presente como Anexo VI. No obstante, a modo de conclusión, a continuación también se presenta un resumen con detalle de las estrategias más relevantes en cuanto a su gestión de **Precio, Plaza** y **Promoción**.

Precio

Mercado Pago: La mayor parte de los servicios a disposición de los usuarios que operan a través de la billetera virtual no tiene costo. La rentabilidad de la plataforma proviene fundamentalmente de las comisiones que Mercado Pago cobra: 1) a las entidades cuyos pagos recauda a través del servicio de pago de facturas o recarga de servicios prepagos; y 2) a los comercios y usuarios vendedores que utilizan la plataforma de Mercado Pago para realizar gestiones de cobro.

La comisión que Mercado Pago cobra a las entidades suele representar aproximadamente el 1% del total de la recaudación (monto facturado). Sin embargo, las comisiones que se aplican a comercios y usuarios vendedores responden a una estructura escalonada establecida en función de ciertas variables tales como el medio de pago utilizado para abonar en el punto de venta (saldo virtual, débito, crédito) y, fundamentalmente, el plazo de acreditación del pago aceptado por el comercio o vendedor.

Todo Pago: El modelo de rentabilidad de este competidor resulta muy similar al descripto anteriormente. También retiene aproximadamente el 1% del total recaudado en concepto de cobro de pagos y servicios, pero, a diferencia de Mercado Pago, su estructura de comisiones aplicables a comercios y vendedores es mucho más simple, ya que básicamente el porcentaje de la comisión solo depende del medio utilizado por el comprador para abonar en el punto de venta. Todo Pago no ofrece la opción de acreditar los pagos en diferentes plazos como para poder ofrecer comisiones diferenciales. En todos los casos, la acreditación siempre se lleva a cabo en el plazo de un 1 día hábil.

Ualá: Básicamente, el usuario no tiene costos adicionales al precio del servicio o el producto que adquiere. Ualá obtiene su rentabilidad principalmente a partir de la comisión que, de forma conjunta con MasterCard, cobra a los comercios por las ventas que se realizan

utilizando su tarjeta prepaga (Diario Perfil S.A., 2018). Por otra parte, Ualá cobra comisiones a las entidades que brindan servicios prepagos cada vez que un usuario carga saldo a través de la app. Asimismo, Ualá también obtiene ingresos a partir de los intereses que cobra a los usuarios por otorgarles préstamos, aunque este servicio aún se encuentra en etapa de prueba.

Distribución/Cobertura

Mercado Pago: Se estima que más de 10 millones de personas ya cuentan con la billetera de Mercado Pago. Asimismo, ya son más de 400.000 los comercios físicos que cuentan con la modalidad de pago a través de código QR en todo el país y se estima que 260.000 de estos comercios se encuentran adheridos a Mercado Pago (iProup.com, 2019). Dichos locales se encuentran concentrados principalmente en CABA y Provincia de Buenos Aires (con cobertura en más de 15 localidades bonaerenses), Chubut, Córdoba, Corrientes, La Pampa, Neuquén, Río Negro, Santa Cruz, Santa Fe y Tierra del Fuego.

Por otra parte, Mercado Pago también cuenta con una muy amplia red de entidades adheridas al servicio de pago de facturas a través de la app, siendo ya más de 4.000 las entidades que permite pagar a lo largo de todo el país.

Todo Pago: Esta plataforma ya cuenta con 1.5 millones de usuarios según lo informado por Tomás Reboursin, gerente general de medios de pago de esta firma (Diario Perfil S.A., 2019). Sin embargo, esta cifra involucra la totalidad de usuarios que utilizan la plataforma web, la app Todo Pago PEI y la app Todo Pago mPOS, por lo que no es posible estimar la cantidad real de usuarios que utilizan de forma exclusiva la billetera electrónica.

Asimismo, Todo Pago cuenta con más de 80 tiendas online adheridas a través de las cuales se puede pagar con Todo Pago. Por otra parte, con relación a la penetración del pago con código QR a través de Todo Pago, la compañía ha logrado cerrar un acuerdo por el que ya está presente en 114 estaciones de servicio YPF, de las cuales el 74% se encuentra en Buenos Aires, el 13% en Santa Fe, el 6% en Córdoba y el 7% restante en Mendoza, Neuquén, Río Negro y Chubut (Prisma Medios de Pago S.A. (2019).

Ualá: De acuerdo con un informe divulgado por la compañía en julio de este año, Ualá ya emitió un millón de tarjetas en un período de 21 meses. A continuación, se presentan algunos de los principales datos informados por Ualá (2019):

- La marca tiene presencia en todas las provincias argentinas.
- 7% de las tarjetas emitidas corresponden a menores de 18 años.
- 68% de las tarjetas en circulación fueron emitidas fuera de CABA y GBA.

Comunicación y medios

Mercado Pago: Además de su plataforma web, Mercado Pago cuenta con perfil de Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn y canal de YouTube. Sin embargo, la única red con actividad notable es Instagram, donde, desde hace ya bastante tiempo, viene trabajando fuertemente el concepto "MI MERCADO PAGO, MI MANERA DE PAGAR". El tono de sus comunicaciones suele ser fresco, descontracturado y juvenil. En cuanto a contenido, las publicaciones giran habitualmente en torno a las siguientes temáticas: recarga de tarjeta SUBE o líneas celulares, pago de servicios, descuentos en compras con código QR y beneficios por tarjeta prepaga.

Todo el contenido informativo relacionado con las funcionalidades, la operatividad y las tasas correspondientes a los diferentes servicios que proporciona Mercado Pago se comunican en detalle a través de su página web.

Por último, cabe destacar que, a nivel de pauta, Mercado Pago viene realizando una fuerte inversión en medios digitales y vía pública.

Todo Pago: La marca cuenta con página web donde principalmente comunica las prestaciones de su plataforma. Asimismo, tiene perfil de Facebook, Instagram, Twitter y YouTube, aunque en ninguno de estos canales trabaja en el desarrollo de conceptos.

En general, las comunicaciones que realiza a través de sus redes van rotando en torno a tópicos asociados básicamente al pago de servicios, la recarga de celular y el envío de dinero. Las piezas que utiliza suelen ser muy genéricas, por lo que no permiten mantener una determinada línea estética ni hacer asociaciones con relación a un perfil de usuario específico. En conclusión, no se advierte la implementación de una estrategia digital en redes.

Ualá: La marca cuenta con múltiples canales digitales (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, YouTube, Blog y Comunidad) y en todos ellos presenta un alto nivel de actividad.

Desde su lanzamiento al mercado, tanto en Facebook como en Instagram ha trabajado principalmente dos conceptos: 1) TE VENIMOS A BANCAR y 2) UALICIDAD.

En general, para todas sus comunicaciones se utilizan diseños plenos y vectoriales que mantienen la paleta de colores que presenta el logo de la marca. La mayor parte de las piezas son animadas y aparecen muy pocas imágenes de banco. A su vez, todas las comunicaciones tienen un tono amiguero y cómplice.

Sin dudas, Ualá presenta una estrategia mucho más diferenciada para la gestión de cada uno de sus canales digitales, al menos respecto de lo observado en las redes de Mercado Pago y Todo Pago.

Análisis de la organización

Producto.

A continuación, se detallan los servicios prestados por Rapipago con una breve descripción sobre las características de cada uno de ellos (Gire S.A., 2019):

- Pago de impuestos y servicios: El usuario puede pagar los impuestos y servicios de más de 3.000 entidades a través de los siguientes canales:
    - Locales Rapipago: De forma presencial, pagando ya sea en efectivo o con tarjeta de débito.
    - Terminales de autoservicio en locales Rapipago: Próximamente.
    - Call center: Con este sistema, el usuario puede pagar sus facturas con tarjeta de crédito llamando por teléfono las 24 h, los 365 días del año.
- Recarga de celulares: Todos los locales Rapipago se encuentran habilitados para recargar saldo en todas las líneas de telefonía celular. También es posible recargar el saldo de tarjetas SUBE, aunque no todos los locales ofrecen el servicio.
- Extracción de dinero: Más del 50% de la red de locales Rapipago ya cuenta con este servicio para que los usuarios pueden retirar efectivo con tarjeta de débito.
- Préstamos: La empresa aún no ofrece la opción de que sus usuarios puedan acceder a préstamos, pero ya se encuentra analizando la posibilidad de brindar este servicio mediante la realización de una prueba piloto a muy pequeña escala y sin ningún tipo de comunicación al usuario final.
- Programa de fidelización “Rapiclub”: Este programa ofrece:
    - Descuentos en comercios adheridos
    - Fila con prioridad: En aquellas sucursales de Rapipago que tienen más de una caja habilitada existe la Fila Exclusiva, en la que se da prioridad de paso a los socios Rapiclub.
    - Historial de pagos: Los usuarios registrados como socios tienen acceso al detalle de todos sus pagos, independientemente de la ubicación de los locales donde los hayan realizado.

  Para poder acceder a este programa, los usuarios deben solicitar su tarjeta de membresía de forma online, o bien acercándose a cualquiera de las sucursales Rapipago habilitadas (en ambos casos los usuarios deberán completar un formulario de adhesión).

Precio.

Todos los servicios prestados por Rapipago son totalmente gratuitos para sus usuarios. Sin embargo, existen algunos rubros, como por ejemplo los planes de ahorro para la adquisición de vehículos, en los que Rapipago está trasladando al usuario final parte de la comisión por su gestión de cobro. Si bien, por el momento, esta comisión solo aplica a algunos rubros, la compañía ya evalúa el impacto de trasladar esta comisión a las facturas de todas las entidades debido a los crecientes costos por el manejo de efectivo. Dentro del ámbito de las redes de cobranza extrabancaria existentes en el país, Rapipago es el primer jugador en aplicar este tipo de comisiones al usuario final.

A su vez, de cara a las entidades, Rapipago retiene aproximadamente el 1% del total de la facturación recaudada en concepto de comisión. Este porcentaje es prácticamente el mismo para todos los competidores retail.

Distribución.

Rapipago posee la segunda red de locales más grande del país, con más de 4.000 sucursales. (Gire S.A., 2019). A diferencia de Pago Fácil, Rapipago no cuenta con canal propio; todos los locales actualmente operativos son franquiciados.

En la actualidad, la red minorista de Rapipago está conformada por agentes que pertenecen a rubros completamente distintos y es por ello que las sucursales presentan formatos muy diferentes: ventanillas a la calle, cajas compartidas, bunkers dentro de establecimientos con cajas exclusivas, etc. Los principales rubros que agrupan a estos agentes son los siguientes: farmacias, kioscos, almacenes, polirrubros, supermercados, estaciones de servicios y locutorios, siendo estos últimos los que presentan mayor nivel de transacciones.

Comunicación y medios.

En el último tiempo, se ha observado que Rapipago pauta casi únicamente en medios digitales, haciendo mucho foco en los servicios de pago con débito y extracción de dinero. También es muy fuerte la comunicación que realiza a través de cada uno de sus locales, los cuales siempre se encuentran muy bien señalizados, mostrando un elevado nivel de inversión por punto.

A nivel digital, además de su página web, la marca cuenta con perfil de Facebook, Instagram y Twitter. No posee canal de YouTube ni perfil de LinkedIn (las comunicaciones institucionales de la marca se realizan a través del perfil de Gire S.A.).

Conceptos: **TOMATE TU TIEMPO** y **BIEN ARGENTINO**

Actualmente, la marca trabaja estos dos conceptos, aunque no de igual forma o con la misma frecuencia en todas sus redes. "Tomate tu tiempo" está fundamentalmente asociado al ahorro de tiempo que el usuario genera al poder pagar con débito o extraer dinero, pudiendo así destinar más tiempo a otras actividades que le permitan relajarse. Por otra parte, "Bien argentino" es un concepto bastante reciente, pero muy presente sobre todo en Facebook. Este concepto busca manifestar el arraigo hacia el efectivo como algo bien argentino.

Canales digitales:

FACEBOOK @Rapipago

- Cantidad de seguidores: 151.551
- Frecuencia y contenido de publicaciones: Se realizan entre 10 y 12 publicaciones al mes. Las piezas son mayormente estáticas y con imágenes de banco.
  Principales temáticas: pago con débito, extracción de dinero y muchos sorteos vinculados a shows y recitales de artistas juveniles muy reconocidos.

INSTRAGAM @rapipago

- Fecha de lanzamiento: agosto de 2017
- Cantidad de seguidores: +15.700
- Frecuencia y contenido de posteos: Aquí se publican entre 2 y 3 contenidos semanales. Las temáticas comunicadas son muy similares a las de Facebook (débito y concursos), aunque aquí el lenguaje es aún más juvenil y arriesgado, ya que se emplea mucho el recurso meme. Se observan, además, videos armados a partir de recortes de escenas de películas y series muy reconocidas. En esta red, también se trabaja mucho el concepto #BienArgentino, aunque con imágenes diferentes a las de Facebook.

TWITTER @rapipago

- Cantidad de seguidores: 1.778
- Frecuencia y contenido de tweets: Este canal se utiliza principalmente para comunicar bases y condiciones de sorteos, así como también los resultados de algunos concursos. Se comunican, además, algunos descuentos.

Diagnóstico

Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Cuenta con 23 años de trayectoria en el mercado argentino y el respaldo de sólidas entidades bancarias (Santander Río, Citi y HSBC). • Es uno de los canales de cobranza extrabancaria con mayor cobertura a nivel nacional: más de 4.000 sucursales en todo el país y más de 3.000 entidades adheridas. • Lidera el TOM de la categoría a nivel país (excepto en AMBA). • Junto con Pago Fácil, presenta los mayores niveles de awareness. • La reciente incorporación del servicio de pago con débito y extracción de dinero ha permitido reducir el costo por recolección de efectivo a cargo de las transportadoras de caudales. • Cuenta con un programa de beneficios y descuentos para fidelizar a sus clientes.	• Baja diferenciación respecto de sus competidores. • Pérdida de 10 puntos de share en 15 años. • No lidera el mercado. • Estructura de costos fuertemente impactada por la gestión de transporte de caudales. • Al operar a través de agentes franquiciados, resulta difícil asegurar un determinado nivel de calidad en cuanto a prestación de servicios. • Los procesos internos para alta de agentes suelen ser muy engorrosos y extensos. • A diferencia de su principal competidor, no cuenta con servicio de envíos de dinero nacionales o internacionales. • No cuenta con red de locales propios (solo opera a través de agentes franquiciados). • No dispone de una plataforma digital transaccional para que sus clientes también puedan operar de forma online.
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
• El segmento de pago digital crece de forma acelerada con una muy baja tasa de abandono. • Ninguno de los competidores retail de Rapipago ha avanzado hacia el mundo digital. • El 52% de la población argentina se encuentra excluida del sistema financiero. • En Argentina, la penetración de smartphones con conexión a internet es del 89%. • La infraestructura de la red 4G ha mejorado notablemente en los últimos años. • Son pocas las billeteras electrónicas que se han lanzado bajo marcas con credenciales sólidas. • La modalidad de pago con QR presenta una elevada tasa de adhesión por parte de los PDV. • El nivel de conocimiento tecnológico y confianza hacia las plataformas digitales crece considerablemente día a día. • Ninguna de las billeteras virtuales del país cuenta con red de locales físicos.	• El cobro extrabancario presenta un crecimiento interanual mínimo debido a su madurez. • Abandono del canal físico por migración hacia plataformas de pago online. • Fuertes cargas impositivas por parte del BCRA para desincentivar los pagos en efectivo. • Aumento de la tasa por depósitos en efectivo y posible nuevo aumento por inflación. • Aplicación de nuevo régimen de retención de IVA y de ganancias para las billeteras virtuales. • El marco legal que regula los medios de pago digitales es muy incipiente, por lo que podrían surgir nuevas normas que limiten las ventajas del negocio en el corto plazo. • Los usuarios del canal físico son los que presentan más barreras a la hora de incorporar apps móviles por estar muy arraigados al efectivo. • El mercado de las billeteras se encuentra liderado por un jugador que ya está muy bien posicionado.

Principales conclusiones

¿Qué mantener?

Dadas las ventajas competitivas que representa la red física, se recomienda mantener operativas todas las sucursales de Rapipago para no perder terreno frente a Pago Fácil.

¿Qué mejorar?

Si bien el mercado de cobranza física es un mercado maduro, cuanto más grande sea la red de agentes de Rapipago, mayor será el crecimiento del volumen de transacciones. Por lo tanto, resulta vital mejorar el proceso de alta de agentes.

Asimismo, dados los beneficios que representan los servicios de pago con débito y extracción de dinero, la empresa debe continuar buscando aumentar la penetración de dichos servicios para volver aún más eficiente su estructura de costos.

También es fundamental que la marca logre mejorar la experiencia de sus clientes de forma tal que su propuesta de valor le permita comenzar a diferenciarse de su principal competidor. Sería muy valioso que la marca pusiera especial énfasis en cómo hacer más productiva y satisfactoria la espera que habitualmente tienen sus clientes en los locales.

¿Qué empezar a hacer?

En vista de la reducción de la tasa de crecimiento de la categoría en la que opera Rapipago y la creciente expansión de los canales digitales como principal consecuencia de los cambios en los hábitos del consumidor actual, se recomienda el desarrollo de una plataforma digital hacia la cual puedan comenzar a migrar los clientes de Rapipago. Actualmente, los usuarios que abandonan la marca, por el momento, optan básicamente por PagoMisCuentas y Mercado Pago, ya que son los únicos grandes competidores reconocidos a nivel digital. Sin dudas, el mercado adolescente resulta también de gran interés ya que, si se logra fidelizarlo antes de que alcance la mayoría de edad, habrá menos posibilidades de que, en ese momento, abandone la marca por otros competidores como Mercado Pago.

En el contexto actual, resulta imprescindible que Rapipago lleve a cabo un proceso de innovación digital que le permita modernizar la marca y ponerse a tono con las tendencias globales para detener su pérdida de share y lograr introducirse en el mercado digital a tiempo antes de que el avance de competidores como Mercado Pago sea irreversible.

Objetivos de negocio

Bases estratégicas

Se presentan aquí las nuevas visión y misión de la compañía, construidas a partir de una reformulación de sus actuales bases en vista de los proyectos de innovación y transformación digital que se proponen para la compañía:

Visión.

De **RED DE COBRANZA** → A **PLATAFORMA DE PAGOS**

Visión actual: Ser la red de cobranza extrabancaria número uno de Argentina.

Nueva visión propuesta: Ser la plataforma de pago número 1 de Argentina.

Misión.

Nueva misión propuesta: Simplificar la experiencia de pago de todos los argentinos a través de una plataforma tecnológica que les permita operar de forma fácil y segura en cualquier lugar del país a través de los canales que mejor se adapten a sus preferencias.

Valores.

Éstos son los principales valores de la marca: flexibilidad, confiabilidad, seguridad, simplicidad, transparencia, innovación, inclusión social.

Definición de objetivos estratégicos cuantificables

Alinear objetivos de negocio.

A continuación, se define una serie de objetivos que, en su conjunto, buscan que la compañía continúe ofreciendo servicios que:

1) Permitan mejorar su estructura de costos mediante una gestión mucho más eficiente en cuanto al manejo de efectivo y el transporte de caudales;
2) Se encuentren alineados a los nuevos medios de pago impulsados por el BCRA;
3) Se adapten a los nuevos hábitos y preferencias de los usuarios mejorando así su experiencia de pago; y

4) Permitan aumentar la participación de mercado de la compañía, así como también llegar a un nuevo segmento de mercado.

Objetivos específicos SMART.

- Lanzar al mercado una billetera virtual bajo la marca Rapipago tras un plazo de 6 meses a partir de la aprobación de la implementación del proyecto.

Asimismo, una vez lanzada la billetera al mercado, se espera alcanzar los siguientes objetivos en el plazo máximo de un 1 año a partir de dicho lanzamiento:

- 200.000.000 transacciones efectuadas a través de la billetera
- 100.000 comercios habilitados para pago con código QR a través de la nueva billetera
- 10.000.000 descargas con una tasa de conversión del 50%

Fuentes de crecimiento para la billetera virtual:

- Lograr migrar hacia el canal digital al menos un 30% de los usuarios que actualmente operan a través del canal retail de Rapipago (2 millones de usuarios).
- Lograr incorporar 3 millones de usuarios que provengan de la competencia, ya sea retail o digital, o bien que sean nuevos usuarios de este tipo de aplicaciones.

Definir KPI para el éxito.

Para medir el cumplimiento de los objetivos establecidos, se hará un seguimiento mensual de los siguientes indicadores internos:

- Cantidad de descargas de la nueva aplicación
- Cantidad de usuarios activos respecto del total de descargas a fin de calcular la tasa de conversión
- Cantidad de reclamos iniciados por inconvenientes asociados al uso de la billetera
- Volumen de transacciones efectuadas a través del canal retail en concepto de: pago de impuestos y servicios, recarga de celulares, recarga de tarjeta sube y recarga de otras billeteras virtuales (con el objetivo de monitorear parcialmente el volumen de operaciones que se realizan a través de otras marcas)
- Volumen de transacciones efectuadas a través de la billetera virtual en concepto de: pago de impuestos y servicios, recarga de celulares, recarga de tarjetas de transporte, recarga de servicios prepagos, pagos efectuados con código QR, envíos de dinero e inversiones

Estrategia

Posicionamiento de marca

Segmentación y target.

Core Target

- Hombres y mujeres de entre 18 y 54 años.
- NSE C3, D1, D2 y E.
- No bancarizados (sin cuenta bancaria) o semibancarizados (cuentan con caja de ahorro, tarjeta de débito y/o tarjeta de crédito, pero su uso es muy escaso).

Growth Target

- Hombres y mujeres de entre 18 y 54 años.
- NSE ABC 1 y C2.
- Bancarizados.

Stretch Target

- Hombres y mujeres de más de 55 años.
- NSE ABC 1, C2, C3, D1, D2 y E.
- Bancarizados y no bancarizados.

Portarretrato del consumidor.

Anteriormente en el presente trabajo, se realizó un análisis exhaustivo sobre los perfiles que caracterizan a los usuarios de diferentes canales de pago, tanto físicos como digitales, con detalle de los principales drivers por los que los usuarios elijen cada uno de estos canales, así como también cuáles son las principales barreras de uso y las razones de abandono (ver Análisis del consumidor).

No obstante, aquí también se presenta un resumen sobre las características más representativas de los diferentes targets en función de la información analizada a partir de la Encuesta de Medición de Capacidades Financieras en Argentina (BCRA, 2018):

Core Target

- Gestionan su economía 100% en efectivo, pagando la totalidad de los servicios de manera presencial, a pesar de que la mayor parte de ellos cuenta con tarjeta de débito.
- Tienden a preocuparse acerca de cómo pagar sus gastos del día a día y controlan de forma rigurosa los ingresos y egresos de efectivo ya que buscan cumplir con sus obligaciones de pago en tiempo y forma, aunque no siempre puedan hacerlo.
- Presentan un alto nivel de rechazo y desconfianza hacia las instituciones bancarias.
- Poseen un bajo nivel de educación financiera, por lo que su conocimiento sobre productos financieros es escaso.
- Prefieren operar a través de locales físicos para ser atendidos por personas que puedan orientarlos sobre sus gestiones de pago, ya que consideran que realizar transacciones a través de canales electrónicos puede resultar confuso.
- Si cobran por medio de depósitos bancarios, buscan retirar todo su dinero tras las fechas de cobro entre 1 y 2 operaciones de extracción al mes.
- Antes de comprar algo, consideran cuidadosamente si pueden pagarlo.
- Presentan un bajo nivel de satisfacción respecto de su situación financiera actual y consideran que dicha situación limita sus capacidades de vida.

Growth target

- Gestionan sus pagos de forma online y aquellos que aún no lo hacen muestran una alta predisposición para incorporar nuevos hábitos sobre medios de pago electrónicos ya que buscan hacer sus pagos de la manera más rápida y cómoda posible.
- Operan principalmente a través de homebanking y PagoMisCuentas.
- Realizan habitualmente compras de forma online, ahorran e invierten.
- Consideran que los medios de pago electrónicos son más seguros que los canales tradicionales (físicos).
- Presentan un alto nivel de conocimiento sobre productos financieros.

Stretch Target

- Estos usuarios presentan la mayor cantidad de barreras a la hora de incorporar aplicaciones debido a su edad y a la resistencia que, en general, suelen oponer ante cualquier tipo de cambio de hábito. Estas barreras aumentan considerablemente en la medida que cae el NSE.

Estructura de insights del consumidor.

	ASPECTOS FUNCIONALES	ASPECTOS EMOCIONALES
BARRERAS	• Se requiere contar con smartphone. • Es necesario que el dispositivo esté conectado a internet para poder operar. • En caso de no poder cargar la billetera a partir de una transferencia, es necesario asistir a un local físico para poder cargar saldo. • En la mayor parte de los casos no es posible realizar extracciones en cajeros automáticos si el usuario no cuenta con algún tipo de tarjeta prepaga asociada a la billetera. Además, en estos casos, son mínimas las operaciones de extracción que pueden realizarse sin costo. • Aún es muy grande el porcentaje de comercios que no operan con código QR, sobre todo el interior del país. • Son muy pocas las billeteras que pueden ser utilizadas por menores de edad. • La mayor parte de las billeteras no tienen integrada la opción de cobro para vendedores dentro de la misma aplicación. • Los usuarios no obtienen comprobantes físicos tras realizar sus transacciones. • En la mayor parte de los casos, no es posible abonar en cuotas.	• Muchos usuarios temen cargar información sobre sus productos financieros dentro de una aplicación del celular por cuestiones de fraude e inseguridad social, ya que la tasa de hurto/robo de celular es muy elevada en algunas zonas del país. • Existe temor por parte de algunos usuarios a operar de forma incorrecta por no estar acostumbrados a este tipo de aplicaciones y terminar perdiendo dinero. • Algunas personas sienten vergüenza al intentar usar este tipo de aplicaciones en público, ya que no están seguros sobre cómo deben operar y se sienten incómodos al demorar o no lograr hacer las transacciones de forma correcta en los PDV. • Muchos usuarios temen que sus operaciones generen ciertos cargos ocultos y no lo adviertan. • Al no obtener comprobantes físicos por las transacciones que se realizan de forma online, a algunos usuarios les preocupa no contar con evidencia física sobre sus pagos en caso de inconvenientes futuros con alguna entidad. • Muchos usuarios aún consideran que operar de forma online puede resultar confuso y difícil. • Operar de manera virtual no permite establecer contacto humano.
DRIVERS	• Las billeteras permiten realizar múltiples operaciones sin ningún tipo de costo adicional o cargo oculto. • Es posible pagar con billetera en varias cadenas retail del país. • En AMBA, existe una gran cobertura de comercios donde es posible pagar con código QR. • Las billeteras permiten a sus usuarios tener todas sus tarjetas en un mismo lugar sin tener que contar con ellas físicamente, además de que también permiten llevar un registro ordenado y consolidado de todos los gastos realizados. • Los usuarios pueden acceder a varios descuentos ofrecidos en los comercios habilitados para pagos con código QR. • Es posible operar 24/7 los 365 días del año. • En la mayor parte de los casos, no es necesario contar con cuenta bancaria.	• Los usuarios sienten mayor seguridad operando a través de billeteras al no tener que llevar consigo dinero en efectivo o documentos importantes. • Quienes utilizan este tipo de aplicaciones se sienten actualizados en cuanto a las tendencias tecnológicas del momento. • Operar con billeteras parece ser algo "canchero". • Los usuarios sienten que al realizar sus operaciones de pago a través de billeteras ahorran tiempo que pueden utilizar en cosas mucho más valiosas para su vida. • Este tipo de aplicaciones da a sus usuarios el poder de elegir dónde y cuándo pagar, por lo que las personas sienten mayor nivel de libertad. • Los usuarios experimentan mayor nivel de control y gestión sobre sus gastos. • Los bancos solo suelen otorgar productos financieros a aquellas personas que cumplen con un determinado nivel de ingresos; sin embargo, todos pueden acceder a una billetera virtual, independientemente de su situación económica, por lo que los usuarios se sienten partícipes de una tendencia tecnológica de la que pueden ser parte ya que en esta nueva industria de pagos no existen restricciones dadas por cuestiones socioeconómicas.

Propósito de marca. Posicionamiento declarado.

Rapipago ha logrado posicionarse como una de las compañías más importantes dentro de la industria de cobranza extrabancaria.

Según Gustavo Gómez, gerente general de la compañía, “Rapipago busca ser un operador para bancos y transformar al usuario en un cliente” (La Nación, 2013).

Para alcanzar estos resultados, la estrategia de comunicación de Rapipago estuvo basada, durante los últimos años, en la construcción de una sólida identidad de marca sobre el eje de la valorización del tiempo personal.

El lanzamiento de una nueva billetera virtual no solo apunta a consolidar esta identidad de marca, sino que busca transformar la experiencia del cliente mediante la incorporación de nuevas herramientas que cumplan, de forma innovadora, con el propósito de que los usuarios puedan gestionar sus pagos de la forma más rápida y eficiente posible.

Poner este servicio a disposición del cliente implica empoderarlo, ya que es ahora el usuario quien puede elegir cuándo y dónde pagar, sin tener que estar pensando en que debe salir de su casa para poder pagar los servicios, o bien estar estimando cuál es el mejor horario para realizar sus pagos para lograr demorar lo menos posible.

Sin dudas, este lanzamiento servirá como fuerte ventaja competitiva para Rapipago frente al resto de sus competidores, de los cuales hasta el momento no puede diferenciarse considerablemente.

Personalidad y tono.

A continuación, se detallan los atributos con los que se buscará identificar la personalidad y el tono de la comunicación de la marca a partir del lanzamiento de la billetera virtual, como primer paso dentro de un proceso integral de transformación digital:

Simplicidad – Rapidez – Seguridad – Confiabilidad – Transparencia – Diversión – Ahorro – Inclusión – Innovación – Amistad – Ayuda – Comprensión

Escalera de beneficios.

Dentro del punto Estructura de Insights del Consumidor, se analizaron ya en detalle los beneficios funcionales y emocionales que brinda el uso de una billetera virtual, por lo que aquí solo se hace una breve reseña sobre los principales aspectos observados siguiendo la estructura de análisis correspondiente a la herramienta “Escalera de Beneficios”:

BEENFICIOS EMOCIONALES

Al operar a través de billeteras virtuales, los usuarios se sienten: seguros, modernos, cancheros, eficientes, empoderados, libres, organizados, ahorrativos (tiempo), responsables (control de gastos), incluidos (socialmente).

BENEFICIOS FUNCIONALES

Las billeteras virtuales permiten:

- Operar de forma gratuita al igual que a través de cualquier red de cobranza física, sin necesidad de contar con productos financieros.
- Gestionar pagos de forma rápida y simple.
- Llevar un registro ordenado y consolidado de todos los gastos realizados.
- Acceder a descuentos.
- Operar 24/7 los 365 días del año.
- Tener todas las tarjetas en un mismo lugar, en caso de contar con productos financieros.

ATRIBUTOS

- Los únicos requisitos indispensables para poder operar con billeteras virtuales son contar un smartphone y tener acceso a internet.
- Cumplidas estas condiciones, el usuario podrá gestionar pagos de impuestos y servicios, recargar el saldo de servicios prepagos (tarjetas de transporte y celulares), recibir y enviar dinero operando con cuentas bancarias y virtuales, pagar con código QR en locales adheridos y acceder a múltiples descuentos por utilizar la plataforma, todo ello desde su celular, en cualquier momento y lugar.
- La billetera virtual de Rapipago operará de forma integrada con el canal físico, por lo que sus usuarios podrán observar en su registro de gastos no solo los pagos realizados a través del canal electrónico, sino también los realizados a través del canal retail.
- Toda esta información impactará también de forma consolidada en el programa de fidelización Rapiclub.

TARGET

Core Target: Hombres y mujeres de entre 18 y 54 años. NSE C3, D1, D2 y E.
No bancarizados (sin cuenta bancaria) o semibancarizados (cuentan con caja de ahorro, tarjeta de débito y/o tarjeta de crédito, pero su uso es muy escaso).
Insights: “Pierdo mucho tiempo teniendo que ir a pagar mis servicios e impuestos hasta el local ya que siempre hay mucha gente y son muy pocos los horarios que tengo disponibles para poder acercarme. Sé que existen apps que me permiten hacer esto de forma online, pero me preocupa hacer algo mal y que el pago no se acredite correctamente. Necesito poder pagar de forma rápida y simple, así que me gustaría aprender a utilizar este tipo de apps ya que veo que muchas personas ya utilizan este servicio y se encuentran muy satisfechas. Quiero modernizarme, pero solo utilizaré estas apps para pagar si entiendo correctamente cómo funcionan.”

Marketing mix

Producto.

Si bien el foco de la comunicación será el lanzamiento será la app de la billetera virtual, el usuario podrá operar de forma online desde su celular, o bien desde la web ya que se desarrollará una plataforma digital que permitirá al usuario gestionar sus pagos desde el dispositivo que sea de su preferencia. Sin embargo, algunas opciones solo estarán disponibles para los dispositivos móviles.

Aquí se detallan todas las funcionalidades que tendrá la billetera virtual, aunque es dable aclarar que la web permitirá operar de igual forma, salvo por ciertas particularidades que se especifican a continuación:

Requisitos:

- Ser mayor de 18 años
- Contar con DNI argentino vigente
- Servicio disponible únicamente para personas físicas

Registro de usuario / Creación de cuenta:

El usuario podrá crear su billetera únicamente desde la app. Para ello, deberá completar los siguientes pasos:

- Tomar fotos de su DNI (una del frente y otra del reverso).
- Escanear el código QR de su DNI para poder validar sus datos a través del SID[4]. El nombre, el DNI, la fecha de nacimiento y el domicilio de la persona se cargarán automáticamente en la pantalla de registro.
- Actualizar su domicilio de residencia, solo si fuera necesario (el dato de domicilio es el único dato de los mencionados anteriormente que la persona podrá modificar manualmente).
- Completar, adicionalmente, número de celular y correo electrónico.
- Generar una clave alfanumérica para acceder a su cuenta ya sea desde un dispositivo móvil o una PC.

[4] Sistema de Identidad Digital que permite validar de forma remota la identidad de una persona en tiempo real con ReNaPer mediante factores de autenticación biométrica (reconocimiento facial) y fotografía del DNI.

Infraestructura de la billetera (secciones):

Perfil

Aquí se visualizarán todos los datos personales del usuario. En esta sección, el usuario también podrá acceder a su propio código QR, alias y CVU con la opción de poder compartir estos datos a través de múltiples aplicaciones (esto último únicamente disponible desde la aplicación móvil).

Configuración (subsección dentro de Perfil)

En esta sección, el usuario podrá cambiar su contraseña y activar su huella digital para operar con la app. Aquí también se podrán a disposición los términos y condiciones del servicio, así como también las políticas de privacidad, para que el usuario pueda consultar esta información siempre que lo necesite.

Ayuda (subsección dentro de Perfil)

La aplicación tendrá una sección de Preguntas Frecuentes para que los usuarios puedan informarse allí sobre cómo operar a través de la billetera.

También se informará aquí el número de call center para que los usuarios puedan contactarse directamente en caso de que no puedan resolver sus dudas a partir de la información brindada en esta sección.

En caso de ser necesario, el detalle de Preguntas Frecuentes se actualizará tras un período de seis meses a partir del lanzamiento de la billetera en función de las principales consultas recibidas a través del call center.

Inicio (home)

Aquí el usuario podrá visualizar el estado de su cuenta para confirmar su saldo, consultar sus movimientos y visualizar sus comprobantes de pago. Esta sección también se utilizará para comunicar novedades/notificaciones (ejemplo: nuevas funcionalidades, actualizaciones pendientes, descuentos, etc.).

En esta sección, el usuario podrá ingresar los datos de todas las tarjetas (débito/crédito) que desee vincular a la cuenta para usos futuros, pudiendo también acceder a la opción de carga/ingreso de dinero. Es dable aclarar que las tarjetas que se asocien a la billetera deberán pertenecer al titular de la cuenta.

La billetera podrá fondearse mediante:

- Tarjeta de débito: Solo deberán ingresarse los datos de la tarjeta y el monto correspondiente. La acreditación es inmediata.

- Transferencia: El usuario podrá recibir transferencias desde cuentas bancarias y no bancarias, compartiendo su alias, CVU o código QR (esta última opción solo se encontrará disponible para operar entre usuarios Rapipago). La acreditación es inmediata.
- Efectivo: A través de locales Rapipago (plazo de acreditación: inmediata) y Pago Fácil (plazo de acreditación: hasta 1 día hábil). Desde la aplicación, el usuario podrá consultar cuáles son las sucursales habilitadas más cercanas. Para esto último, el usuario deberá permitir que la aplicación acceda a su ubicación; de esta forma, se mapearán los locales más cercanos con detalle de las 5 sucursales que se encuentren a menor distancia (se le proporcionará, además, información sobre horarios de apertura y cierre de cada local). Asimismo, el usuario también podrá visualizar el recorrido desde su ubicación actual hasta el punto de interés si permite el despliegue de alguna aplicación de geolocalización que ya esté preinstalada en su dispositivo (ejemplo: Google Maps, Waze, etc.). Una vez en el local, el usuario deberá indicar al cajero un código al que podrá acceder en esta misma sección.

Servicios

- Recarga de celular: El usuario deberá ingresar el número de la línea que desea recargar, elegir la compañía de telefonía móvil correspondiente y seleccionar el monto de recarga (opciones predeterminadas).
  En la medida en que el usuario utilice este servicio, se generará un registro de números frecuentes para que luego pueda directamente seleccionar allí el número que necesita cargar, sin tener que estar ingresando los datos que son recurrentes cada vez que desee utilizar este servicio.
- Recarga de tarjeta SUBE: Para poder utilizar este servicio, el usuario deberá ingresar el número de la tarjeta SUBE correspondiente, seleccionar el monto de carga deseado (opciones predeterminadas) y confirmar el medio de pago. Posteriormente, el usuario deberá acreditar el saldo cargado a través de la aplicación Carga SUBE Beta (solo disponible para dispositivos Android), una Terminal Automática o en el dispositivo de Conexión Móvil. El usuario tendrá la opción de visualizar las terminales más cercanas a su ubicación.
- Pago de impuestos y servicios: El usuario podrá pagar sus impuestos y servicios escaneando los códigos de barras que aparecen en las facturas (opción únicamente disponible para dispositivos móviles con cámara), o bien ingresando el número de

referencia de pago de forma manual. En esta sección, el usuario podrá acceder a una lista desplegable donde podrá confirmar qué entidades se encuentran adheridas al servicio. Asimismo, una vez identificados los datos del pago, el usuario deberá seleccionar el medio con el que desee abonar la transacción (tarjeta de débito o crédito, o saldo en cuenta).

- Envíos de dinero (transferencias): El usuario podrá realizar envíos de dinero con tan solo ingresar alguno de los siguientes datos: nombre de usuario (solo si el destinatario también cuenta con billetera Rapipago), CBU, CVU o alias. Existe también la posibilidad de operar con código QR, como si se estuviera cobrando desde el celular a otro dispositivo móvil (esta opción solo se encuentra disponible para operar desde dispositivos móviles con cámara y es necesario que el usuario pagador también cuente con billetera Rapipago).
- Pago con QR: El usuario podrá pagar con QR desde su celular en todos los locales adheridos. En esta sección, podrá consultar los comercios habilitados que se encuentren cercanos a su ubicación, pudiéndolos filtrar por categorías. Asimismo, el usuario podrá seleccionar el comercio en el cual se encuentra interesado para visualizar los horarios de apertura y cierre, pudiendo también mapear el recorrido hasta el punto en cuestión desde su ubicación a través de aplicaciones de geolocalización que ya estén preinstaladas en el dispositivo (siempre que el usuario permita a la aplicación acceder a su ubicación actual y desplegar otras aplicaciones).

Tanto la app como la web operarán de forma completamente integrada. Todas las transacciones que se registren a través del canal físico o digital se visualizarán en todos los canales en tiempo real. La única condición para que las transacciones del canal físico se reflejen en la plataforma es que el usuario indique su número de DNI al cajero del local.

Durante el primer año a partir del lanzamiento del proyecto, se pondrá a disposición del usuario una opción exclusiva a través de la cual se atenderán consultas y reclamos 24/7 los 365 días del año. Una vez finalizado este plazo, los reclamos por inconvenientes con el canal digital se canalizarán únicamente en los mismos horarios que opera el resto del call center.

Precio.

Al igual que en el canal físico, las operaciones que se realicen a través de la billetera no tendrán costo alguno para los usuarios. La propuesta es completamente gratuita (sin costos ocultos ni letra chica).

Ahora bien, la estructura de rentabilidad de la billetera se construirá sobre un modelo de comisiones que Rapipago cobrará a las entidades cuyos pagos se registren a través de su canal digital al igual que lo hace en el canal físico. Asimismo, con la opción de pago con código QR, Rapipago también cobrará comisiones a los comercios adheridos por todas las transacciones que se paguen a través de su billetera.

A continuación, se establecen las comisiones que se cobrarán por cada servicio:

Recargas (celulares y tarjeta SUBE) y cobro de impuestos y servicios: Rapipago cobrará, en promedio, una comisión del 1% sobre el total recaudado a cada una de las entidades cuyas facturas o recargas se abonen a través de la billetera. Esta comisión se aplica de igual forma que en el canal físico.

Cobro con código QR: Habiendo analizado las estructuras de comisiones aplicadas por los principales jugadores de la categoría (Mercado Pago, Ualá y Todo Pago), se definió la siguiente estructura de comisiones, vigente durante el primer año a partir de la fecha de lanzamiento de la billetera para todos los comercios que se adhieran durante dicho plazo. Asimismo, se mantendrán estas mismas comisiones por el plazo de 12 meses para todos los locales que se incorporen en el período referido anteriormente. Las renegociaciones de comisión solo podrán abordarse una vez cumplido el primer año de contrato.

Comisiones por cobro con código QR en locales físicos:

Medio de pago	Comisión	Plazo para disponer del dinero
Con dinero en cuenta Rapipago	0,3% + IVA	1 día hábil
Con tarjeta de débito	0,3% + IVA	1 día hábil
Con tarjeta de crédito	3,99% + IVA	1 día hábil
	1,99% + IVA	14 días después de acreditado el pago
	1,49% + IVA	30 días después de acreditado el pago
	0	60 días después de acreditado el pago

Comisiones cuando, adicionalmente, el comercio ofrece cuotas sin interés:

Cuotas	Costo de financiación
3	10% + IVA
6	18% + IVA
9	28% + IVA
12	33% + IVA

Para el servicio de cobro con código QR, se definió una estructura de comisiones inferior a la de Mercado Pago, aunque algo superior a la de Todo Pago, para lograr penetrar el mercado de forma considerable y muy rápidamente, ya que el objetivo de adhesión de comercios para el primer año del proyecto es muy agresivo. Asimismo, se decidió establecer la estructura de comisiones informada anteriormente considerando la variable "tiempo de acreditación del pago" al igual que lo hace Mercado Pago, pero contrariamente a la operatoria de Todo Pago, que aplica una única comisión por cada medio de pago manejando el mismo plazo de acreditación para todos los casos. Sin dudas, ofrecer distintos plazos de acreditación permite establecer una estructura de comisiones diferenciada y es por ello que se decidió avanzar por este mismo camino.

Es dable aclarar que la estructura de comisiones aquí establecida solo rige para locales minoristas que no cuentan con muchas bocas (debiendo manejarse este tipo de contratos como simples adhesiones). Sin embargo, con el fin de lograr incorporar grandes cadenas retail (como por ejemplo estaciones de servicio y cadenas de supermercados), se evaluarán estructuras de comisiones aún más bajas con el objetivo de alcanzar una rápida cobertura del servicio y gran visibilidad de marca en el menor tiempo posible. Las comisiones que corresponda aplicar a este tipo de cadenas serán negociadas por equipos comerciales especializados de forma individual con cada una de ellas.

Distribución.

La nueva plataforma digital de Rapipago estará disponible para operar desde la web, así como también a través del celular desde una aplicación que podrá descargarse a través de Play Store (en el caso de dispositivos Android) y App Store (en el caso de dispositivos Apple). Sin embargo, es dable recordar que la creación de cuenta y el registro de usuario solo podrán realizarse a través de la aplicación. Aquellos usuarios que ingresen a la web intentando generar su cuenta desde allí visualizarán un mensaje en el que se les solicitará ingresar su número de celular para poder enviarles un SMS con el link de descarga de la aplicación. También es dable aclarar que no todas las funcionalidades de la billetera virtual se encuentran disponibles en formato desktop.

Asimismo, en todos los locales Rapipago, se pondrá a disposición de los clientes un código QR para que, estando allí, puedan escanearlo con sus celulares y descargar la aplicación de forma muy rápida y sencilla. Este mismo código QR también se comunicará

fuertemente a través de la campaña de comunicación que se llevará a cabo por el lanzamiento de la billetera.

En cuanto a cobertura, Rapipago podrá apalancar su servicio de pago de facturas a través de su nueva plataforma renegociando las condiciones de los acuerdos que ya tiene con más de 3.000 entidades junto a las que ya opera a través del canal retail.

Por otra parte, será también fundamental contar con el apoyo de una agencia externa para complementar y potenciar la labor de la fuerza de ventas interna con el fin de lograr incorporar el servicio de cobro con código QR en la mayor cantidad de comercios posible en el plazo de un año.

Por último, si bien Rapipago cuenta con una red de más de 4.000 locales en todo el país, se buscará también adherir los locales de Pago Fácil y Cobro Express para proporcionar a los usuarios una mayor cantidad de locales donde podrán cargar el saldo de sus cuentas. Se estima que la comisión que deberá abonar Rapipago por cada transacción de carga efectuada a través de una red externa rondará entre el 0,7% y el 1% del monto total de la operación.

Promoción.

Se propone comunicar el lanzamiento de la nueva billetera Rapipago con una campaña 360 para llegar al público de forma masiva logrando un alto nivel de cobertura en el menor tiempo posible. A continuación, se presenta un detalle de la propuesta:

Campaña 360 (Resumen)

- Target audience → Hombres y mujeres de entre 25 y 55 años con un NSE Medio Bajo Universo = 8.620.000 personas (bancarizadas/semi bancarizadas/no bancarizadas)
- Medios seleccionados → TV + Radios + Medios digitales + Vía pública
- Presupuesto → $30 M
- Período de campaña → 4 Meses
- Objetivos de campaña: Awareness + Conversión
    - Dar a conocer la nueva billetera virtual Rapipago
    - Posicionar a Rapipago como una marca innovadora y eficiente
    - Generar descargas
    - Registrar transacciones a través de la nueva plataforma
    - Lograr interés por parte de los comercios y las grandes cadenas retail

Mercado

- Con el fin de entender el comportamiento del mercado publicitario dentro de la categoría de servicios de pago, se analizó el nivel de inversión en pauta que tuvieron algunos de los principales competidores pertenecientes a este segmento en el último año (ver Anexo VII).
- Esta información fue de utilidad para definir la estrategia de medios y el nivel de inversión que se destinará a esta campaña de lanzamiento.

Consumidor

Dentro del universo seleccionado como target de la campaña, se advierten principalmente dos tipos de clusters cuya segmentación responde, fundamentalmente, a su nivel socioeconómico (estado de bancarización). Se advierte que los usuarios bancarizados tienen una orientación más digital, mientras que el resto de los usuarios tienen un consumo más afín hacia los medios off.

A continuación, se presenta, de forma breve y en líneas muy generales, qué tipo de medios consumen estos dos grandes clusters:

User Journey – Desconfiados Digitales

MAÑANA		TARDE		NOCHE
6-9 h	**9-13 h**	**13-18 h**	**18-21 h**	**21-23 h**
Al levantarse por la mañana, prenden la TV y miran el noticiero mientras desayunan.	A la hora de ir al trabajo, escuchan la radio en el colectivo, mientras observan los carteles que acompañan su ruta diaria.	Durante su rutina de trabajo, escuchan la radio y en sus ratos libres miran los mensajes del día.	Al volver del trabajo escuchan la radio en el transporte público, mientras observan los carteles que acompañan su ruta diaria.	Al llegar a su casa para comer con su familia, miran la novela del la noche durante la cena. Luego, se van a dormir.

User Journey – Digitalizados

MAÑANA		TARDE		NOCHE
6-9 h	**9-13 h**	**13-18 h**	**18-21 h**	**21-23 h**
Al levantarse por la mañana, despiertan con su celular mirando las noticias del día y revisando sus redes sociales.	A la hora de ir al trabajo, escuchan Spotify en su auto, mientras observan los carteles que acompañan su ruta diaria.	Durante su rutina de trabajo, escuchan música de YouTube. Están pendientes sobre lo que ocurre fuera de la oficina a través de sus redes.	Mientras vuelven del trabajo, deciden comprar una comida rápida y pagarla con Mercado Pago.	Al llegar a su casa para comer con su familia, miran una peli en Netflix durante la cena y luego se van a descansar.

Estrategia de medios

Aquí se detallan los principales racionales considerados por los cuales se decidió pautar a través de los diferentes medios seleccionados:

TV ABIERTA → Spots de tanda

- Nivel de penetración en el target de la campaña: 86%
- Es el sistema de mayor penetración que permite alcanzar los más altos niveles de cobertura en el menor período de tiempo posible.
- Se pautará en programas afines al target con alto nivel de rating.

TV CABLE→ Spots de tanda

- Permitirá generar gran cantidad de GRPs debido a la frecuencia y la rotación que se podrá dar a los spots.

RADIOS FM y AM → Spots de tanda (AMBA e interior del país)

- Sistema muy afín al target que presenta alto nivel de penetración.
- Este medio permite aplicar un considerable nivel de segmentación a través del proceso de selección de las diferentes emisoras y programas en los que se pautará.
- Pautar en radios permite tener altos niveles de frecuencia a un bajo costo por contacto.

VÍA PÚBLICA → Múltiples formatos (solo AMBA)

- Nivel de penetración en el target de la campaña: 93%

Séxtuples:

- Generan gran frecuencia y cobertura dentro del territorio de acción.

Subtes (transiluminados e indicadores de andén):

- Alcanzan una muy buena cobertura, sobre todo en aquellas estaciones con gran tráfico peatonal.
- Permiten comunicar en tiempos en donde otros medios no lo hacen, ya que contienen al público de forma cautiva.
- Pueden generar un gran impacto, dado que permiten utilizar múltiples formatos en los que es posible innovar con diferentes creatividades de forma disruptiva.

Refugios:

- Generan un alto nivel de cobertura, sobre todo en las estaciones y paradas con gran tráfico de gente, tanto peatonal como vehicular.
- Permiten comunicar en momentos en donde el target se encuentra detenido.

Formatos ad-hoc:

- Se evaluará la incorporación de ciertos formatos adicionales (como por ejemplo carteles espectaculares, chupetes y tímpanos en andén) en puntos geográficos estratégicos de acuerdo con la disponibilidad de espacios publicitarios al momento de iniciar la campaña.

MEDIOS DIGITALES → Múltiples plataformas

- Nivel de penetración en el target de la campaña: 86%

Redes sociales (Facebook, Instagram y YouTube):

- Permiten aplicar un alto nivel de segmentación y posibilitan optimizar la performance de la campaña en tiempo real.
- Pueden generar un gran impacto y reconocimiento de marca al posibilitar la implementación de múltiples formatos de anuncios.

Google Search:

- Es posible contactar a aquellos usuarios en búsqueda de información relativa al servicio en el momento en que verdaderamente desean encontrar esta información.
- También permite realizar optimizaciones durante la campaña.

Compra programática:

- Este sistema permite comprar audiencias específicas con perfil muy afín al target de la campaña, pudiendo de esta forma comunicar de manera eficiente, en los lugares adecuados, en el momento indicado.
- También permite usar varios formatos y realizar optimizaciones durante la campaña.

Flow de campaña

				Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Subtotal	Mix
TV	**Formato**	**Segundos**	**Salidas**					**$ 15,834,000**	**53%**
TV Abierta	Spot Tanda 35"	5,800	165	$ 8,965,000				$ 8,965,000	
TV Cable	Spot Tanda 35"	50,156	1,433	$ 6,869,000				$ 6,869,000	
Radios	**Formato**	**Segundos**	**Salidas**					**$ 5,376,890**	**18%**
Radios AMBA	Spot Tanda 30"	18,660	622	$ 1,934,600	$ 1,050,000	$ 930,090		$ 3,914,690	
Radios Interior	Spot Tanda 30"	21,060	702	$ 691,400	$ 450,000	$ 320,800		$ 1,462,200	
Digital	**Formato**	**Impresiones**	**Clicks**					**$ 4,135,110**	**14%**
FB & IG	Post ad/Video/Stories	91,786,118	1,013,751	$ 623,500	$ 553,350	$ 521,235	$ 521,235	$ 2,219,320	
YouTube	Masthead	67,000	-	$ 316,990				$ 316,990	
Search	Text Ad	3,223,463	128,939	$ 160,000	$ 140,000	$ 120,000	$ 100,000	$ 520,000	
Programática	In-Stream/Bumper/Banner	12,276,628	10,340	$ 320,500	$ 298,300	$ 230,000	$ 230,000	$ 1,078,800	
Vía Pública	**Formato**		**Cantidad**					**$ 4,654,000**	**16%**
Séxtuples	Circuitos en zonas por definir		350		$ 254,000	$ 254,000		$ 508,000	
Refugios	Circuitos en zonas por definir		70		$ 390,000	$ 390,000		$ 780,000	
Subtes	Transiluminados e indicadores de andén		20		$ 670,450	$ 670,450		$ 1,340,900	
Ad-Hoc	Espectaculares, chupetes, tímpanos		-		$ 837,550	$ 837,550		$ 1,675,100	
Producción	Incluye producciones especiales		-		$ 350,000			$ 350,000	
TOTAL PLAN				**$ 19,880,990**	**$ 4,993,650**	**$ 4,274,125**	**$ 851,235**	**$ 30,000,000**	**100%**

Plan de acciones complementarias

Además de la pauta 360 cuyo plan se desarrolló en el punto anterior (prevista para los primeros cuatro meses a partir del lanzamiento de la billetera al mercado), se propone también llevar a cabo una serie de acciones tanto de comunicación como de trade marketing con el fin de complementar dicha pauta y lograr penetrar el mercado en pocos meses. A continuación, se presentan brevemente dichas acciones, las cuales se irán implementando de forma escalonada en paralelo a la campaña 360. El nivel de inversión y duración de algunas de estas acciones se irá ajustando en función de la performance de la billetera durante los primeros meses de vida del nuevo canal digital:

- Elaboración, distribución y ejecución de merchandising en toda la red de locales Rapipago: Será muy importante capacitar al equipo del call center y a la fuerza de ventas sobre las características del producto para que la atención a agentes y usuarios no falle. Asimismo, se prepararán instructivos bien simples y didácticos para compartirlos con el equipo minorista a fin de que los representantes comerciales (mantenedores de la red) puedan compartirlos internamente con sus agentes, con quienes tienen llegada diaria de forma directa. Es fundamental que los agentes estén bien preparados para atender la mayor cantidad de consultas posibles por parte del usuario y sepan gestionar correctamente las nuevas funcionalidades de la plataforma retail para que la integración de información en el sistema tanto físico como digital sea bien efectivo. Los agentes recibirán todas las comunicaciones institucionales relativas al nuevo servicio a través de todos los canales corporativos disponibles (mail WhatsApp corporativo, mensajes automáticos a través de las pantallas de las terminales con las que operan sus locales físicos). Para llevar a cabo este tipo de comunicaciones de la forma más eficiente posible, el equipo de marketing deberá trabajar junto al equipo de capacitación y del call center.
- Caja prioritaria: La mayor parte de los agentes retail disponen de más de una caja para el cobro de facturas, por lo que se propone que, en al menos una de estas cajas, se dé prioridad de paso a quienes necesiten realizar transacciones vinculadas a la billetera virtual (asistencia para realizar pagos a través del celular, carga de saldo, etc).
- Acciones BTL: Se propone llevar a cabo algunas acciones con equipos de promotoras en las principales plazas del país donde se registre un elevado volumen de transacciones a través del canal físico, pero el volumen de transacciones a través del canal digital se encuentre por debajo del objetivo establecido para la plaza en

cuestión. Estas acciones se ejecutarán de forma reactiva conforme evolucione la performance de la billetera a nivel país.

- Acción de marketing directo: Se contactará vía mail/WhatsApp a todos los socios Rapiclub con el fin de contarles sobre la nueva billetera virtual e invitarlos a formar parte de esta nueva experiencia digital.
- Dinámicas comerciales: Se desarrollará una serie de dinámicas comerciales con el fin de que los usuarios puedan acceder a ciertos descuentos al pagar con código QR en los comercios adheridos con el fin de impulsar el canal (ejemplo: descuento de hasta $X en tu primera compra, happy hour, entre otras opciones). Estas dinámicas comerciales comenzarán a ejecutarse una vez alcanzado cierto número de descargas y comercios adheridos, ya habiendo también transcurrido los primeros meses de vida de la billetera para estar seguros de que la plataforma es sólida y escalable. Se propone implementar este tipo de descuentos en grandes cadenas retail.
- Campaña always-on: Rapipago dispone de pauta digital durante todo el año, por lo que aquí también se sumarán comunicaciones sobre la billetera con el objetivo de generar descargas.

Estrategia de comunicación

Objetivos de comunicación.

- Dar a conocer la nueva billetera virtual.
- Posicionar a Rapipago como una marca innovadora y eficiente que escucha y atiende las necesidades de sus usuarios y los ayuda a ahorrar (tiempo y dinero).
- Generar descargas y lograr que los usuarios utilicen activamente la plataforma para lograr alcanzar los objetivos comerciales asociados al lanzamiento.

Ejes comunicacionales.

Ejes primarios → innovación y tecnología al alcance de todos (inclusión), transformación digital como parte de un proceso de renovación personal, seguridad, ahorro.

Ejes secundarios → trayectoria y experiencia (casi 25 años en el mercado) y marca local (pertenencia).

¿A quiénes estará dirigida la comunicación?

"Para los fanáticos de la tecnología, para los amantes del papel, para los que no sueltan el celu ni a gancho, para los jóvenes, para los que se tienen que poner anteojos para poder leer, para los que detestan tener que hacer fila, para que los que aman ir a pagar sus servicios en el almacén de barrio y chusmear con los vecinos, para los que nunca hicieron una compra online, para los usan asistentes por voz, para los temerosos, para los vanguardistas."

Estrategia de contenido.

Las piezas de comunicación se trabajarán en torno a los ejes ya mencionados teniendo en cuenta los targets definidos anteriormente (core, growth y stretch). Se trabajarán múltiples piezas y contenidos destinados a dos grandes clusters: bancarizados y digitales / no bancarizados y desconfiados digitales.

A nivel campaña (pauta 360), estas piezas se segmentarán dentro de cada medio offline y online para buscar impactar a los usuarios con contenido relevante a través de los medios más adecuados para cada uno de ellos. Para ello, se analizarán en detalle las propuestas de programas televisivos y radiales con el objetivo de seleccionar las opciones más afines a cada cluster. También se evaluará la ubicación geográfica de los circuitos OOH en los que se pautará a fin de seleccionar las piezas más adecuadas de acuerdo con el NSE promedio de cada zona. A nivel digital, también se trabajarán en detalle las audiencias que se buscará impactar a través de pauta en redes sociales y compra programática.

Asimismo, también se incluirán piezas sobre la billetera en el calendario de publicaciones que semanalmente se realizan a través de la fan page y el perfil de Instagram de Rapipago.

Por otra parte, habiendo analizado las piezas de comunicación que Rapipago comparte a través de sus redes digitales, se propone reformular la estrategia de contenido para los canales digitales de la marca ya que se considera que el mensaje y la estética resultarán elementos fundamentales para lograr que Rapipago comience a diferenciarse de sus principales competidores. En este sentido, se propone implementar una nueva estrategia para todos los canales digitales de la marca, para la cual también resulta necesario el lanzamiento de un canal a través de YouTube.

Nueva estrategia digital

Tono: En todos los casos, la comunicación mantendrá un tono informal, amiguero coloquial, relajado, actual, cercano y optimista.

Contenido: Tendrá como objetivo continuar construyendo identidad marcaria en torno al pilar de valorización del tiempo personal, tal como se ha venido haciendo los últimos años.

Redes: A continuación, se presenta una propuesta de roles para cada canal digital.

FACEBOOK	INSTRAGRAM	YOUTUBE
Ventaja	**Ventaja**	**Ventaja**
Gran alcance y visibilidad. Presenta la mayor base de usuarios activos del país y el mayor rango etario.	Permite construir personalidad de marca.	Principal plataforma de videos.
Oportunidad	**Oportunidad**	**Oportunidad**
Gran variedad de formatos, tanto orgánicos como pagos.	Ofrece la oportunidad de aumentar el valor de la marca a través de contenido visual. Renonvación constante de formatos.	Ideal para videos tutoriales (consejos, tips). Permite mostrar videos largos que exceden el tiempo recomendado en otras redes.

	FACEBOOK	INSTRAGRAM	YOUTUBE
ROL	Principal HUB de contenidos para comunicar las novedades de la marca.	Fundamental para hacer una comunicación enfocada en lo visual (Stories y Newsfeed) y generar mayor impacto en el público más joven. También facilita realizar acciones con influencers.	Comunicación audiovisual de la marca. Ideal para tutoriales, comerciales TV.
FOCO	VIDRIERA DE MARCA & INFORMACIÓN	POSICIONAMIENTO DE MARCA	POSICIONAMIENTO DE MARCA
CONTENIDO	Promociones. Campañas de branding. Información sobre servicios. Tutoriales.	Branding. Promociones. Efemérides. Tutoriales.	Tutoriales.
DISTRIBUCIÓN	De 3 a 4 contenidos semanales.	De 3 a 4 contenidos semanales entre feed y stories.	De 2 a 3 contenidos mensuales.

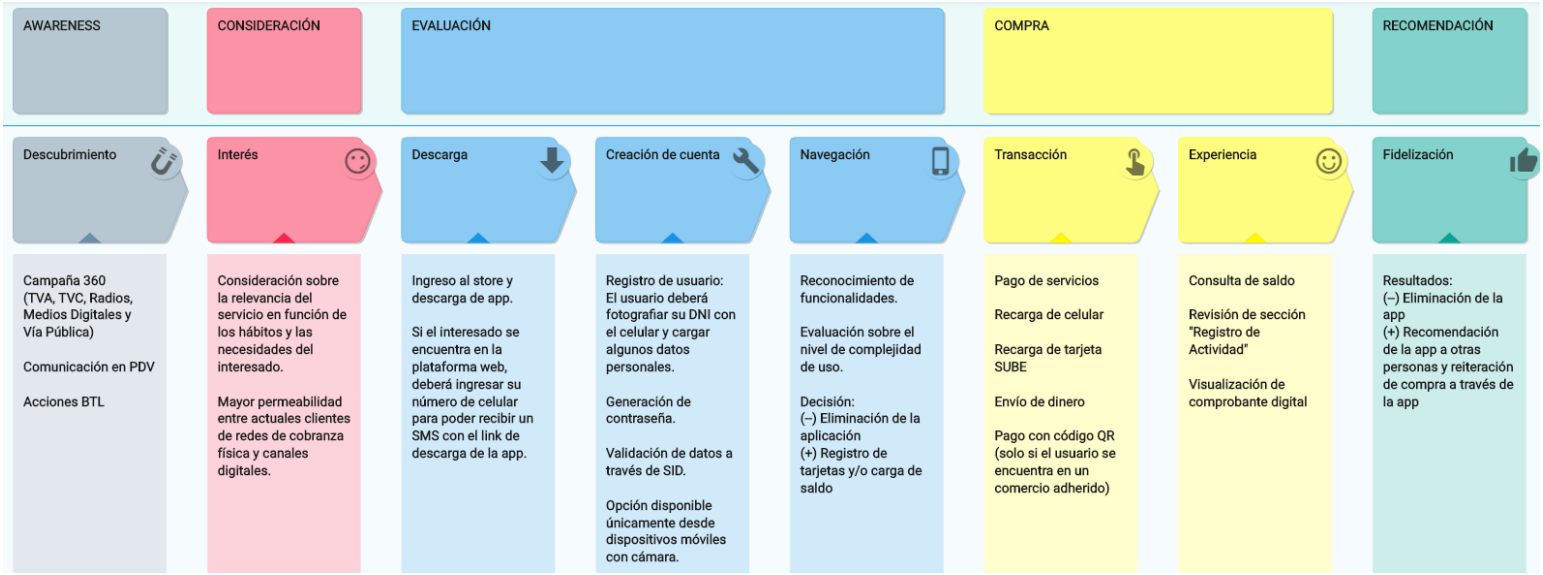
Propuesta visual:

Con el fin de dar un tono mucho más fresco a las redes sociales de Rapipago, se recomienda implementar los siguientes cambios:

- FACEBOOK → Trabajar con imágenes vectoriales o ilustraciones dentro la paleta cromática de Rapipago. Las imágenes deben ser claras y, si bien siempre estarán acompañadas por el texto de publicación, el impacto debe pasar por la imagen.
- INSTAGRAM → Trabajar en generar personificación de marca. Para ello, utilizar fotos, justamente con el objetivo de que los usuarios se vean reflejados. Estas imágenes deberán mantener una determinada línea estética (detalles vectoriales tal como se propone para Facebook, siempre con la misma paleta cromática).

Modo de acción (plan táctico)

Táctica de contacto: Customer Journey Map



Cronograma detallado

1ER. AÑO
MILESTONES

- 10.000.000 DESCARGAS
- 200.000.000 TRANSACCIONES
- 5.000.000 USUARIOS ACTIVOS
- 100.000 COMERCIOS ADHERIDOS

Acción/Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Desarrollo de web y app																		
Adhesión comercios y entidades																		
Lanzamiento							«											
Campaña 360																		
TVA y TVC																		
Radios																		
Medios digitales																		
OOH																		
Acciones complementarias																		
Acción de marketing directo																		
Acciones con promotoras (BTL)																		
Dinámicas comerciales (descuentos)																		

Presupuesto

Presupuesto de marketing

Aquí se presenta el detalle de inversiones propuestas por marketing para apoyar el lanzamiento de la billetera virtual al mercado:

Descripción	Inversión	Observación
Merchandising para señalización en PDV	$ 1,000,000	Distribución a cargo de Operaciones
Producción de material audiovisual para campaña 360	$ 5,000,000	Incluye SADAIC
Compra de medios para campaña 360	$ 30,000,000	Incluye producción OOH
Acción de marketing directo (email/Whatsapp)	$ 600,000	Base de clientes registrados en Rapiclub
Acción BTL (promotoras)	$ 500,000	Principales plazas del país
Dinámicas comerciales (descuentos)	$ 1,000,000	Inversión sujeta a cobertura
TOTAL	**$ 38,100,000**	

Herramientas de seguimiento y control

Estrategias	Objetivos	Acciones	Indicadores particulares	Indicadores generales	Status
Crecimiento en volumen (transacciones)	Dar a conocer la nueva billetera virtual	Campaña 360 (TVA, TVC, OOH radios, digital)	Medios offline: TRPs, cantidad de salidas, reach, frecuencia. Medios online: impresiones, clicks, CTR, CPC	Volumen de descargas Volumen de usuarios registrados Volumen de cuentas activas Volumen de transacciones Volumen de reclamos	
	Migrar hacia el canal digital un 30% de los usuarios que actualmente operan a través del canal retail de Rapipago (2 millones de usuarios)	Ejecución de material en punto de venta	Cantidad de locales con merchandising efectivamente ejecutado		
		Acción de marketing directo (email)	Cantidad de correos entregados y tasa de apertura		
	Capturar 3 millones de usuarios que provengan de la competencia, ya sea retail o digital, o bien que sean nuevos usuarios de este tipo de aplicación	Acción BTL (promotoras)	Cantidad de descargas y volumen de transacciones en las plazas seleccionadas para llevar a cabo la acción		
		Dinámicas comerciales (descuentos)	Volumen de transacciones en concepto de pago con código QR a través de comercios adheridos		
	Lograrar al menos 250.000 transacciones en un año	Todas las anteriores	Volumen de transacciones		
Crecimiento en cobertura (comercios)	Adherir al menos 100.000 comercios en un año	Contratación de agencia externa para dar apoyo a la FDV interna	Volumen de comercios adheridos Volumen de transacciones anuladas/reembolsadas Nivel de reclamos por inconvenientes técnicos	Cobertura a nivel nacional	
Posicionamiento y presencia de marca	Posicionar a Rapipago como una marca innovacdora, eficiente e involucrada con la sociedad argentina	Campaña 360	Medios offline: TRPs, cantidad de salidas, reach, frecuencia. Medios online: impresiones, clicks, CTR, CPC	Información obtenida a partir de researches y resultados de campaña de comunicación mediante indicadores propios de cada medio	
		Campaña always-on	Impresiones, alcance, frecuencia, CPM		
		Nueva estrategia digital para las redes sociales de la marca	Cantidad de seguidores Nivel y contenido de las interacciones registradas Nivel de quejas		

Profit & Loss Statement

Para poder avanzar con la construcción del Estado de Resultados correspondiente a la nueva plataforma digital, se presenta aquí una proyección de volumen de transacciones a fin de poder estimar los ingresos que se generarán durante el primer año del proyecto a partir del lanzamiento de la billetera al mercado.

	MIX	TX	PPT	PPL	COMISIÓN		REVENUE	COMISIÓN PEI
Pago de servicios	40%	80,000,000	$ 900	$ 72,000,000,000	1%		$ 720,000,000	$ 216,000,000
Recargas	30%	60,000,000	$ 150	$ 9,000,000,000	1%		$ 90,000,000	$ 27,000,000
Pagos con QR	10%	20,000,000	$ 1,000	$ 20,000,000,000	0.3%	1.99%	$ 195,200,000	$ 60,000,000
Transacciones	**100%**	**200,000,000**		**$ 101,000,000,000**			**$ 1,005,200,000**	**$ 303,000,000**

Referencias:

MIX TRANSACCIONES → El mix fue asignado conforme los resultados obtenidos a partir de la investigación de mercado que llevó a cabo Kantar a mediados de 2019 (para más información sobre los resultados del estudio, ver Anexo III). Es dable aclarar que la proyección de volumen no incluye el 20% de transacciones correspondientes a envíos de dinero entre billeteras ya que se trata de una prestación gratuita por la que no se cobra comisión, por lo que no hay impacto en la estimación de revenue.

TRANSACCIONES → El total de transacciones se estimó tomando como base la proyección de volumen de transacciones de Mercado Pago para 2019 más un 30% (este porcentaje de crecimiento se considera bastante moderado si se tiene en cuenta la magnitud del porcentaje de crecimiento que ha tenido en sí la categoría respecto de 2018). Asimismo, la estimación de volumen de Mercado Pago se efectuó en función de la información analizada en la sección Análisis de market share (volumen-facturación).

PPT (Principal Por Transacción) → Es el monto promedio por el que se efectúa cada tipo de transacción.

PPL (Principales) → Es el monto recaudado acumulado, lo cual equivale a la suma de todos los montos por los que se realizaron las transacciones.

COMISIÓN → Se aplicó la comisión que Rapipago cobrará tanto a las entidades como a los comercios por gestionar pagos a través de su plataforma digital. De acuerdo con la estructura de precios previamente establecida (ver Precio.), cada servicio implica una comisión diferente. En el caso de pagos con código QR, se estimó lo siguiente:

- 60% de las transacciones pagadas con tarjeta de débito o saldo en cuenta a través de la app (la comisión para estos casos es siempre de 0,3%).

- 40% de las transacciones pagadas con tarjeta de crédito con acreditación a 14 días (en estos casos la comisión es de 1,99%). Si el porcentaje de transacciones pagadas con tarjeta de crédito fuese mayor, el ingreso en concepto de pagos con código QR sería aún mayor.

  REVENUE → Comisión x Principales

  COMISIÓN PEI → Se estima que el costo que debe pagarse por cada transacción hecha bajo sistema PEI (pago electrónico inmediato) equivale al 0,3% del total recaudado (PPL).

	$		%
Revenues (ingresos por comisión)	$	1,005,200,000	100%
Costo por gestión de pago electrónico (PEI)	$	303,000,000	30%
Margen bruto	$	702,200,000	70%
Costo por desarrollo/mantenimiento de plataforma	$	500,000,000	50%
Gastos por acciones de marketing	$	38,100,000	4%
Total gastos	$	538,100,000	54%
EBITDA	**$**	**164,100,000**	**16%**

NOTA: La estimación por gasto de desarrollo y mantenimiento de plataforma se realizó en función de la inversión hecha por el estado para el desarrollo de PIM (La Política Online S.A., 2019).

Evaluación

Tras realizar el P&L Statement correspondiente al primer año de vida de la nueva plataforma digital, se obtuvo un EBITDA de 16%. Se estima que el resultado mejorará en los siguientes años ya que se reducirá el costo en acciones comerciales, así como también el gasto por mantenimiento de la plataforma, teniendo en cuenta que aquí está contemplada la inversión inicial total requerida para el desarrollo del proyecto, el cual partió de cero.

Consideraciones finales

Resumen breve

A lo largo del presente trabajo, se analizó de forma exhaustiva el mercado de pagos de Argentina, tanto físico como digital, haciendo especial foco en el ámbito extrabancario.

En el segmento físico, el mercado se encuentra dividido entre unos pocos competidores de larga trayectoria, pero el volumen ha comenzado a presentar rasgos de decrecimiento progresivo, lo cual resulta completamente lógico al tratarse de un mercado extremadamente maduro que, además, no solo se enfrenta a nuevas tendencias de hábitos y consumos por parte de los usuarios, sino también a fuertes presiones por parte de las entidades que regulan la industria en búsqueda de desincentivar la realización de pagos en efectivo, lo cual resulta altamente contraproducente para compañías como Rapipago.

Hasta el momento, son muy pocas las prácticas y servicios que Rapipago ha incorporado con el objetivo de digitalizar la experiencia de sus clientes. El pago con tarjeta de débito y la extracción de dinero son propuestas innovadoras, pero claramente no lo suficiente ya que aún no logran alcanzar la penetración deseada, mientras que cada día son más y más las nuevas modalidades de pago digital que aparecen de la mano de pequeños startups. No hay dudas de que las billeteras virtuales son más que una simple moda. Mercado Pago es el claro ejemplo de que no se trata de una tecnología pasajera, sino de una nueva forma de gestionar el dinero que comenzará a evolucionar de forma cada vez más acelerada hasta transformar por completo la experiencia de pago.

Ante esta situación, se llegó a la conclusión de que es vital para la supervivencia de Rapipago a largo plazo el desarrollo de un proceso de digitalización de la marca con el fin de detener la pérdida share en tanto aún está tiempo de permanecer en el mercado con una cuota considerable.

Defensa breve de la solución

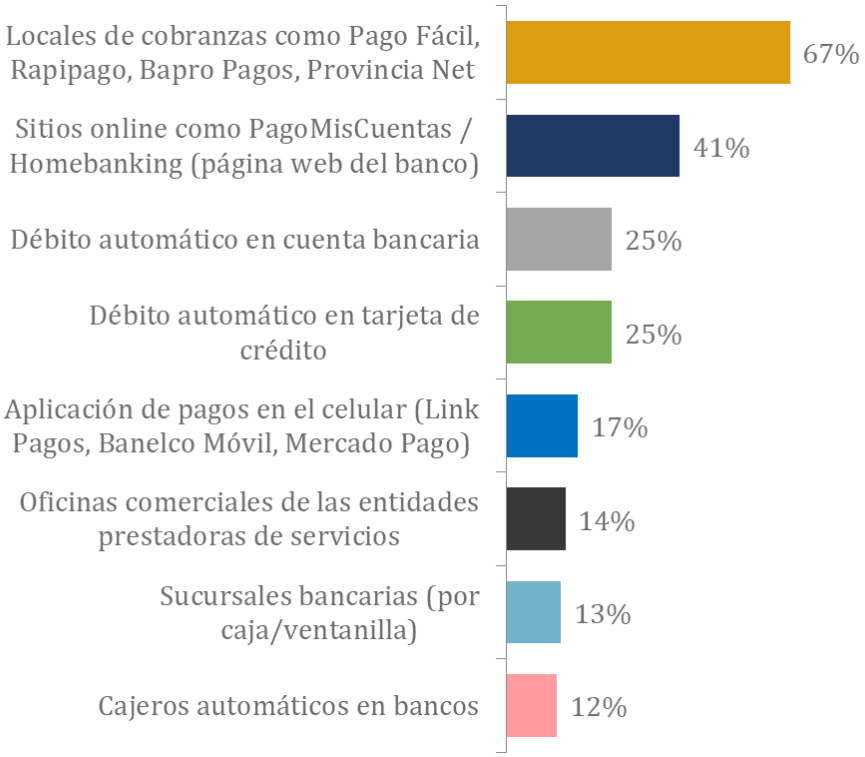
En conclusión, se propone a Rapipago llevar adelante el desarrollo y lanzamiento de una plataforma virtual que permita a los usuarios operar sus pagos desde el celular, siendo ésta la opción más recomendable por los siguientes motivos:

- Si bien el mercado de billeteras es muy incipiente y se espera una creciente regulación por parte de las entidades regulatorias, es considerable el número de usuarios que ya han migrado hacia este tipo de tecnologías y, dado el alto nivel de satisfacción tras la experiencia, la tasa de abandono de este nuevo canal es prácticamente nula.
- El mercado de billeteras ha crecido exponencialmente en los últimos años y se espera que comience a ganar terreno a pasos agigantados en los próximos años.
- Ninguno de los competidores directos de Rapipago cuenta con plataforma digital transaccional, por lo que el lanzamiento de una billetera servirá considerablemente para lograr diferenciar a Rapipago del resto de los jugadores. Se espera que también permita renovar profundamente la experiencia del cliente y, con ello, el posicionamiento marcario de Rapipago.
- El período de recupero de la inversión es mínimo. De hecho, se estima que, en el plazo de un año, la billetera ya comenzaría a generar rentabilidad.

Anexos

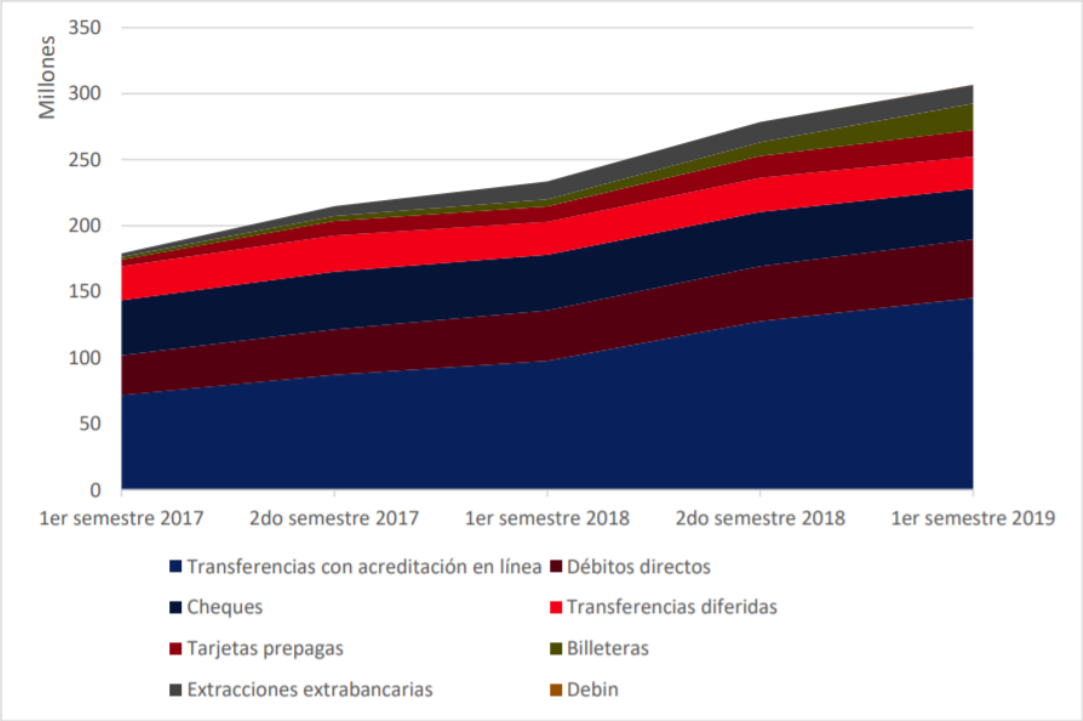
Anexo I

En la actualidad, los locales de cobranza físicos lideran el pago habitual de la categoría, aunque vienen seguidos muy de cerca por los medios online.

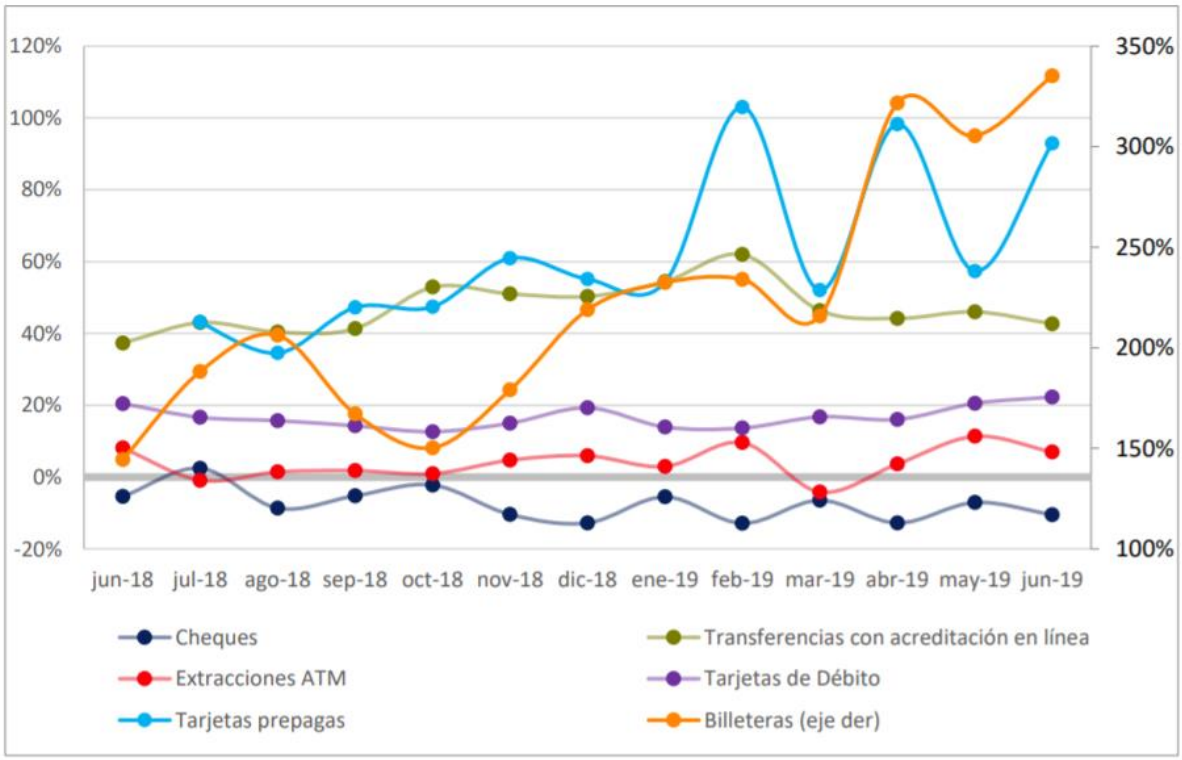


Medios a través de los cuales se pagan habitualmente los impuestos y servicios de un hogar (Ipsos, 2019).

Anexo II



Evolución semestral de la cantidad de operaciones registradas por cada instrumento de pago electrónico (2017-2019).

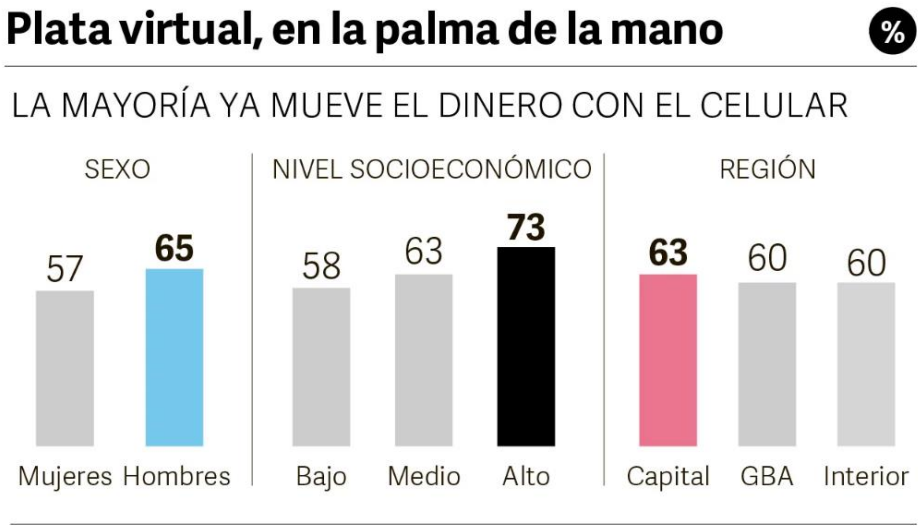


Evolución mensual de la tasa de crecimiento interanual correspondiente a cada instrumento de pago electrónico (junio 2018 – junio2019). Fuente: BCRA (2019).

Anexo III

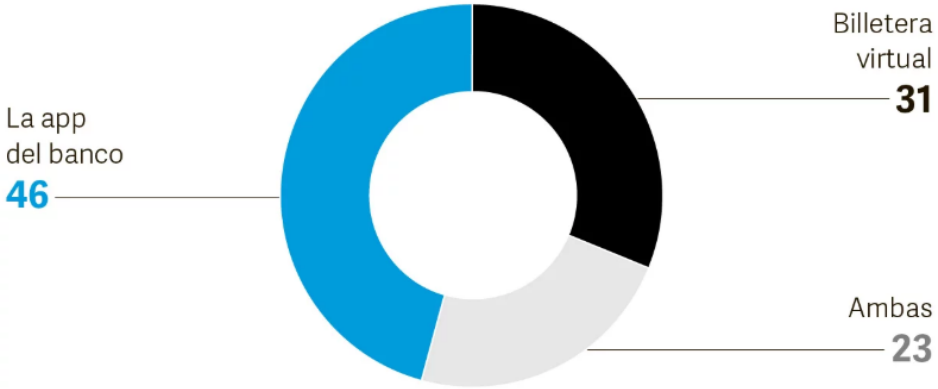
A continuación, se presenta una serie de gráficos que respaldan la información desarrollada en el punto de análisis sobre la dimensión de mercado de los canales digitales.

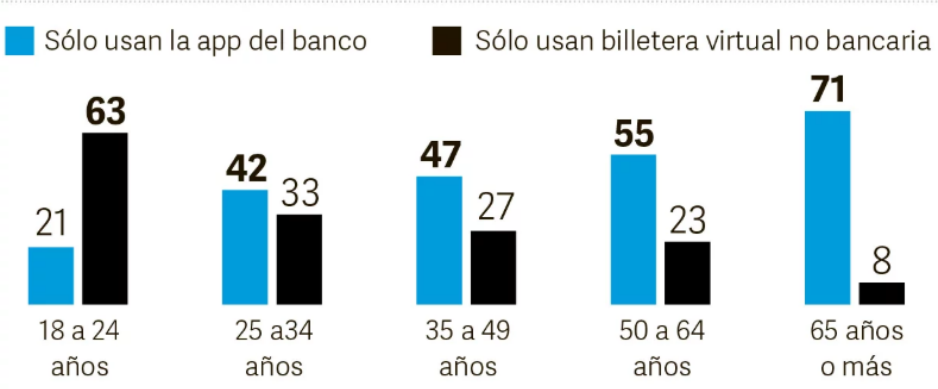
Los datos fueron obtenidos a partir de un estudio cuantitativo llevado a cabo por la consultara Kantar en julio de este año. Es dable aclarar que dicho estudio involucró 1.000 consumidores representativos de la población nacional de 18 a 70 años, excepto la de nivel "bajo marginal" (Ámbito.com, 2019).



LOS USOS MAS COMUNES

CON QUÉ APPS MANEJAN EL DINERO





Anexo IV

Informes del sector

Aquí se presenta cierta información relevante para el sector obtenida básicamente a partir de tres informes desarrollados por el Banco Mundial (2017), el BCRA (2018) y Minsait Consultoría (2018).

Es dable aclarar que también se accedió a informes elaborados por Visa (2018), el Banco Interamericano de Desarrollo y Finnovista (2018).

- **The Global Findex Database 2017: Measuring Financial Inclusion and the Fintech Revolution (Banco Mundial, 2017)**.

La inclusión financiera está aumentando a nivel mundial, acelerada por los teléfonos celulares e Internet, pero los logros han sido dispares de un país a otro. En un nuevo informe del Banco Mundial sobre el uso de los servicios financieros también se concluye que los hombres siguen teniendo más probabilidades que las mujeres de ser titulares de una cuenta. A nivel mundial, el 69% de los adultos (3.800 millones de personas) hoy tiene cuenta en un banco o un proveedor de dinero móvil, lo que constituye un paso crucial para escapar de la pobreza (62% en 2014; 51% en 2011). Según la base de datos Global Findex, entre 2014 y 2017, 515 millones de adultos abrieron nuevas cuentas. Mientras que en algunas economías el número de titulares de cuentas ha aumentado considerablemente, en otros lugares se han registrado progresos más lentos.

Asimismo, se ha registrado un aumento significativo en el uso de teléfonos celulares y de internet para realizar operaciones financieras. Esto ha contribuido a que, entre 2014 y 2017, la proporción de titulares de cuentas que envían o reciben pagos a través de medios digitales aumente del 67% al 76% a nivel mundial y del 57% al 70% en aquellos países con economías en desarrollo.

A nivel mundial, si bien hay 1.700 millones de adultos que aún no están bancarizados, dos tercios de ellos poseen un teléfono celular que podría ayudarlos a acceder a los servicios financieros. En el informe, se concluye que mediante la tecnología digital se podrían aprovechar las operaciones que actualmente se realizan en efectivo para incorporar a más personas al sistema financiero. Por ejemplo, si el Estado pagara sueldos, pensiones y beneficios sociales directamente en cuentas bancarias, se podrían brindar servicios financieros formales a hasta 100 millones de adultos más a nivel mundial, de los cuales 95 millones se encuentran en economías en desarrollo. También hay otras oportunidades de incrementar la cantidad de titulares de cuentas y el uso de éstas a través de pagos digitales:

más de 200 millones de adultos no bancarizados que trabajan en el sector privado solo reciben pagos en efectivo, al igual que los más de 200 millones que realizan operaciones agrícolas.

En América Latina y el Caribe, el amplio acceso a la tecnología digital podría permitir el crecimiento acelerado del uso de tecnología financiera: el 55 % de los adultos tiene teléfono celular y acceso a Internet, es decir, 15 puntos porcentuales más que el promedio del mundo en desarrollo. Desde 2014, la proporción de adultos que realiza o recibe pagos digitales ha aumentado unos 8 puntos porcentuales o más en economías como las de Bolivia, Brasil, Colombia, Haití y Perú. En Argentina, Brasil y Costa Rica, alrededor del 20% de los adultos que tienen cuenta usa el celular o internet para operar a través de una cuenta. Digitalizando los pagos de sueldos en efectivo, las empresas podrían contribuir a que hasta 30 millones de adultos no bancarizados, de los cuales casi el 90% tiene teléfono celular, sean titulares de una cuenta.

- **Encuesta de Medición de Capacidades Financieras en Argentina** (BCRA, 2018):

Éstos son algunos de los principales resultados obtenidos por el estudio con respecto al sector de medios de pago:

- Los productos financieros con mayor uso o tenencia son las tarjetas de débito (42%), seguidas de las tarjetas de crédito (37%) y las cajas de ahorro (29%).
- El conocimiento de productos financieros es moderado. Solo 8 productos o servicios son conocidos por más del 50% de los encuestados. Estos productos y servicios financieros son las tarjetas de crédito y débito, los depósitos a la vista y a plazo, y los préstamos personales e hipotecarios.
- Comparado con los países de América Latina que también realizaron las encuestas de capacidades financieras del Banco de Desarrollo de América Latina, Argentina alcanza el menor puntaje comparado con otros 5 países (Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador y Perú) tanto en conocimiento como en comportamiento y actitud financiera.
- A nivel general, el cobro de los ingresos por parte de la población argentina se realiza principalmente en efectivo (51%) y mediante depósito en cuenta bancaria (50%). Son menos los casos en los que se declara cobrar a través de ventanilla bancaria (17%).

- **Informe de Tendencias en Medios de Pago** (Minsait Consultoría, 2018):

El auge de las billeteras digitales, las nuevas modalidades de bancos como Wilobank, en Argentina, Nubank en Brasil o Bankaool en México, las alianzas de bancos con

emprendimientos Fintech y el establecimiento de sandboxes de innovación financiera perfilan cada vez más el futuro de los medios de pago.

De acuerdo con Minsait, el uso del sandbox de innovación financiera (campo de pruebas para nuevos modelos de negocio que aún no están protegidos por una regulación vigente) ya es una realidad en México y Colombia.

Entre los startups más destacados en el entorno de pagos, Mercado Pago es el que tiene presencia en un mayor número de países de la región. Su estrategia le ha permitido ofrecer servicios y ocupar espacios no atendidos por los proveedores de pago tradicionales y es un actor a seguir de cerca en los próximos años.

Por otra parte, el pago móvil HCE (Host Card Emulation), que es una representación virtual y exacta de una tarjeta inteligente, se sigue extendiendo en algunos mercados latinoamericanos de la mano de Google Pay, Apple Pay y Samsung Pay, que ofrecen este servicio asociado a los dispositivos móviles. A esto también se suma el blockchain, que ya cuenta con algunas soluciones aplicadas, especialmente en transferencias internacionales de dinero y en soluciones para la autenticación de la identidad.

De acuerdo con Minsait, antes que la desconfianza o miedo a utilizar las apps de pago móvil, el principal obstáculo para su uso es la prevalencia de los medios de pago tradicionales.

Si bien una parte importante de la población no utiliza los pagos móviles en comercios o establecimientos, los números van mejorando anualmente. En Argentina, se hace un mayor uso del móvil para hacer los pagos (el 48,6% de la población), seguido por México (47,0%) y Colombia (44,0%), mientras que en Brasil y Perú el porcentaje de uso está en torno al 25%.

El comportamiento de los medios de pago tradicionales como el efectivo, las tarjetas débito y crédito, las transferencias interbancarias y los cheques muestran diferencias en los distintos mercados de la región. Según el estudio de Minsait, el uso del efectivo no ha parado de crecer y lo ha hecho a un ritmo del 7% en el último año a nivel regional. Sin embargo, en Brasil y Chile los medios electrónicos superan a los medios en papel, mientras que Colombia es el país donde mayor margen de mejora tienen los medios electrónicos, ya que existe un fuerte arraigo al efectivo. El pago con tarjetas ha venido creciendo de manera sostenida en la región y en número de operaciones representa el 78,6% del total, mientras las transferencias electrónicas son el segundo medio de pago más utilizado con un 17% y los cheques ocupan el tercer lugar con el 9,7% de las operaciones.

Anexo V

A continuación, se presenta una matriz donde figuran los principales jugadores del segmento retail con detalle de las características de sus propuestas de servicio:

	PAGO FÁCIL	COBRO EXPRESS	PROVINCIA NET PAGOS
Cobertura geográfica	Nacional (35% AMBA / 65 Interior)	Nacional (+700 localidades - 23 provincias)	Nacional (mayormente en Buenos Aires)
Capilaridad (sucursales)	6.500 (locales propios, minoristas y cadenas corporativas)	1.200 agentes y 2.650 puntos de cobranza	3.000 bocas de pago (1.700 agencias propias y 1.300 locales de terceros)
Entidades adheridas	+3.500	+3.000	+1.500 empresas y entidades públicas
Cobro de impuestos y servicios	Opción de pago de facturas vencidas y cobro sin factura	Opción de pago de facturas vencidas y cobro sin factura	Opción de cobro sin factura
Pago con débito	Sí (en la mayor parte de la red)	En proceso de incorporación	Sí
Extracción de dinero	Sí (solo en una menor parte de la red)	En proceso de incorporación	Sí
Servicios adicionales	Envío de dinero dentro del país (con opción de envío directo a cuenta bancaria) / Envío de dinero a otros país a través de Western Union) / Pago de compras realizadas en Mercado Libre y otros / Recarga de celular / Recarga de SUBE (solo en algunos locales) / Recarga de billeteras (Mercado Pago y Ualá) / Cambio de dólares (solo en locales propios)	Pago de compras realizadas en Mercado Libre y otros / Envío de dinero al exterior a través de Transfery (MoneyGram, Ria, Xoom) / Recarga de celular / Reimpresión de comprobante sin costo	Opción de pago telefónico u online (disponible casi únicamente para facturas de organismos públicos) / Recarga de celular / Recarga de SUBE / Gestión de pasaporte express / Pago de trámites migratorios
Programa de fidelización	Soy Cliente	No	No

	PRONTO PAGO	RIPSA	MULTIPAGO	PLUS PAGOS
Cobertura geográfica	Principalmente localidades del interior de Buenos Aires	Nacional (principales plazas del país - 80 localidades)	Entre Ríos y Corrientes (85 localidades)	Entre Ríos, Santa Fe, San Juan, Santa Cruz, Buenos Aires, Corrientes, Chaco
Capilaridad (sucursales)	Sin información ("gran cantidad")	350 / 500*	Sin información	1.100
Entidades adheridas	600 / 1.000*	+5.000	+150	+6.000
Cobro de impuestos y servicios	Opción de cobro sin factura	Sin información	Opción de cobro sin factura	Opción de pago de facturas vencidas y cobro sin factura
Pago con débito	Sí (solo tarjetas de Red Link) Servicio no disponible en todas las sucursales	No	No	Sí
Extracción de dinero	Sí (solo tarjetas de Red Link) Servicio no disponible en todas las sucursales	No	No	Sí
Servicios adicionales	Recarga de celular	Sin información	Opción de cobro con tarjetas personalizadas que cuentan con código de barras (esto aplica principalmente para clubes y colegios)	Cobro de prestación de ANSES por parte de los usuarios / Recarga de celular y tarjeta SUBE / Préstamos hasta $150.000 en el acto y "sin papeles" / Aplicación móvil / Envío de dinero (solo dentro de las provincias donde cuenta con sucursales)
Programa de fidelización	No	Club Ripsa	No	No

** La información de Pronto Pago y Ripsa sobre la cantidad de entidades adheridas es contradictoria ya que figuran diferentes datos dentro de sus respectivos sitios web.*

Anexo VI

MERCADO PAGO

Misión: Somos la compañía tecnológica de comercio electrónico líder de América Latina y nuestro propósito es democratizar el comercio y el dinero para impactar en el desarrollo de la región.

Producto/Funcionalidades

La app de Mercado Pago permite al usuario:

- Recargar crédito en su celular
- Cargar saldo en su tarjeta SUBE: El usuario debe acreditar la carga con su dispositivo móvil o en la terminal SUBE más cercana.
- Cargar saldo en su Starbucks Card o su cuenta de DirecTV
- Comprar productos y pagar servicios mediante código QR en locales adheridos: El usuario solo debe escanear el QR con la cámara de su celular y elegir el medio de pago que desee utilizar (sin firmar papeles y con el comprobante directamente en la app).
- Pagar impuestos y servicios mediante escaneo de código de barras
- Enviar dinero sin comisiones
- Generar rendimientos: El usuario puede aumentar el valor del dinero que tiene en su billetera obteniendo rendimientos diarios sin que dicho dinero se encuentre inmovilizado. A diferencia de un plazo fijo, el usuario siempre tiene su dinero disponible. No hay tiempo mínimo de permanencia y, si el usuario decide dejar de obtener rendimientos, conserva todo lo que ganó. La gestión se efectúa de forma 100% online y sin trámites (el titular de la cuenta solo debe escanear el frente y el reverso de su DNI con la app). El rendimiento anual estimado es de 42% y se calcula en función de los últimos 30 días (no garantiza rendimientos futuros). Se trata de una propuesta fácil y segura que permite al usuario dar seguimiento diario a sus rendimientos. Mercado Pago ofrece este servicio a través de un fondo común de inversión regulado por la CNV y administrado por compañías del Grupo BIND (al no ser un depósito, no cuenta con garantía del BCRA).

Si el usuario es vendedor, esta misma app también le permite:

- Acceder a un préstamo de Mercado Crédito de forma 100% online y sin papeles: El préstamo está diseñado en función de las ventas del usuario en Mercado Libre y Mercado Pago para que pueda devolverlo mientras crece, sin afectar el funcionamiento de su negocio. Para acceder a este préstamo, el usuario debe cumplir con los siguientes requisitos durante al menos 3 meses: 1) vender más de $1.000 por mes; 2) si vende en Mercado Libre, tener reputación verde; y 3) mantener un buen historial crediticio.
- Recibir pagos con QR en sus negocios
- Cobrar con su celular esté donde esté usando Point Bluetooth (lector de tarjetas de crédito y débito): Este lector permite mantener una conexión con el celular vía Bluetooth y generar comprobantes de pago que se envían por correo electrónico y SMS. El usuario no necesita hacer trámites para empezar a cobrar con Point.
- Convertir su sitio web en una tienda: El usuario puede incorporar la opción de gestionar pagos con el checkout de Mercado Pago.
- Solicitar dinero a sus clientes: El usuario puede solicitar dinero a sus compradores enviándoles un link de pago vía correo electrónico o a través de redes sociales y chats, o bien compartir un código QR para poder cobrar de forma bien simple. Los botones de pago funcionan con solo copiar y pegar un código.

  Cobrando con Mercado Pago, el usuario también puede ofrecer a sus clientes cuotas sin interés (sujeto a promociones bancarias vigentes) y envíos. Mercado Pago también pone a disposición de los emprendedores que operan a través de su plataforma un Programa de Protección al Vendedor.

Independientemente de las funciones que utilice cada usuario, la billetera conserva un registro organizado y consolidado de todas las operaciones, ya sean de compra, venta, recarga o pago de servicios, que el usuario realiza con su cuenta de Mercado Pago.

Además de contar con una billetera virtual en su dispositivo móvil, el usuario también puede solicitar una tarjeta MasterCard Internacional (prepaga) para poder pagar en cualquier lugar del mundo, suscribirse a servicios online o sacar efectivo de cajeros automáticos. No es necesario que el usuario disponga de una cuenta bancaria para poder contar con esta tarjeta, solo debe solicitarla desde la web.

Tanto la cuenta virtual como la tarjeta prepaga pueden fondearse mediante transferencia bancaria, con tarjeta de débito o en efectivo en cualquier Rapipago, Pago Fácil o Cobro Express del país, entre otras cadenas. Es dable aclarar que, si el usuario vende con Mercado Pago, no hace falta que recargue su tarjeta ya que todo el dinero de sus ventas se carga automáticamente allí.

Distribución/Cobertura

Actualmente, se estima que más de 10 millones de personas ya cuentan con la billetera de Mercado Pago. La posesión de un smartphone con acceso a internet ya no representa una barrera de cobertura en vista de que, conforme se ha informado previamente en el presente trabajo, el 89% de la población cuenta con este tipo de dispositivos.

A continuación, se presenta una serie de números vinculados a la capilaridad que tiene Mercado Pago con relación a los diferentes servicios que presta a través de su billetera electrónica:

- Recarga de tarjeta SUBE: Éste es un servicio que, si bien se encuentra disponible para ser utilizado en cualquier punto del país, solo registra transacciones en las 18 provincias donde se encuentra implementado el sistema único de boleto electrónico, ya que la cobertura de SUBE aún no alcanza la totalidad de las provincias que forman parte de Argentina. Si bien el sistema se encuentra en las principales plazas del país, todavía quedan fuera las siguientes provincias, las cuales se encuentran mayormente en la región noroeste: Mendoza, Salta, Santa Cruz, Santiago del Estero y Tucumán (Ministerio de Transporte, 2019).
- Recarga de Starbucks Card: Starbucks cuenta con aproximadamente 130 tiendas en el país, de las cuales el 85% se encuentra en Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires. El resto de las tiendas se ubica en las siguientes provincias del interior del país: Córdoba, Santa Fe, Mendoza y Neuquén. Dada la cobertura de Starbucks, se concluye que el servicio de recarga de su tarjeta a través de Mercado de Pago se utiliza también casi exclusivamente en las mismas plazas (Starbucks Coffee Company, 2019).
- Compra de productos y pago de servicios mediante código QR: Ya son más de 400.000 los comercios físicos que cuentan con la modalidad de pago a través de código QR en todo el país y se estima que 260.000 de estos comercios se encuentran

adheridos a Mercado Pago (iProup.com, 2019). Dichos locales se encuentran concentrados principalmente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires (con cobertura en más de 15 localidades bonaerenses), Chubut, Córdoba, Corrientes, La Pampa, Neuquén, Río Negro, Santa Cruz, Santa Fe y Tierra del Fuego.

Las estaciones de servicio, los restaurantes, las cadenas de supermercados y los estacionamientos son los rubros donde más se usan los pagos con QR, según Mercado Pago. La empresa ya tiene acuerdos con cadenas minoristas de gran alcance: Shell, YPF, McDonalds y Farmacity, entre otras. Incluso, recientemente, Mercado Pago anunció que llegará a muchos más sectores del interior del país de la mano de La Anónima con la incorporación de 150 sucursales de esta cadena retail (TyN Magazine, 2019).

- Pago de impuestos y servicios: Mercado Pago cuenta con más de 4.000 entidades adheridas en todo el país.
- Medios de pago: Mercado Pago cuenta con múltiples alianzas que permiten a sus usuarios efectuar y recibir pagos realizados con múltiples tarjetas de crédito y débito (más de 20 entidades bancarias adheridas), así como también gestionar dichos pagos de forma física a través de cadenas retail que poseen una muy amplia cobertura a nivel país: Rapipago, Pago Fácil, Cobro Express, Carga Virtual, Provincia Net y Link.
- Recarga de tarjeta MasterCard (prepaga): Esta tarjeta puede ser enviada a cualquier punto país para que el usuario pueda utilizarla en Argentina o en el exterior. La recarga de esta tarjeta también puede realizarse, entre otros canales, a través de las mismas cadenas retail que fueron mencionadas en el punto anterior.

Precio

A continuación, se analizan las distintas estructuras de tarifas que Mercado Pago tiene establecidas para los múltiples servicios que se encuentran a disposición de usuarios y vendedores a través de su plataforma virtual.

- Recarga de celular y SUBE / Pago de impuestos y servicios: Estos servicios son 100% gratuitos para el usuario, pero Mercado Pago cobra una comisión a cada una de las entidades adheridas para las cuales recauda fondos. Dicha comisión es menor al 1% de la facturación total (0,7% aproximadamente) (Diario El Sol, 2019).

- Tarjeta MasterCard (prepaga): Esta tarjeta no tiene costo de emisión ni de mantenimiento. Cargar su saldo en cadenas retail tales como Rapipago y Pago Fácil tampoco tiene costo para el usuario. Solo se aplican ciertas tarifas de uso:
    - Comprar → Sin cargo
    - Extracción en cajeros automáticos → $19,99 por cada extracción en Argentina

  Límites de uso diario:
    - Pagos → $40.000
    - Extracciones en cajeros Link → $5.000
    - Extracciones en cajeros Banelco →$2.000

  El límite de las extracciones dependerá también del banco y el cajero que se utilice.
- Envío de dinero: Sin comisiones
- Recepción de dinero entre amigos y familiares:

  Si la cuenta es personal:
    - *Con dinero en cuenta de Mercado Pago* → Es gratis y la disponibilidad del dinero es inmediata.
    - *Con cualquier otro medio de pago* → Si la operación es mayor a $1.200 o el usuario ya recibió más de $5.000 acumulados en el mes, deberá pagar comisiones como si estuviera cobrando con Mercado Pago en una tienda online.

  Si el usuario es vendedor:
    - *Con dinero en cuenta de Mercado Pago* → Es gratis y la disponibilidad del dinero es inmediata.
    - *Con cualquier otro medio de pago* → El vendedor deberá pagar comisiones como si estuviera cobrando con Mercado Pago en una tienda online.
- Recepción de pagos por actividades comerciales (usuario vendedor): Por cada una de sus ventas, el usuario paga una comisión fija, y, aunque sus clientes puedan pagar en cuotas, el vendedor recibe el dinero en su cuenta de una sola vez. Luego, debe esperar a que se libere para poder usarlo.

Cuando el usuario cobra con Mercado Pago en su tienda online:

Medio de pago	Comisión	Plazo para disponer del dinero
Con dinero en cuenta de Mercado Pago, tarjeta de débito, crédito, efectivo, transferencia, depósito o Mercado Crédito	5,99% + IVA	En el momento
	3,49% + IVA	14 días después de acreditado el pago
	1,99% + IVA	30 días después de acreditado el pago

Cuando el usuario cobra en su negocio con Point (Bluetooth):

Medio de pago	Comisión	Plazo para disponer del dinero
Con tarjeta de débito	3,49% + IVA	En el momento
Con tarjeta de crédito	5,99% + IVA	En el momento
	3,49% + IVA	14 días después de acreditado el pago
	1,99% + IVA	30 días después de acreditado el pago
	0	60 días después de acreditado el pago

Cuando el usuario cobra en su negocio con código QR:

Medio de pago	Comisión	Plazo para disponer del dinero
Con dinero en cuenta de Mercado Pago	0,6% + IVA	En el momento
Con Mercado Crédito	0,6% + IVA	En el momento
Con tarjeta de débito	0,6% + IVA	En el momento
Con tarjeta de crédito	5,99% + IVA	En el momento
	2,15% + IVA	14 días después de acreditado el pago
	1,49% + IVA	30 días después de acreditado el pago
	0	60 días después de acreditado el pago

Cuando, adicionalmente, el usuario vendedor ofrece cuotas sin interés:

Cuotas	Costo de financiación*
3	10,00%
6	18,00%
9	28,00%
12	33,00%

**Valores sin IVA.*

En este último caso, el comprador paga sin intereses y el vendedor absorbe el costo de financiación, quien recibe el dinero en su cuenta como con cualquier otro tipo de venta, menos el costo de financiación que haya absorbido y la comisión por pago acreditado.

- Retiro de dinero en una cuenta de Mercado Pago hacia una cuenta bancaria: Una vez que el dinero se encuentra disponible, su retiro hacia una cuenta bancaria no tiene costo para el usuario (plazo de acreditación: al siguiente día hábil).

Comunicación y medios

Además de su plataforma web, Mercado Pago cuenta con perfil de Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn y canal de YouTube. A continuación, se brinda información sobre el concepto en el cual viene trabajando la marca y se analiza en detalle la función y el contenido de cada uno de sus canales digitales.

Concepto: **MI MERCADO PAGO, MI MANERA DE PAGAR.**

Desde finales de 2018, Mercado Pago comenzó a trabajar en este concepto que constituye el eje de todas sus comunicaciones para pauta en vía pública y medios digitales. Sin embargo, si bien el concepto está presente en todas las redes de Mercado Pago a través de sus portadas, solo en Instagram se advierte que el desarrollo de las piezas de comunicación responde al concepto. En el resto de las redes, el contenido no se muestra alineado.

Canales digitales:

FACEBOOK @MercadoPago

- Fecha de lanzamiento: 2003
- Cantidad de seguidores: 583.269
- Frecuencia y contenido de publicaciones: En 2019, solo se realizaron dos posteos y, en 2018, menos de 10 (claramente, la plataforma se encuentra desatendida). El contenido de estos posteos básicamente tenía como objetivo comunicar descuentos ya sea en la recarga de tarjeta SUBE o líneas celulares, así como también en el pago de servicios. Se observan mayormente piezas de comunicación con imágenes estáticas.

INSTRAGAM @mercadopago.ar

- Fecha de lanzamiento: febrero de 2016
- Cantidad de seguidores: +72.400
- Frecuencia y contenido de posteos: Durante el primer semestre de 2019, no se realizaron publicaciones. A partir de julio de este año, comenzaron a aparecer posteos; sin embargo, la frecuencia de publicación es baja (2 por mes en promedio) y no se mantiene una regularidad en cuanto a los períodos con los que se realizan. Por el contrario, en 2018, la frecuencia de publicación fue considerablemente mayor (entre 5 y 10 posteos por mes), sobre todo durante el primer semestre.

  En cuanto a contenido, durante 2018, las publicaciones comunicaban mayormente descuentos en compras mediante el pago con código QR (principales rubros: indumentaria) con el apoyo de algunos influencers, aunque esto último solo en muy pocos casos. En segundo lugar, también se realizaban publicaciones destinadas a informar sobre las distintas modalidades de cobro que Mercado Pago pone a disposición de los usuarios vendedores. Por último, también se observaron algunas comunicaciones sobre la tarjeta MasterCard (prepaga).

En líneas generales, se empleaban imágenes estáticas de banco que mostraban un carácter fresco y juvenil. A finales de 2018, Mercado Pago introdujo los hashtags #MiMercadoPago #MiManeraDePagar, presentando la marca como "una nueva forma de manejar la plata". A partir de ese momento, las publicaciones comenzaron a realizarse con piezas animadas y videos, utilizando un lenguaje descontracturado y millennial, así como también buscando caracterizar al código QR como simple, rápido y "canchero".

TWITTER @mercadopago

- Cantidad de seguidores: +63.300
- Frecuencia y contenido de tweets: El nivel de actividad en esta red es mínimo. En 2018, la frecuencia y el contenido de los tweets eran similares a los de Instagram, pero, en 2019, las intervenciones fueron mínimas. El escaso contenido de los tweets durante el último año estuvo asociado básicamente al contexto político-económico e indicadores del negocio.

  El canal también se utilizó para comunicar la incorporación de la modalidad de pago con código QR en algunas grandes cadenas minoristas bajo el hashtag #Mpchallenge con intervenciones de Marcos Galperín y María Paula Aguerri.

  YOUTUBE Mercado Pago
- Cantidad de suscriptores: +87.500
- Contenido del canal:

  1) Tutoriales destinados principalmente a vendedores y comercios a fin de instruir sobre las distintas modalidades de cobro → Formato: Videos explicativos que combinan el relato de personas sobre fondo pleno (color institucional) con diseño vectorial animado.

  2) Videos testimoniales sobre casos de éxito asociados al uso de la plataforma.

  3) Videos informativos sobre el ecosistema de Mercado Libre → Formato: Videos con diseño vectorial animado.

  LINKEDIN Mercado Pago
- Cantidad de seguidores: 8.259
- Frecuencia y contenido de publicaciones: Este canal cuenta con mínimo contenido y el mismo se encuentra desactualizado, ya que no concuerda con la estética adoptada por la marca en los últimos dos años.

Las únicas tres publicaciones realizadas en este canal comunican algunos descuentos en capacitaciones, los beneficios de la tarjeta MasterCard (prepaga) y algunas estadísticas vinculadas a la categoría.

Todo el contenido informativo relacionado con las funcionalidades, la operatividad y las tasas correspondientes a los diferentes servicios que proporciona Mercado Pago se comunican en detalle a través de su página web.

Asimismo, además de las redes sociales y la página web, existe un blog de Mercado Pago con múltiples artículos cuyas temáticas tienen como fin brindar consejos sobre cómo vender y dónde comprar de forma online, así como también informar sobre las tendencias de la industria tecnológica financiera.

Por último, cabe destacar que, a nivel de pauta, Mercado Pago viene realizando una fuerte inversión en medios digitales y vía pública.

TODO PAGO

Posicionamiento: La manera más simple, práctica y segura de pagar y cobrar online.

Producto/Funcionalidades

Todo Pago es una plataforma de pagos que permite al usuario cobrar sus ventas online con tarjeta de crédito y ofrecer cuotas. Si desea pagar, el usuario puede hacerlo en cuotas con todas las tarjetas de crédito y débito adheridas. También puede crear una billetera virtual para no tener que ingresar todos los datos de sus tarjetas cada vez que realice una compra.

El servicio está destinado principalmente a usuarios vendedores, por lo que el foco de la plataforma son aquellas funcionalidades que permiten cobrar y no pagar (estas últimas se presentan únicamente como opciones disponibles para el usuario que surgen como consecuencia de cobrar a través de Todo Pago).

Algo que debe tenerse en cuenta al momento de comenzar a utilizar esta plataforma es que el usuario debe sí o sí contar con tarjeta de crédito, débito o cuenta bancaria para poder operar. No todas las opciones requieren contar con estos tres medios de pago, pero el usuario debe al menos disponer de un producto financiero.

A continuación, se detalla todo lo que el usuario puede hacer a través de la app Todo Pago PEI, que es la que opera como billetera virtual:

- Realizar envíos o solicitudes de dinero: Estas operaciones se efectúan bajo la modalidad de pago electrónico inmediato (PEI). Independientemente de que se trate de un envío o de una solicitud de dinero, los usuarios involucrados deben tener una cuenta bancaria asociada. En caso de enviar dinero a un mail o a un celular y que el destinatario no esté registrado en la plataforma, Todo Pago envía un mail o SMS para informar al destinatario que recibió un pago y debe adherirse al servicio para poder recibirlo (algo similar ocurre con las solicitudes de pago). Por el contrario, si el envío se realiza directamente a un alias o CBU, no es necesario que el destinatario esté registrado en Todo Pago.

  Es dable aclarar que existen límites diarios y mensuales para este servicio. El límite máximo diario será equivalente a un salario mínimo, vital y móvil, conforme lo dispuesto por el BCRA (Comunicación Nro. 5982).
- Pagar con QR: Solo es posible pagar con código QR si el usuario tiene creada su billetera virtual dentro de la app. Es dable aclarar que, si el usuario no dispone de saldo virtual en su cuenta de Todo Pago (el cual puede obtenerse únicamente a partir de ventas en la plataforma o por reintegro de promociones), solo podrá pagar utilizando tarjeta de crédito o débito.
- Pagar servicios: Una vez seleccionada la empresa que desea pagar, el usuario solo debe ingresar el código de identificación del servicio presente en la factura, elegir el medio de pago y confirmar la operación. Es posible modificar el importe, o bien pagar una factura anual, si es que la empresa lo permite. Esta opción de Todo Pago está sincronizada con PagoMisCuentas.com, por lo que, si el usuario ya pagó en otras oportunidades desde dicha plataforma, podrá visualizar si tiene facturas disponibles que deba pagar dentro de la sección “Próximos vencimientos”.
- Efectuar recargas de tarjeta SUBE y celular: Solo es necesario que el usuario ingrese el número de la tarjeta de transporte o el número de celular, el medio de pago que desea usar y el monto.

A modo de novedad, se informa que, recientemente, la app Todo Pago PEI ha incorporado biometría digital para que el usuario pueda acceder de forma rápida y segura.

Existe, además, otra aplicación de Todo Pago (Todo Pago mPOS) que es la que permite al usuario cobrar sus ventas de forma online. Esta aplicación permite: 1) crear botones de pago para poder vender a través de sitios web, redes sociales, mails o cualquier

canal que elija el vendedor; e 2) implementar Todo Pago en el sitio web del vendedor mediante la integración de carrito de compras para llevar a cabo el checkout.

Es dable aclarar que, en este punto, no se analizan las prestaciones de esta app ya que no opera como billetera electrónica; solo permite fondear la app Todo Pago PEI con saldo virtual cuando el usuario decide no retirar el dinero hacia una cuenta bancaria.

Precio

Aquí solo se analizan las tarifas correspondientes a los servicios que el usuario puede utilizar a través de la app Todo Pago PEI. No se considera la estructura de comisiones que Todo Pago establece por operaciones de venta a través de internet o mPOS.

Por su parte, los servicios que ofrece la billetera virtual (Todo Pago PEI) no tienen ningún tipo de costo para los usuarios.

En el caso de las recargas y el pago de servicios, la estructura de rentabilidad para Todo Pago yace en las comisiones que cobra a las entidades por recaudar sus fondos y posteriormente transferírselos. Se estima que esta comisión representa como máximo el 1% de la facturación ya que el esquema de comisiones establecido por las entidades es similar para la mayor parte de las empresas recaudadoras.

Por otra parte, el pago con QR tampoco tiene costo para el usuario que realiza el pago, pero los usuarios que ofrecen esta modalidad de pago en sus comercios sí deben abonar una comisión a Todo Pago que varía dependiendo del medio de pago utilizado por el usuario:

Cuando el usuario cobra en su negocio con código QR en 1 pago:

Medio de pago	Comisión
Débito	0%
Crédito	3,99%
Visa Recargable	3,99%

Cuando el usuario cobra en su negocio con código QR en cuotas sin interés:

Plan	Visa, Cabal, Mastercard y Naranja	Diners y American Express
2	11%	13%
3	13%	16%
6	19%	24%
9	26%	---
12	31%	---

Los precios no incluyen IVA y el plazo para disponer del dinero por ventas efectuadas con código QR es de 1 día hábil.

Distribución

Todo Pago cuenta con 1.5 millones de usuarios según lo informado por Tomás Reboursin, gerente general de medios de pago de esta firma (Diario Perfil S.A., 2019). Sin embargo, esta cifra involucra la totalidad de usuarios que utilizan la plataforma web, la app Todo Pago PEI y la app Todo Pago mPOS, por lo que no es posible estimar la cantidad real de usuarios que utilizan de forma exclusiva la billetera electrónica.

Asimismo, Todo Pago cuenta con más de 80 tiendas online adheridas a través de las cuales se puede pagar con Todo Pago. Dichas tiendas corresponden a los siguientes rubros: electro (16), hogar y deco (12), materiales de construcción (6), indumentaria (7), zapatos y accesorios (9), niños y bebés (8), deportes (6), salud y belleza (7), turismo (2), gastronomía (3) y automotor (cuatro).

Con relación a la penetración del pago con código QR a través de Todo Pago, la compañía ha logrado cerrar un acuerdo por el que ya está presente en 114 estaciones de servicio YPF, de las cuales el 74% se encuentra en Buenos Aires, el 13% en Santa Fe, el 6% en Córdoba y el 7% restante en Mendoza, Neuquén, Río Negro y Chubut (Prisma Medios de Pago S.A., 2019).

Comunicación y medios

Todo Pago utiliza su página web principalmente para comunicar las prestaciones de su plataforma. Allí proporciona amplia información sobre cómo utilizar la billetera virtual y cómo comenzar a operar, indica en detalle cuáles son los requisitos de alta y las comisiones por venta a través de la plataforma y brinda también la opción de solicitar de forma 100% online todos los materiales de señalización requeridos por los usuarios vendedores para ofrecer Todo Pago en sus tiendas, ya sean físicas o virtuales.

Asimismo, cuenta con perfil de Facebook, Instagram, Twitter y YouTube.

Concepto: **VENDÉS Y COMPRÁS CON TODO PAGO. #ENTENDISTE TODO**

Este concepto se presenta en Facebook, pero el contenido de ninguna de las redes sociales se ve desarrollado en torno al mismo, por lo que, conforme se explica con mayor detalle a continuación, se advierte que actualmente la marca no trabaja un concepto.

Canales digitales:

FACEBOOK @TodoPagoAr

- Fecha de lanzamiento: Sin información
- Cantidad de seguidores: 94.475
- Frecuencia y contenido de publicaciones: Se realizan posteos con una frecuencia de 3 publicaciones por mes; sin embargo, durante el primer semestre de 2019, la frecuencia era mayor, en tanto, a partir de la segunda mitad del año, la frecuencia cayó a un posteo por mes e incluso hubo meses sin publicaciones.

  En general, las comunicaciones van rotando en torno a tópicos asociados básicamente al pago de servicios, la recarga de celular y el envío de dinero. Estos posteos utilizan imágenes estáticas que resultan muy genéricas, por lo que no permiten mantener una determinada línea estética ni hacer asociaciones con relación a un perfil de usuario específico.

  Se emplean videos únicamente a modo de tutoriales que explican de forma muy breve cómo pagar o cobrar con código QR (estos posteos son mínimos).

  Por último, cabe destacar que, durante la primera parte del año, muchas de las publicaciones comunicaban descuentos, pero este tipo de posteos se descontinuó. En su lugar, se observan varias publicaciones asociadas a campañas de donación (Unicef/Caritas).

INSTRAGAM @todopagoar

- Fecha de lanzamiento: marzo de 2018
- Cantidad de seguidores: +14.900
- Frecuencia y contenido de posteos: Esta red tiene la misma frecuencia de publicación y tipo de contenido que Facebook, por lo que se concluye que ambas redes se trabajan de igual forma a pesar de que sus públicos son diferentes. No se advierte la implementación de una estrategia digital en redes.

TWITTER @TodoPagoAr

- Cantidad de seguidores: 3.000
- Frecuencia y contenido de tweets: En 2019 no se realizaron tweets y, previamente a ello, el canal básicamente se utilizaba para dar respuesta a reclamos efectuados por usuarios. El perfil se encuentra abandonado.

YOUTUBE

- Cantidad de suscriptores: 1.310

- Contenido del canal: Tutoriales destinados principalmente a vendedores y comercios en los que se explica cómo hacer uso de la plataforma para poder pagar y vender utilizando las diferentes opciones de pago que ofrece la marca → Formato: Videos explicativos hechos con diseño vectorial animado/en volumen + voz en off. Todos los videos presentan una estética que responde a la paleta de colores del logo institucional.

En cuanto a pauta, no se advierte una inversión considerable en medios. La estrategia de comunicación parece ser la de una campaña *always-on* en plataformas digitales.

UALÁ

Misión:
Queremos que manejes todas tus finanzas desde una app: fácil, gratis y seguro.
Queremos que compres lo que quieras, donde quieras.
Queremos que mandes plata a quien quieras, cuando quieras.
Queremos que recargues tu celular o SUBE y pagues tus facturas desde donde estés.
Queremos que analices todos tus gastos, para así ahorrar mejor.
Queremos que recibas el mejor soporte, por redes sociales, Comunidad, mail o chat en vivo.
Queremos cambiar paradigmas, sin costos escondidos, sucursales o filas eternas.
Queremos que así más argentin@s accedan al crédito y al ahorro.
Queremos ser esa generación que creció en el 2001 y que trabaja para que nunca se repita.
Queremos que te sumes, para construir el futuro con vos, y cuantos más seamos, mejor.
Queremos estar siempre que nos necesites, empezando por mí.

Producto/Funcionalidades

Ualá permite operar a través de una app y disponer de una tarjeta prepaga MasterCard internacional.

Para poder acceder a Ualá, es requisito contar con DNI argentino y ser mayor de 13 años. Si el interesado tiene entre 13 y 17 años, podrá acceder a Ualá únicamente con la autorización de su padre, madre o tutor legal.

Con la tarjeta Ualá, el usuario puede comprar en cualquier comercio y sitio web del mundo que acepte MasterCard. Esta tarjeta solo permite comprar en un solo pago y el saldo disponible para comprar será igual al que el usuario tenga cargado en su cuenta Ualá. Asimismo, pueden hacerse extracciones de efectivo en cualquier cajero automático de las redes Link o Banelco de Argentina, con un límite de extracción de $2.000 por día (sujeto al saldo disponible en la cuenta).

Por otra parte, a través de la app, el usuario también puede:

- Pagar impuestos y servicios: Mediante escaneo de código de barras.
- Recargar los servicios prepagos de las siguientes empresas: Transporte: SUBE. Telefonía: Claro, Movistar, Personal, Tuenti y Nextel. Televisión: DirecTV, Antina Básico, Antina Cine Premium HD, Antina Adultos, Antina HD Plus, Antina Fútbol HD y Antina Deco Adicional. Juegos: GranDT.
- Enviar y recibir dinero: Estas operaciones pueden ser realizadas desde o hacia otros usuarios de Ualá, cuentas bancarias (CBU) y cuentas virtuales (CVU) de forma gratuita e instantánea. Sin monto mínimo para transferencias y sin límite en la cantidad de movimientos que pueden realizarse de forma diaria. Es dable aclarar, que la app solo permite operar en pesos.
- Controlar los gastos: El usuario recibe una notificación en el momento en que realiza un consumo y puede seguir todos sus movimientos desde la app. Con la herramienta de análisis de gastos, el usuario puede realizar un seguimiento claro de sus pagos.
- Acceder a préstamos: Antes de solicitar un préstamo, el usuario puede realizar una simulación de cuánto es lo que va a pagar por mes (todas las cuotas son iguales, fijas y en pesos). El monto a otorgar dependerá del historial crediticio del usuario. Una vez aprobado el préstamo, la notificación se comunica a través de la app (tiempo máximo de respuesta: 48 horas hábiles). Actualmente, Ualá está otorgando préstamos de hasta $200.000; sin embargo, es dable aclarar que esta opción solo está disponible en una versión de prueba para algunos usuarios seleccionados.
- Invertir dinero: El dinero se invierte en un Fondo Común de Inversión (FCI) llamado SBS Ahorro Pesos FCI de liquidez inmediata y está orientado a personas que posean un perfil de riesgo bajo y un horizonte de inversión de muy corto plazo. Solo los usuarios mayores de 18 años tendrán esta opción disponible. Se puede invertir desde $1. Asimismo, el usuario puede retirar su dinero en cualquier momento y contar con

el resultado de su inversión de forma inmediata. Esto significa que puede liberar la totalidad o parte de los fondos invertidos disponibles.

El usuario puede cargar su Ualá con efectivo en cualquier Rapipago o Pago Fácil de Argentina, o bien mediante transferencia, ya sea bancaria o virtual:

- Si la carga de saldo se realiza a través de Rapipago o Pago Fácil, la acreditación es inmediata.
- Si la transferencia se hace desde un CVU, la transferencia también es inmediata con excepción de las que se hagan entre 10 pm y 11 pm, y entre 12 pm y 3 am.

Por último, cabe destacar que Ualá no permite pagar con QR. El usuario cuenta únicamente con un código QR personal que sirve para que cualquier usuario de Ualá pueda hacer transferencias de forma rápida, sin tener que buscar o agregar a alguien como contacto.

Precio

Ninguno de los siguientes servicios tiene costo alguno para los usuarios de Ualá: descarga de la app; apertura, mantenimiento y cierre de la cuenta; envío, uso y renovación de tarjeta; transferencias entre usuarios Ualá; carga de saldo.

Solo se aplican ciertas tarifas en los siguientes casos:

- Costo por reposición de tarjeta: $0 la primera y $200 + IVA a partir de la segunda.
- Retiros por cajero automático en Argentina: 2 gratis por mes y $29,9 + IVA a partir del tercero.
- Inversión de dinero: Existe un costo de honorarios administrativos del 2% anual que cobra la Sociedad Gerente por la administración del SBS Ahorro Pesos FCI. Ese costo ya va a estar descontado en el resultado de la inversión que refleje el FCI.

Básicamente, el usuario no tiene costos adicionales al precio del servicio o el producto que adquiere. Ualá obtiene su rentabilidad principalmente a partir de la comisión que, de forma conjunta con MasterCard, cobra a los comercios por las ventas que se realizan utilizando su tarjeta prepaga (Diario Perfil S.A., 2018). Ualá también cobra comisiones a las entidades que brindan servicios prepagos cada vez que un usuario carga saldo a través de la

app. Asimismo, Ualá también obtiene ingresos a partir de los intereses que cobra a los usuarios por otorgarles préstamos, aunque este servicio aún se encuentra en etapa de prueba.

Distribución

De acuerdo con un informe divulgado por la compañía en julio de este año, Ualá ya emitió un millón de tarjetas en un período de 21 meses. A continuación, se presentan algunos de los principales datos informados por Ualá (2019):

- La marca tiene presencia en todas las provincias argentinas.
- 7% de las tarjetas emitidas corresponden a menores de 18 años.
- 68% de las tarjetas en circulación fueron emitidas fuera de CABA y GBA.

Fuentes: Base de usuarios de Ualá. Data de censos 2017, 2018 y 2019.

Comunicación y medios

La marca cuenta con múltiples canales digitales: Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, YouTube, Blog y Comunidad.

Conceptos: **TE VENIMOS A BANCAR** y **UALICIDAD**

Desde su lanzamiento al mercado, Ualá ha trabajado principalmente dos conceptos: 1) TE VENIMOS A BANCAR, dando apoyo a todo el público que no puede acceder a ciertos productos bancarios, ofreciendo propuestas más convenientes para el bolsillo del usuario y, sobre todo, estando “cuando se los necesita”, contrariando la postura de los bancos, sobre los que se tiene la percepción generalizada de que ayudan a quienes cumplen estrictamente con ciertos requisitos y no a quienes verdaderamente se encuentran en situación de necesidad, y

2) UALICIDAD, como una nueva forma de felicidad y satisfacción que experimentan quienes adoptan Ualá, dada su simplicidad, comodidad y transparencia.

Canales digitales:

FACEBOOK @uala.arg

- Fecha de lanzamiento: 2017
- Cantidad de seguidores: 175.770
- Frecuencia y contenido de publicaciones: En promedio, se realizan entre 15 y 20 posteos al mes. En primer lugar, la mayor parte de los posteos trabajan casi exclusivamente los conceptos mencionados anteriormente a través de publicaciones orientadas principalmente a jóvenes adultos y padres. También se observan muchas publicaciones destinadas a comunicar ciertas notas del blog, vinculadas siempre con los conceptos referidos. En segundo lugar, se realizan, además, posteos que comunican descuentos, aunque con mucha menor frecuencia. Asimismo, la red también se utiliza para comunicar lanzamientos (ejemplos: comunidad, inversiones, etc.) e hitos (ejemplo: emisión de 1.000.000 de tarjetas).
  En general, trabajan con diseños plenos y vectoriales que mantienen la paleta de colores que presenta el logo de la marca. La mayor parte de las piezas son animadas y son muy pocas las imágenes de banco. A su vez, todas las comunicaciones tienen un tono amiguero y cómplice.

INSTRAGAM @uala_arg

- Fecha de lanzamiento: agosto de 2017
- Cantidad de seguidores: +85.100
- Frecuencia y contenido de posteos: En esta red, se realizan menos publicaciones que en Facebook (entre 10 y 15 por mes). Sin embargo, las publicaciones son prácticamente las mismas. La principal diferencia es que en Instagram no se postean notas del blog, aunque se comunica su existencia.

TWITTER @uala_arg

- Cantidad de seguidores: 27.800
- Frecuencia y contenido de tweets: Se trata de un canal muy activo, al igual que Facebook. Muchas de las publicaciones son las mismas que se encuentran en Facebook o Instagram, aunque aquí se hace mucho más hincapié en la gestión de

finanzas, las comunicaciones institucionales y los datos asociados a la industria. Se observa también que el humor es un recurso muy presente en los tweets.

YOUTUBE

- Cantidad de suscriptores: 14.800
- Contenido del canal: Aquí se presenta una serie de tutoriales destinados principalmente a instruir sobre el uso de la tarjeta prepaga y la app. También hay una serie de videos sobre entrevistas hechas al CEO de Ualá, así como también a los diferentes equipos que forman parte de la compañía.

LINKEDIN

- Cantidad de seguidores: 11.498
- Frecuencia y contenido de publicaciones: El canal presenta un alto nivel de publicaciones. Su contenido es similar al de Twitter, aunque aquí hay mayor referencia a comunicaciones institucionales y eventos en los que participa la marca. También se realizan publicaciones asociadas a búsquedas laborales.

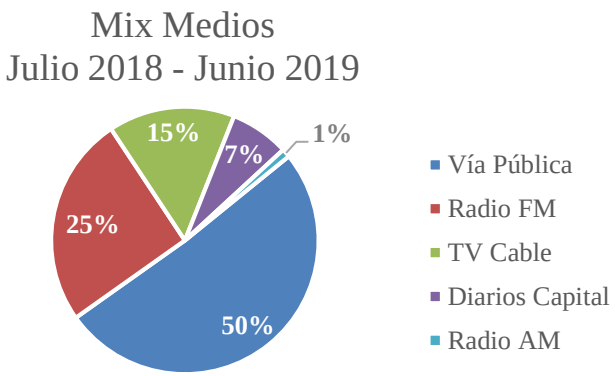
Sin dudas, Ualá presenta una estrategia mucho más diferenciada para la gestión de cada uno de sus canales digitales, al menos respecto de lo observado en las redes de Mercado Pago y Todo Pago.

Asimismo, además de contar con múltiples redes sociales en las cuales presenta un alto nivel de actividad, Ualá también cuenta con:

- Blog: Aquí se publican notas cuyo contenido tiene como fin informar y aconsejar sobre las mejoras prácticas para ahorrar e invertir en un contexto económico como el de Argentina.
- Comunidad: Se trata de un espacio en el que tanto usuarios como no usuarios de Ualá pueden interactuar para realizar consultas y despejar dudas sobre las distintas prestaciones de la marca.

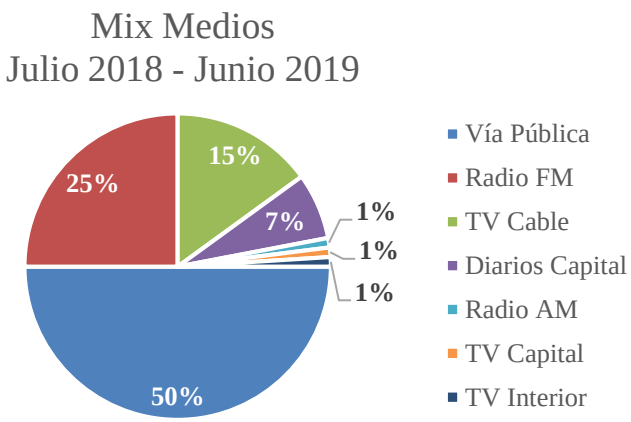
PagoMisCuentas

- Concentra su inversión en TV Cable y Radio FM (se destaca su inversión en radios Metro y Aspen).
- Presenta mínima inversión en TV Capital (Canal 7) y Radio AM (Mitre).
- En 2018, lanzó una gran campaña institucional llamada "Desconfiado". https://www.youtube.com/watch?v=NLyO-R6aMz8
- Inversión total (julio 2018 – junio 2019) → **$19.731.261**



Todo Pago

- Concentra su inversión en vía pública y el resto lo distribuye entre TV y radio.
- En radios, salieron con spots en varias FM y algunas AM (La Red y Mitre).
- En menor medida, pautaron en medios como Clarín y La Nación.
- Inversión total (julio 2018 – junio 2019) → **$33.835.678**



Las inversiones no contemplan medios digitales. Fuente: Ad Media Ibope Kantar.

Otros

Marca	2017	2018	2019	Inversión Acumulada
ABITAB	$ 121,000	$ 307,853		$ 428,853
AVAL		$ 17,436		$ 17,436
CAPTAR PAGOS		$ 1,485,803		$ 1,485,803
FIRST DATA	$ 162,231	$ 19,715,001	$ 66,458,223	$ 86,335,455
GEO		$ 68,424		$ 68,424
LAPOS	$ 2,977,377	$ 3,191,365		$ 6,168,742
MERCADO PAGO			$ 8,706,651	$ 8,706,651
NARANJA		$ 2,642,478	$ 11,405,921	$ 14,048,399
PAY PER TIC			$ 49,450	$ 49,450
PAY U	$ 257,622			$ 257,622
PIM	$ 53,436,558	$ 71,400		$ 53,507,958
PLAY CLUB	$ 163,088	$ 8,208		$ 171,296
POSNET	$ 10,148,845			$ 10,148,845
PRISMA	$ 211,047	$ 735,453	$ 20,573,371	$ 21,519,871
UALÁ			$ 2,322,178	$ 2,322,178
VALEpei	$ 36,077,504	$ 1,329,889	$ 459,650	$ 37,867,043
TOTAL	**$ 103,555,272**	**$ 29,573,310**	**$ 109,975,444**	**$ 243,104,026**

Inversiones dentro de la categoría "Servicios de Pago" (enero 2017 – julio 2019).
Fuente: Ibope Monitor.

Bibliografía

Ámbito.com. (2019). El 60% de los argentinos ya usa el celular como billetera virtual. Recuperado el 15/10/2019 de: https://www.ambito.com/el-60-los-argentinos-ya-usa-el-celular-como-billetera-virtual-n5053535

Ámbito.com. (2019). Empresas de cobranza piden trasladar a las de servicio costo del uso de efectivo. Recuperado el 25/09/2019 de: https://www.ambito.com/empresas-cobranza-piden-trasladar-las-servicio-costo-del-uso-efectivo-n5009404

Andreasen, A. (1995). *Marketing social change: changing behaviour to promote health, social development, and the environment.* San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Bancar Tecnologías S.A. (2019). Ualá 1.000.000. Recuperado el 15/10/2019: https://blog.uala.com.ar/la-columna-del-fundador/uala-1000000/

Banco Central de la República Argentina. (2018). *Encuesta de Medición de Capacidades Financieras en Argentina.* Recuperado el 25/09/2019 de: http://www.bcra.gov.ar/pdfs/BCRAyVos/Encuesta%20de%20Medici%C3%B3n%20de%20Capacidades%20Financieras%20en%20Argentina%20-%20BCRA-CAF%20(2017).pdf

Banco Central de la República Argentina. (2019). *Marco Legal del Sistema Financiero Argentino 2019.* Recuperado el 25/09/2019 de: https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/SistemasFinancierosYdePagos/MarcoLegalCompleto.pdf

Banco Central de la República Argentina. (2019). *Primer informe de pagos minoristas.* Recuperado el 15/10/2019 de: http://www.bcra.gov.ar/Noticias/Informe-pagos-minoristas-012019.asp

Banco Interamericano de Desarrollo & Finnovista. (2018). *Fintech en América Latina.* Recuperado el 25/09/2019 de: https://www.finnovista.com/informe-fintech-2018/

Banco Mundial. (2017). *The Global Findex Database 2017: Measuring Financial Inclusion and the Fintech Revolution.* Recuperado el 25/09/2019 de: https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/29510/211259ovSP.pdf

Bapro Medios de Pago S.A. (2019). Nosotros. Recuperado el 18/10/2019 de: https://www.provincianet.com.ar/nosotros

Cámara Argentina de Empresas de Cobranza Extrabancaria de Impuestos y Servicios. (2019). Novedades. Recuperado el 25/09/2019 de: http://www.caeceis.org.ar/novedades.html

Diario El Sol. (2019). Se imponen las e-wallet en Argentina. Recuperado el 15/10/2019 de: https://www.elsol.com.ar/se-imponen-las-ewallet-en-argentina-por-beneficios-a-usuarios-y-comercios

Diario La Capital. (2019). El celular se transforma en billetera virtual. Recuperado el 15/10/2019 de: https://www.lacapital.com.ar/economia/el-celular-se-transforma-billetera-virtual-codigo-qr-n2534626.html

Diario Perfil S.A. (2018). Ualá: como un banco, pero del siglo XXI. Recuperado el 15/10/2019 de: https://fortuna.perfil.com/2017-12-20-193011-uala-banco-del-siglo-xxi/

Diario Perfil S.A. (2019). Celular mata billetera. Recuperado el 25/09/2019 de: https://noticias.perfil.com/2019/04/17/celular-mata-billetera-apps-de-pago/

El Planeta Urbano. (2019). Billetera virtual. Recuperado el 15/10/2019 de: https://elplanetaurbano.com/2019/05/billetera-virtual/

García de la Torre, C. (2004). *Assessing the different roles of marketing theory and practice in the jaws of economic uncertainty.* Canadá: Springer.

Gire S.A. (2019). Acerca de Rapipago. Recuperado el 25/09/2019 de: https://www.rapipago.com.ar/rapipagoWeb/index.php/que_es_rapipago

Hernández Sampieri, Roberto. (2010). *Metodología de la investigación.* Nueva York, NY: McGraw-Hill Education.

Infobae. (2018). El Gobierno le dio al Central capacidad de regular el transporte de caudales. Recuperado el 25/09/2019 de: https://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2018/05/08/el-gobierno-le-dio-al-central-capacidad-de-regular-el-transporte-de-caudales/

iProfesional. (2019). La AFIP le pone retenciones de IVA y Ganancias a las billeteras electrónicas como Mercado Pago. Recuperado el 15/10/2019 de: https://www.iprofesional.com/impuestos/302838-afip-impuesto-precios-Mercado-Pago-IVA-y-Ganancias-nuevas-retenciones-a-las-billeteras-electronicas

iProup.com. (2019). Crece el pago con código QR. Recuperado 15/10/2019 de: https://www.iproup.com/economia-digital/3239-cuenta-billetera-digital-billetera-virtual-Crece-el-pago-con-Codigo-QR-por-los-fuertes-descuentos-que-ofrece

Ipsos Group S.A. (2019). Estudio cuantitativo de usos y actitudes sobre los canales de pago en Argentina.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (16ta. ed.). México: Pearson Educación.

Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). *Social marketing. An approach to planned social change.* Journal of Marketing (vol. 35).

Kotler, P., Roberto, N., & Lee, N. (2002). Social marketing improving the quality of life (2da. ed.). California: Sage Publications Inc.

La Nación S.A. (2013). El negocio sigue fuerte. Recuperado el 04/10/2019 de: https://www.lanacion.com.ar/economia/gustavo-gomez-nuestro-negocio-sigue-fuerte-porque-la-gente-prefiere-el-efectivo-nid1626127

La Nación S.A. (2019). Recuperado el 04/10/2019 de: https://www.lanacion.com.ar/economia/pagos-virtuales-se-duplicaron-transacciones-billeteras-digitales-nid2217735

La Política Online S.A. (2019). PIM: El fracaso de la tarjeta del Nación, detrás de la polémica de Grabois y Mercado Libre. Recuperado el 30/11/2019 de:

https://www.lapoliticaonline.com/nota/119170-pim-el-fracaso-de-la-tarjeta-del-nacion-detras-de-la-polemica-de-grabois-y-mercado-libre/

Ministerio de Transporte. (2019). SUBE en tu ciudad. Recuperado el 15/10/2019 de: https://tarjetasube.sube.gob.ar/SubeWeb/Webforms/Admin/Views/donde-usar-sube.aspx

Minsait Consultoría. (2018). *Informe de Tendencias en Medios de Pago*. Recuperado el 25/09/2019 de: https://www.minsait.com/es/actualidad/insights/tendencias-en-medios-de-pago-2018#

Nación Servicios S.A. (2019). PIM: comprá, enviá y recibí plata con tu celular sin costo. Recuperado el 15/11/2019 de: https://www.pim.com.ar/

Orangedata S.A. (2019). Yacaré: gestor de pagos electrónicos. Recuperado el 15/10/2019 de: http://www.yacare.com/

Prisma Medios de Pago S.A. (2019). Creá tu billetera virtual. Recuperado el 15/10/2019 de: https://todopago.com.ar/

Red Link S.A. (2019). ValePei. Recuperado el 15/11/2019 de: http://www.valepei.com.ar/

RoadShow. (2019). Costo del efectivo: crece la pelea entre bancos y empresas de cobranza. Recuperado 25/09/2019 de: https://www.roadshow.com.ar/costo-del-efectivo-crece-la-pelea-entre-bancos-y-empresas-de-cobranza/

Robinson, L. (1998). *The Seven Doors Social Marketing Approach.* Australia.

Starbucks Coffee Company. (2019). *Store locator*. Recuperado el 15/10/2019 de: http://www.starbucks.com.ar/store-locator/map.

Tarjeta Naranja S.A. (2019). Naranja X, la billetera virtual que simplifica tu vida. Recuperado el 15/11/2019 de: https://naranjax.com/

TyN Magazine. (2019). Mercado Pago expande su presencia en Argentina. Recuperado el 15/10/2019 de: https://www.tynmagazine.com/mercado-pago-expande-su-presencia-en-argentina/

Universidad de Palermo & Consultora Voices! (2018). Encuesta nacional sobre penetración de productos financieros. Recuperado el 25/09/2019 de: https://www.palermo.edu/economicas/2018/upmedios/encuesta-nacional.html

Visa. (2018). *Ciudades sin efectivo. Conociendo los beneficios de los pagos digitales.* Recuperado el 25/09/2019 de: https://usa.visa.com/dam/VCOM/global/visa-everywhere/documents/visa-cashless-cities-report-esla.pdf

Weinreich, N. (2010). *Hands-On Social Marketing: A Step-by-Step Guide to Designing Change for Good* (2da. ed.). Israel: Sage Publications Inc.