



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



MAESTRÍA EN GESTIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING DIGITAL Y NEGOCIOS POR INTERNET

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Billeteras móviles como impulsoras del comercio electrónico para la población no bancarizada. Análisis comparado de casos:
Mercado Pago, Ualá y PIM.

AUTOR: LIC. KARYSAID YADIRA RAMOS
MENTOR: MG. ALAN MICHEL LERNER

2020

Agradecimientos

A Aida por ser el engranaje que con amor hizo posible mi tiempo de trabajo y estudio.

A Luca por ser la motivación e inspiración en todo lo que hago.

A Ezequiel por su contención, apoyo y por su confianza en mí.

A los Kapos por compartir 2 años de estudio, ayudándonos y acompañándonos en el camino.

A Alan por su invaluable ayuda y orientación.

Resumen Ejecutivo

La motivación de este trabajo final responde a la necesidad de aportar una perspectiva de aplicación social para el crecimiento del comercio electrónico en el país. De acuerdo con el BCRA en Argentina el 80% de los CUITs o CUILs están vinculados a una cuenta bancaria o un producto financiero. Sin embargo, contrastado con los datos relevados en el Global Findex Report 2017 del Banco Mundial, en Argentina sólo un 49% de la población declara tener una cuenta bancaria.

Asimismo, teniendo como referencia los datos recabados en Informe Anual de Comercio Electrónico de la CACE, el 78% de las operaciones realizadas durante el 2019 utilizaron la tarjeta de crédito como medio de pago. En este escenario es preciso preguntarse qué estrategias pueden implementarse para lograr la inclusión de más de la mitad de la población al comercio electrónico.

Ante la revolución del dinero digital, este trabajo se propone ofrecer Métodos Alternativos de Pago (APM) inmersos en el ecosistema Fintech, específicamente las billeteras electrónicas, como puente de acceso y factor de crecimiento exponencial del eCommerce en el país. Para ello se analizarán y compararán tres casos de billeteras que servirán como casos análogos de la industria, a través de un análisis PESTLA, FODA y un análisis descriptivo funcional basado en las principales funciones de cada billetera.

Escapan al alcance del trabajo descripciones técnicas exhaustivas, en virtud del carácter cualitativo de la investigación. La metodología utilizada es la de research desk, observación participante, así como entrevistas en profundidad. Los resultados del estudio de campo mostrarán, por un lado, la necesidad del correcto cumplimiento del marco normativo para el sector Fintech, y por el otro, el avance de los cripto activos como moneda digital, así como el avance de las billeteras electrónicas hacia los RT payments como característica competitiva frente a los medios de pago tradicionales.

Palabras clave:

- Bancarización
- Inclusión Financiera
- Pagos Digitales
- Medios de Pago
- Revolución del dinero digital
- Fintech
- Billeteras electrónicas
- Comercio Móvil
- eCommerce
- Transformación Digital
- Estrategia Digital
- Transformación Organizacional

Índice

Resumen Ejecutivo	3
Introducción	9
1. Capítulo I: Del trabajo	11
1.1. Planteamiento del problema	11
1.2. Objetivo general	14
1.3. Objetivos específicos	14
1.4. Preguntas de la investigación	14
1.4.1. Pregunta Principal	14
1.4.2. Preguntas complementarias	14
1.5. Alcance	15
1.6. Definición de los objetos de estudio	15
1.7. Método de la investigación empírica	17
1.7.1. Definición metodológica	17
1.7.2. Realización y presentación de los resultados de campo	18
1.8. Estado del arte	19
1.8.1. Análisis global de la industria Fintech	19
1.9. Relevancia profesional de la investigación	27
2. Capítulo II: Análisis global de las billeteras móviles	31
2.1. El mercado de las billeteras móviles	31
2.1.1. Asia – Pacífico (APAC)	32
2.1.2. Europa, Medio Oriente y África (EMEA)	34
2.1.3. Norte América (NA)	38
2.1.4. Latino América (LATAM)	39
2.1.5. Argentina	41
2.1.6. Resumen análisis global de las billeteras móviles	44
3. Capítulo III: Presentación del caso	47
3.1. Análisis de las billeteras en Argentina	47
3.1.1. Mercado Pago	47
3.1.2. Ualá	51
3.1.3. PIM	54
3.2. Dimensión contextual (PESTLA)	58
3.2.1. Dimensión Política	59
3.2.2. Dimensión Económica	61
3.2.3. Dimensión Social	64

3.2.4. Dimensión Tecnológica	66
3.2.5. Dimensión Legal	69
3.2.6. Dimensión Ambiental	72
3.3. Resumen Análisis PESTLA	76
3.7. Análisis Descriptivo - Funcional	77
3.7.1. Mercado Pago	77
3.7.2. Ualá.....	79
3.7.3. PIM.....	81
3.5.4. Formas de Integración	83
3.5. Análisis FODA	86
3.5.1. Mercado Pago	86
3.5.2. Ualá	88
3.5.3. PIM	89
3.5.4. Conclusiones Análisis FODA	91
3.6. Indicadores de comparabilidad	92
3.7. Matriz de Análisis Comparado	93
4. Capítulo IV: Realización y presentación de resultados del trabajo de campo	97
4.1. Preguntas para referentes del sector	97
4.2. Principales conceptos recabados de las entrevistas	97
4.3. Oportunidades de negocio identificadas.....	101
4.4. Recomendaciones y buenas prácticas.....	102
5. Consideraciones finales.....	118
6. Anexos	124
6.1. Anexo I – Lista de Entrevistados	124
6.2. Anexo II – Participación en evento de la industria	139
6.3. Anexo II – Listado de las 10 principales billeteras móviles en Argentina.....	145
7. Glosario/s	146
8. Referencias Bibliográficas	158

Lista de Figuras

Figura 1. 67 unicornios fintech valuados en U\$D 252,6 billones	20
Figura 2. Fintech está impulsando el crecimiento de startups en Latam	23
Figura 3. 5 de los mayores acuerdos de inversión fueron fuera de Estados Unidos	24
Figura 4. Mapa Fintech de Argentina.....	26
Figura 5. Share de los Métodos de Pago a nivel global	31
Figura 6. Penetración de Mercado de Tenpay y Alipay en China continental.....	33
Figura 7. Share de los Métodos de Pago en Asia Pacific	34
Figura 8. Panorama de las billeteras digitales en Europa.....	36
Figura 9. Share de los Métodos de Pago en Europa.....	37
Figura 10. Share de los Métodos de Pago en Norte América	39
Figura 11. Share de los Métodos de Pago en LATAM	41
Figura 12. Medios de pago en eCommerce.....	42
Figura 13. Penetración y uso de las Apps de pago en Argentina	43
Figura 14. Ranking de instrumentos por contribución al crecimiento absoluto.....	43
Figura 15. Ecosistema de MercadoLibre.....	47
Figura 16. Hitos Mercado Pago.....	50
Figura 17. Hitos Mercado Pago (cont.)	51
Figura 18. Hitos Ualá	54
Figura 19. Hitos PIM.....	57
Figura 20. Evolución mensual de la tasa de crecimiento interanual	63
Figura 21. Curva de adopción del Comercio Digital, 2018	66
Figura 22. Crecimiento anual de datos a nivel global	67
Figura 23. ¿Qué cambios de hábitos incorporaste o piensas incorporar a partir de la expansión del coronavirus (Covid-19)?	73
Figura 24. Validación de datos en Mercado Pago.....	78
Figura 25. Principales funciones en Mercado Pago	79
Figura 26. Validación de datos en Ualá	80
Figura 27. Principales funciones en Ualá.....	81
Figura 28. Validación de datos en PIM.....	82
Figura 29. Principales funciones en PIM	83
Figura 30. Análisis FODA de Mercado Pago	87
Figura 31. Análisis FODA de Ualá	89
Figura 32. Análisis FODA de PIM.....	91
Figura 33. Roadmap de producto para eCommerce.....	116

Figura 34. Acreditación Argentina Fintech Forum 2019	140
Figura 35. Certificado de participación en Argentina Fintech Forum 2019.....	141
Figura 36. Invitación Webinar Explosión de Pagos Digitales.....	142
Figura 37. Webinar Explosión de Pagos Digitales	143
Figura 38. Top ten de billeteras virtuales en Argentina	145

Lista de Tablas

Tabla 1. Operacionalización de variables de la investigación	17
Tabla 2. Resumen del análisis global de billeteras móviles	45
Tabla 3. Resumen de los principales hitos	58
Tabla 4. Resumen del análisis PESTLA	76
Tabla 5. Resumen de las principales funciones.....	85
Tabla 6. Comparación de principales indicadores	93
Tabla 6. (cont.) Comparación de principales indicadores	94
Tabla 6. (cont.) Comparación de principales indicadores	95

Introducción

Tal como la mayoría de los países emergentes la economía argentina se basa en el efectivo. De acuerdo con datos del Banco Mundial en Argentina sólo el 49% de la población declara tener una cuenta bancaria (Global Findex Report, 2017).

La inclusión financiera de la población es una deuda de larga data en el país. Las causas de este fenómeno son variadas, y pueden encontrarse tanto del lado de la oferta como del lado de la demanda. Las empresas Fintech surgieron justamente ante esta necesidad representada en gran parte por consumidores de la base de la pirámide de ingresos.

Con su propuesta de valor las Fintech están revolucionando el sistema financiero global, acelerando la tecnologización de las finanzas y la digitalización del dinero. La gestión de las finanzas hoy es un negocio principalmente digital, y como tal, tiene dos características fundamentales la ubicuidad y la exponencialidad.

La disrupción de estos modelos de negocio atraviesa al sector productivo a la vez que representa un gran desafío para el marco regulatorio. A su vez otros modelos de negocio digitales como el eCommerce pueden verse beneficiados de la asociación con empresas del ecosistema Fintech para llegar a nuevos segmentos de consumidores.

La adopción de métodos de pago alternativos, especialmente las billeteras electrónicas, apoyadas en los desarrollos del ecosistema Fintech, resultan un elemento clave para el crecimiento del comercio electrónico en Argentina. Los métodos de pago alternativos permitirían incorporar a la población no bancarizada al comercio digital representando un mercado de unos 22,8 millones de nuevos consumidores.

Como se verá más adelante, este trabajo busca proponer la incorporación de billeteras electrónicas como instrumentos de pago alternativos en plataformas de ecommerce para fomentar la inclusión del segmento de los no bancarizados al comercio digital. Para ello se partirá de un análisis global de la industria Fintech, para luego entender el contexto regional y finalmente el estado de situación en el país.

Se aportarán algunos ejemplos destacados de cada una de las verticales o clústers del sector Fintech con el propósito de reflejar las oportunidades de negocio transferibles al ecosistema local. Asimismo, se analizará el grado de adopción de las billeteras a nivel global, tanto en eCommerce como en los puntos de venta físico.

Se desarrollará un análisis de las billeteras Mercado Pago, Ualá y PIM como casos de estudio, aportando herramientas como un Análisis PESTLA, Análisis Funcional y FODA, además de una matriz de comparación de variables de performance. El criterio de selección de estos casos responde al liderazgo y posicionamiento en el mercado tanto de Mercado Pago como de Ualá. En el caso de PIM esta billetera resulta estratégica en virtud de haber sido desarrollada por el estado y el potencial de convertirse en una mega plataforma de datos al estar asociada a las bases de datos de organismos como la ANSES y una eventual integración con SUBE.

Durante el desarrollo del trabajo se buscará evidenciar la convergencia entre el comercio electrónico y el sector de las empresas Fintech, y cómo el desarrollo y avance de esta última resulta estratégica en el crecimiento de la primera. Esta convergencia se da principalmente gracias a la amplia penetración de teléfonos celulares a nivel nacional y al desarrollo de tecnologías disruptivas en la gestión del dinero digital.

Una de las perspectivas que el trabajo busca plantear es que aquellas empresas que logren adelantarse a la digitalización del dinero tendrán mayores posibilidades de éxito en la penetración no sólo del segmento de los no bancarizados sino además de las nuevas generaciones de nativos digitales. Previo a la aceleración de la digitalización ocasionada por el Covid-19, empresas Big Tech como Amazon, Apple o Google empezaban a incursionar en el desarrollo de productos financieros gracias al enorme músculo tecnológico que poseen.

Los límites entre las empresas Big Tech y las Fintech empiezan a ser cada vez más difusos con plataformas pure players del eCommerce mostrando una enorme capacidad de generar disrupción en sectores largamente establecidos como el sector bancario. Para profundizar en este fenómeno se aportarán entrevistas con referentes del ecosistema Fintech y conclusiones recabadas de la participación en eventos del sector, así como datos recopilados de documentos y papers especializados.

A partir de los hallazgos del trabajo de campo, así como de la investigación documental, se propondrán recomendaciones para la adopción de las billeteras móviles, facilitando un roadmap de producto para plataformas de eCommerce que decidan empezar el recorrido hacia la incorporación de medios de pago alternativos. Además de brindar respuestas y planes de acción para la incorporación de nuevos usuarios, esta investigación servirá como disparador del debate en relación al papel del eCommerce en la gestión de datos y la monetización de éstos a través de productos financieros.

1. Capítulo I: Del trabajo

1.1. Planteamiento del problema

De acuerdo con el Global Findex Report 2017 elaborado por el Banco Mundial, un total de 1,7 billones de adultos a nivel global no posee una cuenta bancaria. Dado que el uso de cuentas bancarias y tarjetas de crédito es prácticamente universal en las economías desarrolladas, la mayor parte de la población no bancarizada pertenece a países en vías de desarrollo.

China encabeza la lista con un total de 225 millones de adultos no bancarizados, le siguen India (190 millones), Pakistán (100 millones) e Indonesia (95 millones). Junto con Nigeria, México y Bangladesh estos países albergan a casi la mitad de la población mundial no bancarizada.

Al analizar el nivel de bancarización en Argentina se presenta una singularidad, y es la de la *percepción*. Desde el lado de la oferta, cuando se analizan datos del Banco Central se encuentra que el 80% de los CUITs o CUILs están vinculados a una cuenta bancaria o un producto financiero. Sin embargo, contrastados contra datos de la demanda, como por ejemplo aquellos recabados en el Global Findex Report 2017 anteriormente mencionado, se encuentra que en Argentina sólo el 49% de la población declara efectivamente tener una cuenta bancaria.

Si bien la variable de la inclusión financiera observa multidimensionalidades tanto del lado de la oferta como de la demanda, podría con seguridad afirmarse que existe un gap entre el acceso efectivo y el acceso consciente o asimilado. Esta particularidad que tiene un altísimo impacto en los hábitos de consumo y preferencias de pago, evidencia que, un 51% de la población, aun teniendo un producto financiero, no se percibe titular de éste.

Anastasi, Blanco, Elosegui y Sangiácomo (2010) analizaron que además del marco regulatorio, un factor que influye en el nivel de bancarización en el país es que las personas pueden encontrarse excluidas del sistema formal, cuando los costos y condiciones no incentivan el consumo de servicios bancarios. De la misma manera pueden autoexcluirse tanto por cuestiones culturales, socioeconómicas o simplemente por considerar que no son atractivos económicamente para las entidades bancarias.

Asimismo, un aspecto importante para el fortalecimiento de la bancarización en el país es el “nivel de difusión de información, la transparencia y la educación financiera de la población.” (Anastasi et al., 2010, p.143).

Las causas de este fenómeno son múltiples. Desde la demanda podría hablarse de falta de conocimientos y educación financiera; y, desde el lado de la oferta; podría hablarse del diseño de productos, costos y facilidad de acceso a los mismos. Más allá del análisis de las causas de la exclusión financiera en Argentina, se trata de un amplio sector de la población que no dispone de medios efectivos para manejarse con productos bancarios tradicionales como la tarjeta de crédito.

De acuerdo con el Informe Anual de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, la facturación del comercio electrónico a nivel nacional durante el año 2019 fue de 403,2 millones de pesos. De este total el 78% de las operaciones fueron realizadas con tarjeta de crédito. (Cámara Argentina de Comercio Electrónico [CACE], 2020).

Al cruzar estos hallazgos, se pone de manifiesto, por un lado; el enorme potencial de crecimiento del comercio electrónico en el país, y por el otro; la necesidad de desarrollar métodos de pago alternativos a la tarjeta de crédito, que ayuden a generar nuevos mercados dentro del segmento de los no bancarizados.

Resulta entonces de vital importancia para el análisis de este caso, destacar la relación existente entre el nivel de bancarización y la penetración de la telefonía móvil ya que, el acceso masivo a esta última representa un factor clave en el proceso de bancarización para las capas de población con menores recursos.

A fines del mes de marzo y durante el mes de abril cuando se dio inicio al distanciamiento social obligatorio como consecuencia del Covid-19, este fenómeno ganó una alta visibilidad al evidenciar la cantidad de usuarios agolpados sobre las puertas de las entidades bancarias con el objetivo de retirar sus ingresos en efectivo; o, por ejemplo, las filas en las sucursales físicas de procesadores de pagos como Pago Fácil o RapiPago para el pago de servicios.

El Covid-19 puso en evidencia la necesidad de la transformación digital no sólo en los sectores no bancarizados sino además en la industria del comercio, los servicios, la educación y hasta el sector empresarial. Si bien el impacto a largo plazo sobre la economía es aún incierto, sin dudas los sectores de la economía más adelantados en transformación digital mostraron estar mejor adaptados al cambio.

En medio de la crisis por la pandemia, Mercado Libre presentó en mayo su estado de resultados del Q12020 logrando que sus acciones se revalorizaran en un 20% alcanzando un record histórico equivalente al 10% del PBI nacional.

Desde la Cámara Argentina de Fintech [CAF] rápidamente se presentó un plan de acción para ayudar a paliar la crisis a través de diferentes herramientas de tecnología financiera, las cuales fueron recibidas inicialmente por parte del gobierno nacional, pero que fueron descartadas luego, como por ejemplo el pago del Ingreso Familiar de Emergencia (IFE) a través de billeteras virtuales. Aun así, como se verá más adelante, las iniciativas del estado en materia de billeteras móviles y tecnología financiera aún distan de poder ser llevadas a la práctica de forma eficiente.

Creada en 2017, la CAF agrupa distintas start ups y empresas del rubro con el propósito de “liderar el proceso de transformación de la industria de servicios financieros, convirtiendo al país en un hub de innovación e inclusión financiera que sea un referente a nivel regional e internacional” (CAF, 2020).

La vertical de Pagos y Remesas donde se encuentran inmersas las billeteras virtuales, ocupaba previo al Covid-19 el segundo lugar de ingresos del ecosistema fintech (CAF, 2018). Durante los primeros meses posteriores al Covid-19, la CAF reporta un crecimiento de entre el 120% y el 800% en la utilización de billeteras virtuales. (iProUp, 2020).

Como se verá más adelante, las tasas de crecimiento del sector son naturalmente promisorias. Si bien la incertidumbre ocasionada por la pandemia ha impactado en distinta medida diferentes sectores, por ejemplo, la vertical de préstamos; la vertical de pagos y remesas por su parte mostrará ser estratégica en el crecimiento del eCommerce y en la economía en general ya que como se verá en el Capítulo III, “los pagos electrónicos son la puerta de entrada al sistema financiero formal” (BCRA, 2019).

Este trabajo entonces no se propone ser un estudio exhaustivo del ecosistema Fintech como resultado del Covid-19, sino más bien, pretende aportar recomendaciones y buenas prácticas para para la incorporación de billeteras electrónicas como instrumentos de pago alternativos en plataformas de comercio electrónico, dirigidas a la inclusión del segmento de los no bancarizados al comercio digital.

1.2. Objetivo General

- Proponer el uso de billeteras electrónicas como instrumentos de pago alternativos en plataformas de comercio electrónico en Argentina.

1.3. Objetivos específicos

- Describir el ecosistema de la industria Fintech a nivel global, regional y local.
- Analizar y comparar las características de las billeteras móviles de Mercado Pago, Ualá y PIM dirigidas a fomentar la inclusión financiera de la población.
- Identificar oportunidades de negocio a partir de la incorporación de billeteras digitales como medio de pago en ecommerce.
- Proponer recomendaciones y planes de acción para fomentar la adopción de las billeteras móviles por parte de las empresas con plataformas de comercio electrónico.

1.4. Preguntas de investigación

1.4.1. *Pregunta Principal:*

- ¿Existen medios de pago alternativos que pudieran ser adoptados por las plataformas de comercio electrónico de las cadenas minoristas en Argentina, para ampliar la inclusión de la población no bancarizada o sub bancarizada en el comercio digital?

1.4.2. *Preguntas complementarias:*

- ¿Cómo el ecosistema Fintech podría potenciar el crecimiento del comercio electrónico en el país?
- ¿Existen otras experiencias de Billeteras Móviles que puedan servir como casos testigo para la adopción de medios de pago no tradicionales en plataformas de ecommerce en Argentina?
- ¿Es posible que las Billeteras Móviles y las Tarjetas Prepagas puedan reemplazar a los métodos tradicionales de pago como las Tarjetas de Crédito y Débito en el país?

1.5. Alcance

En este trabajo se analizarán los medios de pago desarrollados por empresas Fintech con el potencial de ser aplicados a plataformas de comercio electrónico. El principal interés es evaluar alternativas de pago distintas a las tarjetas de crédito emitidas por entidades bancarias tradicionales.

Dado que la irrupción de estos medios de pago es relativamente nueva en Argentina, se partirá de un análisis general de la industria para entender experiencias llevadas a cabo en otros países, que sirvan de forma análoga para encarar soluciones de inclusión para la población no bancarizada o sub-bancarizada.

Para analizar el estado de inclusión financiera se aportará bibliografía e informes realizados por organismos financieros internacionales, así como entrevistas con referentes del sector.

La investigación no abordará las variables relativas a la maduración de un ecosistema de ecommerce, sin embargo, en base a los medios de pago analizados, se propondrán mejores prácticas para la implementación de un esquema de pagos para un ecommerce dirigido al sector no bancarizado o sub-bancarizado.

1.6. Definición de los objetos de estudio

Los objetos de estudio de la investigación se dividen en dos: los objetos primarios y objetos secundarios.

Dentro de los objetos de estudio primario se encuentran:

a) Billeteras Móviles. Inmersas dentro del ecosistema de Métodos de Pago Alternativos (APMs) se trata de aquellas aplicaciones de pagos móviles específicamente orientadas hacia el sector de la población no bancarizada o sub-bancarizada. Específicamente se investigará sobre las siguientes aplicaciones:

a.1) Mercado Pago

a.2.) Ualá

a.2) PIM

b) eCommerce.

Sector de aplicación de los objetos de estudio primario, es decir, los APMs. El ecommerce como variable de estudio representa a la actividad económica cuyo crecimiento está relacionada a la hipótesis de la investigación. El mCommerce, como extensión del eCommerce hacia los dispositivos móviles, resultaría la conexión entre el problema de estudio y la posible solución.

c) Población no bancarizada o sub-bancarizada.

Estado de la población en Argentina que no tiene o usa una cuenta bancaria. Se trata de un objeto de estudio secundario ya que representan a la población objetivo sobre la cual se busca generar un mayor nivel de inclusión a partir de la incorporación del objeto de estudio primario, es decir, las billeteras móviles. En este sentido la investigación busca dimensionar la cantidad de personas que se encuentran esta situación y que serían potenciales consumidores de las plataformas de comercio electrónico.

Para llevar adelante los objetivos de la investigación, se ha definido la siguiente operacionalización de variables.

Tabla 1

Operacionalización de variables de la investigación

Variable	Dimensión	Indicadores	Instrumentos
Bancarización	Usuarios	Cantidad de población no bancarizada o sub-bancarizada	a) Análisis de documentos b) Publicaciones especializadas
eCommerce	mCommerce	Nivel de adopción	a) Análisis de documentos b) Publicaciones especializadas
Fintech	APMs	Nivel de adopción de pagos no tradicionales	a) Análisis de documentos b) Publicaciones especializadas
	Pagos Móviles	Volumen de pagos procesados vía móviles en Argentina	c) Entrevistas a expertos en la Industria Financiera
	Billeteras Móviles	Porcentaje de share de pagos con respecto a otros medios de pago	d) Participación en eventos del sector

Fuente: elaboración propia

1.7. Método de la investigación empírica

1.7.1. Definición metodológica

La investigación que en este trabajo se presenta es de tipo cualitativo.

No pretende aportar una muestra numérica o representativa, sino más bien una muestra teórica representada por el caso de estudio. En esta oportunidad las billeteras digitales Mercado Pago, Ualá y PIM.

Para ello las técnicas a utilizar para las distintas variables de investigación serán a) Research desk. B) Observación – descripción del caso c) Observación – participación y d) Entrevistas en profundidad.

El Research Desk, comprendido en la fase preliminar del trabajo, comprende toda aquella información emanada de consultoras internacionales, fuentes institucionales, empresas, universidades, así como organismos gubernamentales que publican los resultados de sus investigaciones.

La etapa de Observación buscará describir y comparar los casos de las billeteras Mercado Pago, Ualá y PIM tendientes a lograr la incorporación del segmento no bancarizado de la población, a través de un proceso sistematizado y estandarizado en tres dimensiones principales: *app performance*, *website performance* y *website technology profile*.

En la dimensión *app performance* se abordarán diez indicadores tales como: total descargas, average monthly download, variación descargas MoM, daily active users (DAU), open rate (OR), ranking de categoría (Google Play Store), top gratis Google Play, user rating, cantidad de valoraciones y opiniones de los usuarios y finalmente disponibilidad en stores.

En la dimensión *website performance* se abordarán seis indicadores: total visitors (Q12020), monthly visits, average visit time, pages per visit, bounce rate y marketing channel.

Finalmente, en la dimensión *website technology profile* se abordaran también seis indicadores: analytics & tracking, website framework, email hosting provider, web hosting provider, name servers y web servers.

Con respecto a las Entrevistas en Profundidad éstas se llevaron a durante el período comprendido entre los meses de noviembre 2019 y marzo 2020. Se realizaron de forma presencial y vía Skype, reforzando a su vez la técnica de observación participante. Se pretende aplicar la técnica de “bola de nieve”. A partir del conocimiento de algunos informantes, éste permitiría el acceso a otros (Taylor, S. y Bogdan, R.,1987).

Los actores sociales relevantes para el caso serían así: representantes de billeteras digitales, actores del sector Fintech en Argentina, representantes gubernamentales, académicos e investigadores del tema de inclusión financiera así como proveedores de servicios de tecnología para el sector Fintech y comercio electrónico.

1.7.2. Realización y presentación de los resultados del trabajo de campo

Para la realización de esta investigación se utilizaron como instrumentos para la recolección de datos entrevistas semiestructuradas. La presentación de los resultados se realizó tomando como base los principales conceptos (*key takeaway*), y donde hubo mayores consensos, que surgen al tomar las diferentes opiniones de los expertos sobre un mismo tema. Más adelante en el Anexo I se encuentra la lista de las personas entrevistadas y la transcripción de las entrevistas.

1.8. Estado del arte

1.8.1. Análisis global de la industria Fintech

Para comprender el panorama de los medios de pago alternativos objeto de estudio de este trabajo, es preciso analizar el estado actual de la industria en la que se desarrollan. Para ello se definirá primero el concepto de Fintech.

El término fintech es el resultado de la unión de las palabras en inglés: *Finance* (Finanzas) + *Technology* (Tecnología). Aunque el término empezó a usarse en la década de los 80 fue en la última década que el término se popularizó fuera del entorno de las finanzas.

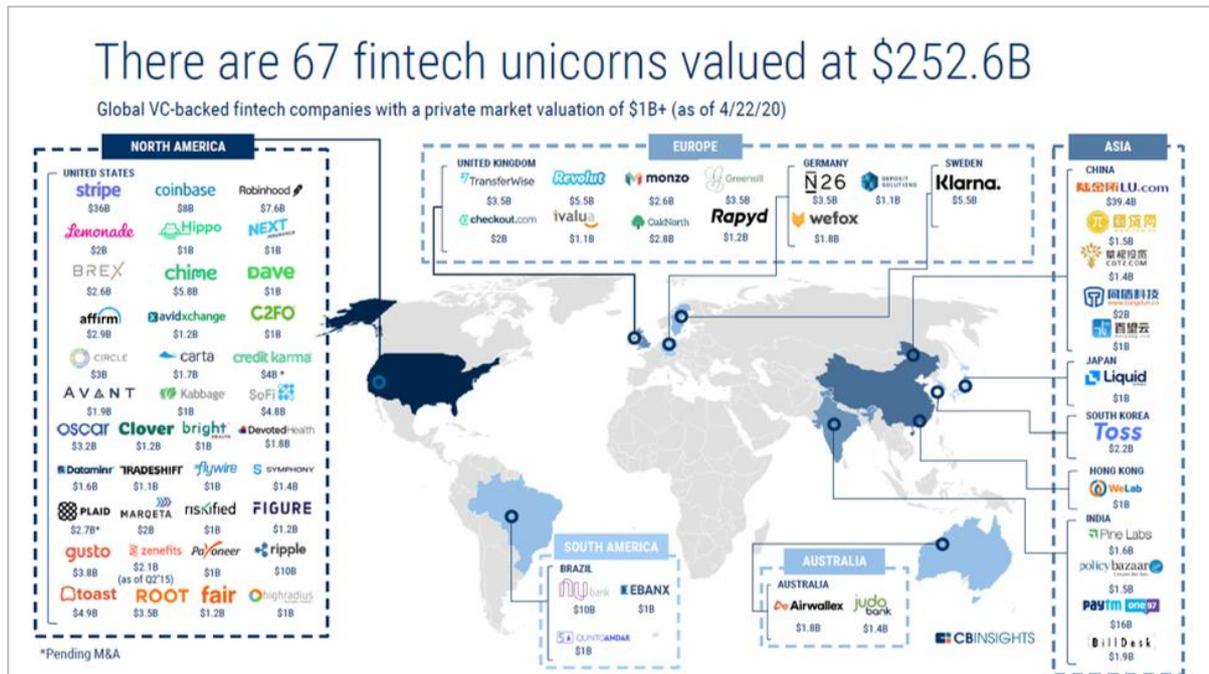
Las fintech se caracterizan por aprovechar la tecnología para dar mejores servicios financieros, a un menor costo y llegando a más gente. Los principales servicios que ofrecen son las tarjetas prepagas, los créditos online, pagos online, compra y venta de monedas extranjeras y transferencias de plata entre personas del mismo país o incluso a cuentas de otros países.
(Ualá, 2020).

En este ecosistema colaboran, compiten y participan diferentes actores como emprendedores, gobierno, fondos, aceleradoras e inclusive las instituciones financieras tradicionales.

Al cierre de abril de 2020 el escenario Fintech global está compuesto por un total de 67 empresas unicornio que en su conjunto alcanzan una valuación de mercado privada de unos USD 252,6 billones. (CBInsights, 2020).

Figura 1

67 unicornios fintech valuados en U\$D 252,6 Billones



Fuente: CBInsights. Copyright 2020. Reproducción autorizada. <https://bit.ly/3kJGmad>

Dentro del ecosistema Fintech se pueden encontrar una variedad de verticales:

- *Mortgage and real estate.* (Hipoteca y bienes inmuebles). Plataformas de digitalización para financiación y préstamos hipotecarios.
- *Money transfer and remittances.* (Transferencia de dinero y remesas). Software para transferencias de dinero internacional y envío de remesas.
- *Wealth management.* (Gestión de patrimonios). Plataformas de inversión y gestión de patrimonios con herramientas de analítica.
- *Capital Markets.* (Mercados de Capitales). Venta y comercialización, análisis y desarrollo de herramientas e infraestructura digital para instituciones financieras.
- *Insurance.* (Seguros). Empresas que venden seguros digitalmente o que proporcionan análisis de datos y software para (re) aseguradoras.
- *Personal Finance.* (Finanzas Personales). Herramientas para gestionar y seguir cuentas personales o cuentas de crédito.

- *Regtech*. (Tecnología para cumplimiento de regulación bancaria). Software para auditoría, cálculo de riesgos y cumplimiento normativo.
- *Blockchain / Cripto*. (Cadena de bloques / Criptomonedas). Empresas que aprovechan las tecnologías Blockchain para servicios financieros.
- *Lending*. (Préstamos). Plataformas de préstamos alternativas.
- *Payments & Billing*. (Pagos y Facturación). Procesamiento de pagos, desarrolladores de tarjetas y software para herramientas de suscripción y facturación.

Dentro de la vertical de *Payments & Billings* se encuentran los Métodos Alternativos de Pago (APMs). Los APMs son métodos de pago que no están relacionados a las redes globales de marcas de tarjetas como Visa, Mastercard o American Express (Worldpay, 2018).

Los APMs han ganado mayor popularidad a medida que las empresas de tecnología financiera y los gigantes en tecnología se han adentrado en el ecosistema de pagos, brindándole a los consumidores formas más rápidas y convenientes de realizar compras y envíos de remesas familiares.

Alternativo solía referirse a cualquier medio de pago distinto del efectivo o tarjetas asociadas a las redes de marcas globales. Hoy – estos medios alternativos como transferencias bancarias y billeteras móviles – representan casi un cuarto de las ventas POS y más de la mitad del volumen de pagos en eCommerce. (Worldpay, 2020)

Para ganar un mayor conocimiento acerca del estado del arte de estos métodos, se aportarán algunas definiciones en relación al entorno donde se encuentran inmersos (domains).

- **Sistemas Abiertos** (*Open-Loop Systems*). Son soportados por la infraestructura de procesadores de pago de marcas globales como Visa y MasterCard.
- **Sistemas Cerrados** (*Closed-Loop Systems*). Están limitados en relación al operador o comercio que los emiten.

Las empresas Fintech se encuentran liderando esta tendencia a partir de modelos que posibilitan la desintermediación de los bancos y de las redes de tarjetas de crédito tradicionales.

A nivel global existen diversos APMs móviles o físicos que cobran cada vez más relevancia. Algunos de ellos son:

- **Digital / Mobile wallets.** (Billeteras Digitales / Móviles). Son métodos de pago modernos que le permiten a los usuarios guardar de forma segura los datos bancarios. Las billeteras móviles operan con dispositivos móviles tanto para POS como para eCommerce. Las billeteras digitales cumplen las mismas funciones virtuales y son usadas en sitios web y marketplaces con nuevas tecnologías como la voz. Muchas billeteras populares son ambas, móviles y digitales; y son aceptadas virtualmente en todas partes donde el comercio tiene lugar: online, in-app o en la tienda. (Worldpay, 2020). En este espacio son líderes Apple Pay (USA), Google Pay (USA), Samsung Pay (Corea del Sur), Alipay (China), WeChat Pay (China), PayTM (India) and Amazon Pay (USA).
- **PostPay.** (Pago Diferido). Permite a los usuarios ordenar productos y pagarlos posteriormente en una sucursal física de tiendas afiliadas o en un cajero automático (Worldpay, 2020). Ejemplo: Boleto Bancário (Brazil), KONBINI (Japón).
- **PrePay.** (Pre-Pago). Los servicios prepagos permiten a los usuarios hacer compras en eCommerce sin necesidad de una tarjeta asociada y sin necesidad de brindar datos personales. Ofrecen pagos seguros a través de vouchers canjeables en comercios adheridos. (Worldpay, 2020). Ejemplo: paysafecard (Austria), Neosurf (Francia).
- **Pre-paid Cards.** (Tarjetas Pre-Pagas). Son tarjetas que corren sobre esquemas de redes como, por ejemplo, Visa o MasterCard. Estas tarjetas se pueden precargar con dinero y usar para hacer compras o retirar efectivo de la misma forma que una tarjeta de débito o crédito (Worldpay, 2020). Ejemplo: Virgin Money (UK).
- **Buy Now Pay Later.** (Compre ahora pague después). Son pagos post – compra que permiten hacer pagos en cuotas sin interés o pagar el recibo después de un tiempo determinado. Es un método que crece en popularidad en eCommerce. (Worldpay, 2020). Ejemplo: Klarna (Suecia), Afterpay (Australia).

Latinoamérica por su parte representa un mercado con grandes posibilidades de crecimiento para el sector Fintech. Con una penetración de smartphones de un 61%, Latinoamérica se

encuentra en tercer lugar después de Norteamérica y Europa en adopción de smartphones a nivel global (Crowdfund Insider, 2019).

A medida que la penetración de smartphones aumenta, aumenta el uso de internet posibilitando una mayor apertura hacia los servicios Fintech. De acuerdo con la consultora de inteligencia de datos CB Insights, durante el segundo trimestre de 2019 en Latinoamérica se realizaron un total de 23 acuerdos de financiamiento para start-ups valuados en un total de USD 481 millones (CB Insights, 2019).

Figura 2

Fintech está impulsando el crecimiento de startups en Latam



Fuente: CBInsights. Copyright 2019. Reproducción autorizada. <https://bit.ly/3kQaNMO>

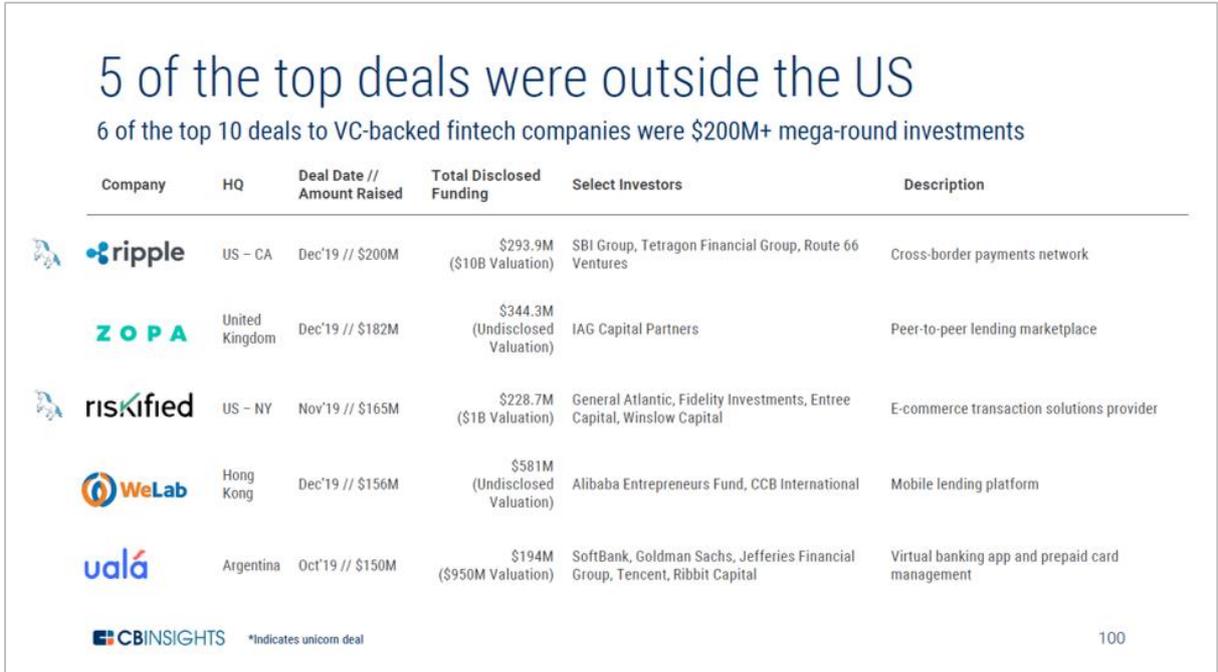
Los países que lideran el ranking de empresas de tecnología son Brasil (59), Argentina (22) y México (17). De acuerdo con el reporte *Tecnolatinas*, realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (2018) el valor estimado del ecosistema de empresas de tecnología en la región es de USD 37.7 MM. De ese total un 82% se concentra en el ecosistema conformado por Brasil y Argentina.

Cabe mencionar que en la última edición del Fintech Report de CB Insights del cuarto trimestre 2019, se ubica a la start up Argentina Ualá (Bancar Tecnología S.A.) en el quinto

lugar de los mayores acuerdos globales de empresas fintech respaldadas por Venture Capitals, con un total de \$194 millones de dólares. (CB Insights, 2020).

Figura 3

5 de los mayores acuerdos de inversión fueron fuera de Estados Unidos



Fuente: CBInsights. Copyright 2020. Reproducción autorizada. <https://bit.ly/31ZghLA>

Dentro de la vertical de pagos móviles, la plataforma de origen Mexicano Clip (PlayClip, Inc.) se especializa en el desarrollo de tecnología y hardware para el procesamiento de pagos con tarjetas de crédito, débito, vales, puntos de comercios adheridos y la billetera virtual Samsung Pay. Desarrollada por ex miembros de PayPal México, esta solución está orientada hacia los comercios que no poseen un procesador de pagos o postnet para el cobro de sus productos o servicios.

Una vez descargada la aplicación en el smartphone, éste se conecta a un lector de tarjetas vía Bluetooth. Se ingresa el monto el cual se desea cobrar, y se hace clic en la opción “Aceptar Pago”. Seguidamente se inserta o desliza la tarjeta, y se valida vía PIN de seguridad. La transacción se procesa y se emite un recibo electrónico que es enviado por mail al cliente y al comercio.

Por su parte los códigos QR ganan amplio terreno dentro de las tendencias de pagos móviles en la región. Mercado Libre (NASDAQ: MELI) el marketplace de origen argentino lidera esta tendencia a través de su billetera móvil Mercado Pago.

Una vez que el consumidor escanea el código QR en el comercio físico, puede seleccionar el medio de pago entre tarjeta de crédito o débito almacenados en la aplicación, o con dinero en efectivo desde su cuenta en Mercado Pago. Mercado Pago autoriza la transferencia de fondos en minutos, y éstos son acreditados directamente a la cuenta del comercio.

La convergencia de Mercado Libre como plataforma de comercio electrónico hacia el ecosistema Fintech se ha visto impulsada - entre otras razones – por la progresiva expansión hacia la red de comercios físicos adheridos al sistema. La red de Mercado Pago cuenta con unos 260 mil comercios físicos adheridos y procesó más de 3 millones de operaciones durante el 2018 (iProUp, 2019).

En ambos casos, tanto Mercado Pago como Clip cuentan con una red de asociados que incluyen a tarjetas tradicionales como Visa o Mastercard, además de soluciones como Tarjeta Cencosud o CMR Falabella, y Vales Sodexo o Up Si Vale, respectivamente; mostrando algún punto de hibridez en su modelo.

Además de los ya mencionados existen otros modelos de pagos móviles en la región especialmente diseñados para atender las necesidades de la población no bancarizada. Algunos ejemplos son PEC Flash™ (PagBrasil Pagamentos Eletrônicos Ltda.), o Ualá (Bancar Tecnología S.A.)

PEC Flash™ es un método de pago en efectivo especialmente desarrollado para plataformas de comercio electrónico. Al seleccionar PEC Flash™ como medio de pago, se despliega en la pantalla del teléfono un número de operación y un código de comercio, que le permitirá al usuario pagar en efectivo a través de una red de más de 13 mil agencias de lotería asociadas.

De esta forma los usuarios no requieren del uso de una cuenta bancaria, tarjetas de crédito o débito ni siquiera la impresión del código. El comercio recibe la confirmación del pago en pocos minutos luego de lo cual el producto es enviado al cliente.

Ualá por su parte es una aplicación de manejo de finanzas personales asociada a una tarjeta prepagada MasterCard. Para usar Ualá no es necesario tener una cuenta bancaria, ni se requiere el pago de emisión, envío, mantenimiento o baja de la tarjeta. Fue lanzada al mercado en 2017, y es aceptada tanto en los comercios físicos adheridos, como en sitios de comercio electrónico. Ualá fue lanzada con el apoyo de inversores globales como Soros Fund Management y la firma

Relativamente pequeño en comparación con el escenario global, el panorama de innovación y adopción de tecnologías digitales en el país cobra mayor relevancia al destacar que Argentina es cuna de cuatro de los diez unicornios digitales de Latinoamérica: Despegar (1999), Globant (2006), Mercado Libre (1999), OLX (2006) y Etermax (2009).

Las expectativas de crecimiento están lejos de alcanzar un techo. De las empresas incluidas en el estudio un 42% reportó haber facturado más de 1 millón de dólares durante el 2017 y un 63% tenía proyecciones de facturación superiores al millón de dólares para los próximos tres años.

El ecosistema se compone principalmente de empresas locales, sin embargo, también se encuentran empresas regionales y globales. Se trata de empresas pymes - el 80% cuenta con menos de 50 empleados y su facturación coincide con la del segmento. Asimismo, la oferta de servicios es amplia.

La Cámara Argentina de Fintech las ha agrupado en ocho verticales o clústers: Financiamiento Colectivo, Inversiones, Blockchain y Cripto, Seguridad Informática, Insurtech, Servicios Fintech B2B, Préstamos y la vertical de Pagos y Transferencias.

De acuerdo con la Cámara la vertical de Pagos y Transferencias representa un 20% de las empresas Fintech en el país. Está conformada por 27 empresas y se posiciona como la segunda categoría más desarrollada del ecosistema. Los servicios protagonistas son principalmente los relacionados a billeteras móviles.

En este sentido, como se mencionó en el apartado de los objetos de estudio, se pueden identificar al menos siete billeteras móviles en operación: Mercado Pago, Ualá, PIM, VALEpei, TodoPago, Rapipago y Yacaré. Las tres primeras representan el objeto de estudio primario de esta investigación y serán analizadas en mayor profundidad en el Capítulo II.

1.9. Relevancia profesional de la investigación

Durante la cursada de la maestría objeto de este trabajo final un indicador de la industria no pasó desapercibido. De acuerdo con el Informe Anual de la CACE el 92% de las transacciones realizadas en sitios de ecommerce durante el 2017 se habían realizado con tarjeta de crédito. (CACE, 2018).

A medida que se revelaba el perfil del usuario cotidiano de las plataformas online se perfilaban definiciones como *millennial*, *e-shopper* o *techie* que describían un usuario

predominantemente hombre (66%), con un NSE alto (40%) residentes en CABA (CACE, 2018). Este perfil resultaba un usuario hiperconectado, joven, profesional, que era claramente distinguible en el tope de la pirámide de ingresos.

Relativamente nuevo en el país, el sector del eCommerce aún desarrolla su infraestructura logística y tecnológica, entiende sus desafíos y avanza hacia una mayor profesionalización. Y si bien en la siguiente edición del informe antes mencionado se observa un descenso en los pagos con tarjetas de crédito, el 78% de las transacciones realizadas durante el 2018 aún se concretaban mediante este instrumento de pago. (CACE, 2019).

Publicado en marzo de 2020 el Informe Anual de la CACE encuentra que, durante el 2019 las transacciones realizadas con tarjeta de crédito se mantenían en un 78% (CACE, 2020). Este indicador entonces revela la existencia de un estancamiento en la penetración de los servicios de eCommerce hacia otros sectores no tarjetahabientes en el país.

Más inquietante aún resulta el hecho de que cuando se compara este indicador respecto de la población que en Argentina posee y efectivamente utiliza una tarjeta de crédito, sólo el 49% de la población declara ser titular de una cuenta bancaria (Global Findex Report, 2017).

Conocer estos indicadores resulta entonces de vital importancia para entender que no sólo el crecimiento del eCommerce va de la mano con el desarrollo de los medios de pago, sino que, además, la disrupción ocasionada por el sector fintech como consecuencia de la digitalización del dinero, puede conllevar desventajas competitivas a aquellas plataformas que confían en la recompra de sus usuarios tarjetahabientes como principal fuente de ganancias.

La disrupción fintech ha llegado para quedarse. Sólo analizando la vertical de pagos, en Argentina las tasas de crecimiento de instrumentos como las billeteras móviles y las tarjetas prepagas alcanzaban las tres cifras, superando ampliamente el crecimiento de otros instrumentos bancarios tradicionales (BCRA, 2019).

Instrumentos como las tarjetas de crédito no sólo se encuentran en una meseta, sino que además corren el riesgo de perder su posicionamiento en el mercado en virtud de las facilidades y beneficios que ofrecen las empresas fintech para alcanzar productos financieros a la población no bancarizada, y la bancarizada por igual.

Si bien las tasas de crecimiento de estos instrumentos de pago ya expresaban récords durante el 2019, durante los meses de abril y mayo de 2020 tras la declaración del Covid-19 como pandemia por parte de la Organización Mundial de la Salud (OMS), este crecimiento fue aún más exponencial.

No sorprendentemente las empresas fintech más beneficiadas del contexto de aislamiento social obligatorio resultaron las inmersas en la vertical de pagos en eCommerce. De los casos analizados en este TF, Ualá alcanzó cifras record de pagos de servicios directos desde la app de un 300% (La Nación, 2020), mientras que la billetera móvil de Mercado Pago incrementó su base de usuarios en un 155% (Infobae, 2020).

Sumamente interesante resultan los datos del Estudio de Comercio Electrónico Q1 y contexto Covid-19 donde se indica que, a nivel general durante el mes de abril, 4 de cada 10 órdenes de compra de las tiendas asociadas (sin incluir marketplace) provinieron de nuevos clientes los cuales representaron un incremento del 36% (CACE, 2020). El estudio, sin embargo, no proporciona el share de medios de pago que componen este incremento.

El elemento clave en toda esta revolución es la digitalización. Mientras los bancos aún dependen de sistemas tradicionales para sostener su modelo de negocio, las empresas fintech se adentran en el mercado por la puerta de los no bancarizados y de la mano de las tecnologías móviles. Sólo en el caso de la apertura de cuentas, en el sector fintech se realiza de forma completamente remota, desde el celular, en base a tecnologías de identificación biométrica.

Empresas *big tech* como Google, Apple o Amazon, esta última originalmente nacida con un modelo de eCommerce; ya también empiezan incursionar en el sector financiero. Desde la vertical de pagos hasta la de préstamos, Amazon está atacando el segmento de los servicios financieros sin la necesidad de operar con licencias bancarias ni cumplir con las exigencias que rigen en este sector.

Aunque la intención pueda no ser competir con bancos tradicionales en el sentido de recibir depósitos de sus clientes, los productos financieros en los que Amazon ya incursiona - de forma similar a lo que sucede en Argentina con Mercado Libre, están dirigidos a reforzar las compras y consumos dentro de su ecosistema.

Algunos de los productos financieros de Amazon incluyen: a) Checking Accounts: Amazon Cash b) Payment Solutions: Amazon Pay, Amazon Go, Amazon Pay Code b) Credits & Loans: Amazon Lending c) Insurance: Amazon Protect d) Credit Cards: Amazon Store Card, Amazon Prime VISA, Amazon Credit Builder Store Card, Amazon Corporate y e) Pre Paid Cards: Amazon Reload, Amazon Allowance.

Amazon Pay por su parte, ha evolucionado para el segmento B2C como una billetera digital mientras que para el segmento B2B constituye una red de procesamiento de pagos facilitando las operaciones de los merchant de su plataforma de eCommerce. (CB Insights, 2019).

La experiencia de Amazon muestra cómo, a partir del músculo tecnológico de la empresa se pueden desarrollar productos financieros con base en plataformas digitales, por fuera del sistema tradicional bancario. En palabras de Alex Rampel (tal como se cita en CB Insights) de todas las big tech que podrían golpear a las empresas de servicios financieros, Amazon es la más formidable de todas. Si Amazon puede ofrecer pagos de deuda más bajos, u ofrecer cuentas bancarias, las personas comprarán más productos en Amazon.

Los límites entre las fintech y el eCommerce se vuelven cada vez más difusos. Y Los pagos digitales se revelan como el medio más adecuado para apalancar el crecimiento de las compras online. A partir de su propuesta de valor intrínseca, las billeteras móviles representan un medio para generar una mayor inclusión y una vía directa hacia la enorme capa de consumidores no bancarizados de nuestra sociedad.

2. Capítulo II: Análisis global de las billeteras móviles

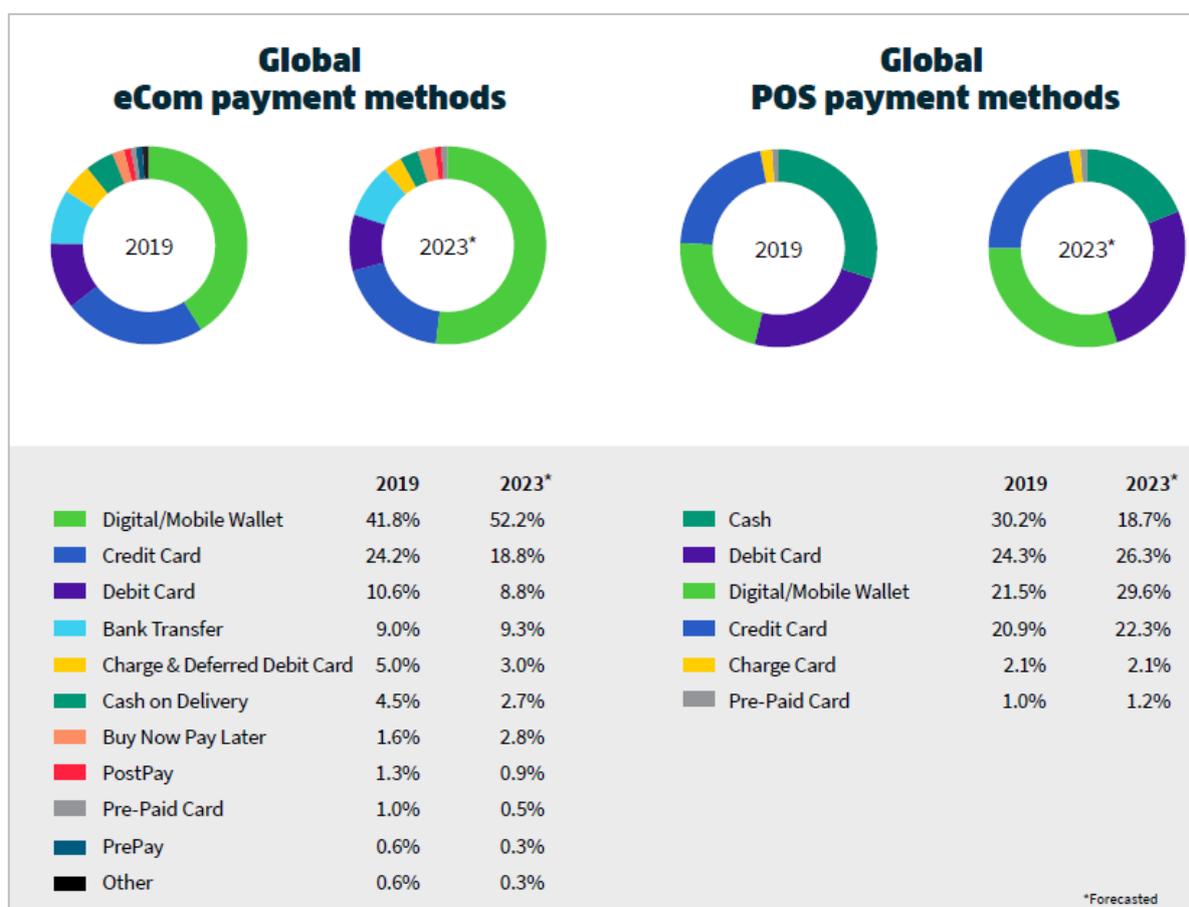
2.1. El mercado global de las billeteras móviles

El escenario de los pagos móviles y digitales es vibrante. De acuerdo con el Global Payments Reports 2020, la tendencia en preferencias de pago a nivel global durante el 2020 seguirá siendo el aumento en la adopción de las billeteras móviles y digitales. Cualquiera sea la variante, aplicaciones de pago de proximidad con códigos QR, o asociadas a tarjetas; la conveniencia que los usuarios encuentran en las billeteras está modelando el panorama global.

Con un nivel de adopción en los POS del 16% en 2018, a 22% en 2019, Worldpay proyecta una adopción del 29% para el 2023. En eCommerce, la adopción de billeteras alcanzó un 41% en 2019 y se proyecta más del 50% para 2023. (Worldpay, 2020).

Figura 5

Share de los Métodos de Pago a nivel global



Fuente: Worldpay. Copyright 2020. Reproducción autorizada. <https://bit.ly/3augCcW>

A medida que nuevas tecnologías emergen facilitando el comercio tanto en tiendas físicas como a través de plataformas digitales, se observa como en distintos países, con distintas culturas, preferencias y hábitos de consumo, emergen tendencias que acercan un poco más estas diferencias. El caso de las billeteras móviles resulta interesante en virtud del potencial transformador y disruptivo que ejercen estos dispositivos sobre la economía, los pagos y la inclusión financiera.

Grandes empresas tecnológicas o BigTech rápidamente se adentran en el mercado de los pagos y las billeteras, posicionándose como las “Pays”. Apple Pay (NASDAQ: AAPL), Google Pay (NASDAQ: GOOGL), Samsung Pay, Alipay (NYSE: BABA), WeChat Pay (SEHK: 700) y Amazon Pay (NASDAQ: AMZN); compiten con billeteras y fintech locales por el dominio del mercado de pagos.

La combinación de datos personales con los datos financieros de sus usuarios, así como el advenimiento del open banking, les permite a las Big Tech ofrecer servicios de pago a un costo reducido en comparación con otros servicios bancarios tradicionales. Si bien existen varios tipos de billeteras (bank-backed, big tech and fintech) este mercado muestra gran potencial de crecimiento en todas las regiones en virtud de la comodidad que brindan al usuario, los niveles de personalización, las recompensas que ofrecen vía programas de fidelidad y la conveniencia en el costo de las operaciones.

Especial atención merecen los usuarios de la región Asia – Pacífico (APAC), quienes detentan el liderazgo mundial en nivel de adopción de billeteras móviles

2.1.1. Asia – Pacífico (APAC)

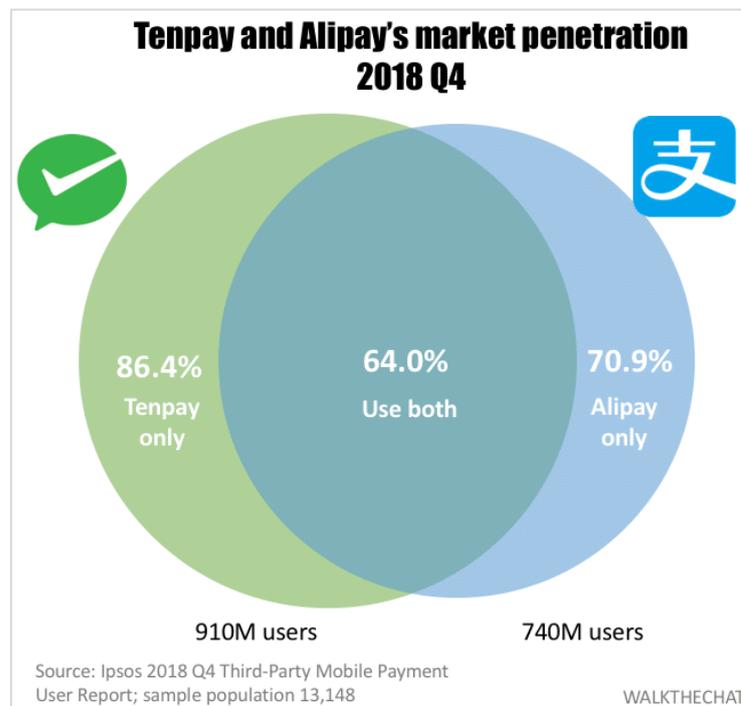
Con una población de más de 1439 millones de habitantes¹ y un ingreso per cápita de 18,109 US\$, el caso de la República Popular de China merece una especial mención al analizar la región Asia Pacífico. Con hábitos de compra concentrados en tres métodos de pago: Cash (21%), Credit & Debit Card (25%) y Third Party Payments (54%), las mega apps Alipay y WeChat Pay dominan el escenario de los pagos móviles con un 93.3% de penetración dentro de los Third Party Payments. (WalktheChat, 2019).

¹ United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2019). World Population Prospects 2019. <https://population.un.org>

² International Monetary Fund (IMF). World Economic Outlook Database (2019). <https://www.imf.org>

Figura 6

Penetración de Mercado de Tenpay y Alipay en China continental



Fuente: WalktheChat. Copyright 2019. Reproducción autorizada. <https://bit.ly/31097HA>

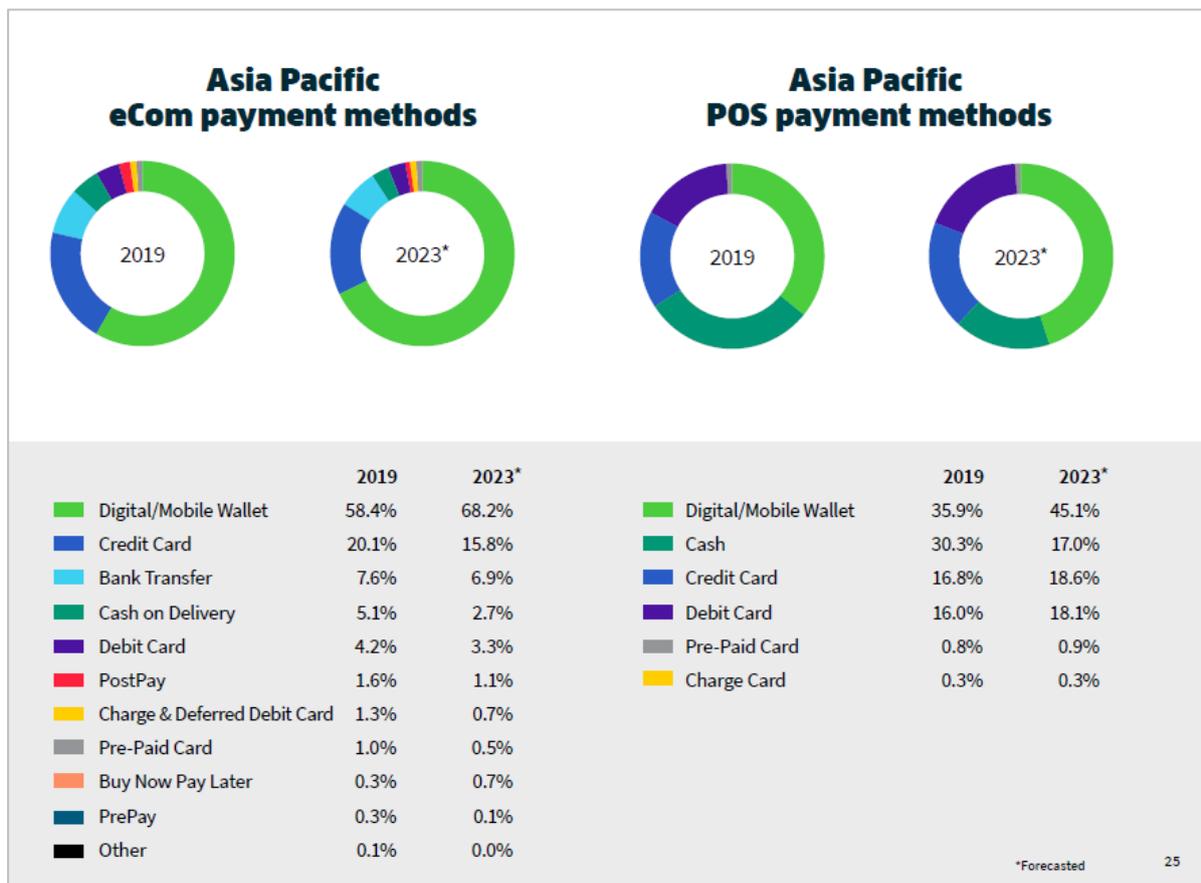
Alipay, sub-organización de Alibaba Group Holding Ltd. a través de su filial Ant Financial, ostenta un 79,9% del market share de pagos móviles. Por su parte WeChat Pay, la aplicación de pagos de la red social WeChat, propiedad del conglomerado Tencent Holdings Ltd., ostenta un 86,4% del market share. Entre ambas existe un overlay del 64% de los usuarios.

Tenpay ofrece un mix de servicios digitales con patentes en varias áreas tecnológicas como mensajería instantánea, eCommerce, pago de servicios en línea, motores de búsqueda, billetera virtual, gaming y más, generando un alto valor agregado para sus usuarios que la utilizan diariamente. Alipay por su parte es considerada una plataforma de pagos en línea y pagos móviles que evoluciona desde una billetera virtual hacia un estilo de vida. (Crunchbase, 2019).

La influencia de China sobre el panorama de pagos en APAC es decisivo. Liderados por Alipay y WeChat Pay, las billeteras móviles representan un total de 58,4% de las operaciones en plataforma de eCommerce y 35,9% en POS en toda la región.

Figura 7

Share de los Métodos de Pago en Asia Pacific



Fuente: Worldpay. Copyright 2020. Reproducción autorizada. <https://bit.ly/3augCeW>

2.1.2. Europa, Medio Oriente y África (EMEA)

De la misma manera que China influencia el panorama de pagos digitales en APAC, los países nórdicos merecen especial mención en EMEA. De acuerdo con el Payment Methods Report 2019, Noruega, con un 42% de uso de e-wallets, posee el mayor nivel de adopción de este medio de pago en Europa. Con una oferta variada, se destacan billeteras locales como Mobile Pay (Danske Bank) en Dinamarca; Vipps (DnB NOR Bank) en Noruega y Swish, lanzada al mercado en 2012 por una agrupación de más de 6 bancos en Suiza.

Estas billeteras en su conjunto acumulan unos 13 millones de usuarios en los países nórdicos, de entre una población de 27 millones de personas. Y si bien han sido impulsadas desde las inversiones Fintech de las entidades bancarias de estos países, es importante

comprender el rol colaborativo y *self-disruptive* que los bancos y entidades financieras han asumido tanto en los países nórdicos como el resto de Europa.

De acuerdo con el Nordic Mobile Payment Report 2019, la adopción de las billeteras móviles en los países nórdicos³ es visto como un caso de éxito, perfilándose como líderes en la carrera hacia una sociedad cashless. (Deloitte, 2019).

Con una tendencia descendente en el uso de efectivo (2,5% de la oferta total de dinero), las billeteras móviles dominan el campo de las transacciones P2P en los países nórdicos. Las tarjetas por su parte dominan los pagos in store, sin embargo, de acuerdo a los hallazgos del reporte, se espera un crecimiento de los pagos móviles in store impulsados por las billeteras móviles y las aplicaciones propias de los comercios.

El auge de las empresas Fintech, así como nuevas regulaciones como la revisión de Directiva sobre Servicios de Pago (PSD2, Directive (EU) 2015/2366) han brindado las bases para el desarrollo y adopción de pagos móviles y open banking que faciliten los pagos cross-border dentro de la Unión Europea.

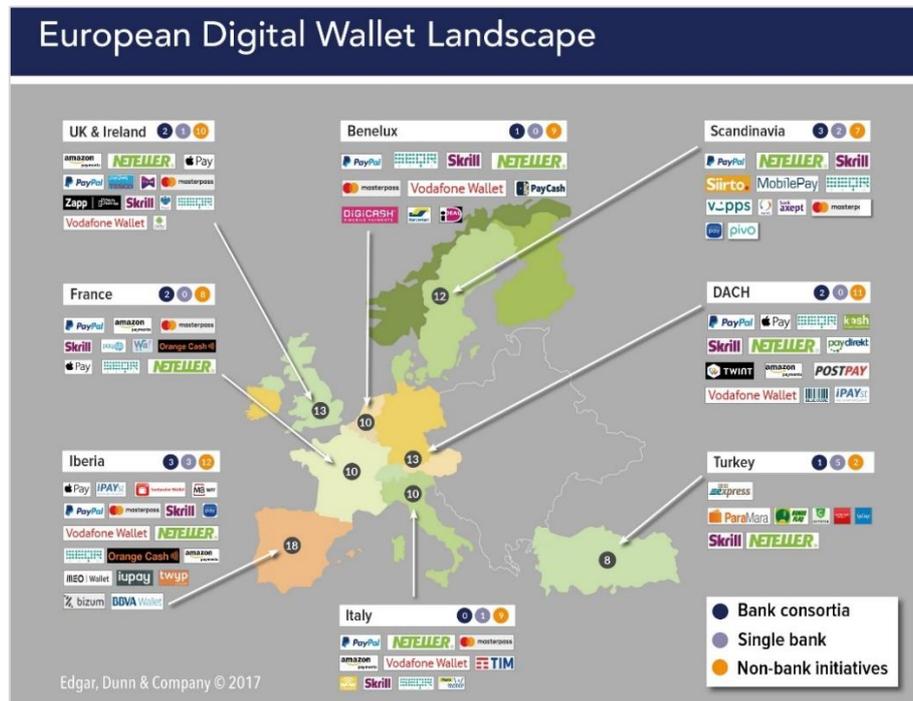
Las billeteras locales (bank-backed) están enfrentando competencia desde compañías tecnológicas como Apple Pay y Google Pay en los países Nórdicos, y Samsung Pay en Suecia. Otros competidores son Pivo Wallet en Finlandia, y PayPal y Klarna para pagos en eCommerce.

Otras iniciativas non bank-backed incluyen Payconiq (Alemania, Bélgica y Holanda), Payback (Alemania), Paylib y Lyf Pay (France) y Ping It (UK).

³ En el reporte Dinamarca, Finlandia, Noruega y Suecia. Islandia no fue incluida en este reporte.

Figura 8

Panorama de las billeteras digitales en Europa



Fuente: Mobey Forum. Copyright 2019. Reproducción autorizada. <https://bit.ly/2Y6EcrA>

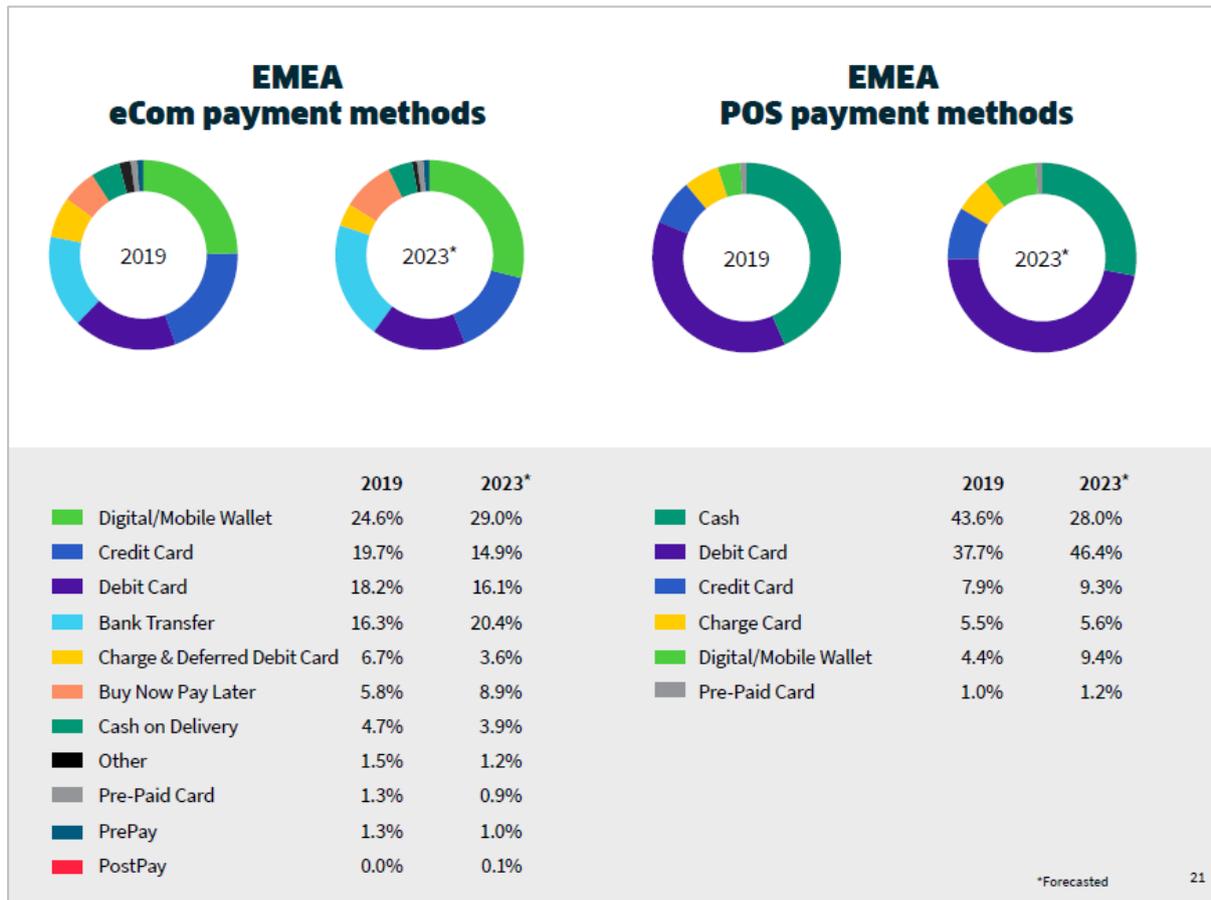
Una de las regiones más grandes y diversas del planeta, EMEA se expande sobre tres continentes (cuatro si se incluye Groenlandia) y alberga más de 2,000 idiomas. En el caso de África, donde aún permanece una larga proporción de población no bancarizada, el medio de pago dominante es el efectivo en el POS. Por ejemplo, en Nigeria, el 98% de los pagos son realizados en el POS y de ese monto el 91% son realizados en efectivo. (Worldpay, 2020).

En Medio Oriente, a pesar de la creciente adopción de pagos electrónicos, no se percibe aún un claro ganador. En Emiratos Árabes Unidos, por ejemplo, los pagos en eCommerce se encuentran fragmentados entre tarjetas de crédito y débito, billeteras móviles y digitales, efectivo contra entrega y transferencias.

Aun así, de acuerdo a datos relevados por Worldpay en tan sólo 5 años EMEA mostrará cambios significativos en las compras en eCommerce, con las billeteras móviles y digitales alcanzando un mayor market share. Aunque muchas de las transacciones realizadas con billeteras móviles y digitales en EMA están asociadas a cuentas de crédito y débito, la adopción de billeteras como medio de pago en eCommerce se encuentra en crecimiento pasando de un 21% en 2018, a 25% en 2019 y se espera alcance un 29% para el 2023.

Figura 9

Share de los Métodos de Pago en EMEA



Fuente: Worldpay. Copyright 2020. Reproducción autorizada. <https://bit.ly/3augCcW>

2.1.3. Norte América (NA)

Las economías de Estados Unidos y Canadá tal como el resto de las economías desarrolladas poseen un alto nivel de bancarización y acceso a servicios financieros. De acuerdo al Report on Economic Well-Being of US Households in 2017, el 95% de los adultos en Estados Unidos poseen una cuenta bancaria (US Federal Reserve, 2018).

La región cuenta con una larga historia de preferencia por el uso de tarjetas de crédito, en parte gracias a su establecida infraestructura de servicios de pago; llegando a alcanzar un tercio de los pagos realizados online. En Canadá, por ejemplo, las tarjetas de crédito actualmente representan un 51% de las formas de pago en el POS, y un 60% en eCommerce. (Worldpay, 2020).

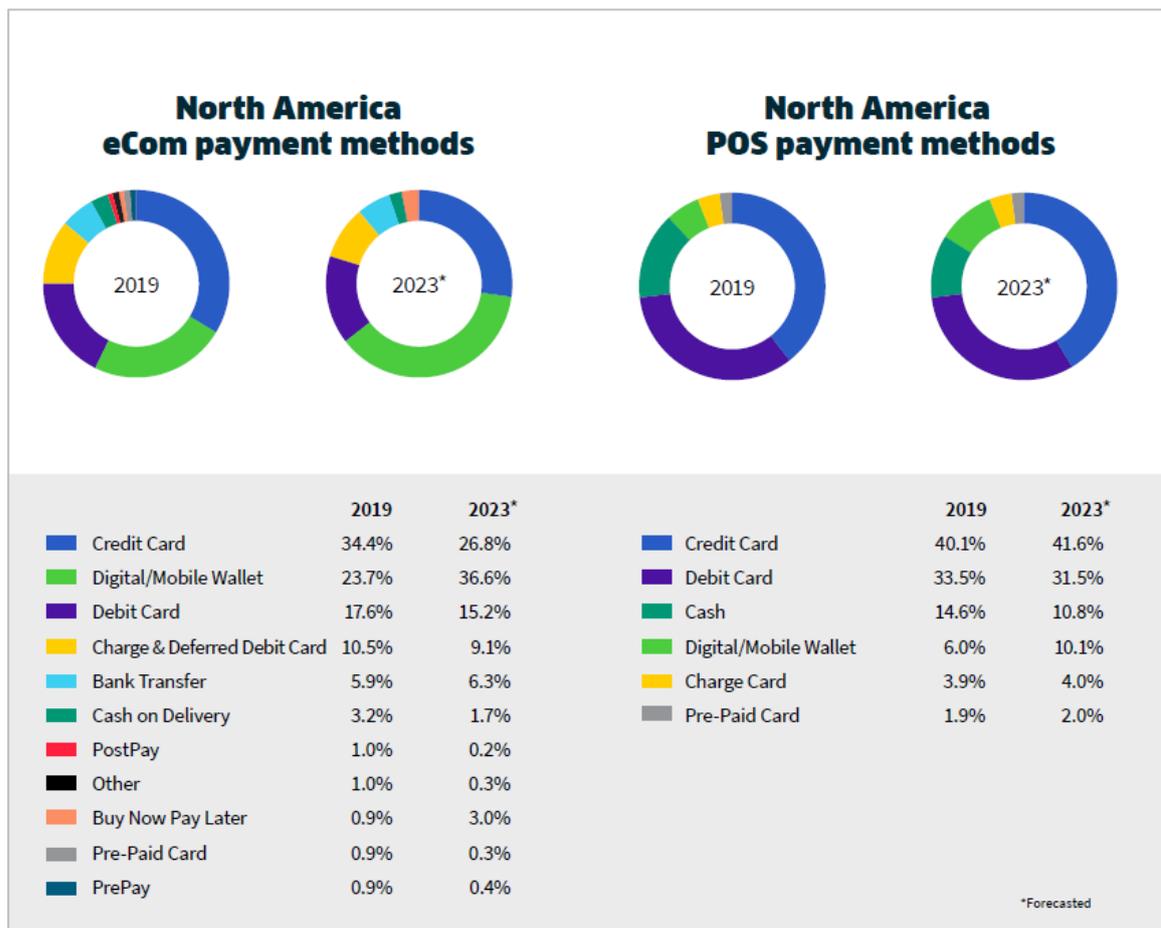
En toda la región los pagos con Tarjeta de Crédito lideran las transacciones en sitios de eCommerce con un 34,4% en 2019, y un 40,1% en el punto de venta (POS). Por su parte los pagos con billeteras móviles reportaron un 23,7% de uso como medio de pago en sitios de eCommerce, ubicándose en segundo lugar por debajo de las tarjetas de crédito, mientras que en los pagos en el POS alcanzaron un 6% del total de las opciones de pago, quedando en el cuarto lugar de preferencia durante el 2019.

La adopción hacia las billeteras móviles se presenta de forma gradual, a medida que se van integrando a la experiencia de pago en el check out. De acuerdo a estimaciones de Worldpay, se espera que en los próximos cinco años gran parte de los pagos realizados con tarjeta de crédito migren hacia las billeteras móviles, convirtiéndose en el primer medio de pago en Norte América. Esto apalancado en parte, de la cada vez mayor cantidad de actividades diarias realizadas desde los smartphones, así como la mayor adopción de las generaciones millenials y gen Z más familiarizados con esta tecnología.

La conveniencia de las aplicaciones de order-and-pay hacen posible que un número cada vez mayor de usuarios utilice los pagos digitales para realizar compras tanto online como in-store, incrementando su uso de 20% en 2018, a 24% en 2019. De acuerdo con Worldpay, se espera que para el año 2023 las billeteras alcancen un 37% del total de pagos realizados en plataformas de eCommerce en esa región. (Worldpay, 2020).

Figura 10

Share de los Métodos de Pago en Norte América



Fuente: Worldpay. Copyright 2020. Reproducción autorizada. <https://bit.ly/3augCcW>

2.1.4. Latino América (LATAM)

En línea con los hallazgos del Global Findex Report, Latinoamérica alberga una gran cantidad de población no bancarizada o sub-bancarizada. Se puede inferir ésta, como una de las causas motorizando el uso extendido del efectivo como principal medio de pago en la región.

Mientras a nivel global se observa una tendencia hacia los pagos con billeteras móviles y digitales, en LATAM todavía se mantienen otros medios de pago tradicionales como el efectivo y la tarjeta de crédito. Solamente los pagos en efectivo representan el 58% de los pagos en el POS (comparado con el 15% en NA, y el 30% a nivel global).

La persistencia del efectivo refleja una gran población no bancarizada o sub-bancarizada, penetración limitada de pagos electrónicos en puntos de venta, altos costos bancarios para los consumidores y preocupaciones persistentes sobre fraude. (Worldpay, 2020).

Probablemente una de las causas del éxito que vienen experimentando las start up Fintech y los bancos digitales en LATAM, la región muestra una variedad de casos disruptivos con un alto potencial de negocios.

Brazil, la mayor economía de la región proyecta un 11% de CAGR en eCommerce para el 2023. Liderado por Boleto Bancario, los servicios post pago representan un 16% de los pagos en eCommerce. PagSeguro, la plataforma de pagos de UOL también se adentra en el desatendido mercado de los POS electrónicos en comercios.

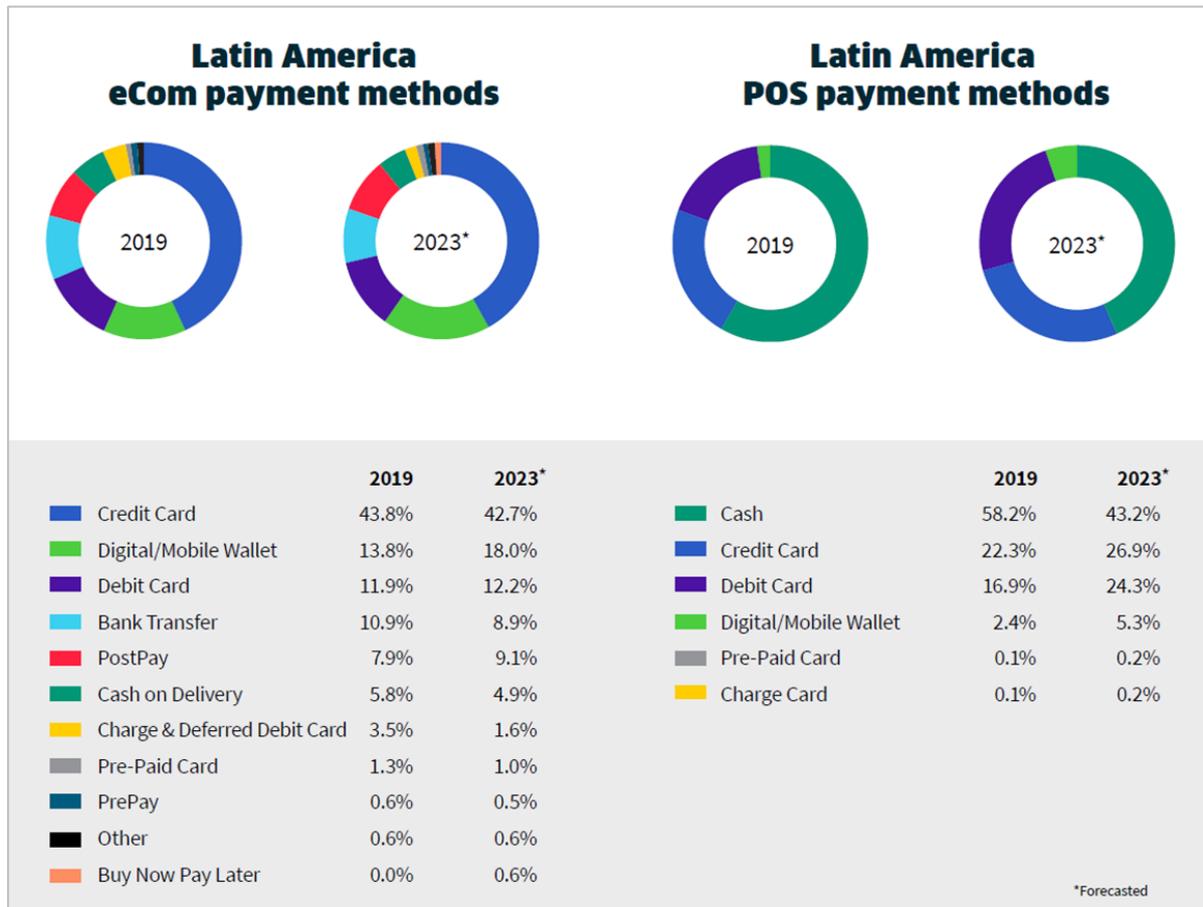
EBanx, brinda acceso a más de 40 millones de personas en LATAM a hacer compras en más de 500 sitios de eCommerce a nivel global, a través del desarrollo de métodos de pagos locales. Con sede en Quritiba, EBanx es la primera solución en Latinoamérica en procesar pagos locales para plataformas como Airbnb, AliExpress, Pipedrive, Spotify, Uber y Wish.

México, por su parte representa el segundo mercado en la región, con una proyección de 12% de CAGR en eCommerce para el año 2023. México se convirtió en el primer país del mundo en sancionar una regulación específica para las Fintech, en miras a combatir los indicadores actuales en materia de inclusión financiera.

En Argentina, casa del unicornio del eCommerce Mercado Libre, se proyecta un crecimiento del 19% CAGR en eCommerce para el 2023. A pesar de las incertidumbres políticas y el contexto macroeconómico, el crecimiento de las operaciones de pagos a través de billeteras móviles y digitales en LATAM se espera que alcance un 18% en eCommerce y triplique los pagos en POS alcanzando un 5% para el 2023.

Figura 11

Share de los Métodos de Pago en LATAM



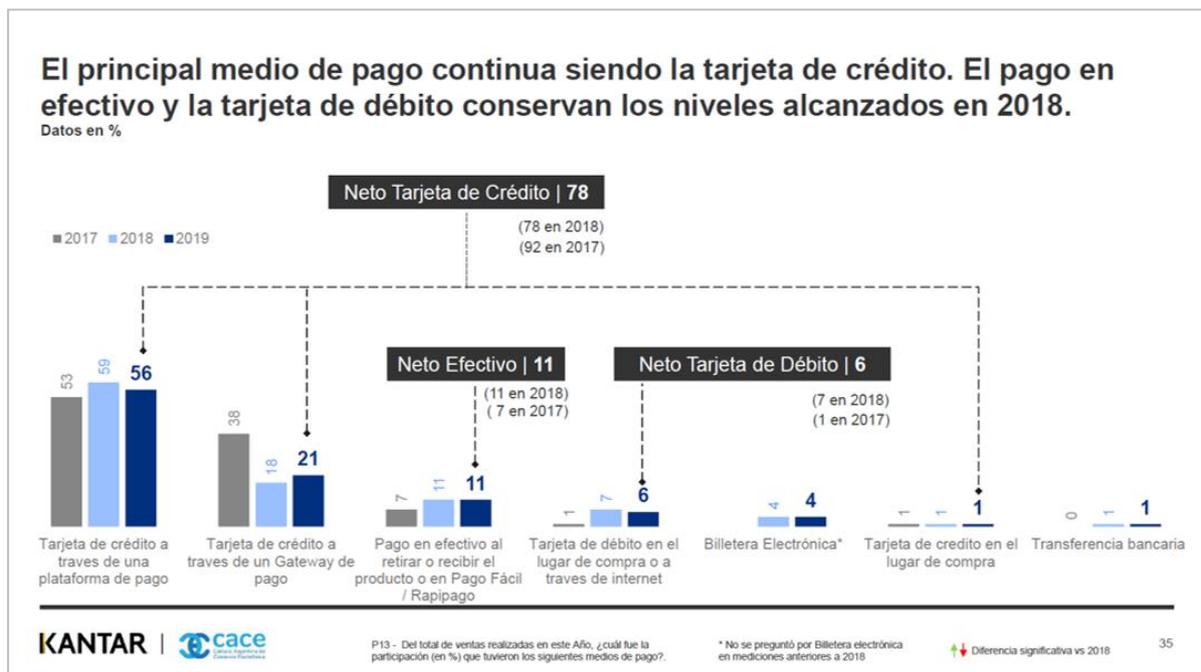
Fuente: Worldpay. Copyright 2020. Reproducción autorizada. <https://bit.ly/3augCcW>

2.1.5. Argentina

De acuerdo con el Estudio Anual de Comercio Electrónico en Argentina las tarjetas de crédito dominan el escenario de pago de transacciones en eCommerce, alcanzando durante el 2019 un total del 78% del share de medios de pagos medidos por este estudio (CACE, 2020). Sin embargo, es interesante mencionar que a partir del 2018 las billeteras electrónicas hacen aparición por primera vez en el estudio, conquistando un 4% del share de medios de pago en eCommerce mostrando la tendencia de crecimiento de este instrumento.

Figura 12

Medios de pago en eCommerce, Estudio Anual de Comercio Electrónico 2019



Fuente: CACE. Copyright 2020. Reproducción autorizada. <https://bit.ly/31WmjN5>

De acuerdo con el informe Tendencias en Medios de Pago 2018 elaborado por Minsait, la consultora global de tecnología del Grupo Indra, el 70.1% de los internautas bancarizados en Argentina están familiarizados con las apps de pagos móviles. Asimismo, destaca que el 51.4% de estos usuarios efectivamente ya ha usado alguna de estas apps para realizar pagos en comercios.

De acuerdo con este informe el mercado argentino es el de mayor adopción de las apps de pago móviles en Latinoamérica.

Los argentinos son los que más familiarizados se encuentran con la existencia de las Apps de pago móvil en establecimientos físicos (7 de cada 10 lo están) sin embargo, aquellas habilitadas para pagar entre particulares tienen una notoriedad muy baja (apenas 1 de cada 10 declara conocerlas). Debido al desconocimiento de estas últimas, la penetración de uso en Argentina es muy baja. Todo lo contrario ocurre con las Apps de pago en comercios, que más de la mitad de los argentinos las han utilizado alguna vez (Minsait, 2018).

Figura 13

Penetración y uso de las Apps de pago en Argentina (población bancarizada internauta)

Tabla_6-4. Penetración y uso de las Apps de pago

	Argentina	
	Notoriedad	Uso
Apps de pago a través del móvil en comercios	70,1%	51,4%
Apps de pago a través del móvil entre particulares	10,1%	3,5%

*n: Total población bancarizada internauta
Fuente: elaboración propia a partir de investigación.*

Fuente: Minsait. Copyright 2018. Reproducción Autorizada. <https://bit.ly/2Y6rIjH>

El mismo informe señala que el auge del dinero electrónico en Latinoamérica ya sea a través de tarjetas prepago o billeteras móviles, si bien aún no se registra en las estadísticas oficiales con rigurosidad, en Argentina muestra claros signos de crecimiento en relación a las capacidades operativas.

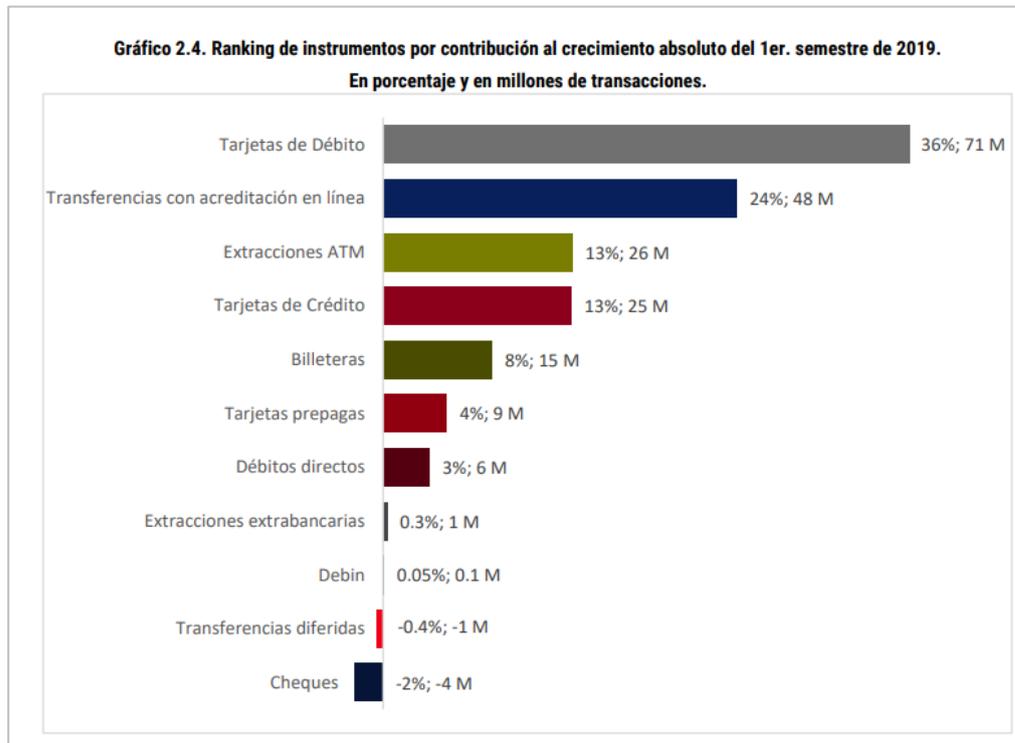
En mayo de 2018 el Banco Central de la República Argentina (BCRA) emitió la comunicación A 6510 que establece la interoperabilidad entre las Claves Bancarias Unificadas (CBU) y las Claves Virtuales Unificadas (CVU).

Esta resolución establece la autorización y trazabilidad de transferencias de fondos entre cuentas a la vista (cuentas bancarias) y servicios de pago (cuentas móviles). Este hecho marca un hito hacia el camino de la bancarización total de la población en el país, facilitando la interoperabilidad entre distintas billeteras de pago y las entidades bancarias tradicionales.

En este sentido el crecimiento de las tarjetas prepago, tanto bancarias como extra bancarias se hace notar. La billetera virtual Ualá se lanzó al mercado en 2017, en conjunto con una tarjeta prepaga MasterCard. En 2018 Mercado Pago hizo lo propio. En total las billeteras aportaron un 8% de las operaciones del SNP durante el primer semestre 2019.

Figura 14

Ranking de instrumentos por contribución al crecimiento absoluto 1er. semestre 2019



Fuente: BCRA. Copyright 2019. Reproducción Autorizada. <https://bit.ly/2PZ2qze>

En Argentina el auge de las billeteras móviles y las nuevas modalidades de bancos digitales, las asociaciones y alianzas estratégicas de entidades bancarias con fintech, o inclusive el establecimiento de sandboxes de innovación financiera componen el futuro de los medios de pago (Minsait, 2018).

2.1.6. Resumen del análisis global de billeteras móviles

El relevamiento de datos por región muestra una amplia penetración de las billeteras móviles en APAC y EMEA liderando el share de medios de pago en eCommerce durante el 2019. En APAC, además, las billeteras no sólo lideraron el share de pagos en el POS, sino que proyectan los más altos crecimientos para el 2023 en ambos segmentos.

Tabla 2

Tabla comparativa por región de pagos con billeteras móviles en eComm y POS

Payment Methods	2019	2023	2019	2023
	eComm		POS	
Global				
Digital / Mobile Wallet	41,8%	52,2%	21,5%	29,6%
Credit Card	24,2%	18,8%	20,9%	22,3%
Asia – Pacífico (APAC)				
Digital / Mobile Wallet	58,4%	68,2%	35,9%	45,1%
Credit Card	20,1%	15,8%	16,8%	18,6%
Europa, Medio Oriente y África (EMEA)				
Digital / Mobile Wallet	24,6%	29,0%	4,4%	9,4%
Credit Card	19,7%	14,9%	7,9%	9,3%
Norte América (NA)				
Digital / Mobile Wallet	23,7%	36,6%	6,0%	10,1%
Credit Card	34,4%	26,8%	40,1%	41,6%
Latino América (LATAM)				
Digital / Mobile Wallet	13,8%	18,0%	2,4%	5,3%
Credit Card	43,8%	42,7%	22,3%	26,9%
Argentina				
Digital / Mobile Wallet	4%	N/A	N/A	N/A
Credit Card	78%	N/A	N/A	N/A

Fuente: Elaboración propia con datos de Worldpay y CACE.

En NA y LATAM se observó aún el dominio de la tarjeta de crédito por sobre las billeteras electrónicas en el share de pagos en eCommerce, sin embargo, la tendencia cambia en el punto de venta físico, con la tarjeta de crédito liderando en NA (40,1%) y el efectivo en LATAM

(58,2%) respectivamente. EMEA, una vasta región que alberga al continente africano, compartió con LATAM la alta preferencia del efectivo como medio de pago en el POS con un 43,6%.

Argentina por su parte mostró la mayor polarización de todas las regiones analizadas, presentando en el 2019 un 78% de los pagos realizados con tarjeta de crédito y apenas el 4% con billeteras electrónicas en plataformas de eCommerce. Fuentes de datos con proyecciones a futuro para Argentina, no fueron encontradas durante la investigación, sin embargo, al observar la proyección de LATAM realizada por el estudio de Worldpay, se observa una tendencia ascendente para las billeteras, que pudiera estar compuesta de la misma tendencia en Argentina.

Estos datos permiten inferir un altísimo potencial de negocios en el país para aquellas Fintech dedicadas a la vertical de pagos, con un mercado estimado de 22.8 millones de habitantes no bancarizados, o sub-bancarizados. En el caso específico de las Fintech dedicadas al desarrollo de billeteras electrónicas, este *insight* comienza a evidenciarse no sólo en la cantidad de bancos lanzando al mercado sus propias billeteras, sino principalmente en las tasas de crecimiento alcanzadas por estos instrumentos de pago durante el 2019 y que serán presentadas en el Capítulo III.

3. Capítulo III: Presentación del caso

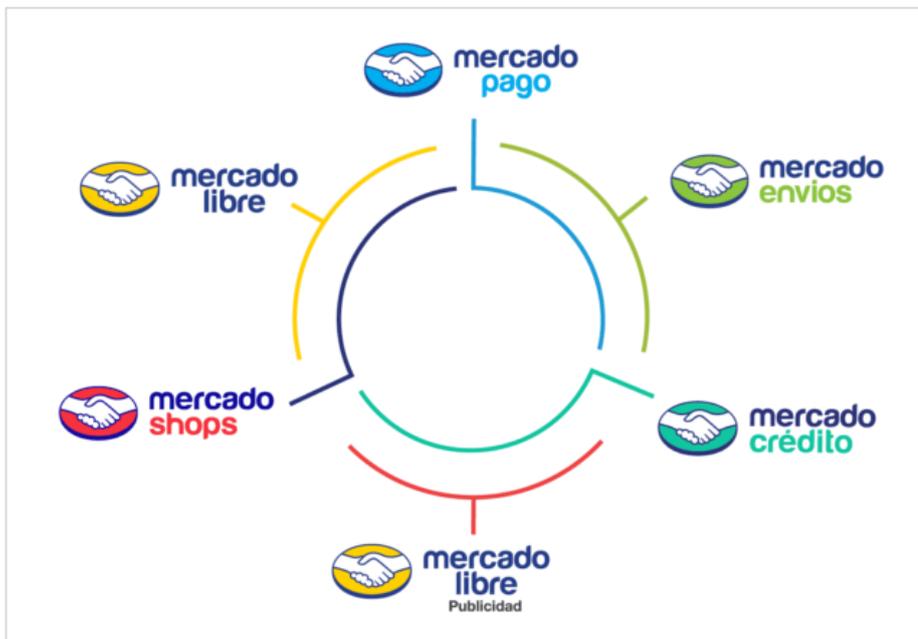
3.1. Análisis de las billeteras en Argentina

3.1.1. MercadoPago

Mercado Pago es la solución de pagos de Mercado Libre. Es parte de un completo ecosistema de eCommerce que está compuesto por otras cinco unidades de negocio (UdN): MercadoLibre, MercadoShops, MercadoLibre Publicidad, MercadoEnvíos y más recientemente MercadoCrédito.

Figura 15

Ecosistema de MercadoLibre



Fuente: MercadoLibre. Copyright 2019. Reproducción Autorizada. <https://bit.ly/320k4bF>

Como brazo financiero de MercadoLibre, MercadoPago adquiere un valor estratégico como célula de innovación tecnológica y financiera del ecosistema. Para lograr este dimensionamiento se presentará brevemente la historia y los hitos de la organización detrás de la marca.

MercadoLibre – Comienzos (1999)

La ideación de MercadoLibre se produjo hacia comienzos del año 1999 de la mano de su cofundador y director ejecutivo Marcos Galperín. Galperín se encontraba cursando un MBA en la Universidad de Stanford en Estados Unidos, cuando empezó a desarrollar el plan de negocios de MercadoLibre.

Para llevar adelante el proyecto, en la primera ronda de inversión la start up logró recabar alrededor de U\$D 8 millones provenientes de varios grupos, así como firmas de capital privado⁴. Puesto en marcha el plan de ejecución, el 2 de agosto del mismo año se iniciaron las operaciones en Argentina, realizando el lanzamiento desde un garaje en el barrio de Saavedra. Casi en simultáneo MercadoLibre ya operaba en tres mercados: Uruguay, México y Brasil.

En noviembre del año 2000 se sumaron otros U\$D 46 millones de dólares en una segunda ronda de inversión, en medio de la crisis del colapso de la burbuja de internet. MercadoLibre sin embargo sobrevivió a la crisis, y en septiembre de 2001 firmó una alianza exclusiva con el gigante estadounidense de ventas online eBay para expandir su oferta de servicios a los usuarios en toda Latinoamérica.

Con este acuerdo eBay adquiere el 19.5% de las acciones de MercadoLibre y pasan a desarrollar una sociedad tanto en lo comercial como en lo estratégico. Se aceleran aspectos técnicos, así como el desarrollo de producto. Dos años después, MercadoLibre lanzó MercadoPago, su solución de pago seguro tanto para comercios como para personas físicas.

En noviembre de 2005 adquiere las operaciones de su principal competidor DeRemate.com incluyendo los mercados de Brasil, Colombia, Ecuador, México, Perú, Uruguay y Venezuela. Hacia fines del año 2006 MercadoLibre expande sus operaciones a Costa Rica, Panamá y República Dominicana.

⁴ HM Capital Partners y CCMP Capital (anteriormente JPMorgan Partners); Flatiron Partners; el banco de inversión Goldman Sachs; la división de servicios financieros de General Electric, GE Capital y Banco Santander S.A.

Cotización en Nasdaq (2007)

En agosto de 2007 MercadoLibre se convirtió en la primera empresa de tecnología de origen latinoamericano en cotizar en NASDAQ, el mercado bursátil de las compañías tecnológicas en Nueva York.

Tras varios años de desarrollo de la plataforma de Mercado Pago, en noviembre de 2017 se lanzó la tarjeta prepaga de la billetera en asociación con Master Card. 2018, el año de la consolidación de Mercado Pago, vio el lanzamiento de la plataforma de pagos con QR contabilizando unos 70 mil comercios adheridos y 3.4 MM de usuarios.

De acuerdo con el reporte financiero de la empresa correspondiente al Q2-2019 Mercado Libre tuvo un Net Revenue de USD 545.2 millones, con un crecimiento interanual de 102,1% (YoY).⁵

En 2019, por primera vez en su historia, el volumen total de pagos procesados por Mercado Pago sobrepasó los USD 6,5 billones, reflejando un incremento interanual del 47,2%. Igualmente, por primera vez en su historia, los pagos off platform (online y offline) superaron a los pagos realizados dentro del marketplace registrando en su conjunto un crecimiento interanual en dólares de 121,5%.

Durante el mismo período los usuarios activos de la billetera virtual se triplicaron respecto al mismo trimestre del año anterior, alcanzando los 4,5 millones de usuarios activos. El volumen total de pagos procesados por la billetera mostró tres cifras de crecimiento en Argentina, Brasil y México. Durante el Q12020, en medio de la crisis por Covid-19, la billetera procesó 1.3 B USD alcanzando un crecimiento de 299,2% YoY, y alcanzó un incremento de 155,1% en su base de usuarios activos sobrepasando la marca de los 8 MM de *unique payers*.⁶

Desde la oferta pública inicial a la fecha, MercadoLibre ha sostenido un crecimiento en su valor de capitalización alcanzando en la actualidad una valorización de mercado de US\$ 37 mil millones, convirtiéndose en la firma más valiosa de la historia en Argentina y alcanzando por sí sola un 10% del PBI del país.⁷

En julio 2020 Mercado Pago y PayPal anuncian una alianza estratégica que permitirá pagar con Paypal en Mercado Libre a la vez que la billetera Mercado Pago podrá utilizarse en

⁵ Investor Relations Website. Quarterly Reports.

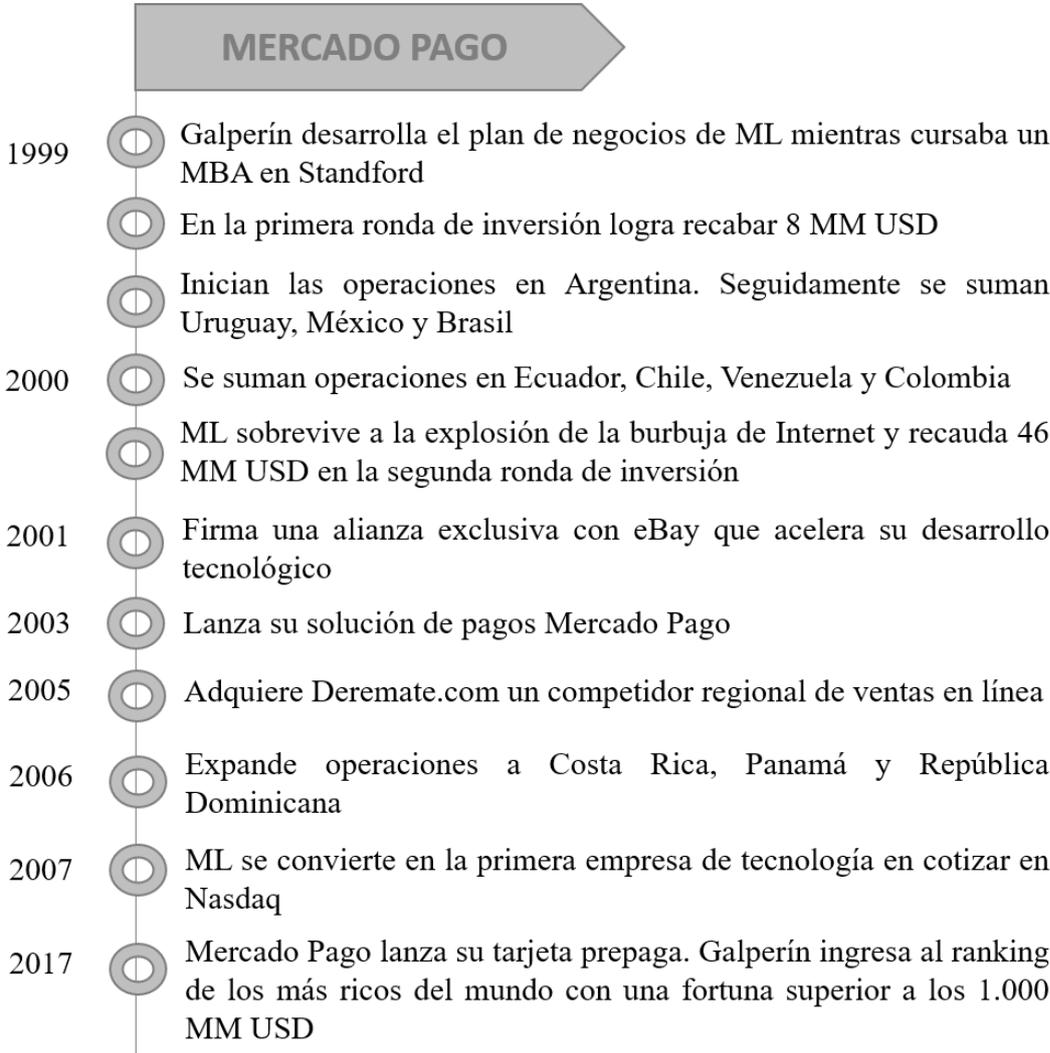
<http://investor.mercadolibre.com/static-files/31669efb-bb22-47c3-91a0-1dad3fd434bf>

⁶ Ídem.

⁷ Datos al 06 de mayo 2020. <https://www.nasdaq.com/>

comercios donde se acepte PayPal. De acuerdo con lo anunciado por Juan Luis Bordes, General Manager de PayPal México (tal como se cita en iProUp, 2020), el envío de remesas es algo muy importante para la región, en especial en México, donde a través de la empresa Xoom de PayPal, estas remesas serán recibidas en Brasil y México y podrán transferirse a la cartera de Mercado Pago.

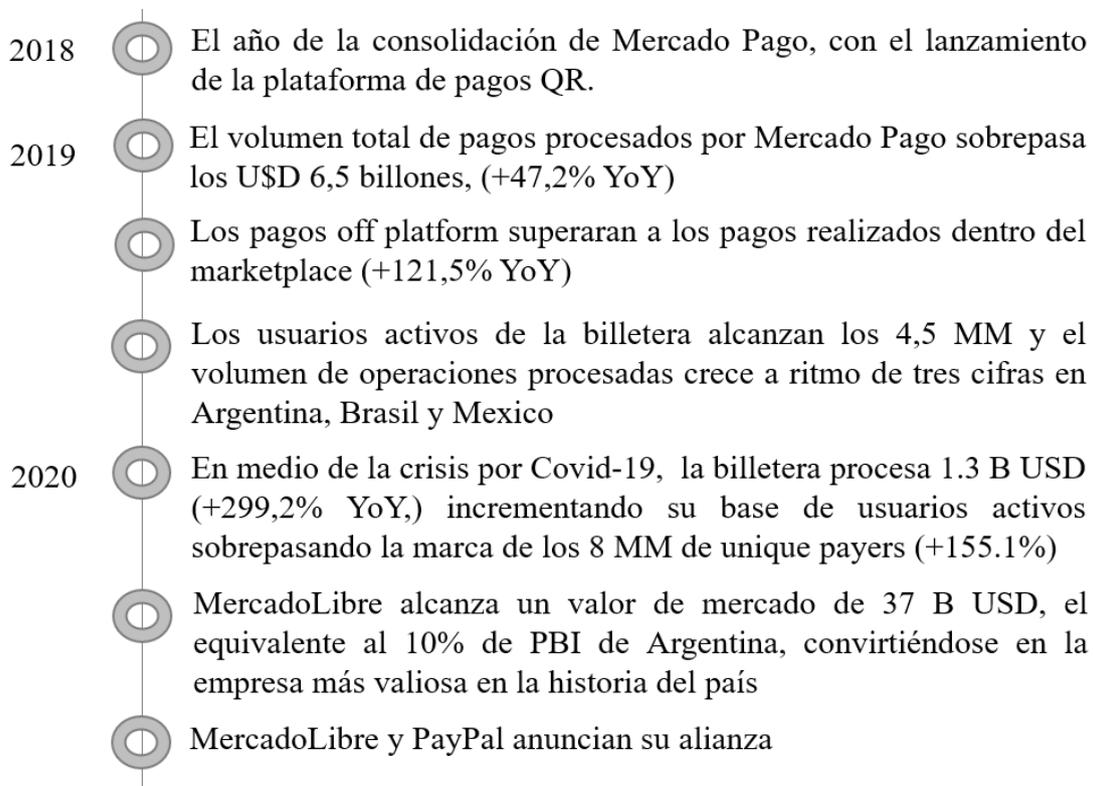
Figura 16
Hitos de Mercado Pago



Fuente: Elaboración propia en base a datos públicos

Figura 17

Hitos de Mercado Pago (cont.)



Fuente: Elaboración propia en base a datos públicos

3.1.2. Ualá

Es una start up fintech lanzada al mercado por su fundador el argentino Pierpaolo Barbieri. Oriundo del barrio de Caballito en Buenos Aires y de padres italianos, Barbieri ha sido denominado el “*crack de los millenials*”⁸. Antes de culminar la secundaria aplicó a una beca para estudiar Historia y Economía en la Universidad de Harvard en Estados Unidos para la cual fue aceptado.

Mientras cursaba la carrera y se convertía en investigador, empezó a escribir para el diario de la universidad como historiador económico colaborando con medios como The Wall Street

⁸ iProUp 2020. La Historia de Pierpaolo Barbieri.
<https://www.iproup.com/finanzas/11839-esta-es-la-historia-de-pierpaolo-barbieri-fundador-de-uala>

Journal, New York Times y Financial Times. Esta actividad lo acercó al historiador escocés Niall Ferguson, quien se convertiría en su mentor y más tarde en su socio en la consultora de política y macroeconomía Greenmantle.

Tras recibirse con la mención *magna cum laude* realizó una maestría en historia económica al tiempo que se desempeñaba como pasante en Goldman Sachs y como analista en Soros Fund Management. A su vuelta al país Barbieri ya ideaba su proyecto con una marcada impronta social, teniendo como objetivo generar una mayor inclusión financiera. Con el capital semilla aportado por George Soros, Kevin Ryan, Bessemer Venture Partners y Point72 Ventures, Barbieri lanzó Ualá al mercado en octubre de 2017

Ualá combina una aplicación móvil de finanzas personales con una tarjeta prepagada asociada a MasterCard Internacional. La aplicación permite a los usuarios realizar una variedad de transacciones financieras como transferencias P2P, carga de saldo en el celular o tarjeta SUBE, realizar el pago de facturas y pagos de consumos en más de 4.000 comercios adheridos.

Su emisión es totalmente gratuita, no posee cargos de envío, renovación, mantenimiento o cierre. Disponible tanto para Android como IOs, la aplicación es novedosa ya que ofrece una experiencia completamente digital, sin sucursales, con atención al cliente integrada vía redes sociales.

Ualá no requiere el uso de una cuenta bancaria ya que los usuarios tienen la opción de cargar saldo en efectivo a través de cualquier sucursal de Pago Fácil. En este sentido su misión como empresa es *“traer los servicios financieros al siglo XXI, ofreciendo a sus usuarios una experiencia innovadora, integrada, sin sucursales y de bajo costo”* (Ualá, 2020).

De acuerdo con declaraciones de Barberi, el llamado de Ualá es el de fomentar la inclusión y revolucionar los servicios financieros, en un país con un nivel de bancarización que alcanza tan sólo al 50% de la población.

“Barbieri, P. [Pierpaolo]. (2019, septiembre 28). *“Dijimos que veníamos a hacer una revolución. Nos respondieron que las prepagas no iban a ningún lado, que hiciéramos crédito para los poc@s de siempre. Y ahora vamos por más #SomosUalá”* (Recuperado de <https://twitter.com/pbarbieri>).

Además de ofrecer servicios financieros a la población no bancarizada, Ualá incorpora también al segmento de los centennials⁹, permitiendo el acceso a su billetera móvil para usuarios menores de edad a partir de los 13 años.

En febrero de 2018, Ualá recibe 10 MM USD en inversiones en su Serie A, sumando a su grupo de inversores a Jefferies Financial Group y Greyhound Capital. En Octubre de 2018 en su Serie B consigue 34 MM USD y el apoyo de Monashees+, Ribbit Capital y GS Growth que se suman como inversores de Ualá, logrando una valuación de mercado de 115.7 MM USD para la start up argentina.

En octubre de 2019 el gigante chino Tencent se sumó a la ronda de inversiones de Ualá en su Serie C. Esta ronda alcanzó una inversión total de 150 MM USD, representando el quinto mayor acuerdo de inversión fuera de los Estados Unidos durante el 2019 y catapultando el valor de mercado de Ualá en 950 MM USD.

Durante los primeros 35 días del aislamiento social obligatorio a causa del Covid-19, Ualá emitió un record de 140 mil tarjetas duplicando su promedio de emisión mensual, y alcanzando los 2 MM de tarjetas emitidas desde su lanzamiento (Financial Times, 2020). Este crecimiento exponencial impulsado por el confinamiento también se expresa en la cantidad de empleados que Ualá incorporó a su staff durante los meses de cuarentena, con unas 50 incorporaciones completamente digitales.

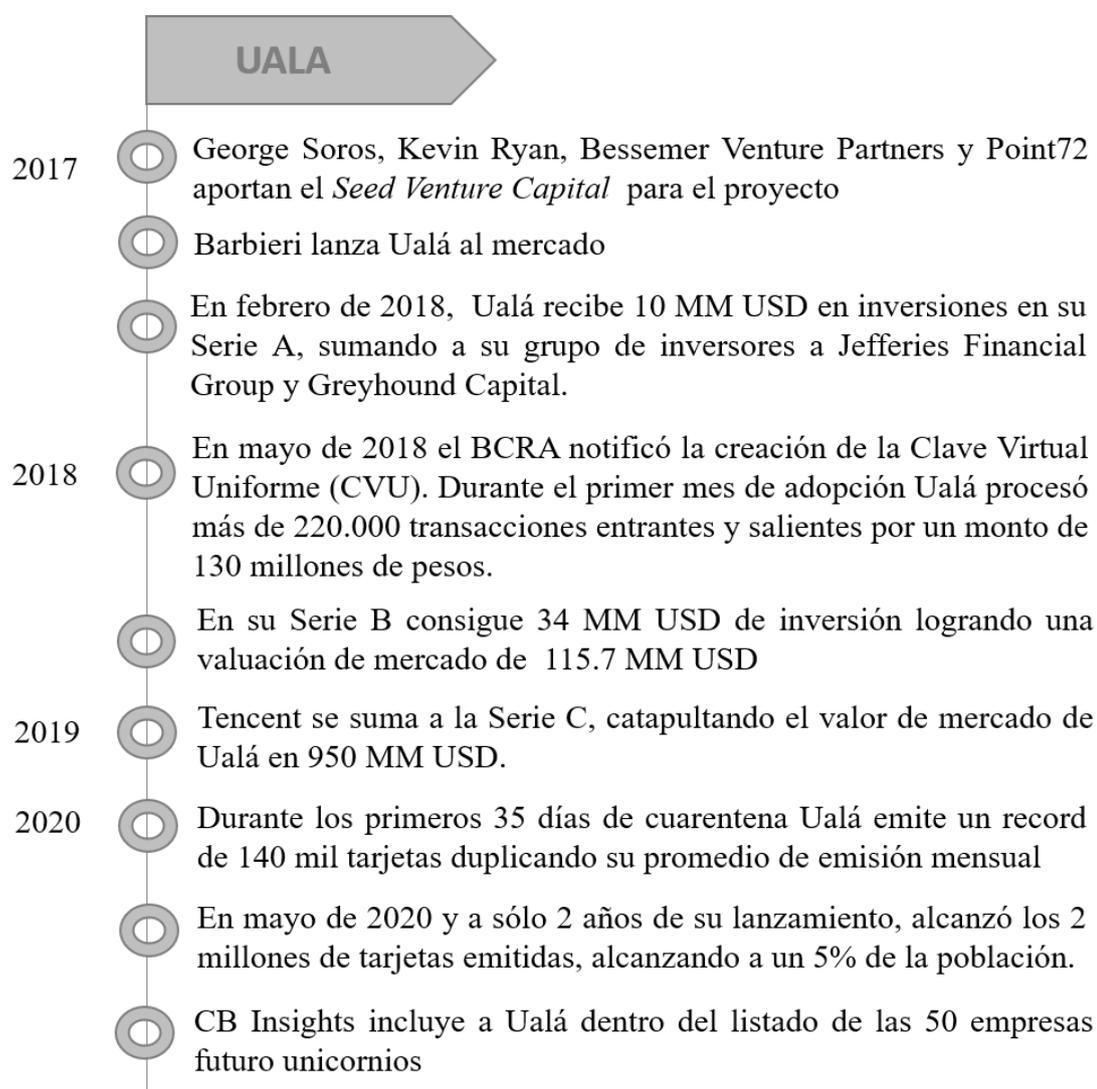
En palabras de Barbieri (tal como se cita en Financial Times, 2020) el principal competidor de Ualá sigue siendo el efectivo. Asegura que un 75% de las transacciones en Argentina aún se realizan en efectivo. En este sentido, la asociación con Tencent posibilita una transferencia de experiencia del gigante asiático que logró digitalizar la economía china, tal como la argentina, basada en el efectivo.

En junio de 2020 la consultora CB Insights incluyó a Ualá dentro del listado de las 50 empresas futuro unicornios, es decir, próximas en alcanzar una valuación de mercado de \$1B USD, mostrando el gran momentum que vive la fintech argentina (CB Insights, 2020).

⁹ Nacidos a partir de 1995.

Figura 18

Hitos de Ualá



Fuente: Elaboración propia en base a datos públicos

3.1.3. PIM

PIM (Pagos Inmediatos Móviles) es la billetera virtual del estado, emitida por Nación Servicios S.A., una empresa del Banco Nación. Fue lanzada en septiembre de 2017, como un instrumento de inclusión financiera dirigido al sector no bancarizado.

Nación Servicios S.A. se especializa en “brindar soluciones tecnológicas, administrativas y comerciales a clientes financieros a fin de colaborar con la inclusión económica y social”. Ofrece - entre otros - servicios de procesamiento electrónico de datos, redes terminales POS interconectadas, redes de cajeros automáticos, la comercialización de diversos productos como

tarjetas de crédito, débito, compras, plataformas de comercio electrónico vía celular, internet y/o afines, y desarrolla medios y soluciones de pago.

A diferencia de otras billeteras móviles en el mercado, PIM cuenta con una aplicación para smartphones, así como también una versión para teléfonos celulares con tecnología 2G. Esto es posible ya que la plataforma está basada sobre servicios de mensajería móvil SMS, bajo tecnología GSM y protocolo USSD.

La tecnología 2G hace posible el uso de PIM sin generar costos de comunicación, ni consumir datos de internet ni crédito de la línea telefónica. De la misma forma no se requiere de una tarjeta de crédito ni cuenta bancaria asociada. Permite la carga de efectivo a través de las redes Rapipago, Pago Fácil, Cobro Express, cajeros automáticos e incluso desde Home Banking y PagoMisCuentas.

A través de PIM se puede enviar dinero a otro usuario PIM, recibir dinero, recargar la tarjeta SUBE, recargar el celular o pagar compras en comercios adheridos. Inicialmente PIM fue desarrollada para vehicular pagos a los receptores de planes sociales del estado, como Programa Hogar, Becas Progresar, la Asignación Universal por Hijo (AUH) y pago a jubilados. Un dato interesante es que en PIM el 55% de los usuarios son mujeres, quienes movilizan el 70% de las transferencias en esta plataforma.¹⁰

PIM recibió múltiples críticas debido al excesivo costo del proyecto. Con un total de 1,4 millones de usuarios registrados en el primer año de lanzamiento, su puesta en marcha demandó unos AR\$ 700 millones. En noviembre de 2018 toda la cúpula de Banco Nación, responsables por PIM, fueron despedidos luego de los bajos resultados del producto. Surgieron innumerables críticas en relación al monto de los contratos de la comisión directiva y denuncias de malversación de fondos.

En este escenario, la comisión directiva de Banco Nación presidida entonces por Benoit Culot convocó en enero de 2019 a todas las billeteras móviles cerrando un convenio con Mercado Pago para la realización de una prueba piloto con 300 casos de AUH. Mercado Pago fue adjudicado así con un negocio del estado valorado en AR\$ 12.000 millones mensuales.

¹⁰ Datos suministrados por Helena Estrada, responsable del Centro de Desarrollo Económico de la Mujer (CEDEM) en el marco del segundo encuentro sobre Tecnologías, Finanzas e Inclusión “La Revolución FinTech: de las expectativas a la realidad”, realizado el 18 de octubre de 2018.

Si bien la billetera PIM no logró los niveles de operación de otras billeteras de capitales privados, posee un gran potencial al albergar una masiva cantidad de datos de usuarios receptores de beneficios del estado. La hipotética capacidad de unificar estos datos con los registros de la tarjeta SUBE, también emitida y administrada por el Banco Nación, la convierten en un instrumento de gran alcance con el potencial de transformar el volumen de pagos en efectivo en el país.

Más aún en palabras de Lisandro Manteca Acosta, ex gerente de marketing de Nación Servicios y uno de los creadores de la billetera (tal como se cita en Periferia, 2020) PIM quedó envuelta en medio de pujas políticas razón por la cual el proyecto no pudo terminar de desarrollarse. De acuerdo con Manteca Acosta, lo económico terminó priorizando por encima del foco social para el cual la billetera fue diseñada y agrega que servicios públicos como PIM requieren años de inversión para llegar a ser sustentables en términos económicos.

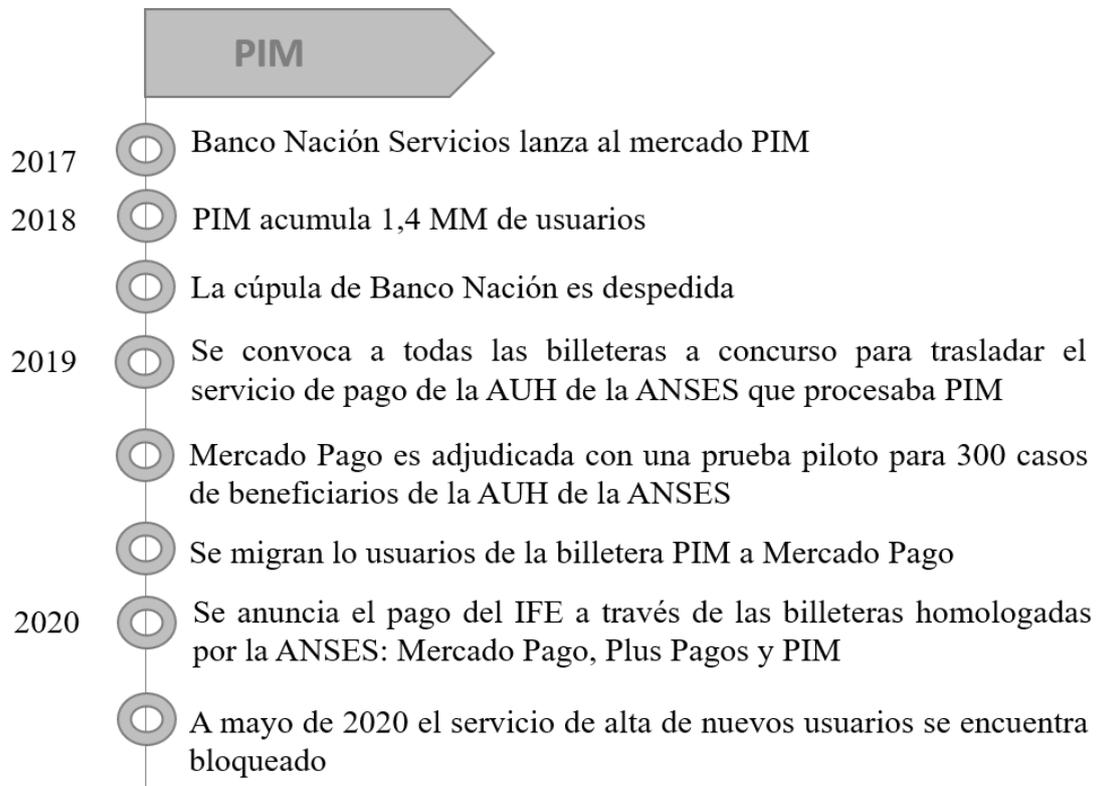
En palabras del ex gerente de marketing, la administración de Nación Servicios, que a principios del mes de abril de 2020 continuaba bajo el signo político de Cambiemos, terminó abortando el crecimiento de la billetera móvil PIM bloqueando la creación de nuevos usuarios y aplicando tarifas a ciertas operaciones. Aun así, asegura que las posibilidades de implementación de PIM son inmediatas. Y es que PIM cuenta con la tecnología necesaria al estar interconectada con la ANSES, con las telefónicas, con 70.000 comercios y con la posibilidad de llegar a más de un millón de usuarios a través de sus celulares.

Ante el anuncio por parte del estado del estado de vehiculizar los pagos del IFE (Ingreso Familiar de Emergencia) ante la crisis del Covid-19, a través de PIM, Mercado Pago y Plus Pagos, Manteca Acosta destaca que, si bien el sector privado está pujando ante el contexto actual, la proyección nacional y la accesibilidad garantizada de PIM la convierten en la mejor opción.

De acuerdo a una fuente de PIM que no quiso ser identificada, la billetera se encuentra en estado de sostenimiento de las funciones actuales, sin desarrollo de producto ni alta de nuevos usuarios, en virtud de ser discontinuada para el año 2021.

Figura 19

Hitos de PIM



Fuente: Elaboración propia en base a datos públicos

El repaso por la historia y principales hitos de las billeteras analizadas muestran algunos puntos de coincidencia que ayudan a identificar algunas de sus principales ventajas competitivas. Principalmente a partir del año 2017 cuando se lanzan Ualá y PIM, y el 2019 cuando Mercado Pago supera la facturación de Mercado Libre y cuando a su vez Tencent se suma como inversionista a Ualá posicionándola como la próxima empresa unicornio argentina.

A continuación, se presentará un cuadro resumen consolidando los principales hitos de las tres billeteras.

Tabla 3

Resumen de los principales hitos de Mercado Pago, Ualá y PIM

Año	Mercado Pago	Ualá	PIM
2000	ML sobrevive a la burbuja de internet	-	-
2003	Lanza Mercado Pago	-	-
2007	Cotiza en Nasdaq	-	-
2017	Lanza la tarjeta prepaga	Lanzamiento de la app junto con la tarjeta prepaga	Lanzamiento de la app
2018	Lanza la plataforma QR	Serie B alcanzando 115,7 MM USD de valoración de mercado	Acumula 1,4 MM de usuarios
2019	Los pagos off platform superan el monto y volumen de pagos del marketplace	Tencent se suma a la serie C, convirtiéndola en la próxima empresa unicornio argentina (950 MM USD)	Se migran los usuarios de PIM a Mercado Pago
2020	La valoración de ML alcanza el 10% del PBI argentino	2 MM tarjetas emitidas cubriendo un 5% de la población del país	Se anuncia el pago del IFE a través de PIM

Fuente: Elaboración propia en base a datos públicos

3.2. Dimensión contextual (PESTLA)

El análisis PESTLA releva los factores del entorno general que pudieran afectar a las empresas. Entre estos factores se encuentran los relacionados al contexto Político, Económico, Social, Tecnológico, Legal y Ambiental en el que estas empresas se desarrollan en Argentina.

Estos factores sirven además como punto de partida para la posterior realización del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que presenta cada una de las empresas analizadas, en el marco de la planificación estratégica.

A continuación, se brindará un análisis general de cada una de estas dimensiones para luego, a partir de la identificación de los factores de impacto, elaborar una matriz de valoración de los factores positivos y/o negativos, y el plazo en el que éstos podrían producirse.

3.2.1. Dimensión Política

La disrupción ocasionada por la aparición de las empresas tecnológicas en Argentina ha generado un impacto no sólo en el ecosistema financiero sino, además, en la distribución de las fuerzas que dominan el escenario político nacional.

Mercado Libre, que había sido respaldada públicamente en numerosas ocasiones por el expresidente Ing. Mauricio Macri y viceversa¹¹, ha recibido fuertes críticas por gozar de privilegios en la asignación de contratos del estado durante la administración anterior. Tal fue el caso de la denuncia por la gestión de los pagos de los planes sociales anteriormente administrados por la billetera PIM.

La disputa sostenida a mediados de 2019 vía Twitter por Juan Grabois, dirigente sindical afiliado al partido Frente de Todos; y Marcos Galperín, ex CEO de Mercado Libre, en relación a la asignación del mencionado contrato de la ANSES anteriormente gestionado por PIM; generó un sinnúmero de acusaciones que expuso públicamente a Mercado Libre.

Entre otras, Mercado Libre fue acusada de obtener acceso ilegal a la base de datos de la ANSES, de evadir impuestos y cargas patronales. Asimismo, fue acusada de recibir terrenos del estado en Villa Madero en las inmediaciones del Mercado Central, y de no garantizar el origen de los productos vendidos en su plataforma.

Previo al enfrentamiento público con Grabois, la AFIP ya reclamaba a la tecnológica la devolución de alrededor de US\$500 millones, al considerar que no calificaba para acceder a los beneficios impositivos y laborales del régimen de Promoción de la Industria del Software.

Esta lluvia de acusaciones contra Mercado Libre generó además un álgido debate que tiene como trasfondo conceptual la desregulación del sector financiero aprobada en 2017, por el entonces titular del BCRA Federico Sturzenegger. Y es que, desde La Bancaria; la asociación sindical que agrupa a los trabajadores de las empresas bancarias en Argentina se demandó a

¹¹ Durante la inauguración del Centro de Desarrollo e Investigaciones Tecnológicas dependiente de la UNLaM en noviembre de 2017, el expresidente Mauricio Macri brindó declaraciones en respaldo a la tecnológica. Marcos Galperín por su parte, hizo pública su intención de voto por Mauricio Macri para las elecciones presidenciales de 2019.

fin de 2019 el reencuadre gremial y el ingreso al convenio bancario de los trabajadores de Mercado Pago, así como de los casi 10 mil empleados que agrupa el sector fintech en el país.

Al respecto Sergio Palazzo secretario general de La Bancaria afirmaba (como se cita en iProUp, 2019) “Ahora vamos por todas las plataformas digitales que brindan servicios financieros. Iremos por la actividad, que cuenta con jugadores más chicos y más grandes”.

Es importante destacar que la representación legal de la Bancaria está siendo llevada a cabo por el escritorio jurídico de Héctor Recalde, abogado de la CGT y ex diputado del Frente para la Victoria. Asimismo, dentro del grupo de asesores cuenta con Pedro Biscay, ex director del BCRA durante la gestión de Axel Kicillof al frente del Ministerio de Economía de la Nación. De resultar positiva la demanda de La Bancaria, el impacto sobre el sector fintech rondaría los AR\$ 7 mil 500 millones en costos laborales.

Además del sindicato de La Bancaria, el gremio de Camioneros liderado por Hugo y Pablo Moyano se suma también a la puja contra Mercado Libre. En este caso es por la afiliación de los empleados que la empresa sumó a su nómina y que se encuentran bajo la representación de la Unión de Trabajadores de Carga y Descarga. Se trata de los empleados que atienden el nuevo centro de almacenamiento y distribución que funciona dentro de las instalaciones de Mercado Libre en el Mercado Central, y donde actualmente trabajan unas 1,300 personas y se almacenan productos de más de 4 mil pymes y comercios.

De acuerdo con declaraciones de Marcelo Aparicio, secretario gremial de Camioneros (como se cita en Infobae, 2019) “Si queremos que Mercado Libre no funcione, no funciona: les paramos todas las plantas y los envíos. Y no lo hacemos, no es la idea, pero no descartamos medidas de fuerza. No tenemos ningún problema con la gente de Carga y Descargas”.

En repetidas oportunidades Galperín había expresado públicamente (tal como se cita en Perfil, 2017) la necesidad de una reforma laboral que se adecúe a las nuevas formas de producción, así como la necesidad de erradicar las actitudes extorsivas de los sindicatos. Ante este contexto gremial, fueron explícitas las palabras del ex CEO a mediados de 2019, y a través de su cuenta de Twitter, al respecto de un posible traslado de su sede central a Uruguay.

Si bien la sede central no fue reubicada, sí lo hizo en efecto Galperín, al renunciar como CEO de la empresa y radicarse en la localidad de San Ignacio en Uruguay. Esta decisión fue anunciada por el directorio de Mercado Libre en febrero pasado, quedando al mando de las operaciones locales Juan Martín de la Serna.

En los últimos años Mercado Libre había venido invirtiendo sostenidamente en la infraestructura de la empresa tanto en Brasil como en Uruguay. A la fecha, Uruguay representa el segundo emplazamiento más importante en la región, después de Argentina. No en vano Mercado Libre ubicó sus instalaciones en la exclusiva Aguada Park, una zona franca en la ciudad de Montevideo, bajo el amparo de la Ley 15.921 que ofrece beneficios aduaneros y fiscales.

Posterior a las PASO de agosto 2019, el ex CEO y fundador de ML había sostenido una reunión con el electo presidente Dr. Alberto Fernández. A pesar de que el directorio de Mercado Libre desmintiera en varias oportunidades cualquier enfrentamiento con la gestión de la actual administración; a la fecha no han sido conocidos los términos de esta reunión.

Actualmente pesa sobre la empresa y sus directivos una denuncia presentada por el fiscal federal Guillermo Marijuan, por considerarlos autores del delito de defraudación contra la administración pública. La causa es por la venta de Letras del Tesoro al considerar que la empresa pudo haber obtenido información privilegiada para deshacerse de sus títulos luego de las PASO.

En enero pasado la comunicación A 6859 emitida por el BCRA dictaba las nuevas normas que ordenan el funcionamiento de los Proveedores de Servicios de Pago (PSP) por la cual las Fintech están obligadas a depositar el dinero que guardan y administran de sus usuarios en una cuenta a la vista, es decir, dentro del sistema bancario.

3.2.3. Dimensión Económica

De acuerdo con el Primer Informe de Pagos Minoristas, Primer Semestre de 2019, elaborado por el BCRA, las billeteras móviles en Argentina “crecen como iniciadoras de pago y como esquema de pago propio” (BCRA, 2019).

En este sentido es importante destacar la diferenciación que hace el BCRA en cuanto a los servicios que pueden ofrecer los distintos tipos de billeteras móviles:

- a) **Iniciación de pagos:** iniciar transacciones de pago, ya sea con credenciales previamente guardadas, tales como las de una tarjeta de crédito, o capturando información en el momento, tales como los códigos QR o los lectores de tarjetas, entre otros métodos.

b) Administración de esquemas de pago propio: permitir a sus clientes ordenar y/o recibir pagos a través de un esquema de pago propio, y en algunos casos permiten la interacción de estas cuentas de pago con los sistemas de tarjetas a través de la emisión de una tarjeta prepaga.

Mientras que las billeteras móviles de iniciación de pagos crecen dentro del segmento de los bancarizados, las billeteras de esquemas propios crean nuevos mercados dentro del sector de los no bancarizados y los sub-bancarizados. Esta condición, sin embargo, no debe ser entendida como una limitante para la captación usuarios dentro del segmento de los bancarizados y/o millenials.

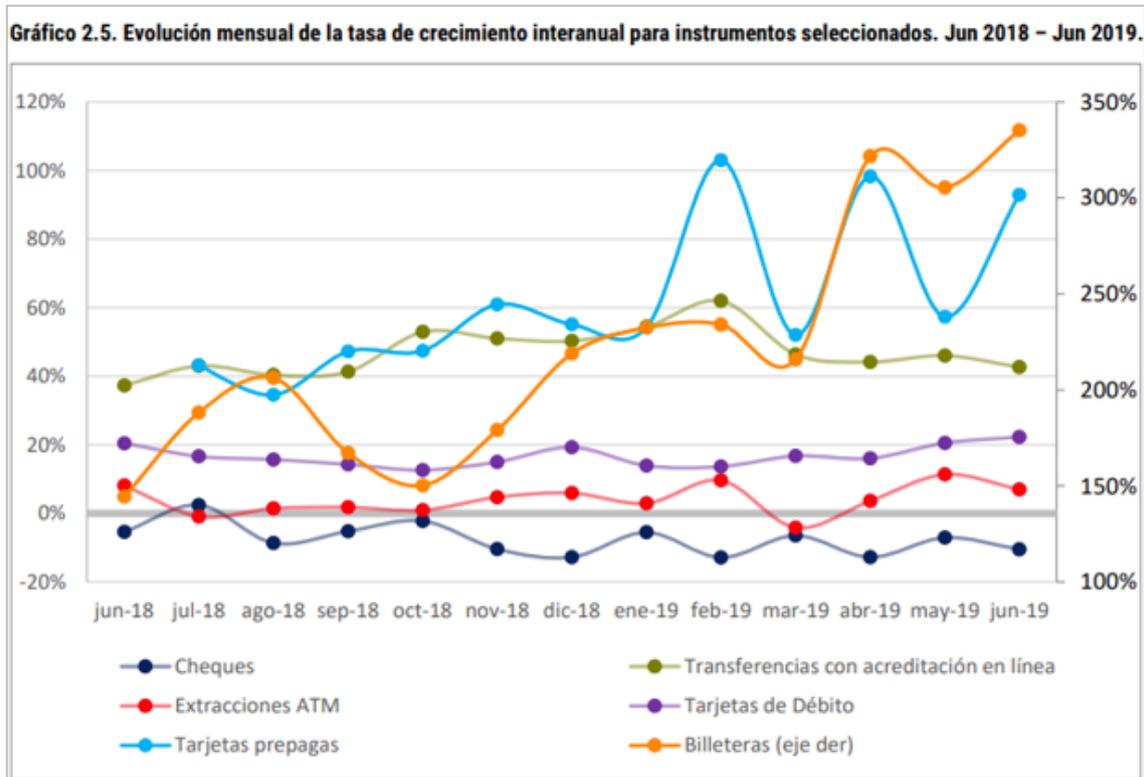
En este sentido el 51% de la población que no posee o usa cuentas bancarias o tarjetas de crédito o débito, representa un potencial mercado de consumo de productos financieros novedosos, apalancados en la alta penetración de teléfonos celulares en el país.

De acuerdo con este informe “las billeteras digitales iniciaron 77 millones de pagos con tarjetas durante el semestre, mientras que completaron casi 20 millones de operaciones entre sus propias cuentas de pago”. (BCRA, 2019). Estas cifras representan un crecimiento del 146% y del 279% respectivamente para cada función, en relación al primer semestre de 2018. Por su parte el informe también destaca por su alto crecimiento a las tarjetas prepagas con un 74% en relación al mismo semestre del año anterior.

De acuerdo con el informe, estos 20 millones de operaciones de pago realizadas con tarjetas prepagas resultan todavía marginales en relación con el tamaño del ecosistema de pagos minoristas. Sin embargo, observando las tasas de crecimiento, ambos instrumentos lideran el gráfico de crecimiento interanual de los medios de pago con una amplia diferencia alcanzando los tres dígitos.

Figura 20

Evolución mensual de la tasa de crecimiento interanual para instrumentos seleccionados. Jun 2018 – Jun 2019.



Fuente: BCRA. Copyright 2019. Reproducción Autorizada. <https://bit.ly/2PZ2qze>

Como se observa en la figura 16, la tasa de crecimiento interanual de las billeteras móviles en el período junio 2018 – junio 2019 evolucionó a un 350%, seguidas de las tarjetas prepagas las cuales se ubicaron en un 300% de crecimiento para el mismo período.

Tal como el mismo informe indica, los datos recabados se enfocan principalmente en la cantidad de transacciones realizadas a través de los distintos instrumentos de pago, más que en los montos en sí. Esto se explica en el hecho de que el monto de pagos realizados se encuentra estrechamente ligado a la marcha general de la economía, a diferencia de la cantidad de operaciones que mantienen una dinámica propia.

Hasta fines de 2019 las tasas de crecimiento que observa el sector Fintech se ubicaban por encima del 100%. A pesar de las normativas anunciadas durante los primeros meses de 2020 para las transacciones de crédito y débito de los PSP, la crisis sanitaria ocasionada por la pandemia del Covid-19, impulsó un acelerado crecimiento específicamente en la vertical de

pagos. El contexto de las billeteras ante el Covid-19 se desarrollará en más profundidad en el apartado 2.3.6 Dimensión Ambiental.

3.2.4. Dimensión Social

De acuerdo con los datos suministrados por el informe técnico Acceso y usos de tecnología de la información y la comunicación. EPH. Cuarto trimestre de 2018; el 63% de los hogares urbanos en Argentina tiene acceso a un computador y el 80,3% tiene acceso a internet. (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INDEC], 2019).

En el mismo informe se revela además que 84 de cada 100 personas emplean teléfono celular y 78 de cada 100 utilizan Internet. Argentina además se encuentra dentro de los primeros 5 países que lideran el ranking de mayor penetración de suscriptores, adopción de smartphones y adopción de 4G en América Latina (GSMA Intelligence, 2018).

Este alto nivel de penetración de telefonía celular pone de manifiesto una de las características de la conectividad que se puede observar más recientemente, y es que el acceso a Internet se da principalmente a través de dispositivos móviles. Este posicionamiento resulta un factor clave en la transformación y el crecimiento económico del país, al crear las oportunidades de empleo, de consumo y de adopción de nuevas tecnologías, el acceso a la información y los servicios.

El proceso de extensión de la red móvil ha ido aparejado a una democratización del servicio, alcanzando en gran medida los hogares de rentas bajas, lo que de nuevo apunta a una oportunidad de emplear el celular como herramienta para llevar servicios financieros a amplias capas de la población. (Enríquez, Fernández, López, Ontiveros y Rodríguez, 2009, p. 4).

Tal resulta el impacto del ecosistema móvil sobre la productividad y el crecimiento que, en el año 2016, la industria de la telefonía móvil fue la pionera en comprometerse con el logro de los Objetivos de Desarrollo Sustentable de las Naciones Unidas¹².

La alta penetración de teléfonos celulares se convierte en una aliada en la rápida adopción y crecimiento de las billeteras móviles tanto en Argentina como a nivel global. De acuerdo con el Hype Cycle for Digital Commerce que representa gráficamente el nivel de madurez y

¹² “The Mobile Economy, Latin America and the Caribbean 2018” GSMA Intelligence.

adopción social de las nuevas tecnologías, las billeteras móviles a nivel general se encuentran saliendo de la etapa denominada “*Through of Disillusionment*”. (Gartner, 2018),

Esta etapa se caracteriza por una pérdida de interés a consecuencia de fallas encontradas en experimentos e implementaciones previas. De acuerdo con Gartner, después de alcanzar el pico de expectativas sobredimensionadas en la etapa dos, los desarrolladores se encuentran con realidades que no habían contemplado y fallan.

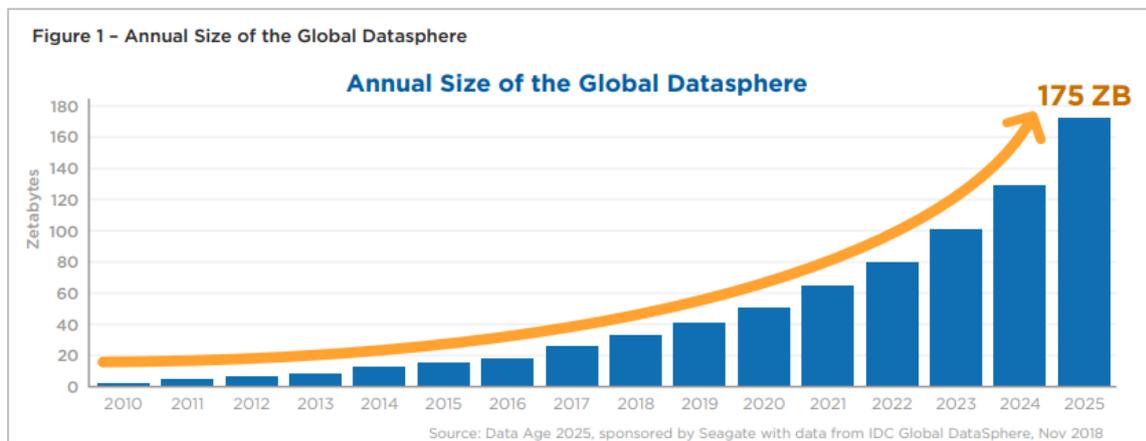
Ante estos primeros resultados adversos, la inversión continuará solamente si los desarrolladores que sobreviven logran adaptar y mejorar sus productos de acuerdo a las necesidades de los early adopters. Durante la pendiente de aprendizaje quedan atrás las expectativas sobredimensionadas y el furor en los medios. Se muestran casos concretos de viabilidad comercial y se dan los primeros pasos hacia la estabilización y la adopción masiva (mainstream adoption) conocida como “*Plateau of Productivity*”.

De acuerdo con Gartner, las billeteras móviles alcanzarán el Plateau of Productivity entre el año 2020 y el 2025. En Argentina, esta expectativa parecería estar alineada con la estimación de Gartner, en virtud de la cantidad de casos tanto desde el sector fintech como de los bancos tradicionales que empiezan a replicar los modelos de las primeras billeteras lanzadas en el país. Tal es el caso del reciente lanzamiento de la billetera móvil NaranjaX, del Banco Galicia; que se suma a las ya existentes VALEpei, Todo Pago, RapiPago y Yacaré por mencionar sólo algunas.

Se espera que para el año 2025 la cantidad de datos almacenados en Internet habrá alcanzado los 175 ZB. (The Digitization of the World, 2018). Para poner en contexto esta cantidad, 1 zettabyte es el equivalente a 1 trillón de gigabytes. Y si esta cantidad de datos pudieran ser almacenados en DVD, el resultado sería una torre de discos que podría recorrer 23 veces la distancia de la tierra a la luna.

Figura 22

Crecimiento anual de datos a nivel global



Fuente: International Data Corporation y Seagate. Copyright 2018. Reproducción Autorizada. <https://bit.ly/3aszr0p>

El mundo *data driven* obliga a repensar procesos, pero sobre todo infraestructura. La disrupción ocasionada por las tecnologías digitales ha tenido como resultado la desintermediación, y en el caso particular de los servicios financieros, la desintermediación entre los bancos y el consumidor final. Los bancos tradicionales, portadores de pesadas estructuras burocráticas que construyeron su liderazgo sobre viejos sistemas legados, hoy se ven desplazados en la cadena de valor gracias a la digitalización.

Ni los clientes, ni las nuevas empresas digitales están dispuestos a esperar que los bancos se pongan al día. Un análisis reciente muestra que, en los próximos cinco años, más de dos tercios de los clientes de bancos europeos serán auto orientados y altamente adaptados al mundo online. (Olanrewaju, T., 2014)

Un factor clave que potencia la competitividad de las FinTech es la infraestructura de cloud computing (IaaS). A diferencia de los bancos, las Fintech nacen con una infraestructura de

servicios en arquitectura *serverless*, lo que les permite escalar y ser ágiles ante el entorno rápido y cambiante de las innovaciones digitales.

Procesos que anteriormente requerían el traslado del usuario a la sucursal bancaria, hoy son reproducibles de forma directa y en tiempo real a través de tecnologías digitales. El abanico de opciones es variado y depende de cada necesidad (pagos, créditos personales, inversión, ahorro, etc.) sin embargo, todos confluyen en dos factores principales: la automatización de procesos y optimización de costos.

La automatización de procesos permite exponenciar el negocio. Mientras los bancos se especializaron en la gestión de fondos grandes de forma eventual, gracias a los avances en Big Data y Data Science, las Fintech tienen la capacidad de procesar grandes volúmenes de operaciones a un bajo costo, permanentemente.

Algunos ejemplos de tecnologías de automatización son:

- Inteligencia Artificial (AI). Soluciones como los chatbots (Erica y Eno), aplicaciones para la gestión de finanzas personales (Wealthfront) o la concesión de préstamos. Se trata de soluciones basadas en algoritmos con supervisión mínima por parte de los seres humanos. Otras aplicaciones de AI en finanzas son las relacionadas a la gestión de riesgo (ZestFinance) y detección de fraude (Decision Intelligence). PayPal es un ejemplo ampliamente difundido del uso de AI con tecnología de aprendizaje profundo.
- Tecnología biométrica. La tecnología biométrica es cada vez más utilizada como método de autenticación y pago. Además de aportar conveniencia ante el olvido de claves y contraseñas, es un eficaz método de respaldo para la ciberseguridad y permite la apertura remota de cuentas. Aplicaciones de reconocimiento facial (Smile to Pay), lectores de huella dactilar (Apple Pay), de voz (Atom Bank), escáner de iris (Samsung Pass) y más recientemente de ritmo cardíaco son algunos de los casos más conocidos de aplicación de tecnología biométrica en las finanzas.
- Tecnología de Sistemas Distribuidos (Distributed Ledger Technologies, DLTs) son sistemas de criptografía sobre las que se basa la cadena de bloques o Blockchain. Esta tecnología ha permitido no sólo el desarrollo de criptomonedas como el Bitcoin, sino también el advenimiento de los Smart Contracts y la Firma Digital.

Además de brindar flexibilidad en la operación, velocidad en la transferencia de datos y el resguardo ante la obsolescencia tecnológica del hardware, el cloud computing aporta una mayor relación costo – beneficio. Más allá de la reducción de costos, la migración hacia una

arquitectura serverless es un factor estratégico en el desarrollo de servicios financieros en el inmediato y corto plazo. En Argentina la comunicación “A” 6354 del BCRA publicada en noviembre de 2017, estableció las condiciones para que las entidades bancarias pudieran utilizar servicios de procesamiento en la nube.

En Argentina la migración de la infraestructura bancaria hacia la nube no ha sido un proceso fácil. La normativa establece entre otros, los requisitos técnicos y operativos de control de acceso, integridad y registro, monitoreo y control, así como capacitación, a las cuales deben adecuarse las entidades bancarias para operar en la nube. El cumplimiento de estos requisitos ha demandado grandes inversiones en adecuación tecnológica y de procesos.

Esta adecuación además de brindar una reducción de costos operativos brindará mejores niveles de servicio a la base de clientes, que le proporcionará a los bancos una mayor competitividad frente a las Fintech. Sin embargo, también posibilita la apertura de las plataformas bancarias para el intercambio de datos, que ya es tendencia en otros mercados del mundo, conocida también como Open Banking.

El Open Banking posibilita integrar servicios financieros abiertos en línea, a través de conexión a una API, permitiendo - previa autorización del usuario – el acceso a los datos de sus cuentas bancarias a otras empresas del ecosistema, por ejemplo, las fintech. En Argentina el contexto de innovación hacia un ecosistema de Open Banking es aún incierto, en virtud de la falta de una regulación concreta sobre el tema.

3.2.6. Dimensión Legal

En Argentina la regulación sobre prestación de los servicios financieros se concentra en tres entes: El Banco Central de la República Argentina (BCRA), la Comisión Nacional de Valores (CNV) y la Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN). Si bien la discusión sobre la necesidad de una Ley específica para el sector Fintech viene ya desde hace algún tiempo, las posiciones a favor y en contra se han hecho mucho más manifiestas a partir de la comunicación A 6859 publicada por el BCRA en enero pasado.

Por un lado, la corriente que aboga por la no regulación argumenta que establecer una ley específica atentaría contra el crecimiento del ecosistema Fintech, debido a que la mayoría de las organizaciones innovan, precisamente, a través de tecnologías de vanguardia las cuales evolucionan más rápido que las regulaciones. Al respecto las declaraciones de Gabriel Bizama, ex Director Nacional de Inclusión Financiera del Ministerio de Hacienda son claras al respecto:

las Fintech si están alcanzadas por un marco legal y deben cumplir tanto con la Ley de Protección al Consumidor Ley No. 24.240; así como la Ley de Protección de Datos Ley No. 25.326¹³.

De acuerdo con Bizama, el principio básico es que, si una Fintech no toma depósitos, es decir, se financia con fondos propios, no debería estar alcanzada por una regulación específica. Explica que, como partidario de la corriente de no regular, la posición de la administración pública anterior siempre fue la de “*watch alert*”. Es decir, observar y si existiera algún riesgo, salir a regular. Argumenta que el principal beneficio de esta posición es el de generar incentivos y permitir el desarrollo del ecosistema que en Argentina es aun relativamente pequeño.

Por su parte la corriente que aboga por una regulación directa de la industria argumenta la necesidad de establecer reglas claras tanto para el consumidor como para el inversor. Argumentan que las Fintech que operan dentro de un marco regulatorio tienden a ser más sólidas y en consecuencia atraen un mayor financiamiento.

Las referencias en ambas direcciones tienen como ejemplos el caso de México, donde en 2018 se sancionó la primer ley Fintech del mundo; y por el otro, el Reino Unido donde se optó por no regular y fomentar iniciativas que promuevan el desarrollo del ecosistema.

En ambas direcciones se tomaron medidas específicas. Por un lado, mayo de 2018 marcó un hito en la carrera Fintech. A través del comunicado “A” 6510 del 15.05.2018, el Banco Central de la República Argentina (BCRA) notificó la creación de la Clave Virtual Uniforme (CVU).

La CVU es un subtipo de dirección de ruteo entre cuentas bancarias. Está asociada a: (a) Un identificador del cliente provisto por el proveedor de servicios de pago; (b) un Alias único compatible con el alias-CBU; y (c) la CBU de una cuenta a la vista a nombre del proveedor de servicios de pago.

Al establecer que el formato de la CVU será compatible con la Clave Bancaria Uniforme (CBU), se permite la realización de transferencias de fondos entre cuentas a la vista. La norma establece este caso cuando al menos una de esas cuentas, pertenezca a un proveedor de servicios de pago.

¹³ Declaraciones durante el panel Ecosistema Fintech en Argentina, en el marco de Argentina Fintech Forum 2019, organizado por la Cámara Argentina Fintech.

De esta manera todas las cuentas digitales de esquemas propios pueden interoperar con cuentas tradicionales y cursar transferencias en tiempo real, utilizando la infraestructura existente y reduciendo al mínimo la necesidad de inversión adicional. Es decir, la CVU ha normalizado las transacciones entre los bancos tradicionales y las empresas de pago Fintech, ayudando a consolidar el ecosistema.

Durante el primer semestre de 2019 el BCRA anunció la creación de nuevas funcionalidades para la CVU, tendientes a fortalecer la transparencia y trazabilidad de las operaciones. Entre estas nuevas funcionalidades se encuentra:

- La posibilidad de asignar CVUs a todos los clientes de proveedores de servicios de pago, ya sean personas humanas o jurídicas.
- La obligatoriedad por parte de las entidades financieras de poner a disposición de sus clientes el canal Banca Móvil (BM) para cursar transferencias de fondos que involucren al menos una CVU.
- Las transferencias de fondos que involucren una CVU deberán poder ser cursadas en idénticas condiciones a las transferencias inmediatas entre CBU de manera tal que, por ejemplo, no requieran pasos adicionales ni el uso de interfaces gráficas diferenciadas.

De acuerdo con el Informe de Pagos Minoristas del BCRA, la inclusión de estas nuevas funcionalidades “ha permitido profundizar la tendencia creciente del uso de la CVU para la realización de transferencias” (BCRA, 2019). De acuerdo con el mismo informe, en junio de 2019 se realizaron 40 mil transferencias por un monto de 444 millones de pesos.

En enero 2020, tras la asunción de la administración 2019 -2023, la comunicación A 6859 emitida por el BCRA disponía que “Los fondos de los clientes acreditados en cuentas de pago ofrecidas por los PSP deberán encontrarse en cuentas a la vista, en pesos, en entidades financieras del país” (BCRA, 2020). Esta comunicación marcó un cambio de dirección de la administración anterior en cuanto marca un claro avance hacia la reglamentación más estricta del sector.

Si bien esta normativa no revierte la operatoria con CVU para personas jurídicas reglamentada en la administración anterior, y que el BCRA se ha mantenido al margen de otras resoluciones al respecto de las billeteras; en medios especializados del sector se debate sobre una posible tributación que la AFIP establecería en el corto plazo para las transacciones de crédito y débito realizadas a través de billeteras móviles.

Asimismo, la Resolución 179/2020 del Ministerio de Trabajo derogó en marzo la Resolución 168/2018 por la cual, se autorizaba a los empleadores a acreditar la remuneración de los trabajadores a través de un dispositivo móvil. (Ministerio del Trabajo, 2020). En boletín oficial la resolución dispone:

Que si bien el uso de otros medios de pago con apoyatura en herramientas tecnológicas o dispositivos podría ofrecer algunos beneficios, lo cierto es que desde lo formal las “plataformas de pagos móviles” no pueden asimilarse a “cuentas abiertas en entidades bancarias o instituciones de ahorro oficiales”, ya que dichas plataformas no cumplen los requisitos establecidos por la Ley N° 21.526 de Entidades Financieras, y por lo tanto no están conforme a lo previsto en la Ley de Contrato de Trabajo. (Boletín oficial, Ministerio de Trabajo, Resolución 179/2020, 2020).

De acuerdo a declaraciones de Ariel Setton, economista, especializado en medios de pago, inclusión financiera y bancarización (tal como se cita en iProUp, 2020) el efecto directo de esta medida no es masivo porque no existen muchos usuarios actuales, sin embargo, limita el crecimiento del sector que venía en ascenso.

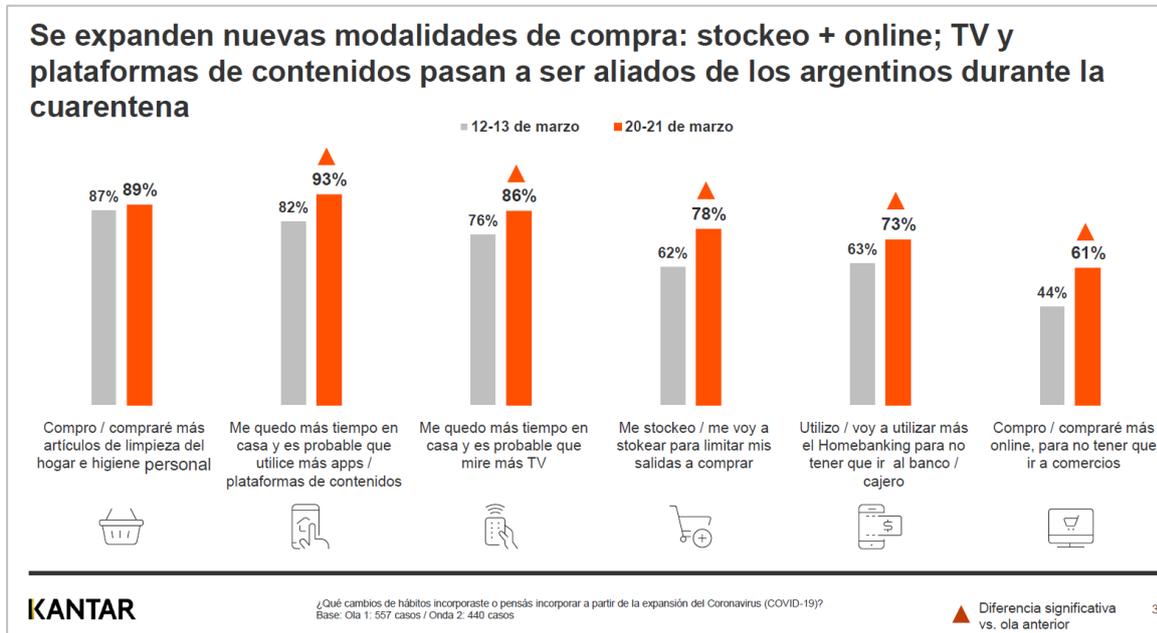
3.2.7. Dimensión Ambiental

El avance del virus Covid-19 a nivel mundial generó un fuerte impacto no solamente en la infraestructura sanitaria de los países que sufrieron la pandemia, sino además en el sector económico y social.

“La vida de los argentinos cambió abruptamente” (Kantar, 2020). De acuerdo con estudio *Coronavirus Cambios de hábitos de los argentinos en tiempos de pandemia* de la consultora Kantar, las modalidades de compra online en el país aumentaron significativamente a partir de la expansión del virus.

Figura 23

¿Qué cambios de hábitos incorporaste o pensás incorporar a partir de la expansión del Coronavirus (Covid-19)?



Fuente: Kantar, División Insights, 2020. Reproducción Autorizada.

El cambio abrupto en los hábitos de consumo acelerado por el aislamiento social obligatorio puso de manifiesto la importancia de la tecnología como medio de contacto. En particular en lo relacionado a las compras y la intención de compra online, el crecimiento fue del 44% en la segunda semana de marzo al 61% en la tercera semana. Mientras que en los servicios de Homebanking el incremento fue del 63% al 73% en el mismo período. (Kantar, 2020).

Asimismo, el inicio del confinamiento por motivos sanitarios catalizó la necesidad de brindar servicios financieros digitalizados a sectores de la población no bancarizada, así como una mayor apertura hacia las empresas y servicios de pagos móviles. De acuerdo con estadísticas de la CAF durante los primeros 100 días de la pandemia 2,5 millones de personas ingresaron al sistema de pagos digitales en el país, acelerando el roadmap que previo a la pandemia les hubiera tomado unos 3 años de crecimiento. (CAF, 2020)

Desde el Ejecutivo Nacional se hizo un llamado a varias industrias en búsqueda de propuestas que minimicen al máximo el contacto entre personas, de cara a las semanas de la curva epidemiológica.

Desde las empresas del sector y la CAF se elevó una propuesta para promover los pagos digitales y reducir el uso de efectivo. Esta medida buscaba proponer el uso de tecnología de pagos digitales como paliativo durante el período cuarentena obligatorio. Las medidas del plan Fintech para enfrentar al coronavirus incluyeron entre otras:

- Facilidades de pago. Las fintech prestamistas, que representan un 30% del total de empresas del sector con Mercado Pago a la cabeza por las cuotas de Mercado Crédito, propusieron refinanciar planes y postergar vencimientos.
- Pagar a través de la tarjeta SUBE que, pudiendo ser asociada a una cuenta virtual (CVU) de una billetera virtual, tarjeta de débito o crédito; pudiera ser utilizada como medio de pago. Se evitaría así el traslado de las personas que no posean la app de carga de SUBE a una estación para la carga de fondos. Actualmente SUBE cuenta con unos 12 millones de usuarios.
- Emisión de tarjetas prepagas contactless para todos. A través de un plan agresivo de otorgamiento de plásticos con tecnología contacless. Esta tecnología permite al usuario acercar la tarjeta al terminal evitando el intercambio de credenciales y firma del cupón, reduciendo las posibilidades de contagio. Habiendo emitido más de millón de medio de tarjetas de débito con Ualá, probablemente Mastercard lleve el liderazgo de esta iniciativa.
- Transferencias por redes sociales. Algunas empresas Fintech apuntan a desarrollar acuerdos con plataformas digitales como WhatsApp, Facebook o Instagram para que aquellas personas que no sean usuarios de bancos o empresas fintech, puedan realizar transferencias de dinero gratuitas.
- Apoyo a las pymes. Varias empresas B2B de la CAF ofrecen sistemas de medios de pago por link, ofrecen rebajas, migración a sistemas de gestión sin cargo, bajas tasas para cobro con tarjetas y acreditación en menor plazo para asistir a los pequeños comercios ante el corte de la cadena de pagos.
- Acceso a terminales de autoservicio bancarias. Ante el cierre de las sucursales físicas de redes como RapiPago o Pago Fácil, la población no bancarizada se ve impedida de depositar fondos en sus billeteras virtuales. Por ello desde las empresas de la CAF se propone que los bancos permitan que sus cajeros automáticos que toman depósitos acepten a las cuentas virtuales para que puedan digitalizar sus fondos y utilizar aplicaciones, en lugar de billetes, y comprar online.

- Interoperabilidad del código QR. De manera que los códigos puedan ser leídos por cualquier billetera, ampliando la cantidad de medios de pagos alternativos al efectivo y evitando la descarga de más de una aplicación de pagos.
- Planes de ANSES. Las Fintech proponen una afiliación masiva de los beneficiarios de asignaciones que no estén bancarizados, con miras de llegar a las poblaciones que dependen de redes de cobro o de Correo Argentino para cobrar las asignaciones.
- QR a distancia. Orientado a pequeños negocios que pueden hacer reparto de sus productos, para que puedan cobrar con códigos QR enviados por WhatsApp.
- Campañas de educación financiera. Parte vital de la propuesta, y ya presente en todas las aplicaciones en forma de asesoría y gestión de finanzas personales, busca difundir buenas prácticas el uso de herramientas financieras como pagos digitales, transferencias, herramientas de inversión y planificación de gastos a través de las plataformas del Estado.

A través del trabajo en conjunto con el sector Fintech, la lucha contra la propagación del Covid-19 le presenta al estado la oportunidad de acelerar la transformación digital del sistema de pagos.

En este caso, las fintech aparecen como una herramienta vital para frenar la propagación de la pandemia al evitar el contacto en la circulación de dinero. Y para que más argentinos apuesten al dinero digital que traerá más beneficios una vez que pase la crisis del coronavirus. (iProUp, 2020).

3.3. Resumen de Análisis PESTLA

Tabla 4

Resumen del análisis PESTLA con estimación de tiempo y tipo de impacto

Dimensión	Factor	Corto Plazo (<1 mes)	Mediano Plazo (1 a 3 años)	Largo Plazo (>3 años)	Impacto		
					MP	Ualá	PIM
Política	Revocación contrato de ANSES	X			Negativo	Positivo	Positivo
	Nuevo encuadre gremial de las Fintech		X		Negativo	Negativo	Negativo
	Avance de causa judicial		X		Negativo	Positivo	Positivo
Económica	Tasa de crecimiento de las billeteras virtuales		X		Positivo	Positivo	Positivo
	Tasa de crecimiento tarjetas prepagas		X		Positivo	Positivo	Positivo
	Nivel de Bancarización		X		Positivo	Positivo	Positivo
Social	Alta penetración de smartphones		X		Positivo	Positivo	Positivo
Tecnológica	Desarrollo de tecnologías en la nube		X		Positivo	Positivo	Positivo
Legal	Reglamentación de Marco Legal Fintech		X		Negativo	Negativo	Negativo
	Impuesto a las operaciones CVU	X			Negativo	Negativo	Negativo
Ambiental	Plan conjunto de lucha contra el Covid-19	X			Positivo	Positivo	Positivo

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la Tabla 2 Resumen de Análisis PESTLA, el contexto político es el que resulta particularmente más amenazador para Mercado Libre, en relación con sus competidores Ualá o PIM. El asedio gremial sufrido por Mercado Libre, así como las causas que pesan sobre la tecnológica por supuesta defraudación contra la administración pública, comprometen no solamente las operaciones logísticas de Mercado Libre (marketplace), sino también a Mercado Envíos.

En este escenario la competitividad tanto de Ualá como de PIM se ve acrecentada en virtud de no tener la carga de la infraestructura de operaciones de Mercado Libre, así como por la posible reactivación de PIM a partir del pago del IFE (Ingreso Familiar de Emergencia).

La reactivación de PIM podría significar la pérdida de los contratos del estado que le han sido adjudicados a Mercado Libre, lesionando además su principal unidad de negocios, hoy representada por Mercado Pago. Según declaraciones de Maria Paula Arregui, SVP de Producto de Mercado Pago (tal como se cita en iProUp, 2020), hoy Mercado Pago ya es más grande que Mercado Libre eCommerce.

Y es que Mercado Pago combina los servicios de gateway de pagos para sitios web, así como el QR para la penetración en el comercio físico. El QR les ha permitido ganar capilaridad con los comercios físicos ya que, a diferencia del posnet, el lector QR no tiene costo de mantenimiento del aparato y se genera de forma gratuita. Es gracias a este ecosistema del online y el offline, que Mercado Libre ha logrado amplias ventajas competitivas con respecto al resto.

De esta forma si el contexto político no cambia de forma favorable para Mercado Libre, las mejoras subyacentes tanto para Ualá como para PIM recaen en dos áreas. Por un lado, para Ualá en la conquista del mercado físico, generando mayor adhesión de comercios; y para PIM, en las mejoras de la plataforma tendientes a conquistar nuevos usuarios por fuera del sistema de beneficios del estado.

Asimismo, una clave para mantener la competitividad de Mercado Pago frente a Ualá y el resto de las billeteras es la incursión en los botones de pago a través de aplicaciones de mensajería móvil. Si bien Mercado Pago cuenta con esta integración vía WhatsApp (sección “Amigos”), el aceleramiento del roadmap en cuanto a funciones adicionales es vital en virtud del desembarco del gigante chino Tencent, desarrollador de la mega app WeChat, como socio capitalista de Ualá a fines de 2019.

3.4. Análisis Descriptivo - Funcional

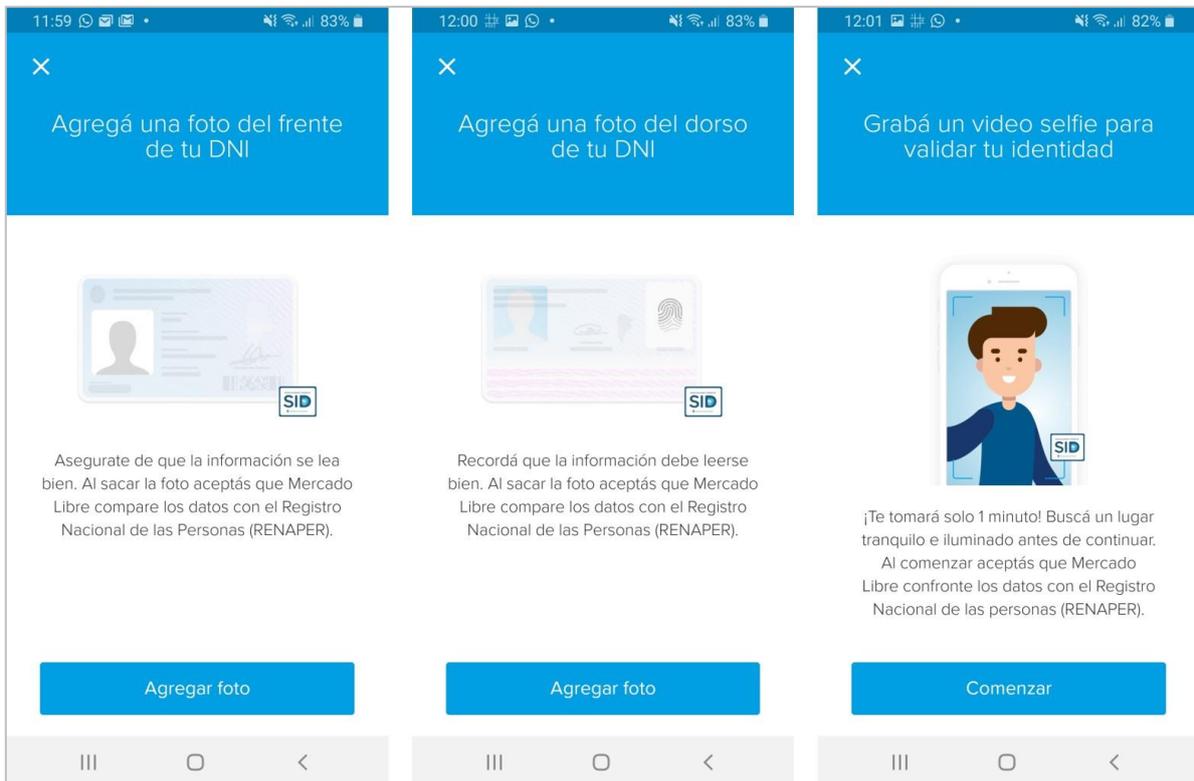
3.4.1. Mercado Pago

- Set Up. Una vez descargada la aplicación desde el store, la configuración de la cuenta se realiza en pocos pasos. La validación de datos se realiza a través de dos factores, por un lado, un video selfie dentro de la aplicación el cual contiene tecnología biométrica facial; y

por el otro, el scan del DNI, el cual es comparado con la base de datos del Registro Nacional de las Personas (RENAPER).

Figura 24

Validación de datos en Mercado Pago



Fuente: Captura desde perfil en aplicación. 2020. Reproducción autorizada.

- Principales funciones. En MP conviven una variedad de productos dentro de la misma app y que son complementarios dentro del ecosistema como Mercado Fondo, Mercado Libre y Mercado Envíos.

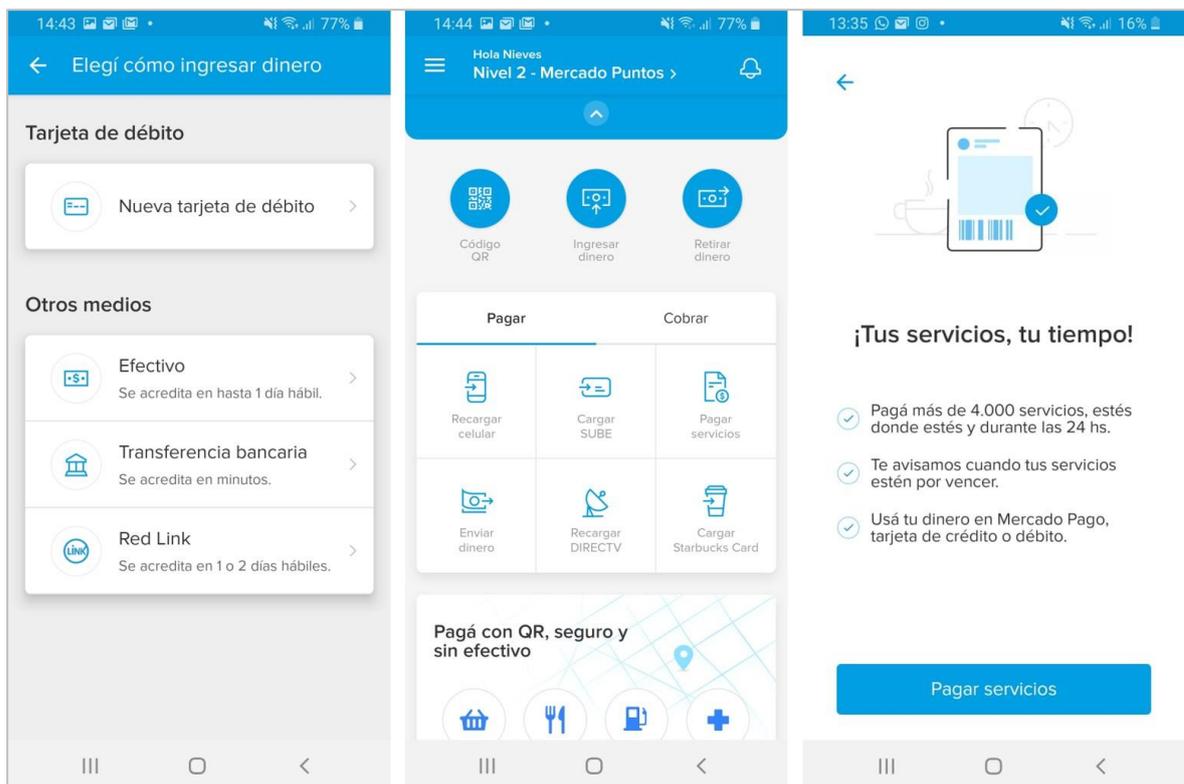
Carga de saldo. La carga de saldo puede hacerse tanto desde instrumentos bancarios como tarjetas de débito o crédito vinculadas a la billetera, así como transferencia o red link. En efectivo se ofrecen tres opciones: a través de Pago Fácil, RapiPago o Cobro Express.

Pagos y Cobros. Una característica distintiva de la plataforma de MP, es que está pensada a ambos extremos del intercambio, tanto para el usuario / consumidor como para el comerciante. A nivel del usuario permite la recarga de saldo del celular, tarjeta SUBE, pagar

servicios públicos, enviar dinero, pagar DirecTV y cargar saldo en la tarjeta Starbucks Card. A nivel del comercio permite el cobro con Point, código QR o botón de pagos.

Figura 25

Principales funciones en Mercado Pago



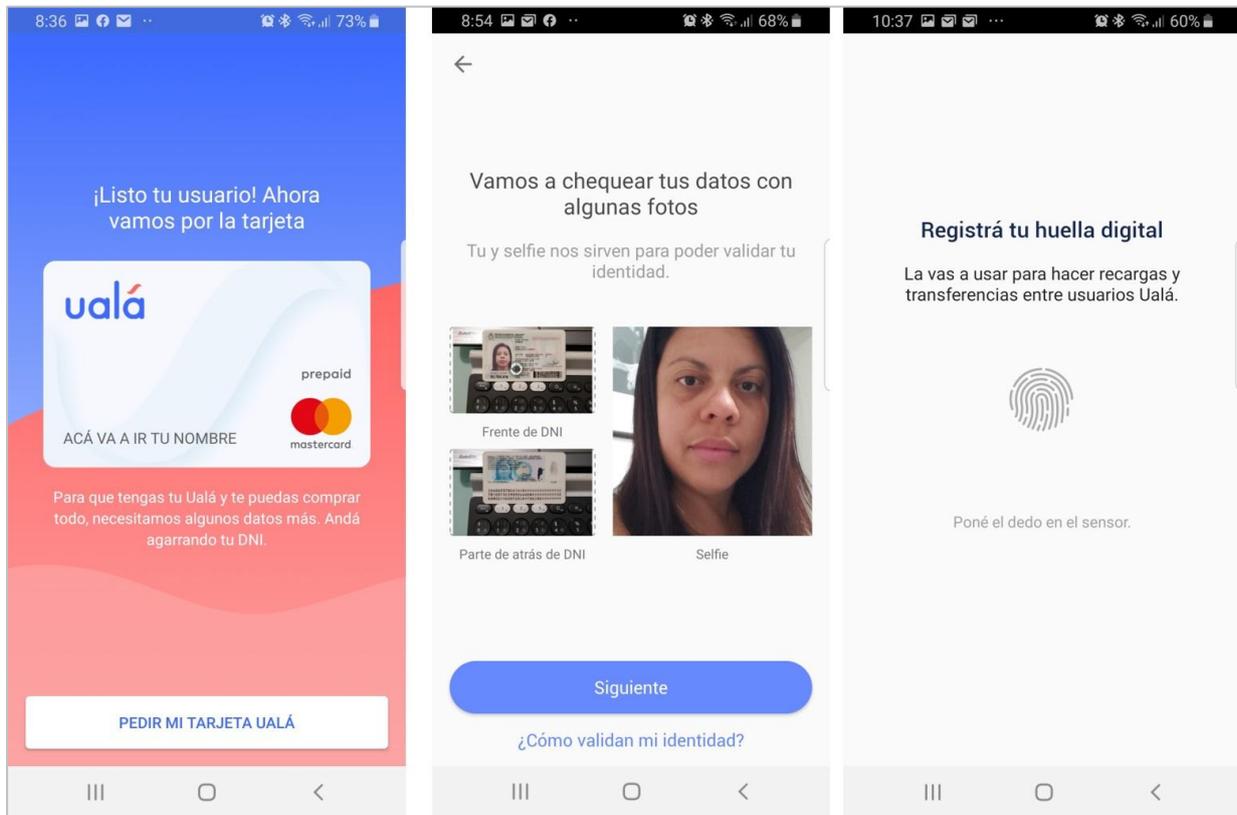
Fuente: Captura desde perfil en aplicación. 2020. Reproducción autorizada

3.4.2 Ualá

- **Set Up.** Una vez descargada la aplicación desde el store, la configuración de la cuenta se realiza en tres etapas, sin nunca salir de la aplicación: alta de usuario, datos del domicilio, validación de datos. En virtud de los datos solicitados como fecha de nacimiento, sexo, nacionalidad, estado civil y tipo de trabajo, en Ualá se observa un claro interés en la segmentación de usuarios.

Figura 26

Validación de datos en Ualá



Fuente: Captura desde perfil en aplicación. 2020. Reproducción autorizada.

- Principales funciones. El foco de Ualá se concentra en el usuario. El diseño del producto está basado en el cliente y la experiencia de usuario (Customer Centric). De ahí que las principales funciones están orientadas a la gestión de las finanzas personales: gestión de la tarjeta (carga, seguridad, aviso de viaje y retiro de efectivo), pagos y crédito.

Carga de Saldo. Puede hacerse de dos formas: transferencia desde cuenta bancaria o billetera virtual (CBU o CVU), o en efectivo a través Pago Fácil o RapiPago.

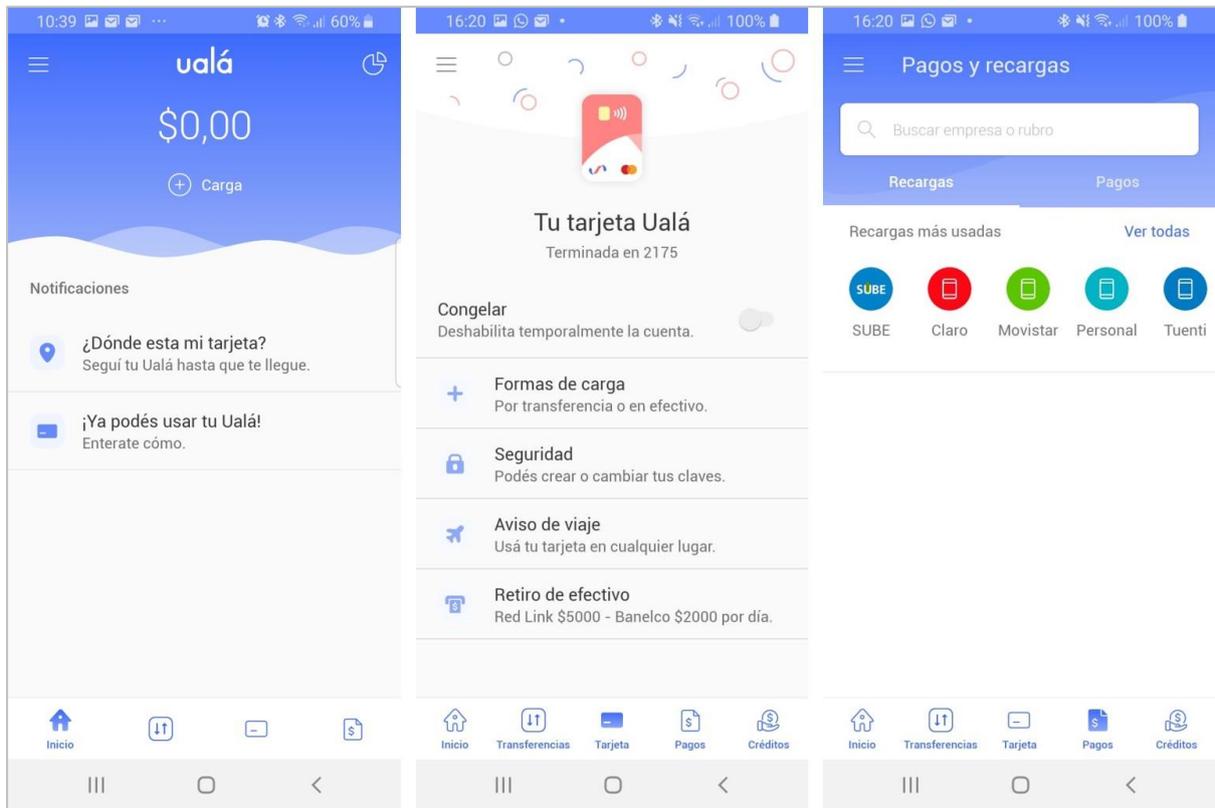
Pagos. Se pueden pagar servicios como agua, electricidad, gas, medicina prepaga, gimnasios, impuestos, internet, cargar la tarjeta SUBE, pagar el celular, las señales de televisión digital Direct TV y Antina, así como el juego online Gran DT.

Crédito. Se puede acceder a préstamos directamente desde el dispositivo móvil, con pagos de hasta 24 cuotas fijas mensuales. Los requisitos ser ciudadano argentino o residente, ser

mayor de 18 años, tener cuenta bancaria propia, ingresos comprobables mayores a 7 mil pesos y no tener deudas registradas en los últimos 24 meses.

Figura 27

Principales funciones en Ualá



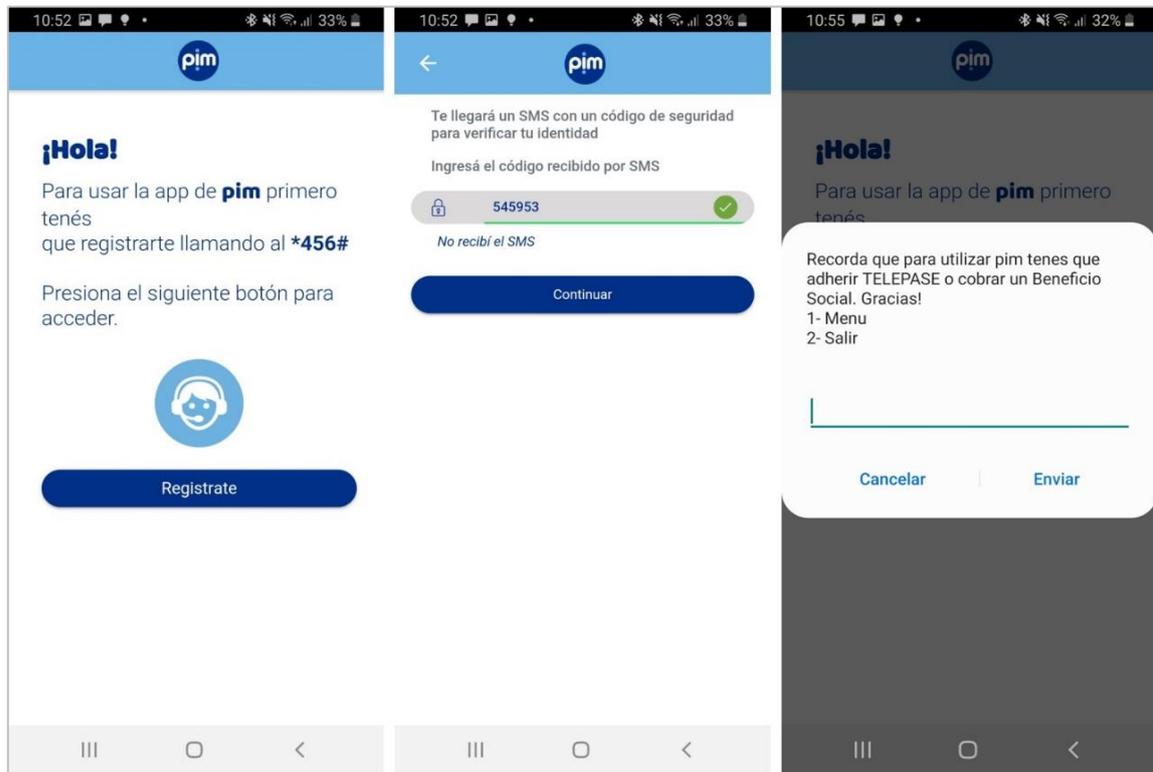
Fuente: Captura desde perfil en aplicación. 2020. Reproducción autorizada.

3.4.3. PIM

- **Set Up.** La configuración de usuario se realiza en tres etapas: vinculación del celular a través del *456#. Esta acción genera el envío automático de un código vía SMS para la validación del número de celular. Posteriormente es necesario adherirse a Telepase o ser titular de un beneficio social. En el primer caso es preciso abandonar la aplicación para hacer el registro en el sitio www.telepase.com.ar

Figura 28

Validación de datos en PIM



Fuente: Captura desde perfil en aplicación. 2020. Reproducción autorizada.

- Principales funciones. Acreditación de fondos, Envío de dinero, pago en comercios y TelePASE.

Carga de Saldo. Puede hacerse a través de transferencia bancaria, Pago Mis Cuentas, o en efectivo a través de las redes de Pago Fácil, RapiPago o Cobro Express, Cajero Link o Banelco. También puede realizarse la carga de fondos en las estaciones YPF adheridas.

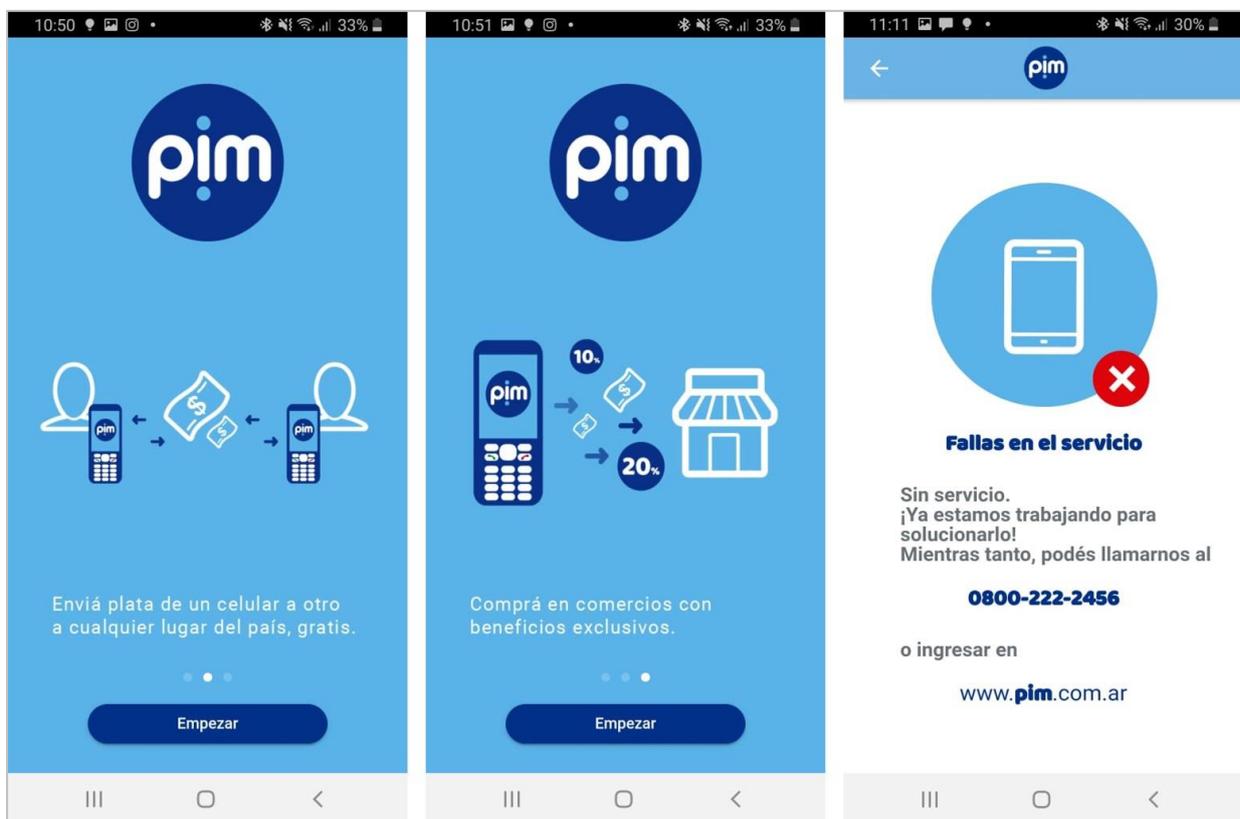
Pagos. Una característica de PIM es la vinculación con TelePASE. Eligiendo PIM como medio de pago, se obtiene un 30% de descuento en peajes. El lector puede ser instalado en los puntos TelePASE o enviado al domicilio indicado en la billetera (sólo en Capital Federal). El pago se descuenta directamente de los fondos de la billetera, y se confirma vía SMS al ser leído por las cabinas de TelePASE. PIM es aceptada en comercios y kioscos, farmacias y perfumerías, Carrefour y las tiendas por departamento Coppel y Ribeiro. También ofrece la carga de celular y tarjeta SUBE.

Envío y Retiro de dinero. A la fecha PIM no ofrece un producto de crédito, sin embargo, al ser utilizada para el pago de beneficios del estado, permite la extracción de efectivo desde cajeros de la red link, a través de un código enviado vía SMS. Asimismo, posibilita el envío de dinero de un celular a otro, sin costo, utilizando la clave de la billetera.

Al momento de probarlos, la billetera presentabas fallas en estos servicios.

Figura 29

Principales funciones en PIM



Fuente: Captura desde perfil en aplicación. 2020. Reproducción autorizada

3.4.4. Formas de integración

Las integraciones de medios de pago en los sitios de ecommerce pueden realizarse de dos formas: vía gateway o pasarela de pagos, y vía agregadores de pago.

- Gateway o pasarela. Son servicios que integran medios de pago que la empresa tiene contratados de forma directa, es decir, con sus propios números de establecimiento.

En estos casos, el costo es significativamente menor y los plazos de implementación son más largos (CACE, 2020).

- Agregador. Las soluciones en formato agregador son más sencillas de implementar, se puede empezar a cobrar en unas pocas horas con numerosos medios de pago y, en consecuencia, son más costosas. Es importante tener en cuenta que el agregador es quien tiene la adhesión a los medios de pago y, por lo tanto, recibirá toda la recaudación de la empresa, a la que luego deberá transferir los fondos en plazos que suelen variar según el agregador (CACE, 2020).

Mercado Pago, dado su carácter bidireccional, tanto para segmento B2B como B2C; actúa como gateway de pago entre el comercio y los usuarios. Por tal motivo disponibiliza operaciones con las principales tarjetas de crédito y débito, saldo en la cuenta virtual y puntos de pago en efectivo como RapiPago, Pago Fácil, Carga Virtual, Provincia.NET y Red Link. Este nivel de capilaridad le ha permitido además una amplia penetración en comercios físicos vía código QR.

Ualá, orientada principalmente al segmento B2C, puede ser procesada por cualquier agregador de pagos que procese transacciones de la red MasterCard. Dado que la tarjeta prepaga es de carácter internacional, puede utilizarse como medio de pago en cualquier sitio de eCommerce que opere con esta red a nivel global.

En el caso de PIM la integración en plataformas de ecommerce puede realizarse tanto de forma directa vía alta de número de comercio, como a través de agregadores de pago.

Tabla 5

Resumen principales funcionalidades por categoría en Mercado Pago, Ualá y PIM

Función	Mercado Pago	Ualá	PIM
Set Up	a. Video selfie b. Scan DNI	a. Alta de usuario b. Datos del domicilio c. Validación de datos	a. Vinculación al *456# b. SMS par validación c. Adhesión a Telepase
Carga de Saldo	a. Tarjetas Débito o Crédito b. Transferencia o red link c. Efectivo (Pago Fácil, RapiPago CobroExpress)	a. Transferencia b. Efectivo (Pago Fácil, RapiPago)	a. Homebanking b. Efectivo (Pago Fácil, RapiPago, Cobro Express, Plus Pagos) c. Estaciones YPF d. Pago Mis Cuentas
Pagos y Cobros	a. B2C (Celular, SUBE, Servicios Públicos, Diect TV, Starbucks Card) b. B2B (Point, QR, Botón de Pagos)	a. B2C (Celular, SUBE, Servicios Públicos, Medicina Prepaga, Gimnasios, Impuestos, Inernet, Direct TV, Antina, Gran DT).	a. B2C (Celular, SUBE, Telepase, Carrefour, Coppel, Ribeiro, Comercios Adheridos) b. B2B (QR, Cobrar *456#)
Créditos	a. Integración con Mercado Crédito para el pago de compras en hasta 12 cuotas mensuales (tasa de financiación variable)	a. Directo desde la app Ualá, se acreditan los fondos en la billetera. Pagos hasta 24 cuotas mensuales (tasa de financiación variable)	a. N/A
Envío de dinero	a. Sección “Amigos” (contactos del celular) b. CVU / CBU	a. Entre usuarios Ualá b. CVU / CBU	a. Extracciones red link b. Envío de celular a celular

Fuente: elaboración propia

3.5. Análisis FODA

A continuación, se presentarán los análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Mercado Pago, Ualá y PIM respectivamente.

3.5.1. Mercado Pago

a) Fortalezas (Factores Internos)

- Amplia penetración en locales físicos a nivel nacional gracias a la plataforma de pagos con código QR
- Respaldo tecnológico y financiero de una de las primeras empresas unicornio del país
- Sinergia con otras unidades de negocio de MercadoLibre, Mercado Crédito, Mercado Fondo
- Seguridad y robustez de la plataforma de pagos, tanto B2C como B2B

b) Oportunidades (Factores Externos)

- Expansión del negocio financiero a nivel regional, apalancado sobre la infraestructura de la plataforma de ecommerce.

c) Debilidades (Factores Internos)

- Adopción tardía de la tarjeta prepaga
- Costo de extracción por cajeros automáticos en cada ocasión
- Fuerte propuesta de marca hacia el comercio y más débil hacia el usuario, con poco desarrollo de comunidad y/o defensores de la marca
- Dependencia de servidores de Amazon Web Services (AWS)

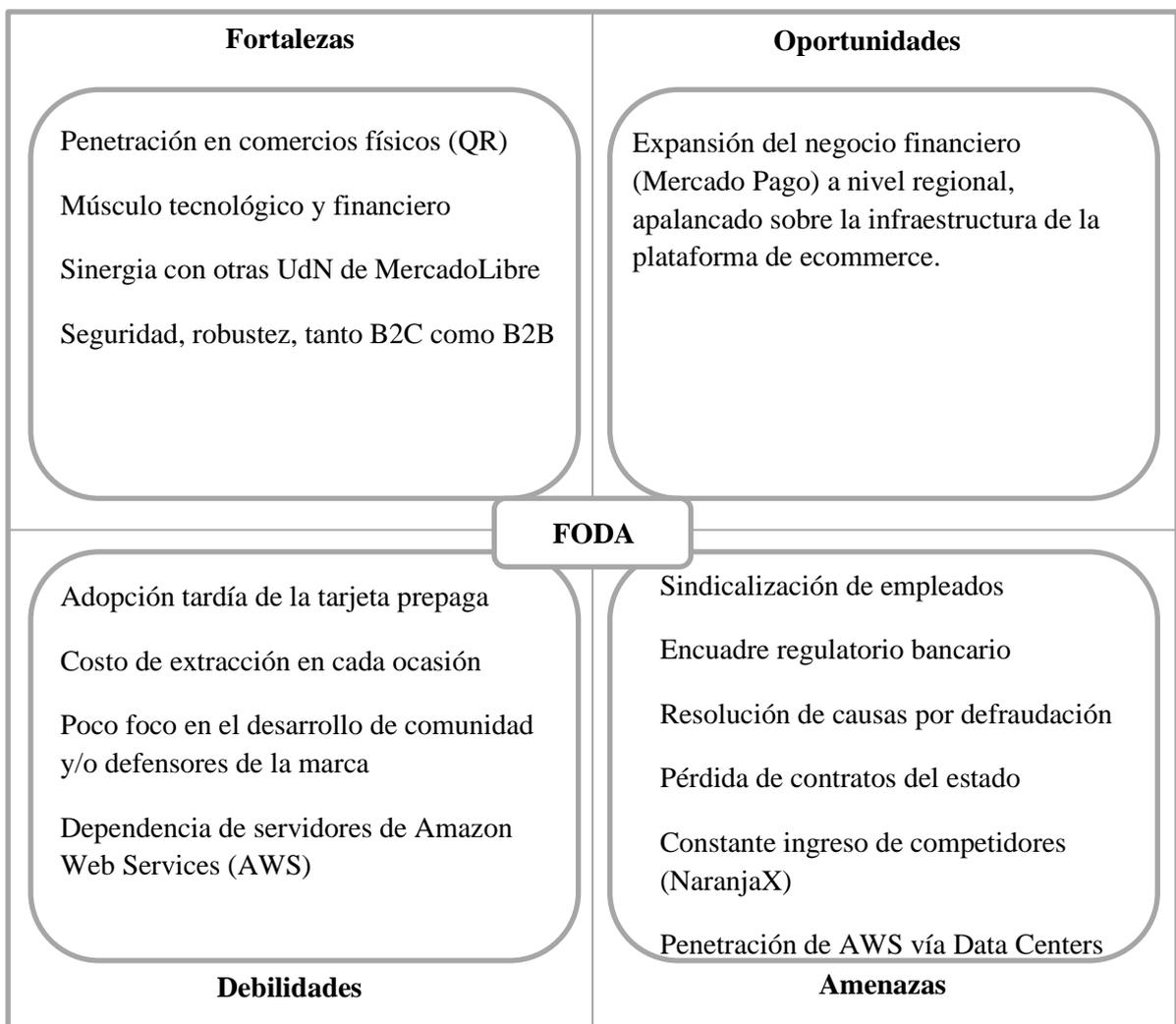
d) Amenazas (Factores Externos)

- Sindicalización de los empleados
- Encuadre legal dentro de la órbita del sistema regulatorio bancario
- Resolución favorable a los demandantes de las causas por supuesta defraudación al estado
- Posible pérdida de los contratos de ANSES (AUH, Hogar, Becas Progresar, IFE)

- Constante ingreso de competidores con estructuras de costos más flexibles, p.e. Naranja X
- Potencial instalación de Amazon en el país estresando la inversión de Mercado Libre en otras unidades de negocio

Figura 30

Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de Mercado Pago



Fuente: elaboración propia

3.5.2. Ualá

a) Fortalezas (Factores Internos)

- Cercanía con el usuario a través de la gestión personalizada de redes sociales, su propia comunidad de usuarios, así como gestión de marca empleadora
- Foco en el desarrollo de producto y el cliente consumidor final (Customer Centric Approach).
- Amplia base de audiencia objetiva: no bancarizados, bancarizados, millenials y menores a partir de 13 años
- Eficiente adopción y cumplimiento de normativa CVU, así como altos niveles de interoperabilidad
- Gestión de crédito directamente a la billetera (en efectivo)

b) Oportunidades (Factores Externos)

- Sinergia con otras Fintech start ups para servicios de valor agregado (p.e. compra de divisas)
- Potencial desarrollo del negocio de pagos por mensajería de la mano de Tencent
- Nuevas inversiones a partir de su debut como unicornio argentino

c) Debilidades (Factores Internos)

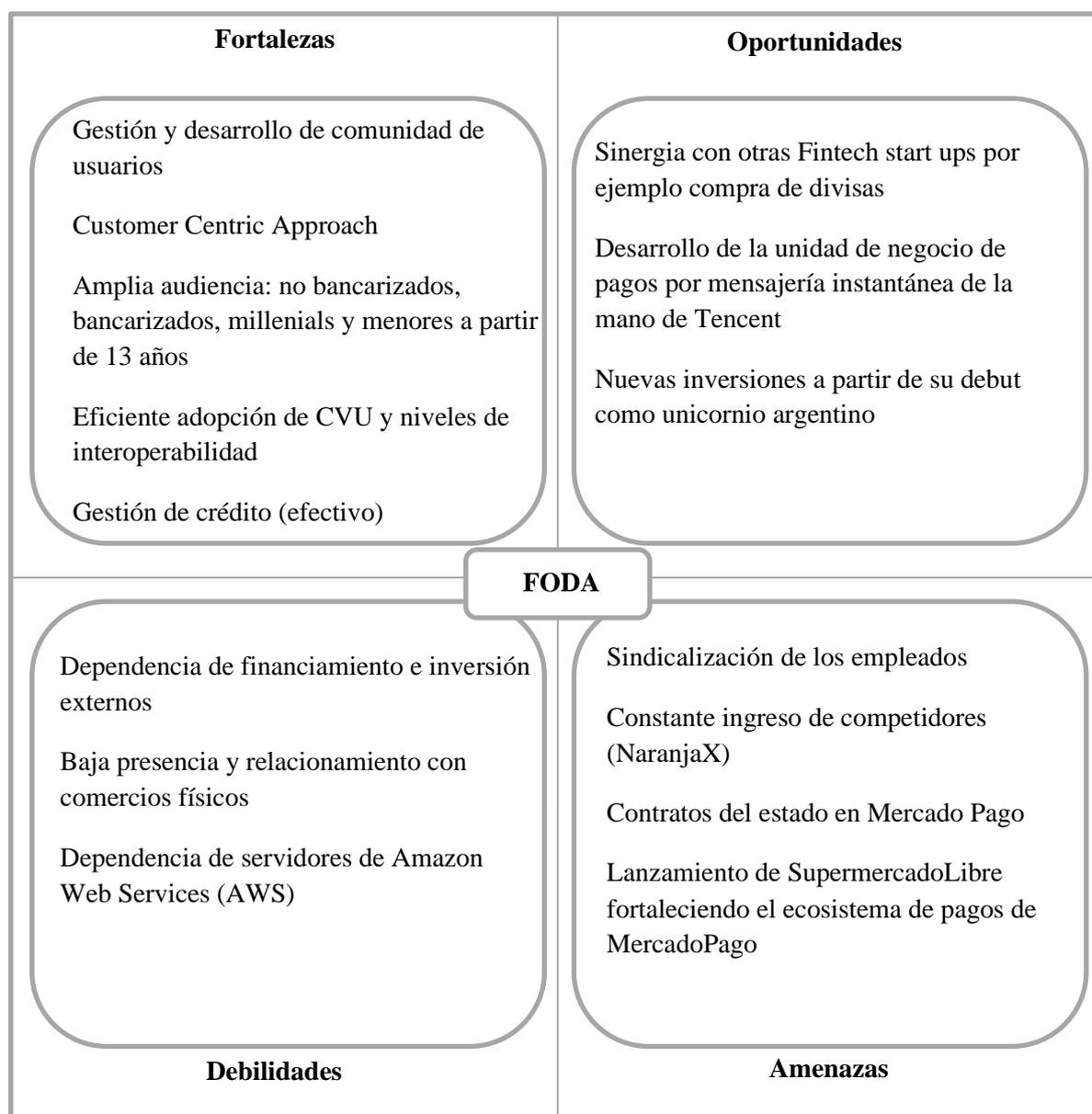
- Dependencia de financiamiento e inversión externos
- Baja capilaridad y penetración en comercios físicos
- Mobile only approach dejando espacio para jugadores en web browsers
- Dependencia de servidores de Amazon Web Services (AWS)

d) Amenazas (Factores Externos)

- Sindicalización de los empleados
- Constante ingreso de competidores
- Fortalecimiento de Mercado Pago como instrumento de pago de beneficios sociales del estado
- Lanzamiento de SupermercadoLibre fortaleciendo el ecosistema de MercadoPago

Figura 31

Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de Ualá



Fuente: elaboración propia

3.5.3. PIM

a) Fortalezas (Factores Internos)

- Adecuación a tecnología de mensajería SMS que no requiere datos ni conexión a internet para su uso

- Uso de tecnología G2 que permite operabilidad desde cualquier dispositivo, smartphone o analógico

b) Oportunidades (Factores Externos)

- Respaldo político y financiero de la gestión 2019 – 2023
- Homologación con sistemas y plataforma tecnológica de la ANSES
- Reactivación a partir del IFE
- Volumen exponencial a través de contratos para el pago de subsidios y beneficios sociales del estado
- Posibilidad de integración de datos a través de otros esquemas exitosos del estado como SUBE
- Alcance geográfico a partir de la red de sucursales de Banco Nación

c) Debilidades (Factores Internos)

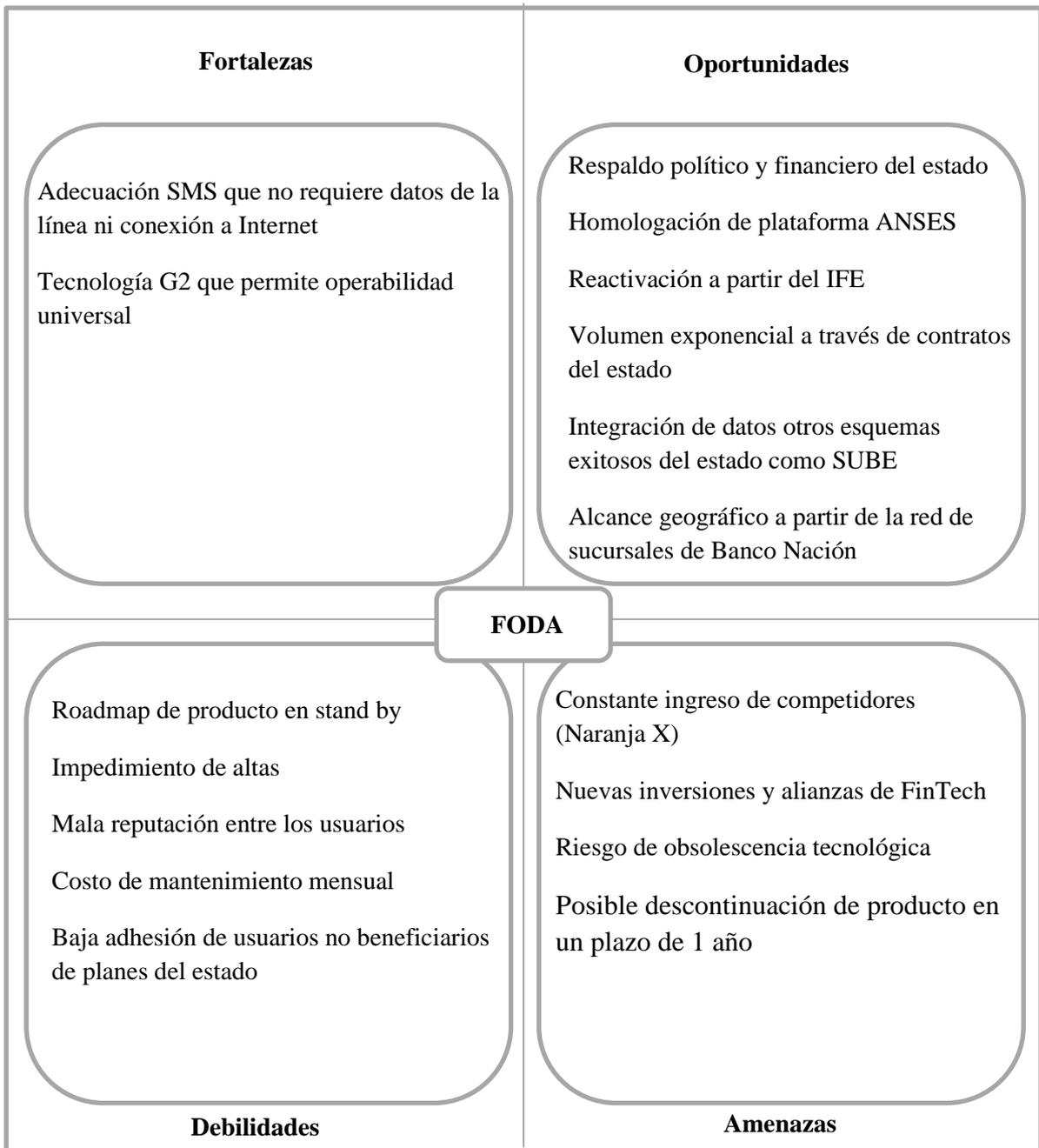
- Roadmap de producto en stand by
- Impedimento de adhesión de nuevos usuarios (altas).
- Mala reputación entre los usuarios
- Costo de mantenimiento mensual de algunas operaciones
- Baja adhesión de usuarios no beneficiarios de planes del estado

d) Amenazas (Factores Externos)

- Constante ingreso de competidores
- Nuevas inversiones y alianzas de FinTech integradas al ecosistema de pagos, que aíslan al producto PIM
- Riesgo de obsolescencia tecnológica por falta de rapidez en el desarrollo de producto
- Posible discontinuación de producto en un plazo de un año.

Figura 32

Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de PIM



Fuente: elaboración propia

3.5.4. Conclusiones del análisis FODA

En virtud del análisis FODA de cada una de las billeteras estudiadas puede concluirse un escenario donde Mercado Libre, a pesar de contar con grandes *Fortalezas* como es la

segmentación tanto B2C como B2B, cuenta a su vez con la mayor cantidad de *Amenazas* en relación al contexto político – judicial.

Ualá por su parte muestra un mayor equilibrio de fuerzas, donde el escenario es dominado mayormente por el campo de las *Oportunidades*. La reciente inversión de Tencent la catapulta como próximo unicornio con una posible salida a la bolsa, diversificando sus fuentes de inversión. A su vez la posible pérdida de los contratos del estado por parte de Mercado Pago podría debilitar así al que al momento resulta el mayor competidor de Ualá acortando las diferencias entre la primera y segunda billetera del mercado, respectivamente.

En el caso de PIM, con mayores *Debilidades* en cuanto al desarrollo y percepción del producto, las *Oportunidades* están vinculadas a una posible reactivación posterior al programa IFE, actualmente compartido con Mercado Libre y Plus Pagos. La reactivación de PIM significaría a su vez una *Amenaza* para Mercado Pago, y una *Oportunidad* para Ualá.

En los tres casos, la salida al mercado de la billetera de Banco Galicia, Naranja X, representa una *Amenaza* en virtud de las tasas de crecimiento que maneja, al cierre de junio más de 200 mil usuarios registrados (Bank Magazine, 2020). Si bien el crecimiento de Naranja X se da principalmente en el segmento de los bancarizados, cuenta con la tecnología y el respaldo financiero para ganar share de mercado del resto de las billeteras más establecidas.

3.6. Indicadores de Comparabilidad

Para llevar adelante el análisis comparado de las billeteras móviles de este estudio se tomarán en cuenta 3 dimensiones principales.

- App performance. En esta dimensión se compararán los factores: total de descargas, promedio mensual de descargas, variación, usuarios activos diarios, tasa de apertura, ranking de categoría en store, valoración de usuarios, cantidad de valoraciones.
- Web performance. En esta dimensión se compararán los factores: total visitantes, visitantes mensuales, tiempo promedio de visita, páginas por visita, tasa de rebote y canal de tráfico.
- Website Technology Profile. En esta dimensión se compararán los factores: analítica y trackeo, lenguaje de programación, proveedor de alojamiento de email, proveedor de alojamiento web, nombre de servidor de dominio y servidor.

3.7. Matriz de Análisis Comparado

A continuación, se presentará una tabla comparativa de los principales indicadores (KPIs) a nivel de rendimiento de cada una de las billeteras analizadas en tres esferas: Aplicación Móvil, Sitio Web y Perfil Tecnológico del sitio web.

Es importante destacar que si bien en el caso de Ualá y PIM el sitio web no es de carácter transaccional (como si es el caso de Mercado Pago), entender las tecnologías utilizadas en el sitio web permite comprender las áreas estratégicas de trabajo y principales proveedores de servicios con los que las billeteras se encuentran asociadas.

Asimismo, las métricas acá presentadas ayudan a comprender el posicionamiento y alcance de cada una de las billeteras desde la perspectiva del usuario y adopción del mercado.

Tabla 6

Comparación de principales indicadores en tres áreas: 1. App Performance, 2. Website Performance y 3. Website Technology Profile.

Indicador	Mercado Pago	Ualá	PIM
1. APP PERFORMANCE			
Total Descargas App	+10M	+1M	+100K
Avg. Monthly Downloads	951.9K	468,2K	12,3K
Variación descargas mes anterior (App)	+4,46%	+16,24%	-27,04%
Daily Active Users (DAU)	437.81K	119,21K	27,08K
Open Rate (OR)	6.89%	5,21%	0,04%
Ranking de Categoría - Top Gratis Google Play	#1 (Finanzas)	#5 (Finanzas)	#81 (Finanzas)
User Rating	4,5/5	4,3/5	1,7/5

Tabla 6 (cont.)

Comparación de principales indicadores en tres áreas: 1. App Performance, 2. Website Performance y 3. Website Technology Profile.

Indicador	Mercado Pago	Ualá	PIM
1. APP PERFORMANCE (cont.)			
Valoraciones y opiniones	+1,1M	+58K	+3K
Stores	Android IOs	Android IOs	Android IOs
2. WEBSITE PERFORMANCE			
Total Website Visitors (Q22020)	34M	2,3M	134,9K
Monthly Visits	11,3M	778,4K	44,9K
Avg. Visit Time	00:05:07	00:02:37	00:07:01
Pages per Visit	5,14	2,07	3,26
Bounce Rate	37,38%	60,66%	54,44%
Marketing Channel	Direct (55.62%)	Organic (62,51%)	Organic (76,07%)
3. WEBSITE TECHNOLOGY PROFILE			
Analytics & Tracking	Kenshoo Hotjar Hotspot New Relic Google Analytics Facebook Signal Facebook Pixel Double Click Floodlight Google Conversion Tracking LinkedIn Insights Google Conversion Linker	Facebook Pixel Facebook Signal Facebook Conversion Tracking Google Analytics	Google Conversion Tracking Google Analytics DoubleClick Floodlight MediaMath Twitter Conversion Tracking Twitter Analytics Twitter Website Universal Tag Facebook Signal Facebook Pixel Facebook Conversion Tracking

Tabla 6 (cont.)

Comparación de principales indicadores en tres áreas: 1. App Performance, 2. Website Performance y 3. Website Technology Profile.

Indicador	Mercado Pago	Ualá	PIM
3. WEBSITE TECHNOLOGY PROFILE (cont.)			
Website Framework	PHP	HTML Java Script	ASP.net
Email Hosting Provider	Emarsys Salesforce SPF SPF Google App for Business	Zendesk MailChimp SPF SPF Google App for Business	Microsoft Exchange Online Office 365 Mail SPF Microsoft Azure DNS
Web Hosting Provider	AWS EC2 Amazon Web Services Elastic Compute Cloud (PaaS)	AWS EC2 Amazon Web Services Elastic Compute Cloud (PaaS)	Telecom Argentina
Name Servers	Amazon Route 53 (Enterprise DNS)	Amazon Route 53 (Enterprise DNS)	oktobre.arnet.com.ar (DNS Server)
Web Servers	Tengine (Open source project based on nginx)	nginx (Open source)	Microsoft IIS 10 (Windows Web Server)

Fuente: Elaboración propia en base a datos públicos. Datos al cierre de junio 2020.

Como se vio en la Tabla 6, el apartado 1. App Performance, al cierre de junio, Mercado Pago cuenta con más de 10 millones de descargas. A su vez se encuentra en la posición #1 en el ranking de categoría Top Gratis de Google. Con un promedio de más 951 mil descargas por mes, es la aplicación de mayor penetración en el mercado.

Ualá muestra una menor penetración con más de 1 millón de descargas de la aplicación, y la posición #5 en el ranking de categoría Top Gratis de Google. A pesar de su menor share con respecto a Mercado Pago, el promedio de descargas mensuales se observa en aumento, alcanzando un incremento de +16,24% con respecto al mes anterior.

Al cierre de junio PIM cuenta con más de 100 mil descargas de la aplicación, y se ubica en la posición #81 en el ranking de categoría Top Gratis de Google. Sus indicadores se observan en descenso, particularmente la variación de descargas MoM que mostro un decrecimiento de -27,04%.

En el apartado 2. Website Performance, Mercado Pago muestra un acumulado de 34 millones de visitas. Sólo en junio las visitas alcanzaron más de 11 millones, obteniendo el menor bounce rate de los sitios analizados. Este indicador muestra que, además de contar con un enorme volumen de visitas, el contenido del sitio de Mercado Pago resulta pertinente al visitante.

Ualá mostró un acumulado de 2,3 millones de visitas, de las cuales 468 mil fueron durante el mes de junio. Llama la atención el bounce rate del sitio, que resulta el más elevado de los tres sitios analizados. Con 60,66% de rebote, tiene un espacio de mejora en su propuesta web, el cual podría entenderse en el hecho de que el sitio no es transaccional.

El sitio web de PIM acumuló más de 134 mil visitas durante el Q22020, de las cuales más de 44 mil se registraron en el mes de junio. Cabe destacar que, con 7 minutos de tiempo promedio de visita, es el sitio con más alto nivel de *engagement* con el usuario, dentro de los tres sitios analizados.

Finalmente, en el apartado 3. Website Technology Profile se observa el uso de PHP como lenguaje de programación en el sitio de Mercado Pago. Asimismo, se observa una variedad de plataformas dirigidas a capturar datos de navegación y performance del sitio (Hotjar, Kenshoo, New Relic) mostrando el interés de Mercado Pago en la gestión de metadatos a través del sitio web. Se distinguen además dos proveedores principales, en este caso Salesforce (CRM / email) y Amazon (cloud services).

En Ualá no se observa el uso de lenguajes complejos de programación, por el contrario, el sitio está desarrollado en HTML standard y Java Script. Cuenta con una integración de Zendesk, un software con aplicaciones para servicios al cliente como los chatbots; aunque en la actualidad el sitio sólo muestra una encuesta de servicio. Se distinguen además dos proveedores principales, en este caso MailChimp (emails) y Amazon (cloud services).

En PIM se observa un perfil tecnológico basado en la suite de servicios de Microsoft (Exchange, Azure), así como Telecom. A diferencia de Mercado Pago y Ualá que cuentan con un modelo de servicios de tipo PaaS (*Platform as a Service*) que les brinda elasticidad, PIM terceriza sus servicios de hosting e infraestructura con Telecom Argentina, sin referencia a una contratación de tipo PaaS.

4. Capítulo IV: Realización y presentación de los resultados del trabajo de campo

Para la realización de esta investigación se utilizaron entre otros instrumentos, entrevistas semiestructuradas con referentes de empresas de servicios financieros y tecnológicas, actores que forman parte de la cadena de valor de la industria, así como académicos y representantes del sector público. A continuación, se presentarán las preguntas y principales conceptos recabados. Más adelante en el Anexo I se encuentra la lista de las personas entrevistadas, así como la transcripción completa de las respuestas.

4.1. Preguntas para referentes del sector

1. ¿Cuáles cree son los principales obstáculos para lograr una mayor inclusión financiera en el país?
2. ¿Cuál cree será el impacto de una posible regulación sobre el sector Fintech? ¿Cree que será positiva o negativa? ¿Considera algún Benchmark global?
3. ¿Cómo cree que el desarrollo de los pagos digitales puede potenciar el crecimiento del comercio electrónico en el país?
4. ¿En su opinión, cree que las Billeteras Móviles y las Tarjetas Prepagas puedan reemplazar a los métodos tradicionales de pago como las Tarjetas de Crédito y Débito?
5. Teniendo en cuenta que generalmente el modelo de compra a crédito para los no bancarizados se maneja en efectivo, ¿Puede éste replicarse a través de un modelo digital?
6. ¿Cuáles cree son los mayores obstáculos para alcanzar un alto nivel de interoperabilidad en el país?

4.2. Principales conceptos recabados de las entrevistas

1. ¿Cuáles cree son los principales obstáculos para lograr una mayor inclusión financiera en el país?
 - a) De las variables de la demanda:
 - Educación Financiera
 - Percepción del usuario titular de un producto financiero

b) De las variables de la oferta:

- Trabajo no registrado
- Potenciar el uso de los servicios financieros a través del desarrollo de infraestructura e incentivos.
- Falta de apetito por los consumidores de menores ingresos
- Carga Tributaria
- Herramientas de coerción para el cumplimiento del marco normativo
- Ganarle a la inmediatez del efectivo

2. ¿Cuál cree será el impacto de una posible regulación sobre el sector Fintech? ¿Cree que será positiva o negativa? ¿Considera algún Benchmark global?

- Depende de cómo se regule. Por un lado, la regulación genera protección hacia el cliente bancario, pero por el otro debe permitir que los negocios proliferen. En el contexto de volatilidad que nos encontramos regular puede implicar la desaparición de muchas empresas. Tampoco debe utilizarse como medio de crear nuevos impuestos. También depende de cada vertical.
- Es natural pensar que vamos a ir hacia un escenario regulado. El mundo avanza hacia regular las finanzas tecnológicas.
- En el mundo hay tres enfoques: el enfoque de los Hubs de Innovación, el enfoque de las Regtechs, y el enfoque de la Regulación al estilo de las Regulatory Sandbox. Los casos más extremos son el caso de México, que tiene una regulación con fuerza de ley, la primera en el mundo, y después el caso de UK o de Singapore. Brazil también es un caso interesante.

3. ¿Cómo cree que el desarrollo de los pagos digitales puede potenciar el crecimiento del comercio electrónico en el país?

- Ecommerce y pagos digitales van de la mano. Van a impactar en la medida que aporten seguridad a las transacciones realizadas electrónicamente en un sitio seguro, que generen confianza y eliminen fricción.

- Los pagos digitales pasan a ser una necesidad de gran parte de la población. La importancia que tienen es enorme y son fundamentales para una gran cantidad de modelos de negocio. Los pagos digitales van a ser los modelos de negocios que proliferen en los próximos años.
 - Los pagos digitales pueden aportar mucho para la materialización de las compras por impulso con, por ejemplo, el pago con un click. Funcionalidades clave como la tokenización y luego la recurrencia, que es una funcionalidad ampliamente superadora de lo que es el débito automático.
4. ¿En su opinión, cree que las Billeteras Móviles y las Tarjetas Prepagas puedan reemplazar a los métodos tradicionales de pago como las Tarjetas de Crédito y Débito?
- Deberían. Lo normal, como desarrollo debería ser eso. La posibilidad de operar sin tener un plástico encima. Lo que te garantiza un plástico con la firma, es un código de seguridad. Si uno tiene la posibilidad de transaccionar mediante el móvil, mediante una billetera electrónica, por el medio que sea, el código QR, cualquier medio similar a ese debería ser la evolución natural de los medios de pago.
 - Son complementarias. Cada segmento puede tener un medio de pago de preferencia. Va a ser una convivencia entre ambos sistemas. Cuanta menos fricción tenga la experiencia de consumidor y del usuario, esa va a ser la tecnología que más va a adaptarse.
 - Las billeteras tienen mucho share para quitarle a las tarjetas. Todos tienen una torta mucho más grande para ir a comerse que es el efectivo. Las billeteras antes no existían, y ya tienen un porcentaje que va creciendo y que va a seguir creciendo. Aparecen otras posibilidades como los Real Time Payments y los monederos de cripto. Las tarjetas tienen un negocio muy tradicional, con sistemas legacy que de todo deben dar un respaldo, tienen que dar información crítica. Todo ese tipo de evolución es muy compleja. Les va a costar un montón alcanzar a un montón de empresas ágiles que pueden desarrollar un negocio financiero y rápidamente empezar a brindarlo.

5. Teniendo en cuenta que generalmente el modelo de compra a crédito para los no bancarizados se maneja en efectivo, ¿Puede éste replicarse a través de un modelo digital?
- Sí a través de conocer el scoring crediticio de las personas, por ejemplo, mediante la adopción del Open Banking.
 - Sí. Hoy aparecen innovaciones metodológicas en la manera de dar crédito con el fin de adaptarse a las necesidades de la base de la pirámide digital. Todo modelo que hoy existe en el mundo físico se puede replicar en el mundo digital y lo que va a facilitar cada vez más eso es la digitalización del dinero.
 - Tecnológicamente están dadas las condiciones, existen las herramientas en el onboarding, utilizando la herramienta de validación facial contra el Renaper. Hay muchas otras herramientas de seguridad informática que permiten asegurar la validación de identidad y que la persona que está tomando el crédito es la que efectivamente dice que es. Ahora el tema después son los pagos, que esos pagos generalmente dependen de la voluntad de pago de la persona. No muchas personas estarían dispuestas a adoptar el open banking.
6. ¿Cuáles cree son los mayores obstáculos para alcanzar un alto nivel de interoperabilidad en el país?
- La presión bancaria sobre no avanzar sobre cosas nuevas.
 - El desafío más grande lo tiene el Banco Central. En regular, y en asegurar que todos los actores del mercado financiero implementen las regulaciones que el Central hace.
 - Que exista una regulación que exija que haya operabilidad para evitar la formación de monopolios.
 - Infraestructura y estandarización, trabajar para ir hacia un ecosistema abierto.

- Que se cumplan las normas. No se está pudiendo lograr que los jugadores se adecuen a la reglamentación. Porque si el sector es ejemplar cumpliéndola, si uno es full interoperable, y el otro no, entonces el otro le va a retener los clientes al full interoperable y el full interoperable no tiene más incentivos para serlo.
- El establishment bancario.

4.3. Oportunidades de negocio identificadas a partir de la incorporación de billeteras digitales como medios de pago en eCommerce

Las oportunidades de negocio a corto plazo identificadas durante el trabajo de investigación y los resultados del trabajo de campo se pueden resumir en cuatro:

i. Apertura de nuevos mercados dentro del segmento de los no bancarizados o sub-bancarizados

De acuerdo con Worldpay los países emergentes seguirán siendo el foco de crecimiento de los pagos digitales en virtud de: a) la población no bancarizada que abre el potencial para el desarrollo de los pagos digitales, b) el crecimiento exponencial de teléfonos inteligentes lo cual ocasionará que cada habitante tenga herramientas de compra en sus manos y c) el hecho de que 2/3 de los ciudadanos no bancarizados del mundo tienen acceso a un teléfono móvil. (Worldpay, 2020).

ii. Apertura de nuevos mercados dentro del segmento de las nuevas generaciones

La Generación Z hoy representa el 26,6% de la población, constituyendo más de la cuarta parte a nivel mundial. Se trata de la primera generación conformada en su totalidad por nativos digitales, quienes utilizan en mayor frecuencia tanto los servicios digitales como las billeteras electrónicas. De acuerdo con Worldpay más del 50% de los nacidos en esta generación actualmente utiliza las billeteras electrónicas al menos una vez al mes. (Worldpay, 2020).

iii. Monetización de nuevos canales de venta en mCommerce y Social Commerce.

De acuerdo con datos recabados por Worldpay, durante el 2019 el mobile commerce representó más del 40% de las operaciones en eCommerce en 26 de los 40 países relevados en el estudio. Según la consultora inglesa “*el mobile commerce espera representar más de la mitad de todo el eCommerce para 2023*”. (Worldpay, 2020). Las proyecciones son inclusive mayores

para los mercados emergentes. De acuerdo con Worldpay para el año 2023 más del 70% de las operaciones totales de eCommerce serán realizadas a través de un celular.

iv. Desarrollo de nuevas líneas de productos financieros incluido el crédito.

A medida que las plataformas de eCommerce acumulen un historial de pagos de sus clientes podrán desarrollar experiencias más personalizadas tendientes al otorgamiento de créditos y otros productos financieros. El desarrollo de sus propios esquemas de crédito ya sea a través de un programa de fidelización con la billetera o inclusive el desarrollo de su propia billetera, como fueron descubriendo empresas como Uber o Rappi por mencionar algunas.

4.4. Recomendaciones y planes de acción para fomentar la adopción de las billeteras móviles por parte de las empresas con plataformas de comercio electrónico

A partir de las experiencias en pagos digitales tanto a nivel internacional y local recabadas a partir de la investigación documental, así como los conceptos presentados por los entrevistados, se ha elaborado una lista con diez (10) recomendaciones y planes de acción para fomentar la adopción de billeteras móviles en plataformas de comercio electrónico.

Estas recomendaciones están insertas dentro de los 4 pilares del Digital Commerce: Tecnología, Marketing 360, Operación y Logística y Atención al Cliente. (Pueyrredón, 2020).

4.4.1. Pilar Tecnología

i. Desarrollar una estrategia inclusiva de mCommerce

Tal como en el caso de la inclusión en finanzas, en eCommerce la variable de acceso es fundamental. Como se vio en el Capítulo III, en Argentina 84 de cada 100 personas emplean teléfono celular y 78 de cada 100 utilizan Internet (INDEC, 2019).

Estas cifras muestran que en Argentina el acceso a Internet se da principalmente a través de dispositivos móviles. De acuerdo con Martín Gallone, VP Digital at Millicom y ex fundador de Mercado Pago durante el webinar Global Payments Report: el futuro de los pagos “*muchos consumidores se saltaron el paso por el eCommerce desde la computadora y entraron directamente a través de un celular.*” (Gallone, 2020).

Es por ello que, promover el acceso a través de diversas variables tecnológicas y de infraestructura resulta fundamental a la hora de abordar una estrategia de crecimiento. En

eCommerce los puntos de acceso móviles deben incluir el desarrollo tanto de la aplicación nativa de la tienda, así como también la versión web-app.

Al acceder a funciones propias de cada sistema operativo, la app nativa hace la experiencia de compra más fluida y reduce el nivel de fricción al momento de la compra. Si bien es una excelente herramienta de fidelización ya que permite aumentar el porcentaje de retención de clientes a través de las notificaciones push, así como recabar datos para el análisis de comportamientos; la descarga inicial depende del nivel de involucramiento del usuario con la marca.

La web app por el contrario está más relacionada a aquellos usuarios que compran por primera vez en la tienda y que por tanto tienen un bajo involucramiento con la marca. Siendo la versión mobile del sitio web, se ejecutan desde una url y no requieren ser descargadas. Por esta razón no ocupan espacio representativo en el teléfono, permitiendo el acceso a dispositivos de menor gama.

Así como la app nativa es altamente eficiente para la fidelización, la web app resulta más apropiada para alcanzar nuevas audiencias. En un mundo cada vez más Omnicanal, las buenas prácticas recomiendan la implementación de ambos tipos de aplicación. (CACE, 2015).

La evolución de las web apps o Progressive Web Apps (PWA) incluyen además funcionalidades del hardware de los teléfonos móviles como por ejemplo GPS, acceso a cámara y flash. No requieren descarga y pueden ser utilizadas sin consumir datos. Son más económicas de desarrollar que las aplicaciones nativas y son indexables en Google.

De acuerdo con Gabriel Bizama, ex Director Nacional de Inclusión Financiera durante las entrevistas realizadas en el trabajo de campo, uno de los obstáculos para lograr una mayor inclusión financiera es la infraestructura de servicios.

Básicamente desarrollar una infraestructura que sea abierta e inclusiva, que todos los actores del sistema financiero se puedan conectar a esa infraestructura; y después generar incentivos para el uso y aceptación, es mi punto de vista, el cuello de botella. (Bizama, 2019).

Esta particularidad del mercado argentino que han comprendido las empresas fintech especialmente las billeteras de pago, apuestan a la digitalización a través de tecnologías móviles

como por ejemplo el código QR y los pagos P2P en el camino hacia una mayor estandarización e interoperabilidad.

Entendiendo que el crecimiento de los pagos digitales y el eCommerce van de la mano, la búsqueda de interoperabilidad entre las billeteras debe tener también su correlato en las plataformas de eCommerce.

ii. Prepararse de cara a Real Time Payments (RTP).

Como se vio en el Capítulo I, el 78% de transacciones realizadas en plataformas de comercio electrónico durante el 2019 fueron realizadas con tarjetas de crédito. (CACE, 2020).

Este predominio de los pagos con tarjeta de crédito conlleva a su vez una dependencia de un modelo de negocio que se encuentra enmarcado dentro de los sistemas legados de los bancos tradicionales - procesadoras de pagos de tarjetas incluidas - también llamados *Legacy Payments*.

Ahí, donde las procesadoras de pago e instituciones bancarias requieren unos 10 días hábiles para acreditar fondos al comercio, los RTP vienen a agregar valor posibilitando el acceso a los fondos de forma instantánea.

Lanzada en 2017 por The Clearing House en Estados Unidos, la red RTP se consolida como la innovación en tecnología de pagos ya que no solo brinda inmediatez en el acceso a los fondos, sino que brinda eficiencia al intercambio de datos en las operaciones electrónicas.

Un caso de éxito de aplicación de la tecnología RTP es *Uber Wallet*. Lanzada en octubre de 2019, la billetera del servicio de transporte se basa en tecnología de RTP para el pago de los *wages* de sus choferes. Gracias a esta tecnología, Uber está logrando no sólo una alta retención de choferes, sino que además empieza a incursionar en el rol de banco digital.

De acuerdo con lo expresado por Hernán Olivieri, CEO de PagosPyme y miembro de la comisión de Medios de Pagos de CACE durante la entrevista realizada en el trabajo de campo, “*dada su versatilidad y agilidad, las billeteras virtuales se encuentran en una posición de ventaja para la implementación de esta nueva tecnología de pagos, por encima de las tarjetas de crédito*”. (Olivieri, 2020).

Olivieri explica que a las tarjetas de crédito el poder aggiornarse a un modelo como el de los pagos inmediatos, les demandaría mucho más tiempo, esfuerzo y recursos que a una empresa nacida digitalmente.

Las tarjetas tienen un negocio muy tradicional, con sistemas legacy que de todo deben dar un respaldo, tienen que dar información crítica. Todo ese tipo de evolución es muy compleja. Les va a costar un montón alcanzar a un montón de empresas ágiles que pueden desarrollar un negocio financiero y rápidamente empezar a brindarlo. (Olivieri, 2020).

Aquellas billeteras que logren, por ejemplo, manejar un flujo de dinero de terceros permitiéndoles adelantarle dinero a un comercio, tendrán una gran ventaja competitiva nuevamente, por sobre las tarjetas de crédito y bancos tradicionales, generando una mayor adquirencia que las tasas de crecimiento de tres cifras ya presentadas en el Capítulo II de este trabajo.

En este sentido adelantarse en el camino de los pagos inmediatos a través de la integración de billeteras electrónicas es un paso estratégico en el roadmap de producto de las plataformas de comercio electrónico.

iii. Incorporar tecnología de Voice Commerce

Las nuevas tecnologías para la identificación y personalización de usuarios están cambiando la forma en que compramos hoy. Después de los smartphones, los asistentes de voz son la tecnología de consumo de más rápido crecimiento (Worldpay, 2020).

De acuerdo a datos de Worldpay más del 67% de los millenials y generación Z mantienen una comunicación a través de un asistente de voz con alguna empresa. Se trata de una experiencia que adoptan de forma natural, no sólo por la disminución de la fricción al momento del pago, sino además como herramienta de protección contra el fraude.

Esteban Sarubbi, VP Comercial de Worldpay en el marco del webinar Global Payments Report: el futuro de los pagos, mencionaba las estimaciones de la consultora Juniper Research que señalan que para 2023 habrá en promedio un asistente de voz por persona en el mundo (Sarubbi, 2023).

Durante el 2019 según el estudio, se registraron unos 2.500 millones de asistentes por voz en uso, mientras que la proyección para el 2023 es de más de 8.000 millones. Más importante aún los asistentes de voz más numerosos serán los que utilicen smartphones como plataforma, por ejemplo, el caso de *Google Assistant* y *Siri*.

En este escenario las compras a través de asistentes de voz desde smartphones se volverán cada vez más comunes, armonizando esta función con el uso del celular como billetera, en una experiencia con cada vez menos fricción. De acuerdo con Hernán Corral, Chief Product Officer en Naranja X y ex Mercado Pago durante la realización de las entrevistas en el trabajo de campo, las soluciones de pago en eCommerce que mejor funcionan son aquellas que se hacen lo más invisible posibles.

Básicamente ocultan una de sus mayores fricciones que es el momento del pago. Lo hacen casi invisible y eso hace que uno solamente se concentre en lo que vino a solucionar en esa aplicación, que fue alquilar un monopatín, o tomarse un Uber o lo que fuera. Yo creo que las experiencias que van enfocadas en ese sentido son para mí las óptimas. (Corral, 2019).

Señala Corral el caso de *Green Monopatines*, donde los datos de pago se cargan el primer día, y después al hacer una nueva compra no deben cargarse de nuevo. Afirma “*uno escanea el código QR que tiene el monopatín, y ya automáticamente a uno le están cobrando, o sea le van a cobrar cuando termina el viaje, pero uno nunca paga.*” En su opinión estas experiencias “*similar a la que por ejemplo tenes con Uber, son las que realmente le dan al comercio electrónico un salto*” (Corral, 2019).

4.4.2. Pilar Marketing 360

iv. Dominar el cambio del Search a Social Listening y Social Commerce.

El eCommerce ya no se trata de solamente de posicionar productos en buscadores y de vender bienes a través de una plataforma en internet. En la era del big data y la IA, el identificar usuarios, comportamientos, preferencias y sentimientos se ha convertido en un asset para cualquier organización.

En eCommerce a diferencia del retail físico, el usuario puede comprar 24/7, lo que representa un desafío en la gestión de las respuestas ante cualquier incidente. Toda respuesta brindada, o inclusive aquellas que no, son plausibles de ser amplificadas en social media tanto como el usuario lo desee. De acuerdo con investigaciones el 42% de los usuarios que hacen reclamos a través de redes sociales esperan una respuesta en menos de una hora (Baer, 2012).

Social listening se refiere a la habilidad de participar y contribuir en las conversaciones de los usuarios que hacen mención a una marca en social media. Una estrategia apoyada tanto en tecnología para social listening, sCRM, herramientas de machine learning, así como la gestión

de equipos de Community Management, permiten anticipar necesidades e iniciar conversaciones 1:1 en el momento adecuado.

Más aún, el desarrollo de una comunidad de usuarios con un alto nivel de empatía y personalización puede ayudar a una organización a fidelizar clientes y convertir detractores de la marca en embajadores de la misma. Asimismo, dada la masividad de su plataforma, las redes sociales son una excelente fuente de adquisición de nuevos usuarios.

De acuerdo con Ariel Fernández, ex Gerente de Sistemas Financieros de Ualá en entrevista realizada en el marco de la investigación de campo, las redes sociales y el desarrollo de la comunidad se encuentra en el centro de los canales de atención al cliente en Ualá.

Ualá está más cerca del usuario, lo escucha, nuestro CEO contesta habitualmente su Twitter con preguntas de los usuarios todo el tiempo, y existe esa cercanía, se lo escucha y se resuelve y se implementan nuevas funcionalidades muchas veces en función de lo que los usuarios nos van pidiendo habitualmente. Y creo que eso el usuario lo valora un montón. (Fernández, 2019).

Fernández afirma que además del canal oficial de atención al cliente Ualá cuenta con un equipo “*de gente trabajando de fondo para dar respuestas*” tanto en el perfil de Ualá en Twitter como Facebook (Fernández, 2020).

El fenómeno del social commerce surge justamente en el marco de la expansión de las redes sociales no sólo como plataformas de atención al cliente sino como plataformas de venta digital. Tanto Facebook como Instagram han elaborado tiendas convirtiendo perfiles en tiendas virtuales.

Algunos ejemplos son *Levi's* que en asociación con *Tik Tok* logró duplicar las visitas a su producto, o el caso de *Adidas* que en 2019 lanzó *Instagram Checkout* reportando un impacto positivo de las capacidades de social commerce en sus ventas online (Worldpay,2020).

De acuerdo con la encuesta realizada por la agencia de estrategia mobile Kickads (tal como se cita en *Ámbito*, 2020) impulsados por el aislamiento social obligatorio a consecuencia del Covid-19, un 53% de los argentinos declaró que pasa más tiempo en redes sociales a través del celular. (*Ámbito*, 2020)

En este sentido, el diseño de un plan de Social Listening, así como de Social Commerce se convierten en parte esencial de la estrategia de crecimiento de toda empresa de comercio digital.

4.4.3. Pilar Operación y Logística

v. *El crecimiento exponencial de los negocios en Argentina y Latinoamérica incluye al sector no bancarizado.*

Una de las características de los negocios digitales es su capacidad de crecimiento exponencial. Otra característica de las organizaciones exponenciales es que logran convertirse en líderes del mercado, sin acarrear el costo legado de su actividad reduciendo sus costos marginales a cero. (Ismail, Malone y Van Geest 2014).

La escala o el volumen es lo que permite esta exponencialidad. Como se ha visto en este trabajo, Argentina posee una economía altamente informal, basada en el efectivo, donde la variable de percepción de acceso a los servicios financieros formales es de sólo el 49% (Global Findex Report, 2017). Esta es una particularidad local que es preciso tener en cuenta a la hora de emprender o de adaptar cualquier modelo de negocio.

De acuerdo con lo expresado por Ignacio Carballo, Director de Ecosistema Fintech & Digital Banking (UCA) e Investigador del Centro de Estudios de la Estructura Económica (CENES) - (FCE - UBA), no todos los modelos de negocio pueden ser replicados sin tener en consideración las particularidades del contexto propio.

América Latina es la región por escandalo más desigual del plantea, no la más pobre, la más pobre es África Sub Sahariana. Y Argentina particularmente tiene un 30 y largo por ciento de pobres, entonces no vas a poder replicar las políticas que se pueden replicar en contextos distintos. Está bueno verlas, pero hay que adaptarlas, y eso es lo que están viendo hoy, si vos ves el sector privado, empresas que apuntaron a nichos, específicos, como es el caso de Apple. Apple nunca quiso, había declarado que no iba a salir con una tarjeta, porque ellos apuntaron a un target de clientes, un cliente que es un buzo digital, no que hace snorkel en el océano de lo digital, sino que baja a bucear a las profundidades. Y, sin embargo, lo comprendieron y dicen “no, pero para, estamos perdiendo todo este otro tipo de clientes, vamos a lanzar este producto”. (Carballo, 2019).

Al respecto señala “ves empresas que nunca tuvieron ni que tenían interés en meterse en el mundo de los plásticos porque son antifricción, completamente tecnológicas y sacan tarjetas como es el caso de Apple con Apple Card, que sacó su tarjeta prepaga” (Carballo, 2019).

En este escenario, entender al eCommerce como un negocio exponencial, requiere la inclusión del sector no bancarizado no sólo para generar volumen, sino para adecuarse de manera más exitosa al contexto local. Conocido en el ámbito de la logística y cadena de suministros es el principio de que toda economía de escala depende del volumen para generar rentabilidad. Los avances en la implementación del CVU y las cuentas digitales de la mano de las billeteras móviles hacen hoy posible el crecimiento hacia este sector.

vi. Desarrollar una operación cada vez más data driven

En un entorno digital cada vez más competitivo y profesionalizado, el análisis de datos se convierte en un área estratégica de toda plataforma de eCommerce. Conocer los Key Performance Indicators (KPI) así como los desafíos de la gestión por datos del negocio, brindará amplias ventajas al momento de tomar decisiones exitosas.

Desarrollar un modelo de datos propio, con herramientas de medición y dashboards dinámicos, que puedan integrarse entre las distintas áreas de la organización, permitirá generar insights para la toma de decisiones con mayor agilidad y eficiencia. Conocer qué impacto y qué relación tienen estos KPIs con respecto a las ganancias y los costos del negocio, que oportunidades se presentan al conocer los datos del mercado y cómo aprovechar las fortalezas y transformar las debilidades.

Transformar la operación en una operación por datos requiere no sólo el conocimiento de los indicadores de performance de la empresa sino principalmente un conocimiento acabado de mi usuario / cliente. La capacidad de analizar y relacionar capas de datos se convierte así en una clara ventaja competitiva para cualquier organización.

A medida que se generen más transacciones digitalmente, lo que eso genera es crear más datos para que las empresas puedan después dar crédito sobre eso. Yo empiezo a conocer a mi cliente, que empieza a consumir, consume y empiezo a armar el historial crediticio de esa persona y después le puedo dar crédito. Entonces, todos estos sistemas básicamente estoy seguro se van a volcar a la digitalización por una cuestión que es también lo que las personas prefieren usar y también porque es muchísimo más eficiente. (Corral, 2019).

La llegada de Openbank a la Argentina así lo pone de manifiesto. De ser un banco telefónico en España hoy es el banco 100% digital de Santander. Esta dirigido por Federico Procaccini,

ex CEO de Google Argentina, quien además se desempeñó como gerente de Desarrollo de Negocios para Mercado Pago y también como director general de Mercado Libre para Argentina y Latinoamérica.

El caso de Openbank es sólo un ejemplo de la potencialidad de la gestión de datos. Gabriel Bizama, en entrevista para este trabajo lo definía así:

Los pagos digitales son la puerta de entrada al sistema financiero formal. Vos a través de los pagos lo que puedes hacer es generar un historial crediticio y el día de mañana esa historia crediticia puede llegar a ser una variable para tener acceso al crédito. (Bizama, 2019).

Al respecto del Open banking señalaba que se trata de un sistema abierto donde los bancos pueden obtener información de las fintech, las fintech pueden obtener información de los bancos, se puede obtener información de otros sectores como las Telcos, del sector tecnología y demás, para que en base al comportamiento de pagos se genere un historial crediticio para aquellas personas inmersas en la economía informal. En palabras de Bizama “*hay una vinculación entre lo que es el eCommerce y la financiación*”. (Bizama, 2019).

La gestión por datos se presenta así, como un sinnúmero de oportunidades de negocios donde las plataformas de eCommerce se adentran en la cadena de valor, más allá de la transaccionalidad del intercambio de productos y servicios.

4.4.4. Pilar Atención al cliente

vii. Desarrollar protocolos de atención al cliente en eCommerce

En la era del Customer Centricity y la Omnicanalidad, contar con herramientas para la atención al cliente, así como protocolos para la gestión de incidencias se hace cada vez más estratégico. De acuerdo con la consultora McKinsey el 70% de la experiencia de compra online de un cliente se basa en la forma en que fue atendido, independientemente del precio o el producto (McKinsey, 2019).

A pesar de la creciente inversión en tecnologías de Customer Relationship Management (CRM) muchas empresas de ventas online carecen de protocolos de gestión de incidentes. Y si bien existe una innumerable cantidad de casos que no podrían ser previstos, existen otros

sorprendentemente concurrentes que pueden estandarizarse para brindar mayor eficiencia en el proceso.

Una tienda online de moda, por ejemplo, debe contar con la mayor cantidad de información al respecto de talles y medidas, abundantes fotografías detalladas y videos que le brinden al usuario todas las respuestas posibles antes de realizar la compra. Asegurar este flujo logrará, en un plazo no muy largo, reducir los costos en logística inversa por cambios o devoluciones.

De la misma manera, brindar soporte a aquellos usuarios nuevos en nuestra tienda y que por tanto no están familiarizados con el proceso de pagos, será siempre un diferencial con la competencia. Ofrecer la mayor cantidad de medios de contacto ayuda a disminuir la desconfianza y la incertidumbre. Herramientas para la gestión de tickets de incidencias, click to call, gestión de consultas por WhatsApp o Facebook Chat, son algunos de los medios de atención que pueden ayudar a un usuario a navegar por el funnel de conversión hasta efectivamente cerrar una compra.

Una nueva audiencia de usuarios que compren por primera vez en nuestra tienda podría tener la necesidad de consultar y/o comunicarse para concretar una compra. Más aún, el contacto con la marca le permite conocer una infraestructura de servicios a su disposición que brindan transparencia a la marca.

De acuerdo con el Estudio de Comercio Electrónico Q1 y contexto Covid-19 de CACE, casi 4 de cada 10 órdenes de compra de las tiendas online provinieron de nuevos clientes, representando un incremento del 36% durante el Q12020. (CAECE, 2020). Este crecimiento si bien impulsado por el contexto del aislamiento social obligatorio, representa una pequeña muestra de un mercado desatendido por las instituciones financieras que empiezan a bancarizarse digitalmente.

Los bancos reclaman para sí, cuando hablan de regulación y de las trabas a la interoperabilidad, reclaman para sí un segmento al que no atienden, un segmento de clientes al que no atienden, que no tienen ningún atractivo. Ese segmento en el que las fintech entraron con fuerza, es el que reclaman para sí, pero no para usarlo, no para atenderlo, sino porque es de ellos. (Camarota, 2019).

En este sentido las plataformas de eCommerce y Marketplaces locales pueden agregar muchísimo valor en facilitar los medios de pago alternativos, así como canales de atención al cliente para atender a este océano azul de nuevos consumidores.

Digamos los bancos durante toda su historia hicieron mucha plata atrayendo a un grupo muy chiquito de gente, digamos que son los que están asalariados y dentro de los que están asalariados los que tienen buena cantidad de ingresos. Y no tuvo nunca muchos incentivos en ir a buscar a otro tipo de clientes, entonces si bien hoy hay una revolución Fintech con un montón de empresas que a través de canales digitales están tratando de ir a buscar todo este universo, a fin de cuentas, el gran, gran, gran volumen que se genera que haya gente dentro del sistema financiero siguen siendo los bancos. (Corral, 2019).

De la mano de los medios alternativos de pago, la sinergia con las billeteras electrónicas y el sector Fintech en general, hoy es posible adentrarse en nuevos mercados largamente desatendidos no sólo por las instituciones financieras sino también por otros sectores de la economía. Identificar este espacio y agregar valor con estrategias de atracción y atención de clientes es un paso no sólo estratégico sino además posible en el corto plazo.

viii. Alinear esfuerzos hacia la optimización de los medios de pago

En el eCommerce surgen a diario distintas necesidades que requieren un mayor o menor grado de esfuerzo y de inversión. Cuando la empresa cuenta con recursos limitados, la identificación de proyectos estratégicos debe ser la prioridad, a partir de tableros de datos y de inputs del negocio.

Desde elementos clave del proceso de compra como facilitar el proceso de registro, optimizar la búsqueda de productos o bien mostrar los diferentes medios de pago y promociones desde el principio de la compra y no al final del check out.

De acuerdo con datos relevados del Instituto Baymard, la tasa promedio de abandono de carritos en eCommerce es de alrededor del 70%. De este monto, el 6% declara no haber encontrado suficientes medios de pago mientras que otro 4% se relaciona a rechazos de la tarjeta de crédito (Baymard Institute, 2019). Teniendo en cuenta el costo de llevar usuarios a través

del funnel de conversión, conocer y disminuir la tasa de abandono de un eCommerce debe ser un área estratégica de trabajo.

Hoy en día tener la posibilidad de ejecutar un pago de forma digital pasa a ser una necesidad de gran parte de la población, porque gran parte de la población hoy quiere a la noche poder ver su película favorita en Netflix, quiere escuchar el último disco en Spotify, quiere tomarse un Uber, digamos, y para hacer todas esas acciones desea poder hacer esas transacciones de forma digital. (Corral, 2019).

Corral señala que la optimización de los medios de pago es fundamental para una gran cantidad de modelos negocios, al respecto afirma: *“la importancia que tienen (los medios de pago digitales) es enorme y son fundamentales para un montón de modelos de negocio, que igual van a ser los modelos de negocios que proliferen en los próximos años”*. (Corral, 2019).

De la misma forma, conocer y evaluar los KPI a la luz de otras herramientas que permitan conocer la valoración del usuario, como por ejemplo realizar AB tests periódicos, o contar con un instrumento de medición del Net Promoter Score (NPS), debe ser parte del proceso de análisis de prioridades de trabajo y definición del roadmap de desarrollo del sitio.

La gente es muy probable que cada vez deje de usar menos el cable, y vea más televisión on demand, y así con un montón de cuestiones de la vida cotidiana que van a pasar a ser más automáticas en donde todo eso se va a resolver pagando desde algún tipo de aplicación, y con la cual se va a necesitar tener algún tipo de pago digital. (Corral, 2019).

ix. Desarrollar sinergias con las billeteras móviles.

Desarrollar sinergias no solo en lo comercial sino también lo estratégico, teniendo como eje el auge y crecimiento exponencial que vienen mostrando las billeteras móviles.

Como se ha visto en el punto 2.3.2 *Dimensión Económica* de este trabajo, las tasas de crecimiento de las billeteras móviles durante el primer semestre de 2019 alcanzaron cifras superiores al 350% (BCRA, 2019).

En la mayoría de los casos, las billeteras móviles vienen acompañadas también de una tarjeta prepaga, que, de acuerdo al mismo informe, obtuvieron un 300% de crecimiento para el mismo período. Juntos estos dos instrumentos de pago lideran con amplia diferencia, las tasas de crecimiento de los medios de pagos en el país.

Por esta razón la asociación y sinergias con las billeteras, más que proporcionar una variedad de medios de pago, pueden servir como vehículo de distribución y penetración a nuevos segmentos del mercado que aún no an realizado una compra online.

Al respecto de las tasas de crecimiento y la alta adopción de las billeteras electrónicas Ariel Fernández comentaba:

El mercado lo pide, el público lo pide, la gente quiere dejarse de estar restringidos por el horario de una sucursal, por la atención de una persona en particular, la llegada de los smartphones y toda la conectividad que tenemos hoy en día hace que todos querramos todo a la hora que se nos ocurra, que quizás estas cenando en tu casa y quieres ver algo de tu cuenta corriente, o quieres hacer una operación, o quieres pedir o comprar dólares, formar un plazo fijo y ya hoy por hoy pensar en tener que ir a una banca física para hacer eso es algo que está fuera de la cabeza de cualquiera. (Fernández, 2019).

De la misma manera que las operaciones financieras hoy requieren una disponibilidad 24x7x365, la rapidez y ubicuidad de las compras online demandan mejores experiencias de compra. Los servicios financieros son hoy esencialmente un negocio digital, y en virtud de su complementariedad con el eCommerce, las plataformas digitales y marketplaces pueden beneficiarse de los efectos de red de integrar billeteras electrónicas dentro del ecosistema de pagos.

x. Transformar el servicio desde la mirada del cliente

Resolver grandes desafíos, requiere de personas y equipos con una alta motivación para lograrlo. Personas que se levanten todos los días y se dispongan a trabajar para lograr ese objetivo, por encima del esfuerzo personal, los fracasos y la incertidumbre. Personas comprometidas a cambiar el presente por un futuro distinto. Altamente aspiracional, el Massive Transformative Purpose (MTP) es un nuevo paradigma empresarial que va más allá de una declaración de misión corporativa.

Es un disparador de pensamiento donde no hay barreras, ni modelos definidos para el éxito. Inspira a la innovación y provee a la organización de foco y dirección. El MTP es además el indicador común que comparten las 100 organizaciones de más rápido crecimiento en el mundo (Ismail et al. 2014).

El MTP puede desencadenar grandes resultados, a la vez que cohesiona ideas y equipos tras un objetivo común. Entre las ventajas competitivas del MTP está la agilidad que le imprime a la organización para enfrentar cambios rápidos; atracción y retención de talento, así como el desarrollo de una cultura positiva a la innovación y la resolución de problemas complejos.

De las billeteras estudiadas en este trabajo Mercado Pago se propone “*democratizar el comercio electrónico*” y Ualá “*traer la banca latinoamericana al siglo XXI*”. Amazon por ejemplo se propone ser “*la empresa más customer-centric de la Tierra*”. Un ecommerce inclusivo, por ejemplo, podría proponerse “*transformar la vida de las personas incluyéndolas en el comercio digital.*”

Además de fortalecer la misión y valores de la empresa, el MTP logra una conexión con el cliente donde la jerarquía se desvanece y la comunicación se *aggiorna* volviéndose más horizontal. Se deja de ser una plataforma de eCommerce para transformarse en parte de la vida de las personas.

Desarrollar un MTP puede ser un disparador de la transformación organizacional y los primeros en lograrlo estarán en mejores condiciones de ganar un importante mercado. En palabras de Hernan Olivieri, CEO de Pagos Pyme e Integrante de la Comisión de Medios de Pago CACE en relación al éxito de las innovaciones en tecnología para finanzas:

Las herramientas a nivel de la tecnología están ahí, o sea los modelos los hay, los casos de éxito los hay, es como que me parece que va más por el lado de algunos intereses no del modelo de negocio que se mantenga y se sostenga, como está hoy el establishment de los bancos. (Olivieri, 2020).

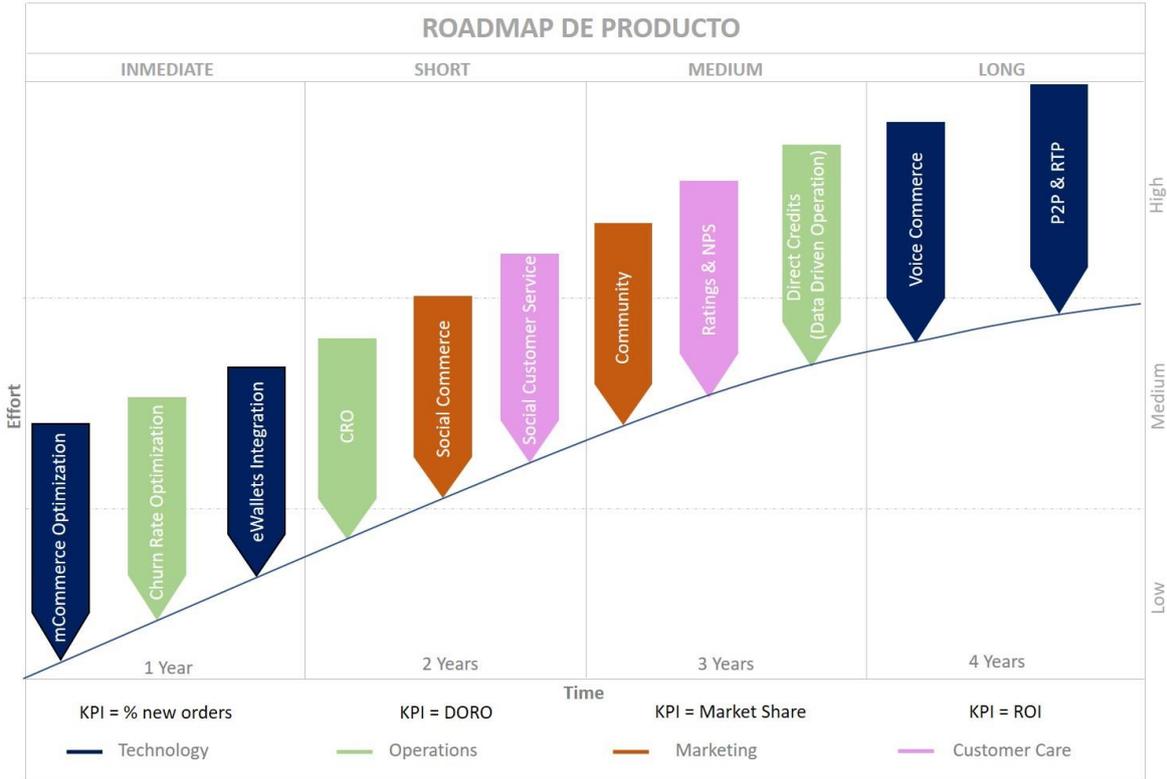
4.5. Roadmap de producto para eCommerce

A continuación, se presenta un roadmap de producto conceptual para la optimización de un sitio de eCommerce en base a las recomendaciones realizadas en el punto 4.4. Las mismas se

organizan de igual forma dentro de los 4 Pilares de Marketing: Tecnología, Operaciones, Marketing 360 y Atención al cliente. (Pueyrredón, 2019).

Figura 33

Roadmap de producto para eCommerce



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 33 el eje horizontal representa el plazo de tiempo en intervalos de un año para las implementaciones inmediatas (un año), a corto (2 años), mediano (tres años) y largo plazo (4 años). El eje vertical representa el nivel de esfuerzo requerido: bajo, mediano o alto. Cada cuadrante de tiempo sugiere además el indicador (KPI) a tener en cuenta para medir la efectividad de la acción ejecutada, de izquierda a derecha el porcentaje de nuevas órdenes, la cantidad y frecuencia de las órdenes directas versus las ordenes de recompra, la penetración de market share y el retorno de inversión.

Las acciones de menor esfuerzo como la optimización de la experiencia mobile, y la disminución del churn rate deberían ser previas a la integración de las billeteras en virtud no

sólo de su bajo nivel de complejidad sino por ser parte esencial de un proceso de optimización hacia otros medios de pago alternativos.

El corto plazo incluye la optimización de la tasa de conversión, previa a las acciones de masificación en social media. Estas tres acciones arrancan en el límite de un bajo esfuerzo y se desarrollan hasta superar el nivel de esfuerzo medio. Y si bien el cuadrante está dominado por acciones de social media, se pueden categorizar bajo los pilares de Marketing 360 y Atención al Cliente respectivamente.

El corto y mediano plazo del roadmap está fuertemente marcado por acciones sociales. La principal diferencia se centra en el desarrollo de social commerce como nuevo canal de ventas digital, mientras que las acciones de social customer service apuntan a una optimización de los costos de gestión de incidencias a la vez de reforzar el branding de la marca. Estas acciones en conjunto dejan como resultado los cimientos de una comunidad de usuarios y defensores de la marca, así como la generación de valoraciones y reviews de los productos y servicios que además dan soporte al SEO del sitio.

Luego de tres años continuos de optimización de procesos y recolección de datos, se propone la oferta de direct credits, para aquellos usuarios con historial crediticio en el sitio o inclusive una posible integración de *open banking*. Enmarcado en el pilar de Operaciones, incursionar en créditos directos para compras en el sitio empieza a mostrar la relación entre el eCommerce y las capacidades financieras en base a la digitalización.

Arrancando en el borde de las implementaciones de mediano esfuerzo y desplazándose por todo el cuadrante de alto esfuerzo, las acciones de voice commerce y pagos *peer-to-peer* podrían tener lugar en un plazo de cuatro años, posterior a la implementación de las billeteras y la penetración de nuevos segmentos de usuarios. Dentro del pilar de tecnología, estas acciones presentan complejidades técnicas como, por ejemplo, la adecuación del catálogo de producto a comandos por voz. Muestran además el inicio del roadmap hacia la adopción de criptomonedas y pagos en tiempo real.

5. Consideraciones finales

A partir del análisis de las billeteras electrónicas se ha puesto de manifiesto una relación entre el eCommerce y el sector Fintech, que va más allá de la integración de un medio de pago digital. Como se expuso en el Capítulo IV, los pagos digitales son la puerta de entrada al sistema financiero formal. Podría agregarse que las plataformas de eCommerce serían los *gatekeepers* de ese sistema.

El eCommerce y las empresas Fintech tienen en común el uso de la tecnología, de hecho, las Fintech fueron las *early-adopters* de las bases de datos relacionales que hoy son el corazón de las plataformas de eCommerce. En este sentido las Fintech han sabido adelantarse en incluir digitalmente a grandes capas de la población que hasta ahora se encontraban excluidas del comercio digital. Empresas Big Tech como Apple, Google o Amazon han identificado este éxito temprano de las Fintech y se han lanzado al mercado con sus propios productos financieros de forma exitosa, en mercados más maduros económica y tecnológicamente.

La gran oportunidad que subyace en este escenario para Latinoamérica y Argentina en particular es el océano azul de consumidores largamente desatendidos por los bancos que hoy pueden bancarizarse a través de instrumentos digitales. De esta manera las billeteras electrónicas se presentan como un factor de disrupción en este ecosistema de pagos.

Durante el Capítulo I se evidenció que en Argentina el sólo el 49% de la población declara efectivamente tener una cuenta bancaria. Respondiendo al objetivo 1.3.1. de la investigación, se describió el ecosistema Fintech y sus verticales, así como su estado tanto a nivel global, regional y local. Igualmente se brindaron ejemplos dentro de la vertical de pagos que pudieran servir como benchmark para las Fintech y plataformas de eCommerce locales.

El análisis del sector mostró un escenario latinoamericano vibrante con una creciente inversión de capital en México, Brasil y Argentina. A su vez la start up Argentina Ualá se posicionó en el quinto lugar de los acuerdos de inversión más grandes realizados fuera de Estados Unidos durante el 2019.

En el Capítulo II se profundizó el análisis mostrando la penetración de las billeteras móviles a nivel global. El análisis regional del share de medios de pago tanto en eCommerce como en los puntos de venta mostró que los pagos realizados con billeteras electrónicas alcanzaron un 41,8% del share de medios de pagos en plataformas de eCommerce a nivel global durante el 2019. Este monto a su vez casi duplica el share de las tarjetas de crédito que alcanzaron el 24,2% para el mismo período.

En el análisis sobresalió APAC con una clara preferencia de las billeteras móviles por sobre la tarjeta de crédito como medio de pago en eCommerce (58,4% vs. 20,1%), así como también en el POS (35,9% vs. 16,8%). A su vez, al comparar los datos de todas las regiones analizadas, el caso argentino observa la mayor polarización con las tarjetas de crédito reportando un 78% del share de medios de pago en eCommerce.

En el Capítulo III se analizaron y compararon las tres billeteras objeto de estudio de este trabajo. Respondiendo al objetivo 1.3.2. de la investigación se brindó la historia de cada una de las billeteras, recorriendo sus hitos, realizando un análisis PESTLA del contexto en que se desenvuelven estas billeteras, así como un análisis funcional y FODA de cada una de ellas. Se produjo una matriz de análisis comparado en base a tres áreas específicas: aplicación móvil, sitio web y perfil tecnológico del sitio web.

La matriz recabó y organizó datos en cuanto a la cantidad de descargas de cada aplicación, el promedio de usuarios mensuales, así como la cantidad de visitantes y tecnologías usadas en el sitio desktop, entre otros indicadores comparables. Las métricas recabadas mostraron una amplia penetración de Mercado Pago con más de 10 millones de descargas, sin embargo, Ualá mostró el mayor crecimiento sostenido con más de 16% de incremento de descargas con respecto al mes anterior. La investigación descubrió a su vez una política de transferencia de usuarios y bloqueo de usuarios nuevos en PIM, la cual se vio reflejada en un descenso de las métricas de descarga y usuarios mensuales entre otros indicadores.

En el Capítulo IV se presentaron las respuestas a las entrevistas en profundidad realizadas a los referentes del sector. Las respuestas mostraron posiciones tanto a favor como en contra de una posible regulación del sector, y tuvieron puntos en común al respecto de la necesidad de un trabajo conjunto y consensuado para establecer lo que sería el primer marco normativo del sector Fintech.

A su vez surgieron importantes insights al respecto de la evolución de los medios de pago hacia los pagos en tiempo real. Se destacó el potencial diferencial de las billeteras electrónicas como ventaja frente a los instrumentos de pago tradicionales. Respondiendo al objetivo 1.3.3. se identificaron a lo largo del trabajo cuatro oportunidades de negocio a partir de la incorporación de billeteras electrónicas a las plataformas de comercio electrónico. Éstas están relacionadas al incremento exponencial de usuarios ahora bancarizados digitalmente a través de las billeteras, la inclusión de las nuevas generaciones nativas digitales, la apertura de nuevos canales de venta en mCommerce y Social Commerce y finalmente la incursión en productos financieros como créditos directos o esquemas de billeteras propios.

Igualmente respondiendo al objetivo 1.3.4 se presentaron diez recomendaciones para fomentar la adopción de las billeteras móviles por parte de las empresas con plataformas de comercio electrónico, apoyadas en los resultados de las entrevistas y la participación en eventos del sector. Estas recomendaciones además fueron acompañadas con una propuesta de roadmap de producto para eCommerce, con el fin de presentar gráficamente las áreas de trabajo incluidas en las recomendaciones finales y facilitar un plan de acción para el inmediato, corto, mediano y largo plazo. Estas acciones además están priorizadas en relación a su nivel impacto y esfuerzo, así como el nivel de complejidad de llevarlas a cabo.

El fenómeno del crecimiento a tres dígitos de las billeteras electrónicas (Figura 20, pág. 62) puso de manifiesto la enorme proporción de ciudadanos largamente excluidos del sistema financiero formal. Bajo la premisa de constituir la base de la pirámide de ingresos fueron considerados poco atractivos y rentables para los bancos tradicionales aumentando así la informalidad de la economía nacional, hoy basada principalmente en efectivo.

Ante la tecnologización de las finanzas y la creciente digitalización de los procesos productivos, las Fintech lograron diseñar productos innovadores y disruptivos que lograron calar en la población y hoy son parte fundamental de la cadena de valor de los medios de pago. El sector del eCommerce, primos en el campo de la tecnología del sector Fintech, tiene una oportunidad inigualable de crecimiento con el *quick win* de la incorporación de las billeteras electrónicas en su oferta de opciones de pago.

Más aún, la incorporación de las billeteras es condición para traer al eCommerce a la revolución del dinero digital. No hacerlo resultaría en la pérdida de competitividad frente a las empresas Big Tech cada vez más cerca de estas geografías. El establishment bancario lo sabe, y trata de reaccionar con estrategias de digitalización como el open banking y hasta la creación de sus propias billeteras. Sin embargo, la transformación no se refiere solamente a la tecnología y/o al dispositivo, sino también al proceso y modelo de negocio. Los modelos de negocio hoy son exponenciales. Los modelos digitales exitosos son exponenciales. Las nuevas tecnologías disruptivas así lo muestran.

5.1. Futuras líneas de investigación

Para continuar el trabajo acá presentado sería interesante proponer líneas de investigación relacionadas a la incursión de las Big Tech en finanzas, así como las tecnologías disruptivas

aplicadas al campo de estudio como por ejemplo Robotic Process Automation (RPA), Artificial Intelligence (AI), Blockchain, así como Quantum Computing.

Como ya se abordó anteriormente, las finanzas hoy están intrínsecamente relacionadas a los negocios digitales y como tal, resultan pertinentes al campo de esta maestría, así como resultan de gran valor a este trabajo de investigación. Por un lado, las Big Tech incursionan en el campo de las finanzas gracias al enorme músculo tecnológico que poseen, haciendo cada vez más difuso el límite entre tecnología y los servicios financieros.

De acuerdo a datos relevados por McKinsey (tal como se cita en Business Insider, 2020) las Big Tech están listas para conseguir hasta un 40% de los 1.35 trillones de USD de las ganancias del sistema bancario sólo en Estados Unidos. Tres de las compañías tecnológicas más grandes de Estados Unidos, Apple, Google y Amazon están invadiendo los servicios financieros intimidando con su tamaño y capacidad para atraer masivas bases de usuarios. (Business Insider, 2020).

RPA por su parte, se refiere a la automatización de procesos productivos a través de la robótica. Aplicado al campo de las finanzas sus casos de estudio son múltiples, desde el proceso de alta de un nuevo cliente, procesamiento y transcripción de datos, reporte de balances diarios, cierre de mes o año, procesamiento de préstamos, así como procesamiento y seguimiento de reclamos entre otros. Básicamente todos aquellos procesos repetitivos, que requieren tiempo de procesamiento, y que son altamente factibles de error humano pueden ser optimizados y eficientizados gracias a esta tecnología.

Su gran diferencial radica en la capacidad que tiene de reducir costos operativos al automatizar tareas de poco valor agregado pero que forman parte de los principales procesos en finanzas. De acuerdo con datos de McKinsey (tal como se cita en Business Insider, 2020) la productividad laboral adicional de la automatización de procesos robóticos podría igualar la producción de 110 millones a 140 millones de trabajadores a tiempo completo para 2025. (Business Insider, 2020).

En lo relativo a Inteligencia Artificial aplicada a finanzas, ésta es responsable por la reducción de costos a través del uso de algoritmos, como por ejemplo algoritmos de puntuación para el otorgamiento de créditos y el análisis de riesgo. Esta capacidad junto con análisis de big data y análisis predictivo la convierten en una tecnología eficaz para la asesoría financiera, a una escala muy por encima de las capacidades de procesamiento de datos humanas (Business Insider, 2020).

La tecnología de Blockchain o cadena de bloques por su nombre en español, se refiere al uso de paquetes de información digital (bloques) almacenados en una base de datos accesible públicamente (chain). Estos bloques almacenan información sobre transacciones como fecha, hora y valor. Los bloques a su vez no almacenan información relativa a la identidad del usuario que la genera, sino que la relaciona por el uso de una firma digital, manteniendo la privacidad. Cada bloque se distingue de los otros a través de un código criptográfico llamado “hash”.

Cada vez que una transacción es realizada, es verificada por otras computadoras conectadas a la red generando un registro público de cada operación. Una vez verificada la transacción ésta se suma al bloque hasta completar su capacidad (1Mb). El bloque a su vez es sumado al final de la cadena de bloques relacionando el hash del bloque anterior al cual prosigue. De esta forma alterar cualquier información dentro de la cadena de bloques requerirá que todos los bloques subsiguientes sean también alterados para cubrir cualquier rastro, demandando una enorme e improbable cantidad de potencia informática para tal fin.

Por esta razón la tecnología de Blockchain se encuentra en el centro del desarrollo de las criptomonedas. Y aunque no es este el único caso de aplicación podría decirse que por sí sola está ocasionando grandes disrupciones en el escenario financiero global ya que no requiere la supervisión de un estado o la regulación de un ente emisor de moneda. En la actualidad los monederos de cripto o billeteras de cripto se han hecho disponibles masivamente teniendo distintos formatos. Entre las más conocidas están eToro (online), Xapo (software) y Trezor (hardware).

Finalmente, la computación cuántica supone la posibilidad del cálculo infinito. Este nuevo paradigma de computación se basa en el uso de *qubits*, es decir, la combinación de unos y ceros, a diferencia de la computación clásica basada en bits. La posibilidad de combinar unos y ceros abre las puertas a la creación de nuevos algoritmos que pudieran resolver al instante operaciones complejas que a una computadora tradicional le tomaría años resolver.

La computación cuántica se basa en tres principios: superposición, entrelazamiento y teletransporte. La superposición cuántica describe cómo una partícula puede estar en diferentes estados a la vez. El entrelazamiento cuántico describe cómo dos partículas tan separadas como se desee pueden estar correlacionadas de forma que, al interactuar con una, la otra se entera. El teletransporte cuántico utiliza el entrelazamiento cuántico para enviar información de un lugar a otro del espacio sin necesidad de viajar a través de él. (Allende, 2019).

La computación cuántica basada en estas propiedades tiene el potencial teórico de poder correr algoritmos cuánticos que utilizan la superposición y el entrelazamiento para ofrecer una capacidad de procesamiento mucho mayor que en la computación clásica, en menor tiempo, y con menos recursos computacionales.

Los casos de aplicación de esta tecnología son aún incalculables, sin embargo, las implicaciones para el sector de las finanzas empezarán, por ejemplo, por imaginar la vulnerabilidad de la cadena bloques. En octubre de 2019 Google anunció haber logrado la “supremacía cuántica” al lograr que su procesador Sycamore realizara en 200 segundos un complejo cálculo que a las mejores supercomputadoras del mundo les llevaría 10.000 años completar. (Financial Times, 2019).

6. Anexos

6.1. Anexo I – Lista de entrevistados.

Adrián Cammarota (AC). Chief Commercial Officer en Cobro Simple.

Ariel Fernández (AF). Gerente de Sistemas Financieros Ualá (nov 2018 - abr 2020). Postgrado en management estratégico (Universidad de Belgrano). Postgrado en gestión de proyectos (Universidad Tecnológica Nacional). Lic. En Sistemas (Universidad Kennedy).

Gabriel Bizama (GB). Director Nacional de Inclusión Financiera, Ministerio de Hacienda (dic 2018 – ene 2020). Master of Laws (LL.M.) Banking and Financial Law (Boston University School of Law). Juris Doctor J.D. (Universidad Torcuato di Tella).

Hernan Corral (HC). Chief Product Officer en Naranja X. Head Digital Accounts & Cards Mercado Pago (jul 2007 – sep 2019). Profesor de Logística y Medios de Pago por Internet, Escuela de Estudios de Postgrado (FCE – UBA). Conductor Podcast Sin Sucursal. Master in Business Administration MBA (Universidad Torcuato di Tella). Lic. en Administración (FCE – UBA).

Hernan Olivieri (HO). CEO & Founder en Cobro Inmediato & PagosPyme. Integrante de la Comisión de Medios de Pago CACE. Profesor de la cátedra de Administración (Universidad de Palermo). Programa Ejecutivo en Tecnología Financiera (UdeSA y CAF). Lic. En Comercialización (Universidad de Palermo).

Ignacio Carballo (IC). Director Ecosistema Fintech & Digital Banking (UCA). Dr. En Ciencias Sociales (FLACSO). Master en Microfinanzas para Emprendedores (Universidad Autónoma de Madrid). Master en Historia Económica y de las Políticas Económicas (FCE - UBA). Lic. En Economía (FCE - UBA). Investigador Centro de Estudios de la Estructura Económica (CENES) - (FCE - UBA). Docente en Curso de Posgrado en Economía y Finanzas en la Era Digital (FCE - UBA).

Transcripción de las respuestas:

1. ¿Cuáles cree son los principales obstáculos para lograr una mayor inclusión financiera en el país?

AC - Educación Financiera. Es recurrente escuchar lo que pasa con los planes con las jubilaciones, que se retira el 100% del dinero en efectivo. Es de lo que hablaban recién, el 80% de la población tiene una cuenta, y muy poca gente de ese 80% tiene acceso a servicios financieros. El principal obstáculo es ese, la Educación Financiera.

AF - En general el sistema financiero, te sacó a Ualá de la ecuación, el sistema financiero históricamente dejó afuera a la gente, básicamente a la gente que no le conviene tener. Gente que no tiene un ingreso demostrable, que no tiene trabajo en blanco, que no tiene alguna forma de demostrar sus ingresos. Hoy por hoy, en el escenario argentino cada vez son más, sabemos siempre por experiencia que en la medida que se genera una crisis el trabajo registrado baja y empieza a aparecer el trabajo en negro, informal y son más las personas que empiezan a quedar fuera del sistema o sin posibilidades de acceder a los mercados.

GB - El desafío más grande que tenemos es potenciar el uso de los servicios financieros y por eso la agenda de pagos digitales es una agenda importante que se divide básicamente en tres puntos: una es infraestructura, un eje; básicamente desarrollar una infraestructura que sea abierta e inclusiva, que todos los actores del sistema financiero se puedan conectar a esa infraestructura; y después generar incentivos para el uso y aceptación, es mi punto de vista, el cuello de botella. La aceptación, yo consumidor, quiero usar mi tarjeta de débito, pagar con billetera virtual y demás, que vaya al comercio a la vuelta de mi casa, al supermercado, a la frutería a la carnicería y el comercio no acepta pagos digitales, sino lo que acepta es efectivo.

HC - Yo creo que los principales obstáculos básicamente parten de que el sistema bancario tradicional no tiene mucho apetito por ir a buscar a los clientes, a las personas digamos de menores consumos, de menores ingresos, mejor dicho. Los bancos durante toda su historia hicieron mucha plata atrayendo a un grupo muy chiquito de gente, digamos que son los que están asalariados y dentro de los que están asalariados los que tienen buena cantidad de ingresos. Y no tuvo nunca muchos incentivos en ir a buscar a otro tipo de clientes, entonces si bien hoy si bien hay una revolución Fintech con un montón de empresas que a través de canales digitales están tratando de ir a buscar todo este universo, a fin de cuentas, el gran, gran, gran volumen que se genera que haya gente dentro del sistema financiero siguen siendo los bancos. Entonces

yo creo que uno de los principales motivos es el no apetito por las empresas tradicionales que se dedican a vender estos productos.

HO – Hay un artículo que publicamos en CACE que también está puesto en el Informe de Inclusión Financiera del Banco Central, que dice esto, que los pagos digitales son la puerta de entrada al sistema financiero formal. Me parece que hay ahí un problema en principio cultural, creo que hay por una parte una cultura de la inmediatez, que es te entrego este valor en billete y ya está, ya lo tenés ahí. Cuando yo te transfiero dinero se hace inmediatamente, pero si vos y yo estamos al lado y yo te doy un billete en la mano a eso no le gana nadie. Dicho por los que están desarrollando lo que son los pagos real time (que acá estamos a siglos de conseguirlos) Uber en todo el mundo, en los países desarrollados, tenían justamente este reto. Poder ganarle a la velocidad del efectivo.

IC - La inclusión financiera es un fenómeno multidimensional cuyas barreras, cuyas variables que la promueven vienen de distintas dimensiones, pero al menos son tres dimensiones: variable de la oferta, variable de la demanda, y el marco regulatorio. En Argentina el 80% de la población tiene un producto financiero, pero sólo el 49% se percibe titular de éste. Entonces eso ya nos dice que dentro de esta multidimensionalidad que es la inclusión financiera, tenemos una barrera que tal vez es más relevante que la otra, en este caso, por ejemplo, sería la percepción. Esa mitad de la población que tiene y sabe que tiene un producto financiero se maneja principalmente por fuera de este sistema. 8 de cada 10 personas sacan todo el dinero del banco el día 5 de cada mes, entonces, la mitad de la población que tenes y se percibe como titular de un producto financiero no lo usa. Entonces necesitamos trabajar también en una estrategia de demostrarle cuales son los beneficios y minimizar los perjuicios de utilizar esos productos financieros a los cuales las personas tienen acceso. Eso no es solamente educación financiera, eso es darle incentivos concretos al uso, mostrarles que le beneficia la vida, que le genera mayor rentabilidad en su negocio, que no tienen cargas impositivas o sufren la posibilidad de restricción de los depósitos como está pasando en Argentina recién y demás. Estas dos variables estarían del lado de la demanda. Del lado de la oferta, la respuesta es un poco más compleja porque ahí ingresa un poco más el tema tributario y el tema de los costos. No obstante, también hay algo también de normativa. La variable de inclusión financiera digital. Argentina tiene una normativa muy buena y desarrollada en años recientes, sin embargo, no tenemos buenas herramientas de coerción. La coerción viene en la dimensión del marco regulatorio de como el estado hace cumplir sus normas, y también viene por supuesto en los actores del lado de la oferta. Que hagan las cosas como las tiene que hacer, básicamente.

Después yo puedo seguir desarrollando estos puntos y tengo muchos más, pero me parece que estos son bien particulares de Argentina y bien urgentes, porque el tema tributario es algo que no es solamente del sector Fintech ni de inclusión Financiera, la presión tributaria en Argentina es alta. El tema macroeconómico es fundamental, es el paraguas de todo esto, si vos no tenes una macro estable, o sea, hablar de inclusión financiera con un cepo cambiario, es complejo. Hablar de actividad económica con un cepo cambiario de inversión o de emprendedorismo con un cepo cambiario es complejo. Nosotros pudimos ver, para una ONG, para un banco, para una Fintech, para una institución pro-finanzas, cuáles son las urgencias, no lo importante, las urgencias. Y la verdad que muy interesante lo que pasa en el puesto 2 y en el puesto 3 cuando empezas a ver que la urgencia para uno para otro es completamente distinta, pero el puesto 1 es estabilidad macroeconómica.

2. ¿Cuál cree será el impacto de una posible regulación sobre el sector Fintech? ¿Cree que será positiva o negativa? ¿Considera algún Benchmark global?

AC - La experiencia mexicana. De todos modos, creo que en Brazil en parte de la charla que hubo, se mencionaba. Para mí fue lo correcto lo que se hizo hasta acá. Y cuando se dice que no hay regulación es incorrecto, en realidad hay regulaciones que aplican directamente a cualquier empresa fintech.

No hay regulación específica, y tenes sectores dentro de las empresas fintech, como los medios de pago, el sector de seguros está hace rato pidiendo una regulación. Eso le garantiza una serie de cosas, pero no debería tener un efecto negativo, pero si me parece lógico lo que se hizo hasta acá y quizá falta un poco más en el sector para regular y es que se asiente el ecosistema. Si vos regulas hoy tenes probablemente en el contexto de volatilidad en el que estamos, hay muchas empresas que por ahí desaparecen.

AF - Regular de por si no es ni bueno ni malo. Depende de cómo se regule. Si hay una regulación pensada, consensuada, con las fintech de Argentina y que beneficie al sector, y que impulse al sector, bienvenida sea. Ahora si es una regulación que apunta a, no sé, por ejemplo, a temas recaudatorios, seguramente va a empeorar el sector. Es como todo, entiendo que hoy la cámara está fuerte en eso, se está metiendo bastante con lo cual esperamos que haya una regulación en algún momento, que va a tener que haberla, es natural que el mercado regule en la medida que empiecen a aparecer cada vez más actores, con uno o dos no hacen nada, pero cuando empiecen a ser cientos es natural que se vaya para una regulación, siempre y cuando sea buena, va a ser positiva. Es natural pensar que vamos a ir hacia un escenario regulado.

GB - La posición que tuvimos durante los últimos años fue esta posición de ver, o sea de “*watch alert*”, o sea básicamente veo y si hay algún tipo de riesgo ahí salgo a regular, y básicamente lo que hago es incentivar y hacer que el ecosistema sea cada vez más grande. Yo estoy de acuerdo con esa visión. Hay que monitorear si hay algún riesgo sistémico de inestabilidad financiera. Pero después tenes, la gente confunde mucho lo que es regulación del banco central, de lo que es regulación un poco más general.

Si vos no haces intermediación financiera, si vos no tomas depósitos, y después das financiamiento con esos depósitos, vos no estás sujeto a la normativa del banco central. Ese es el principio general, ahora, las Fintech que se financian con capital propio, y básicamente no toman depósitos tuyos, míos, o de cualquiera que está acá, no están alcanzadas por el banco central, pero eso no significa que no están reguladas. Están sujetas a la ley de protección de datos personales, están sujetas a la ley de protección y defensa del consumidor, que básicamente eso es muy importante para que la gente cuando accede al uso del sistema financiero entienda los términos y condiciones del producto que está adquiriendo o usando.

Entonces, todo lo que es la ley de defensa del consumidor lo que te dice es que vos tenes un deber de información hacia tus usuarios, hacia tus clientes, tenes que cumplir, tenes la obligación de no hacer publicidad engañosa, tenes la obligación de que el consumidor cuando adquiere un producto sepa a donde se está metiendo, sepa cuales son las comisiones, cuáles son los fees, que sepa cuál es su derecho para salir del producto si quiere salir, cuáles son las implicancias de hacer eso, todo eso ya está regulado, y todas las que están acá, cualquier Fintech tiene que cumplir con eso independientemente que no esté regulado por el Banco Central.

Entonces son dos cosas diferentes, que quizás está bueno hacer la aclaración para que sea un poco más claro.

HC - La regulación así de por sí no es buena ni mala. Creo que la regulación es depende de que regule y que evite. La regulación se puede usar por dos cosas. Por un lado, los bancos en muchos países, por ejemplo, México, han utilizado la regulación como una forma de casi impedir que pueda existir una persona que sea incluida digitalmente, o sea, financieramente a través de canales digitales.

Ha puesto muchas trabas, que impiden la usabilidad correcta de este tipo de productos teniendo que hacer algunos trámites muy originarios del sistema bancario tradicional. O sea, cuando una persona se encuentra en una sucursal y puede firmar papeles, y puede hacer este tipo de

cuestiones que en el mundo digital no lo puede hacer. En este sentido me parece una muy mala regulación.

Ahora la regulación por otro lado también lo que trae son reglas de juego claras, que en muchos casos hacia los inversores los atrae para poder poner dinero. Por ejemplo, hoy querer invertir en Argentina en este universo donde puede que de un momento a otro venga una regulación y que esa regulación pueda ser que por ejemplo me impida mi negocio, si es muy negativa, generalmente aleja a los inversores. Entonces en ese sentido, la regulación per se, no es buena ni mala. Me parece que una regulación que genera una protección hacia el cliente bancario, al cliente digamos de este tipo de cosas, me parece buena, pero no tiene que ser excesiva en cuanto a que impida que los negocios puedan proliferar. Eso me parece una regulación muy mala.

HO - Depende de cuál sea la regulación. Podemos hacer una regulación Fintech benigna y pensando realmente en la inclusión financiera y no en los intereses de los bancos, o podemos pensar en una regulación restrictiva donde a las Fintech les cueste muchísimo crecer y los beneficiados sean los de siempre no. Así que en realidad la respuesta es, en mi opinión yo prefiero que haya una regulación porque sea buena o sea mala, por lo menos tenemos reglas de juego.

IC - Regulación Fintech no es algo blanco o negro. Las Fintech tienen un montón de verticales y en esas verticales algunas se solapan porque por supuesto lo que más revuelo genera son las Fintech multi productos, que serían los casos de Fintech que empiezan en un área muy particular y después se expande, acá tenés el caso de Mercado Libre, más claro imposible. Pero en el mundo tenés otro tipo de casos, el caso de Rappi que te viene por una empresa de delivery, el caso de Amazon, de eBay, el caso de Google lanzando ahora cuentas bancarias. Vienen por distintos flancos. Pero si vos te quedas en las verticales de pagos, de lending, de financiamiento colaborativo, de servicios B2B, cripto, hay modelos de negocios que realmente no tienen nada que ver uno con el otro. Entonces hablar de una regulación Fintech, es algo bastante errado, pero se hace. En el mundo hay tres enfoques: el enfoque de los Hubs de Innovación, el enfoque de las Regtechs, y el enfoque de la Regulación al estilo de las Regulatory Sandbox. La regulación al estilo de las Regulatory Sandboxes que es algo que se va poniendo cada vez más de moda, a su vez tiene muchos grises. Porque un Regulatory Sandbox un arenero de regulación es un esquema de licenciamiento, donde yo vengo y te digo bueno, vos venís a hacer un producto, perdón tenés un modelo de negocio que yo no entiendo, que cae en zonas grises, hacelo en un ambiente controlado y empieza a entregarme reportes hasta que yo lo entienda y

yo pueda ver que vos no tenes riesgos, de riesgos sistémicos, de riesgo sobre endeudamiento, riesgos de integridad financiera, etc.

Ahora bien, hay esquemas de licenciamiento que son más estrictos y otros que son más laxos. Entonces también regulación mediante Regulatory Sandboxes es un debate distinto. Dicho eso, en el mundo los casos más extremos son el caso de México, que tiene una regulación con fuerza de ley - la primera, y después tenes el caso de UK y de Singapore. Hay muchas otras economías que tienen sandboxes regulatorios, pero si es interesante ver que el mundo avanza hacia regular las finanzas tecnológicas.

3. ¿Cómo cree que el desarrollo de los pagos digitales puede potenciar el crecimiento del comercio electrónico en el país?

AC - A mí me parece que todo lo que genere confianza en los medios de pagos digitales obviamente va a repercutir. Sigue siendo a pesar del avance enorme que hubo, sigue siendo el escollo, la confianza de no tener otra persona del otro lado, la confianza de dejar tu clave en un lugar donde no tenes la certeza de la seguridad, tiene que ver en parte con la educación, saber lo que es un sitio seguro, saber cómo opera, saber que tenes garantizada la seguridad cuando transaccionas electrónicamente en un sitio seguro.

Pero obviamente repercute, hay una conexión directa entre el desarrollo de los medios de pago electrónicos y el comercio web.

AF - Lo primero que puedo imaginarme en cuanto a una billetera virtual como la de Ualá mejorando el impacto del ecommerce, es pensar que naturalmente el ecommerce requiere de un medio de pago estilo tarjeta de crédito para poder operar. No es un negocio físico en el que yo puedo ir con efectivo. Hay algunos mecanismos para ir con efectivo a un RapiPago o un Pago Fácil y demás, son más complejos que tienden a desalentar el consumo. Sabemos que el consumo en general tiene que ver con un tema de necesidad y de momento, yo quiero este teléfono ahora y lo quiero ahora. Si tengo que ir a llevar plata a un RapiPago, ya lo pensé, quizás evalué otras opciones y quizás la venta se cae. Normalmente las ventas en caliente son las que funcionan mejor.

El caso que haya aparecido Ualá y que le haya dado una tarjeta de crédito a un montón de gente que antes no tenía acceso a eso, le abre la puerta a toda esa gente a poder acceder al mundo del ecommerce que antes no tenían posibilidad de hacerlo, y eso por supuesto es una mejora para el mercado del ecommerce.

GB - Esa es una buena pregunta. Yo creo que va de la mano. El ecommerce va de la mano con los pagos digitales. Me parece que la pregunta apunta más, si es específicamente cómo potenciar los pagos digitales hacia el segmento de ecommerce, me parece que es una pregunta más macro de cómo la población en general le genera confianza hacer una compra online, a través de Internet. Es un tema de hábitos, de confianza, es un tema de generar esa conducta y que la gente pueda o quiera no levantarse de su casa y eventualmente pedir una tostadora en un ecommerce, no ir a la tienda, la que sea, Garbarino, Frávega, cualquiera que vos quieras a ver el producto ahí, a testearlo, a ver bueno esto es cómodo. Me parece que es un tema más que nada de confianza, de hábitos. Acá en Argentina se está desarrollando. Pero bueno me parece que es un tema también cultural.

HC - Si, sin duda. Hoy en día tenes la posibilidad de poder ejecutar un pago de forma digital. Y pasa a ser una necesidad de gran parte de la población, porque gran parte de la población hoy quiere a la noche poder ver su película favorita en Netflix, quiere escuchar el último disco en Spotify, quiere tomarse un Uber, digamos, y para hacer todas esas acciones desea poder hacer esas transacciones de forma digital.

Por eso cada vez se hace más necesario poder ejecutar esto. Y son fundamentales para que este tipo de negocio proliferen. Entonces para mí la importancia que tienen es enorme y son fundamentales para un montón de modelos de negocio. Igual van a ser los modelos de negocios que proliferen en los próximos años.

La gente es muy probable que cada vez deje de usar menos el cable, y vea más televisión *on demand*, y así con un montón de cuestiones de la vida cotidiana que van a pasar a ser más automáticas en donde todo eso se va a resolver pagando desde algún tipo de aplicación, y con la cual se va a necesitar tener algún tipo de pago digital.

HO - Yo creo que en el ecommerce hay mucho de compra por impulso. Me parece que todas las cosas que desde los medios de pago podamos hacer para que esa compra por impulso pueda materializarse en la manera más fácil posible son las que a los vendedores, o las empresas de ecommerce, más les atrae. Una de ellas por ejemplo es pago todo con un clic, es decir, que vos solo tengas que poner pagar y ya está. Y no que tengas que levantarte e ir a buscar la tarjeta, y ¿dónde la puse? ¿dónde estaba? Uh, la use para tal cosa. Me la olvidé en el auto. Y chau perdiste la compra.

La tokenización por ejemplo concretamente, creo que es una funcionalidad que le suma un montón y nuestros clientes están como locos con eso, porque claramente te da la posibilidad de

guardar los datos de tarjeta de manera segura y que la persona solo tenga que ingresar en algunos casos, el código de seguridad, y en algunos casos, nada. Eso es fantástico porque te permite realmente materializar una compra realmente por impulso. Después la recurrencia, por ejemplo, creo que es otra funcionalidad muy buscada por las empresas de servicios, que tienen una mensualidad que no siempre es la misma, o que a veces sí, y que es una funcionalidad, pero ampliamente superadora de lo que es el débito automático.

Desde tu lado, o desde mi lado como pagadores, se ve exactamente igual. Pero desde el lado de la empresa es completamente diferente, porque tecnológicamente el débito automático es un servicio que vos le tenes que mandar una sábana gigante a un banco, y el banco es el que corre todas esas transacciones mensuales, ¿no? Si vos no le mandas esa sábana el banco no hace nada. Entonces vos ese mes no cobras. Si se te enfermó el empleado que hace eso, si se te rompió el sistema que saca eso, o se te hizo tarde, y se lo mandaste más tarde, cobras más tarde.

IC - Algo que están demostrando estas nuevas iniciativas es la practicidad al momento de utilizarlos. El caso de Mercado Fondo es un caso que a mí me fascina por lo gráfico. Que ellos hallan más que duplicado sus cuentas comitentes, porque presentaron un producto de manera más sencilla a todas las sociedades de bolsa de Argentina. O sea, todas las sociedades de bolsa de Argentina y todos los bancos con sus fondos comunes de inversiones no supieron mostrar de una manera sencilla como invertir con un fondo común de inversiones.

Ellos lo mostraron de una manera sencilla, armoniosa, atractiva, y el impacto fue tal que si antes, hace 14 meses teníamos 400 mil cuentas comitentes en toda la Comisión Argentina de Valores, hoy tenemos un millón y medio, y un millón es por Mercado Fondo. Entonces hay algo de Customer Centric, de UX.

4. ¿En su opinión, cree que las Billeteras Móviles y las Tarjetas Prepagas puedan reemplazar a los métodos tradicionales de pago como las Tarjetas de Crédito y Débito?

AC - Deberían. Lo que nosotros pensamos como normal, como desarrollo debería ser eso. La posibilidad de operar sin tener un plástico encima. Cuando hablábamos recién de seguridad, lo que te garantiza un plástico con la firma, es un código de seguridad, simplemente eso seguridad. Si uno tiene la posibilidad de transaccionar mediante el móvil, mediante una billetera electrónica, por el medio que sea, el código QR, cualquier medio similar a ese debería ser la evolución natural de los medios de pago.

AF - No, no creo que las desplacen. Para mí es un complemento. Es un complemento que justamente apunta a incluir gente que originalmente no iba a poder acceder a una tarjeta de

crédito standard. Con lo cual la gente que hoy tiene la posibilidad de acceder a una tarjeta de crédito, a una tarjeta prepaga sola no le encuentra demasiado sentido porque normalmente tiene una cuenta bancaria, tiene una tarjeta de débito que vendría a ser algo bastante parecido y si tiene una tarjeta de crédito más a favor todavía, están en otro lugar.

Una tarjeta prepaga viene a cubrir todo un espectro de gente que estaba fuera del sistema y que a partir de este producto puede empezar a estar. No van a desplazarse entre sí, ni una ni la otra. Para mí lo que hace es incrementar la masa de gente que posee un plástico.

GB - Mi opinión es que son complementarias. Hay gente que va a preferir solo las tarjetas de débito y crédito, y hay gente que va a preferir pagar con el teléfono. Una cosa no prevalece sobre la otra, no hay que fomentar una cosa en lugar de la otra. Son cosas complementarias, y, es más, vos cuando pagas con el teléfono tenes dos maneras de pagar, con el saldo que tenes en la billetera o vinculado con tu tarjeta de débito.

Entonces, es más, yo lo que hago incluso tanto la tarjeta de débito como la tarjeta de crédito, es la que me genere más fricción, lo más importante para mí es la fricción, cuantas menos fricciones tenga la experiencia de consumidor y del usuario, esa va a ser la tecnología que más va a adaptarse.

HC - Yo creo que las tarjetas prepagas, hoy las Fintech dan tarjetas prepagas por una cuestión más de que lo que se tiene hoy como solución, pero tranquilamente las Fintech el día de mañana podrán dar tarjetas de débito, de crédito y todo lo que pueda surgir, o sea las Fintech no las veo restringidas quizá a lo que hoy ya conocemos como Fintech, que está más cerca de lo que hacen MercadoPago o Ualá o las más populares, creo que lo de Fintech es cómo poder lograr dar servicios y productos financieros acercándose de una forma digital.

Yo creo que esta sociedad al ver este tipo de cosas cada vez más a proliferar más, son muchos también los bancos que empiezan a invertir en instituciones similares, y sin duda es el futuro, yo creo que, estoy convencido que van a convivir, los bancos no van a desaparecer ni de cerca y va a ser una convivencia entre ambos sistemas.

HO - Me parece que las billeteras tienen mucho share para quitarle a las tarjetas. O sea, si primero todos tienen mucho para quitarle al efectivo, entonces todavía no se entorpecen entre sí.

Sin embargo, la torta de los que estamos dispuestos a adoptar medios de pagos electrónicos ya si empiezan a tener variaciones en las porciones. Todos tienen una torta mucho más grande para ir a comerse que es el efectivo, sí, perfecto. Pero la tortita de todos estos tipos que te usan

billetera, ¿quién tiene cada parte? Bueno la mayoría la tiene las tarjetas, pero bueno ya débito, por ejemplo, le está ganando un montón de protagonismo frente a crédito. Y las billeteras antes no existían, y ya tienen un porcentaje que va creciendo y que va a seguir creciendo. El problema con las billeteras es que hay muchas, y en algún momento van a empezar a consolidarse o si no cada uno va a tener su propia billetera porque ya son muchas realmente.

De a poco aparecen otras posibilidades como los real time payments. El hecho de vos poder manejar un flujo de dinero de terceros te permite hacer un negocio financiero y que ese negocio financiero te banque una rueda de, por ejemplo, adelantarle dinero a un comercio. Entonces ahí esa parte de la adquirencia se te hace más fácil porque vos sabes que si vos pagás con billetera X, si logras que tu cliente pague con billetera X, a vos billetera X te va a dar ese dinero más rápido.

Creo que por ese lado puede venir un poco la evolución del lado de las billeteras, del lado del real time Payments.

Las tarjetas en ese sentido son como los bancos frente a las fintech, tienen una cultura más estructurada y con su negocio organizado de otra manera, y aggiornarse a un modelo como ese les llevaría bastante tiempo. Imagínate que acá recién estamos logrando que de a poquito crédito y débito bajen las tasas de intercambio, y lo están haciendo por ley. Luego también aparece un actor que puede comer de esa torta online, que son los monederos de cripto. El hecho de utilizar bitcoins como medio de pago. Las tarjetas tienen un negocio muy tradicional, con sistemas legacy que de todo eso tiene que dar un respaldo, además tienen que dar información crítica, todo ese tipo de evolución es muy compleja, entonces me parece que les va a costar un montón alcanzar a un montón de empresas ágiles que pueden desarrollar un negocio financiero y rápidamente empezar a brindarlo.

IC - Ese es un caso muy interesante por varios motivos. Por un lado, la eliminación del plástico, recordemos que detrás de una billetera - si bien es muy cierto como vos decís las Fintech o al menos aquí en Argentina, arranca llamando la atención con la tarjeta prepaga – hay una tarjeta de crédito o débito detrás. Entonces se tokeniza. Uno podría pensar entonces que el celular va a reemplazar los plásticos de las tarjetas, pero lo cierto cuando vos lo ves en el mundo, es como la historia contraria. Ves empresas que nunca tuvieron ni que tenían interés en meterse en el mundo de los plásticos porque son antifricción, completamente tecnológicas y sacan tarjetas como es el caso de Apple con Apple Card, que sacó su tarjeta prepaga.

Banco Santander ahora sacó su tarjeta prepaga de nuevo. Y también ves iniciativas que tienen posturas como que esto va a convivir. Entonces avanzan en tarjetas más eficientes como las tarjetas o los plásticos contactless. Yo creo que esto se va a distribuir, que al final del día se va a tener un medio de pago que puede recaer en una tarjeta de crédito, débito o prepago, pero al final del día acá va a haber algo tokenizado, y que no va a ir en todos los rubros por igual.

Mi idea es más de convivencia, creo que en algunas economías sí, uno va a reemplazar absolutamente al otro, pero en otras no. Creo que la nuestra por la alta informalidad que tiene, por la pobreza, por la desigualdad, tenemos más motivos para pensar que se va a convivir con medios de pago incluso efectivo, o plásticos, y digitales con relojes o celulares o lo que quieras, pero que va a convivir, a que uno va a reemplazar al otro.

5. Teniendo en cuenta que generalmente el modelo de compra a crédito para los no bancarizados se maneja en efectivo, ¿Puede éste replicarse a través de un modelo digital?

AC - Hasta donde nosotros sabemos hay mucha resistencia de los bancos a la aplicación de algo que es obligatorio, que es el DEBIN. Eso te permite mayor eficiencia y menos costos, en los pagos a plazo. El DEBIN es genial, el problema es que no, las posibilidades de, por ejemplo, todo lo que es CVU, en la medida que eso funcione y que el DEBIN pueda funcionar correctamente, tranquilamente puede reemplazar los pagos a plazo.

AF - Hoy por hoy nosotros desde Ualá ofrecemos préstamos, en este caso se dio un modelo en el cual para la compra de un producto le están pagando un préstamo, la persona pone todo el dinero físico del préstamo y hace la compra. Y luego lo va pagando, va pagando ese préstamo en cuotas. Con Ualá hoy puede hacer lo mismo, tiene la posibilidad de pedir, no es para todo el mundo, hay que tener igual que para esos casos hay que cumplir ciertos requisitos, pero puedes acceder a un crédito a una tasa muy interesante, y luego destinar ese dinero para hacer la compra de lo que cada uno quiera comprar y pagarlo en las cuotas que acordaron.

GB - Yo creo que todo va a depender del scoring de esa persona. El perfil crediticio de esa persona. O sea, por ejemplo, vos tu crédito está asociado a tu nivel, a tu historial crediticio. Es muy importante también, los pagos son la puerta de entrada al sistema financiero formal, que vos a través de los pagos lo que puedes hacer es generar un historial crediticio y el día de mañana esa historial crediticia pueda llegar a ser una variable para tener acceso al crédito.

Entonces, pongamos por ejemplo Open Banking. Open Banking es algo que está muy en boga en diferentes países, tanto en la región en México, en Brasil como países más avanzados, y economías más avanzadas UK, Canadá y Australia, donde básicamente hay un sistema abierto

donde bancos pueden chupar información de las Fintechs, las Fintech pueden chupar información de los bancos, se puede chupar información de otros sectores, del sector de Telcos, del sector tecnología y demás, entonces básicamente lo que sucede en estos casos, lo que termina pasando, es que vos por tu comportamiento de pagos, se genere historial crediticio para, si vos estas en medio de la economía informal si estás en medio de una pyme, si no tenes un flujo de ingresos, bueno, por mi comportamiento de pagos si yo hago un pago digital se puede inducir comportamiento y tengo variables para general un perfil crediticio.

Entonces eso es muy poderoso y creo que sí, se puede.

HC - Si, sin duda. Creo que todo modelo que hoy existe en el mundo físico se puede replicar en el mundo digital. Yo creo que lo que va a facilitar cada vez más eso es la digitalización del dinero. Creo que es algo que se viene dando. Cada vez, hoy existe mucho eso de que la gente cobra su sueldo, cobra en un banco y va el primer día del mes y se mueve en efectivo. Yo creo que eso cuando uno lo ve cada vez pasa menos, va a seguir pasando menos y a su vez mucha gente que tiene efectivo lo va a volcar a estos sistemas digitales. De hecho, eso cada vez va a crecer cada vez más y ahí lo que se va a poder dar a medida que se generen más transacciones digitalmente, es crear más datos para que las empresas puedan después dar crédito sobre eso. Yo empiezo a conocer a mi cliente, que empieza a consumir, consume y empiezo a armar el historial crediticio de esa persona y después le puedo dar crédito, entonces, todos estos sistemas básicamente estoy seguro se van a volcar a la digitalización por una cuestión que es también lo que las personas prefieren usar y también porque es muchísimo más eficiente porque en vez de tener una sucursal que está recaudando dinero y tiene unos costos altísimos, si eso vos lo puedes hacer en forma digital, es muchísimo más económico.

HO – Tecnológicamente están dadas las condiciones, existen las herramientas hoy en día en el onboarding, utilizando la herramienta de validación facial contra el Renaper es super preciso, hay un montón de otras herramientas de seguridad informática que te permiten asegurar la validación de identidad y que la persona que está tomando el crédito, es la que efectivamente te dice que es. Ahora el tema después son los pagos, que esos pagos generalmente dependen de la voluntad de pago de la persona, es decir, te pago el primer mes, te pago el segundo mes, y después el tercer mes ya no te pago más.

Yo creo que va a llevar muchísimo tiempo justamente por este tema cultural. Me parece que no son muchos me parece los que estén dispuestos a adoptar open banking. Entonces creo que muy rápidamente open banking puede llegar a ganar terreno en ese pequeño universo.

IC - Sí, no solamente lo creo, sino que lo hay. Aquí tenes por ejemplo el caso de Vivus, de Credibel, son créditos muy cortitos en el instante que vos después lo vas pagando con cuotas fijas, entonces cuando vos ves la TNA te matan. Es el ejemplo de lo que son los pay de loans de los Estados Unidos.

Moni no es tan así, pero después hay créditos cortos. Aparecen innovaciones metodológicas en la manera de dar crédito con el fin de adaptarse a las necesidades de la base de la pirámide digital.

Tenes el caso de la moneda Marcos Paz, que es una cripto moneda que se utiliza para pagos del municipio de Marco Paz. Y al final del día si vos usas esa cripto moneda el municipio te financia, porque están disfrutando un descuento que después se va a pagar en moneda real al comercio.

6. ¿Cuáles cree son los mayores obstáculos para alcanzar un alto nivel de interoperabilidad en el país?

AC – Nosotros por lo menos tenemos una visión muy concreta, y que se repite creo a lo largo de la historia. Hay resistencia siempre a todo lo que es novedoso y la resistencia normalmente viene de los estratos más consolidados, los segmentos donde tienen fortaleza. En este caso la presión bancaria sobre no avanzar sobre cosas nuevas, aunque no se metan actores nuevos, no avanzar sobre cosas nuevas, ese es el principal obstáculo.

AF – Para mí el desafío más grande lo tiene el Banco Central. En regular, y en asegurar que todos los actores del mercado financiero implementen las regulaciones que el Central hace. Con CVU hubo una primera regulación, el Central dictaminó como debería funcionar el CVU, pero nunca realizó nada concreto para obligar a todos los bancos a implementarlo. Y como CVU lo que hacía era igualar a una billetera virtual con una cuenta bancaria, claramente es generarle competencia a un banco, los bancos no lo implementaron, lo implementaron a medias, lo implementaron mal. Hacer una transferencia de CVU era caótico, intentar encontrar desde donde era imposible, y hasta que el Central no puso una fecha límite y dijo a partir de este momento todos los bancos deben implementarlo de la misma forma, CBU, era imposible hacer una transferencia.

GB – La infraestructura y estandarización. Tenes que dividir lo que son, la interoperabilidad en el sector financiero, desde el punto de vista de tarjetas es esto real, desde el punto de vista de pago con QR. También tenes la interoperabilidad desde el punto de vista de billeteras, de transferencias. Entonces es importante también que haya interoperabilidad desde el punto de

vista de que, si yo tengo fondos en una billetera ponele NaranjaX, yo pueda transferir los fondos a otra billetera virtual, o a una cuenta tipo en el Banco Nación con CBU. Entonces esa interoperabilidad también es importante para no generar un ecosistema cerrado. Hay que trabajar para ir a un ecosistema abierto donde podamos tener esto, si yo tengo fondos en MercadoPago, yo lo pueda transferir a mi cuenta del Banco Nación, lo pueda transferir a mi cuenta de Brubank, lo pueda transferir a mi cuenta de NaranjaX y al revés también. Entonces, eso genera un poco lo que hablábamos antes, que un comercio no tenga que tener cinco QRs, cinco postnet.

HC – Yo creo que ahí es donde, por ejemplo, volviendo al tema de la regulación es que exija que haya operabilidad porque si no lo que se termina generando es un gran monopolio. Si solamente una empresa, como pasa en el mundo de las tarjetas, hace poco se terminó justamente desarmando ese monopolio que en el mundo bancario tradicional lo tenía prisma. Donde prisma una empresa manejaba a la adquirencia, manejaba la emisión, manejaba los POS, manejaba el medio de los bancos que era donde se cobraba los comercios cobraban su venta, básicamente atendía todas las ventanillas y no daba espacio para que otros participen y por ende no generas competencia.

Por eso yo creo que es clave que haya un desdoblamiento donde justamente aquellas empresas que se quieren dedicar a generar QR para que los comercios tengan su QR, lo que sería la adquirencia en el comercio en el mundo tradicional de las tarjetas, se dedique a hacer eso, como muy bien lo hizo Mercado Pago; y las empresas que se quieren dedicar a poder generar billeteras que lean QR para la emisión, como sea la emisión de plástico como sería en el mundo tradicional, lo puedan hacer, y que esto interopere.

O sea, si hoy yo voy con una tarjeta Visa o Mastercard, o la que sea, la paso por un POS, ese POS lee esa tarjeta, digamos, eso debería ser lo mismo en el mundo de los QR. O sea, yo voy con una aplicación que lea QR y bueno no importa de quien sea un QR que está ahí, yo sé que voy a poder leer y le voy a poder pagar a ese comercio. Yo creo que eso es lo que generaría muchísimo más incentivo para que todos los pagos digitales crezcan en forma mucho más acentuada aún.

HO – Las herramientas a nivel de la tecnología están ahí, o sea los modelos los hay, los casos de éxito los hay, es como que me parece que va más por el lado de algunos intereses no del modelo de negocio, que se mantenga y se sostenga como está hoy el establishment de los bancos.

IC - Hoy creo que lo que tiene que haber para que haya una real interoperabilidad es lo que te dije al principio. Es un ejemplo todavía mejor, que es que se cumplan las normas. Que vos te metas y que el Home Banking de un banco tradicional no te oculte cuando te pone CBU alias, y tengas que hacer otro click para llegar al CVU.

Que Mercado Libre no te retenga el dinero que va de Mercado Libre cuando lo quieres sacar durante 4 días, que el código QR efectivamente impreso en un comercio de Mercado Libre pueda ser leído por una billetera que no sea Mercado Pago.

Que pase lo mismo con los bancos, que los bancos promuevan sus propios códigos QR, pero que yo pueda pagarles a ellos a través de mi billetera de Mercado Pago.

Yo creo hoy que la verdad la normativa, que mal está dentro de todo, las reglas de juego se pusieron, no se está pudiendo lograr que los jugadores se adecuen a la reglamentación. Y no tenemos buen referee. Porque se adecuan lo justo y necesario, y todo lo demás te lo ponen por ahí. Fíjate cuando salió los pagos Pay, que eran sin costo hasta cierto monto de facturación, y que era una proporción de la primera categoría del monotributo. ¿Con qué idea? Con la idea de que todo comercio que acepte una tarjeta, esa tarjeta no iba a entrar como un pago por tarjeta, sino que iba a entrar como una transferencia inmediata entonces se salteaba las tasas del emisor.

6.2. Anexo II – Participación en evento de la industria.

Argentina Fintech Forum 2019

Fecha del evento: 19 de noviembre

Organizado por la Cámara Argentina de Fintech y con la participación de los principales representantes del sector, esta segunda edición del evento contó con más de 800 asistentes. La agenda se organizó en base a las siguientes temáticas: Perfil del Usuario, Ecosistema Fintech, Tecnologías que potencian la Industria, Banca y Fintech, Pagos Digitales, Rol del Venture Capital en Fintech, Panorama Fintech Regional, Regulación y Fintech y el Rol de la Mujer en la Industria Fintech.

Figura 34

Acreditación Argentina Fintech Forum 2019



Fuente: Karysaid Ramos, 2019.

Figura 35

Certificado de participación en Argentina Fintech Forum 2019



Fuente: Karysaid Ramos, 2019.

Webinar Explosión de Pagos Digitales

Fecha del evento: 26 de junio 2020

Organizado por la Cámara Argentina de Fintech el webinar abordó el auge de los pagos digitales durante los primeros meses del distanciamiento social obligatorio como consecuencia del Covid-19. Asimismo, recorrió las experiencias de las empresas representadas en el panel y el futuro de los pagos digitales y el cryptocurrency.

Figura 36

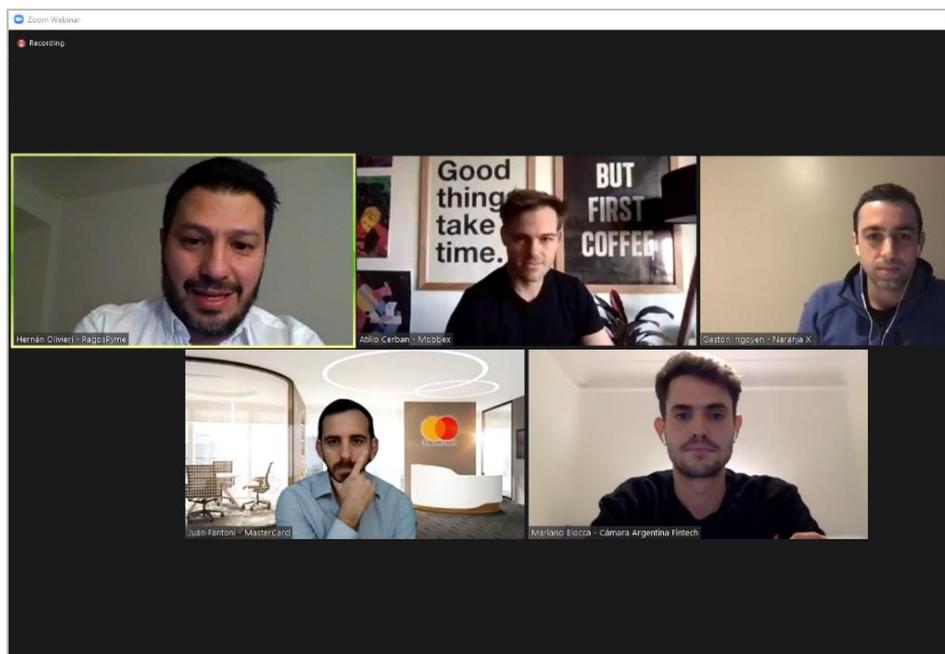
Invitación Webinar Explosión de Pagos Digitales



Fuente: CAF, 2020. Reproducción autorizada. <https://bit.ly/30ZB2aD>

Figura 37

Webinar Explosión de Pagos Digitales



Fuente: Screen capture CAF, 2020. Reproducción autorizada.
Grabación disponible en Pagos Pyme.com <https://bit.ly/3kNfJkx>

Webinar Global Payments Report Tendencias para 2020, Worldpay

Fecha del evento: 28 de julio 2020

Organizado por Worldpay, la consultora inglesa líder en medios de pago a nivel global, el webinar se concentró en las tendencias de pago digitales para el 2020. Estas tendencias: el auge de las billeteras digitales, *buy now pay later*, generación Z, social commerce, personalización de pagos (A2A) y comercio por voz.

El webinar contó con la presencia de destacadas figuras de la industria en la región tales como Esteban Sarubbi, VP Comercial de Worldpay; Martín Gallone VP Digital Millicon (Tigo) y ex fundador de Mercado Pago y Moisés Gormes Head of Payments de Paypal México.

Figura 38

Invitación Webinar Global Payments Report: El futuro de los pagos, Worldpay



Esteban Sarubbi • 1er
Vice President - Commercial, Latin America en Worldpay
3 semanas •

Descubra las principales tendencias de pagos digitales en América Latina. Únase en nuestra discusión animada en nuestro webinar #GlobalPaymentsReport2020 el 28 de Julio, y descubra los métodos de pagos digitales que toda empresa debe considerar para optimizar sus planes de crecimiento y decisiones comerciales.

Regístrese ahora

<https://lnkd.in/dKgRRF3>

worldpay
from FIS

ÚNASE A NUESTRO WEBINAR SOBRE EL #GLOBALPAYMENTSREPORT

28 de Julio, 15:00 Colombia / México / Perú, 16:00 Chile, 17:00 Argentina

Esteban Sarubbi
VP Commercial
Worldpay from FIS

Moisés Gormes
Head of Payments
PayPal Mexico

Martín Gallone
VP of Digital
Millicon

88

Recomendar Comentar Compartir Enviar

Fuente: Esteban Sarubbi vía LinkedIn, 2020.
Reproducción Autorizada. <https://bit.ly/2Y5SNn2>

Figura 39

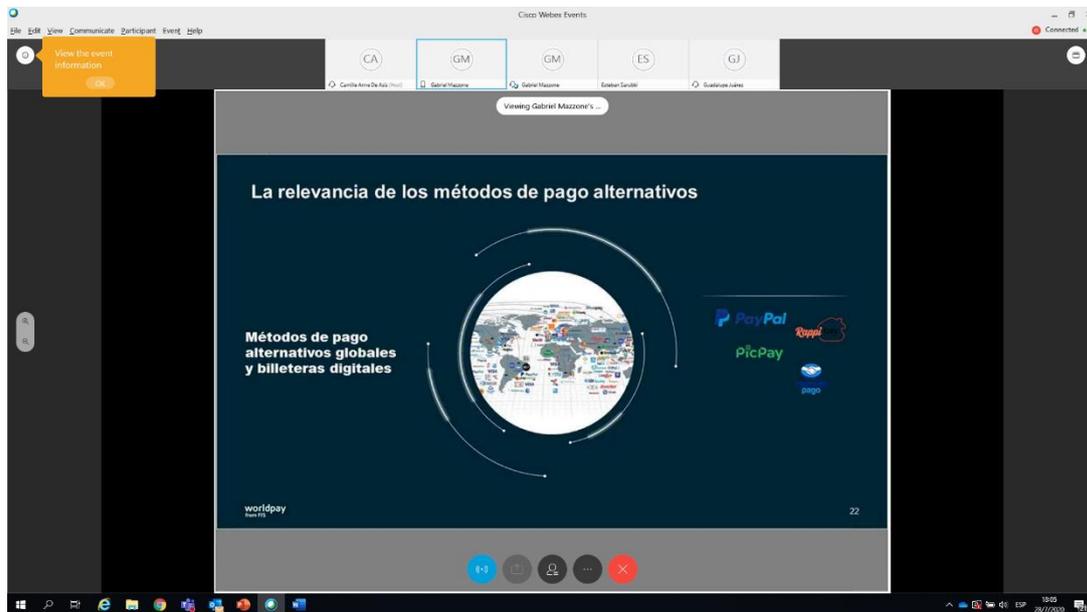
Webinar Global Payments Report: El futuro de los pagos, Worldpay



Fuente: Screen capture Worldpay, 2020. Reproducción autorizada.
Grabación disponibilizada por Worldpay <https://bit.ly/3iMsuKt>

Figura 40

Webinar Global Payments Report: El futuro de los pagos, Worldpay



Fuente: Screen capture Worldpay, 2020. Reproducción autorizada.
Grabación disponibilizada por Worldpay <https://bit.ly/3iMsuKt>

6.3. Anexo III – Listado de las 10 principales billeteras móviles en Argentina.

Figura 41

Top ten de billeteras virtuales en Argentina



Datos al 15 de junio 2020. Fuente: iProUp, 2020. Reproducción autorizada. <https://bit.ly/343DEGq>

7. Glosario

A continuación, se presenta un glosario de términos más usados en eCommerce, según las definiciones de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE).

3PL (third party logistics)	“Logística tercerizada”, es decir, la externalización (u outsourcing) de la logística a un operador externo.
A/B Testing	El proceso de comparación de dos versiones diferentes de una página web, para determinar qué versión es más eficaz. Se muestran las versiones A y B a usuarios del mismo público objetivo al mismo tiempo y se observa que versión tiene más conversión.
Ad-blocker	Es una extensión o complemento de los navegadores, básicamente un software, que elimina los anuncios de tipo spam de cualquier página web (banners, pop-ups, anuncios en vídeos).
Adaptive	Cuenta con diferentes diseños para cada tamaño de pantalla, y una vez que se detecta el dispositivo en el que se está visualizando (mediante htaccess, javascript, etc.), el navegador abrirá el diseño más adecuado para dicho dispositivo.
Analytics	Google AdWords es el programa de publicidad de Google. A través de AdWords, el anunciante (empresa o individuo) puede crear anuncios online para llegar a los usuarios en el momento que estos buscan contenidos, productos y/o servicios relacionados.
API (Application Programming Interface)	Es un protocolo de programación creado para permitir que soluciones de software independientes puedan comunicarse a través de una interfaz, de manera relativamente simple. Los desarrolladores a menudo usan APIs para conectar o integrar servicios y sistemas.
B2B	Tipo de negocio en el que una empresa le vende a otras empresas.
B2C	Tipo de negocio en el que la empresa le vende a los consumidores finales.
Back-End	Todo lo relacionado con el funcionamiento interno de una plataforma de e-commerce, donde se manejan lenguajes como PHP, Python, .Net, Java, etc. El desarrollador Back-End se encarga de interactuar con bases de datos, verificar manejos de sesiones de usuarios, montar la página en un servidor, y desde este “servir” todas las vistas que el Front-End crea.
Back-Office	También conocido como Admin, dentro de la plataforma de e-commerce, es el conjunto de elementos que permite a los comerciantes administrar, operar y gestionar su tienda online,

para por ejemplo realizar la actualización de precios de productos.

Banners	Un banner (pancarta en español), o más formalmente web banner, es un formato publicitario en Internet. Es un tipo de anuncio que generalmente es empleado en la publicidad llamada display, piezas publicitarias de contenido gráfico que se encuentran localizadas en diferentes páginas web. Hay diferentes formatos homologados para advertising tanto para tamaños desktop como para mobile.
Benchmarking	Proceso sistemático de evaluación de productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones, de cara a optimizarlos.
Big Data	La disciplina que contempla las actividades relacionadas con el manejo de grandes conjuntos de datos y resuelve desafíos como su recolección, almacenamiento, búsqueda, análisis, visualización y distribución. La tendencia a manejar enormes cantidades de datos se debe a la necesidad de crear informes estadísticos y modelos predictivos utilizados en diversas disciplinas, desde acciones de marketing hasta la lucha contra el crimen organizado.
Billetera electrónica	El proveedor de este servicio almacena y gestiona información de pago electrónico a través de tarjetas de crédito y débito, y en algunos casos también cuentas bancarias y depósitos en efectivo. Por ejemplo, TodoPago o PayPal.
Boostrap	Grilla constructiva con medidas y estándares de diseño para las interfaces gráficas de la página. Es una de las más populares y utilizada por diseñadores y desarrolladores.
Bounce rate (tasa de rebote)	Métrica utilizada para indicar el porcentaje de personas que entran y salen de una página de un sitio sin interactuar con ella.
Branding (construir una marca)	Trabajo de gestión de marca (anglicismo: brand), con el objetivo de hacerla conocida, deseada y con una imagen positiva en la mente y el corazón de los consumidores. Implica realizar acciones relacionadas con el propósito, los valores de la marca y el posicionamiento, creando una conexión con el público para influir en sus decisiones de compra. Son decisiones desde el diseño y la comunicación de una empresa.
Business Intelligence (BI)	Herramientas de soporte para la toma de decisiones. Facilitan en tiempo real, el acceso interactivo, análisis y manejo de información crítica para la empresa.
C2B	Es la abreviatura de la expresión Consumer-to-business. Es un modelo empresarial en el cual los consumidores crean el valor y las empresas comerciales consumen aquel valor.
C2C	Es la abreviatura de la expresión Consumer to consumer, es una práctica habitual en marketing por la cual se realiza una actividad comercial o económica entre los propios consumidores

aprovechando determinados sitios web o espacios ofrecidos por empresas.

Carrito	Página de una tienda online donde la persona deposita los productos que desea comprar.
Chargeback	Es la palabra en inglés usada para hablar de los contracargos, es decir, cuando un cliente reclama a su tarjeta de crédito por una compra que no hizo y este monto se le devuelve.
Check out	Etapa posterior al Carrito. Cuando en la tienda la persona terminó de agregar en el carrito lo que desea comprar pasa al “Check Out” para colocar sus datos, pagar y elegir cómo quiere que se le envíen los productos.
Click Rate	Organización comercial electrónica. También se las conoce como empresas "punto com".
Conversión	En el ámbito online, hace referencia al hecho de que un visitante a un sitio complete el objetivo de negocio buscado, sea la concreción de una compra o de una acción puntual.
Conversion funnel	El funnel o embudo de conversión es un término de Marketing Online que trata de definir los distintos pasos que tiene que dar un usuario para cumplir un objetivo determinado dentro de la web, ya sea un registro, una compra o la generación de un lead.
CPA (Cost per Action)	En el entorno típico de Adwords, es el costo por acción, mediante el cual no se paga simplemente cuando alguien hace clic en el anuncio sino cuando se hace algo más: comprar, suscribirse, descargar software o lo que se haya indicado como objetivo. Por su complejidad es usualmente bastante más costoso que el CPC.
CPC (Cost per Click)	En el entorno típico de Adwords, es el Costo por Clic, que representa la suma de dinero que un anunciante paga al motor de búsqueda por cada clic que se hace sobre su anuncio en el resultado de búsquedas.
CPI (Cost per Impression)	En el entorno típico de Adwords, es el Costo por Impresión, que se refiere al hecho de que un anuncio aparezca en pantalla en los resultados del buscador.
CPM (Cost per Thousand)	En el entorno típico de Adwords, es el Costo por cada Mil Impresiones, que se refiere al hecho de que un anuncio haya aparecido esa cantidad de veces en pantalla en los resultados del buscador.
Creatividad de campana	Diseño de una estrategia comunicacional/publicitaria puntual con un fin específico, para hacer llegar de la forma más efectiva ese mensaje a los consumidores. Puede o no estar alineada con la estrategia de Branding de la marca.
CRM (Customer Relationship Management)	Herramientas de soporte para la administración de la relación con clientes. Facilitan en tiempo real, el acceso interactivo, análisis y manejo de información crítica sobre el perfil, compras recientes y demás información sobre los clientes o cuentas. Muy utilizado por las áreas de marketing y ventas.

CRO (Conversion Rate Optimization)	El proceso de mejorar la experiencia del usuario de un sitio web con el objetivo de aumentar el porcentaje de visitantes que se convierten en clientes.
Cross border	Son las ventas (off y online) que se realizan de un país a otro.
Cross selling	La venta cruzada es una técnica que consiste en la venta de varios productos o servicios complementarios al que el cliente desea comprar inicialmente. Se puede entender la venta cruzada de forma mucho más sencilla con un ejemplo: un usuario compra una computadora y el vendedor le ofrece un mouse y una impresora.
CSS (Cascading Stylesheets)	Es un lenguaje de diseño gráfico muy usado para establecer el diseño visual de las páginas web e interfaces de usuario escritas en HTML o XHTML.
CTA	Siglas en inglés de “call to action”, es decir, “llamado a la acción”. Se refiere a los botones, textos o elementos gráficos que buscan que un usuario haga click e inicie algún proceso.
CTR (Click Through Rate)	Número de visitantes que hacen clic en un anuncio, dividido el número total de impresiones del mismo. Fórmula: Clicks / impresiones.
CVU	La Clave Virtual Uniforme (CVU) permite la identificación de una cuenta en un Proveedor de Servicios de Pago (PSP). Es equivalente al CBU bancario, pero para cuentas digitales no bancarias. Permite transferir dinero de una cuenta bancaria a una cuenta virtual no bancaria y viceversa. Además, realizar transferencias a cuentas virtuales de un Proveedor de Servicios de Pago (PSP) diferente.
Cuenta de pagos	Una cuenta de pago es una cuenta de libre disponibilidad que un Proveedor de Servicios de Pago (PSP) ofrece a sus clientes para ordenar y/o recibir pagos.
Curvas	Los archivos en curvas o vectores se llaman así debido a que está formado por líneas generadas matemáticamente por un algoritmo en tiempo real. El trazo que se contiene en ese archivo es equiparable a si se realizara un dibujo a mano alzada. Posee gran definición y no trae efectos pixelados a las imágenes.
Customer Lifetime Value	La predicción de ingresos y beneficio neto que un cliente generará durante toda la relación comercial.
Cybercash	Dinero digital / Dinero electrónico. Este tipo de mecanismo de pago se creó con la intención de resolver los problemas de seguridad relacionados con el uso del número de tarjeta de crédito por Internet.
DPI	Dots per inch (puntos por pulgada), y aunque se suele confundir con los píxeles por pulgada no es lo mismo. Unidad de medida de la resolución de la imagen. Hacen referencia al tamaño del contenido que se ve en la pantalla y pueden ajustarse a distintos valores, independientemente de lo grande o pequeño que sea el

panel, ya que esta configuración se hace por software. Para web la resolución de pantalla óptima es 72 DPI.

Dropshipping	Operación logística donde el vendedor no maneja stock propio y al conformar una venta, informa los datos de producto y envío al fabricante o distribuidor que sí maneja el stock, para que genere el envío al cliente.
E-mail Marketing	Define el envío de e-mails a públicos específicos (masivos o no) conteniendo mensajes relativos a una campaña de prensa, marketing o promoción en general. Se lo considera un acto de comunicación online y marketing directo.
E-retailer	Son los retailers (venta minorista) que cuentan con su propia Tienda Online para ofrecer los productos de forma 100% digital.
eCommerce	Término en general para referir al Comercio electrónico. También en específico a una tienda online.
Emisor (Medios de Pago)	Un emisor es el banco, institución financiera, asociación de ahorros y créditos, entidad gubernamental (como una organización postal) o minorista que ofrece una línea de crédito o una tarjeta de débito a un consumidor o negocio.
Facebook Ads	Es el sistema de campañas publicitarias de Facebook. Con esta plataforma, podrás promocionar tu página de Facebook para empresas, tu página web, tienda online, evento o aplicación.
FAQs	Siglas de “Frequently Asked Questions”, es decir, “preguntas frecuentes” que recibes en tu sitio.
Free Shipping	Envío sin cargo de los productos comprados.
Front-End	Todo lo relacionado con los aspectos de una tienda online que están a la vista del usuario. Los desarrolladores de Front-End manejan principalmente los lenguajes Html, CSS y JavaScript, y se encargan de configurar la página de tal manera que sea cómoda de navegar para los usuarios. Por eso, además de programación deben saber interpretar cuestiones relacionadas con diseño y User Experience (experiencia de usuario).
Front-Office	También llamada Interfaz, dentro de la plataforma de e-commerce, es el conjunto de elementos con los que interactúa directamente el usuario, como por ejemplo el alta de usuario.
Fulfillment	Término que se utiliza para definir el proceso de recepción, empaquetado y envío de mercancías.
Funnel (Embudo de conversión)	El funnel o embudo de conversión generalmente se representa como un gráfico con los distintos pasos que tiene que dar un usuario para cumplir un objetivo determinado dentro de un sitio web, ya sea un registro, una compra o la generación de un lead.
Gateway	Representa el enlace o interfaz de conexión entre diferentes dispositivos electrónicos y su propósito es traducir información de un protocolo en una red inicial, a un protocolo en una red de

destino. Comúnmente utilizado para hacer referencia a la pasarela de pago.

GTM	Google Tag Manager es una herramienta que simplifica en gran medida la gestión de etiquetas o fragmentos de código (scripts) para poder hacer el seguimiento y medición de cualquier hito que acontece en el sitio web.
Guest Checkout	Permite realizar una compra sin tener que loguearse o crear un perfil de usuario.
Heat map	Significa mapa de calor, es un estudio que se realiza a través de un desarrollo que mide la interacción que realizan los usuarios en una interfaz, midiendo su recorrido con el mouse, clicks. Permite a través de sus resultados sacar conclusiones de uso de los botones y lugares de interacción de la web.
Historial de compras	Historial de compras de un cliente, sirve para que éste revise lo que ha consumido previamente y para crear un perfil del consumidor.
Hit	Se habla de cantidad de hits, el número de veces que ha sido visto, clickeado o descargado un determinado contenido online.
Home Delivery	Significa entrega a domicilio.
Homepage	Es la página principal de un sitio web; se utiliza para facilitar la navegación a otras páginas en el sitio, proporcionando típicamente enlaces priorizados (Menú Inicial), artículos recientes (acceso a blog) e información de contacto.
Iconografía	La iconografía es un sistema de Ilustraciones icónicas o vectoriales que se utilizan en el diseño de interfaz para elementos de navegación (mail, click, etc.) o para referenciar zonas de clicks o áreas de un tipo de información determinada. Hay diferentes tipos, la iconografía funcional que ayuda a la navegación de las interfaces y la iconografía ilustrativa que ayuda a completar sentido sin caer en el uso del lenguaje fotográfico.
Intercambio (Medios de Pago)	El intercambio es una pequeña tasa que el banco del comerciante (adquiriente) le paga al banco del tarjetahabiente (emisor) para compensar al emisor por el valor y los beneficios que los comerciantes reciben al aceptar pagos electrónicos. Permite que los bancos que emiten los pagos electrónicos ofrezcan un valor enorme a los comerciantes, los gobiernos y los consumidores.
JPG	Forma de exportación de una imagen para su visualización online. Las imágenes JPG usan un método de compresión con pérdida, que reduce su tamaño de almacenamiento a costa de la calidad de la imagen. JPG se destaca cuando se trata de su capacidad de lograr una compresión de hasta 10:1 sin ninguna degradación notable en la calidad de la imagen. Esto hace que las imágenes JPG sean perfectas para la fotografía web y casual.

Keywords	Significa palabras claves. Tiene dos utilizaciones. 1) Una keyword o palabra clave es el término o conjunto de términos que utilizan los usuarios cuando buscan los contenidos que les interesan en los buscadores. 2) También se denomina así a la clave de acceso que se utiliza para acceder a un sitio donde se tiene un perfil de usuario.
KPI (Key Performance Indicator)	En español significa Indicador Clave de Desempeño, representa la implementación de métricas para reconocer si los objetivos de negocio están siendo alcanzados. Bien aplicada, refleja aquellas situaciones donde es necesario implementar acciones de mejora.
Landing Page	Una página web a la que una persona llega tras pulsar en el enlace de un display, banner o anuncio de texto situado en otra página web. En la mayoría de los casos esta página web es una extensión del anuncio de promoción, donde se explica más detalladamente la oferta del producto o servicio que se está promocionando.
Last milers	Operadores de última milla, es una forma técnica para referirse a operadores logísticos como Glovo, Rappi, etc.
Leads	Personas que muestran interés en tu producto o servicio al interactuar dentro tu página.
Link Building	Es la acción de conseguir que otros sitios publiquen enlaces hacia mi sitio. Forma parte de las estrategias SEO (Posicionamiento Orgánico en Buscadores), cuyo objetivo es incrementar la importancia y relevancia de mi sitio para los motores de búsqueda.
Logística	Cuando hablamos de logística, nos referimos a todo lo relacionado con el almacenamiento, reparto y entrega de los productos que se comercializan dentro de nuestra tienda online.
Marca de agua	Una marca de agua es un mensaje (normalmente un logo, sello o firma) superpuesto a una imagen, con una gran dosis de transparencia. También se habla de marca de agua en los casos en donde ante la inexistencia de una imagen cargada, hay una imagen genérica que ilustra el campo vacío de ese contenido.
Marketplace	Es un sitio que permite a vendedores y compradores tomar contacto para efectuar transacciones comerciales. Ejemplos reconocidos de Marketplace son Amazon y MercadoLibre, pero existen muchos, cada vez mejor organizados en rubros determinados.
Medio de envío	Formas disponibles en un eCommerce para que los productos comprados lleguen al comprador.
Medio de pago	Formas disponibles en un eCommerce para que los compradores abonen el precio final de su compra.
Merchant	Otra manera de llamar a comerciantes que venden productos y/o servicios.
Meta Descripción	Un fragmento de texto, por lo general de 160 caracteres, que resume el contenido de un sitio y se muestra en la página de

resultados del motor de búsqueda, junto con el link al sitio en cuestión.

Métricas	Indicadores que permiten conocer el comportamiento de los usuarios en los sitios web analizados. Por ejemplo, el porcentaje de conversión (compradores netos sobre el número de visitantes totales), el porcentaje de carritos abandonados o el tiempo promedio de permanencia en el sitio.
Mobile	Término técnico para referirse al uso y consumo de sitios, tiendas, redes, etc., desde teléfonos móviles.
Mobile First	Es la metodología de diseñar priorizando la experiencia de usuario para pantallas de dispositivos móviles, sobre medidas mínimas y máximas de mobile, y luego adaptar los bocetos a las pantallas de desktop.
Newsletter	Es un boletín enviado de forma periódica por correo electrónico, a través del cual se informa a los usuarios sobre temas relacionados con la entidad que lo envía (desde cuestiones meramente relacionadas a un producto o servicio, hasta divulgaciones científicas, por ejemplo). Por lo general, el usuario expresa su interés en recibirlo a partir de una acción previa de marketing, aunque también hay newsletter enviados a través de e-mail marketing sin previo aviso.
Omnicanalidad	Se trata de una estrategia que atraviesa todo el modelo de negocio, donde cada situación en la que un usuario toma contacto con nosotros sea de manera directa o indirecta, a través de canales online u offline, forma parte de un sistema interconectado de situaciones que deben responder fluidamente a sus requerimientos. Por ejemplo, un potencial cliente puede comenzar por consultar sobre nuestro producto en un catálogo online de terceros, luego ir a verlo en una tienda física y finalmente comprarlo en nuestro sitio online. El seguimiento de todo este proceso, tanto para que sea satisfactorio para el cliente como exitoso y medible para nosotros, es omnicanalidad aplicada.
Open Rate	En el marco de una campaña de e-mail marketing, es el número de receptores que abren un determinado e-mail, sobre el número total de receptores que recibieron dicho e-mail. Se presenta como un porcentaje.
Open Source	Plataformas de eCommerce prearmadas que permiten adaptarse con un desarrollo posterior, a las necesidades específicas de un cliente.
Operador logístico	Empresas dedicadas al envío de paquetes de forma local, regional, nacional o internacional.
Packing	Se refiere a todo el proceso embalado, empaquetado y envasado de un producto.

Pageviews	Es la cantidad de veces que una determinada página fue vista por los visitantes.
Pasarela de pago	Es la herramienta encargada de procesar el cobro y pago del producto, su principal objetivo es que se realice de manera rápida, sencilla y segura para el usuario.
Pay-Per-Click (PPC)	Un modelo de publicidad online donde el anunciante paga sólo cuando se hace clic en su anuncio.
PayPal	Es una pasarela de pagos internacional, líder a nivel mundial, fundada en 1998.
Picking	Se refiere a la preparación de pedidos en el almacén, en cuanto a seleccionar y extraer una serie de productos del stock y organizarlos en un lugar específico antes del empaquetado y la entrega de estos a sus destinatarios.
Pickups	Significa puntos de recogida. Lugares situados en diferentes zonas de la ciudad, dónde el usuario puede pasar a recoger su paquete, si previamente durante el periodo de compra ha pedido que se lo lleven ahí.
PNG	Portable Network Graphics es un formato gráfico basado en un algoritmo de compresión sin pérdida para bitmaps no sujeto a patentes. Este formato fue desarrollado en buena parte para solventar las deficiencias del formato GIF y permite almacenar imágenes con una mayor profundidad de contraste y otros importantes datos. Es más liviano y puede tener fondos transparentes.
Proveedor de servicio de pago	Los Proveedores de Servicios de Pago (PSP) son las personas jurídicas que, sin ser entidades financieras, cumplan al menos una función dentro de un esquema de pago minorista, tal como ofrecer cuentas de pago.
Re-branding	Conjunto de acciones
Responsivo (Sitio Responsivo - responsive)	Adjetivo dado a un sitio cuyo diseño se adapta a diferentes tamaños y resoluciones de pantalla, teniendo en cuenta los diferentes tipos de dispositivos existentes (computadoras, laptops, celulares, tablets). Naturalmente, es de vital importancia para el m-commerce. Actualmente, es difícil pensar en un sitio que no se desarrolle con esta característica.
Retailer	Una empresa que vende directamente al consumidor final.
Reviews (de usuarios)	Muy importantes para el posicionamiento de un sitio y sus productos o servicios, son los comentarios que dejan los usuarios con respecto a su experiencia de compra o grado de satisfacción con el producto o servicio en sí mismo. Se pueden dar tanto en forma escrita como en forma de puntuación (por lo general 1 a 5 estrellas).
ROI	Return on Investment o retorno sobre la inversión. Métrica que permite analizar cuánto retornó de lo que invertimos. Se puede

calcular de muchas formas, una estándar puede ser con la división: ganancias / inversión.

SaaS	Software as a Service o software como servicio. Son un tipo de plataforma de eCommerce prearmadas por las que pagamos una licencia mensual de uso mientras tengamos la tienda activa. El proveedor se hace cargo del mantenimiento, mejora y evolución de la plataforma en sí. Nosotros solo del contenido y diseño de la tienda.
SCM (Supply Chain Management)	En español, Administración de la red de Suministro, da nombre al proceso de planificación, puesta en marcha y control del suministro de bienes y servicios, con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente con tanta eficacia como sea posible.
SEM (Search Engine Marketing)	Si bien originalmente se utilizó como término para indicar todas las actividades de marketing asociadas a la mejora del posicionamiento en buscadores, hoy en día se utiliza para identificar las campañas pagas en buscadores (Adwords). Se diferencia de SEO, Search Engine Optimization, que hace referencia a la labor para lograr apariciones no pagas en las listas de resultados de buscadores.
SEO	Search Engine Optimization u optimización de motores de búsquedas. Son las técnicas que se utilizan para mejorar la legibilidad de un sitio web o tienda por parte de los buscadores (como Google).
Sesión	Una sesión es un conjunto de interacciones que tienen lugar en su sitio web en un periodo determinado. Por ejemplo, una única sesión puede contener varias páginas vistas, eventos, interacciones sociales y transacciones de comercio electrónico.
SKU (Stock-keeping Unit)	Código de identificación alfanumérica único para cada producto o servicio en el stock de una tienda online.
Social Commerce	El uso de las redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest, etc.) para incentivar a los consumidores a comprar productos y servicios online.
Social Media	Las más utilizadas Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn. El conjunto de plataformas de comunicación online donde el contenido es creado por los propios usuarios.
SSL	Protocolo diseñado para habilitar las comunicaciones cifradas a través de Internet, es usado en las comunicaciones entre navegadores y servidores. Las direcciones URL que comienzan con "https" indican que se utilizará una conexión segura SSL. SSL brinda 3 cosas importantes: privacidad, autenticación e integridad de mensaje. Es una característica fundamental para los sitios de e-commerce.
SVG	Gráficos vectoriales escalables (SVG) es un lenguaje de marcado XML para describir gráficos vectoriales en dos dimensiones. Este tipo de formato se utiliza para gráficos que tienen que

	escalar automáticamente a diferentes formatos de pantalla sin pérdida de resolución.
Target	Público objetivo al que queremos alcanzar, que conozca nuestra marca y productos y nos compre.
Tasa de Conversión	Se calcula dividiendo el número de visitantes que completan una acción determinada por el número total de visitantes a una página y/o proceso en particular.
Tráfico de búsquedas (Search Traffic)	Es el tráfico que llega a un sitio desde buscadores como Google, donde el visitante ha elegido dicho sitio a partir de un resultado de búsqueda. Lo interesante aquí es identificar los keywords utilizados. Esta métrica tiene una gran relación con el SEO (Search Engine Optimization).
Tráfico directo (Direct Traffic)	Está compuesto por los visitantes que entraron a un sitio al escribir su dirección o url en la barra del navegador, o haciendo click en algún documento distinto de contenidos web (es decir, no otro sitio o aplicación), como un documento de Office, o a través de un "bookmark" en el navegador del usuario.
Tráfico referido (Referred Traffic)	Los visitantes llegan a nuestro sitio a través de links en otros sitios que no son buscadores. Un caso típico es el de contenidos de social media que hacen referencia a nuestro sitio, sean pagos u orgánicos (posteos o incluso displays publicitarios). Para el análisis de SEO, es importante diferenciarlo del tráfico directo o de búsquedas.
Trazabilidad	Cualidad de poder seguir un paquete en tránsito desde su origen hasta el destino con detalles sobre quién lo envió, qué pasos superó, en qué estado está, cuáles restan y hacia dónde se dirige.
UI User Interface	Diseño de interfaz de usuario, estructura y diseño de look and feel de la página navegable por el usuario.
Up Selling	Incentivo al comprador para que realice una compra mayor a la que aparentemente estaba apuntando. Por ejemplo, si elige una raqueta de tenis estándar, le muestro raquetas de mayor calidad y precio, para eventualmente tentarlo a cambiar de producto.
URL	"Dirección" de una tienda online.
Usability	El grado de facilidad con que el usuario puede navegar, acceder a información y realizar acciones (como compras o descargas) en una aplicación o sitio Web. Directamente relacionado con el concepto de User Experience.
User Experience (UX)	En el entorno online la Experiencia de Usuario hace referencia a cómo una persona se siente al interactuar con un sitio web o aplicación. Los diseñadores especializados en UX trabajan para que los criterios naturales de navegación, percepción de contenidos y funcionalidad del sitio sean lo más satisfactorios posibles para los visitantes. En e-commerce es considerado más importante aún que el diseño tradicional.

Usuario	Persona que interactúa con una aplicación o un sitio web cuyas actividades se miden con Google Analytics.
Warehouse	En inglés significa bodega. Edificio destinado para almacenamiento de mercancías
Wishlists	Lista de artículos que un usuario desea comprar en un sitio y deja guardada para eventualmente concretar la compra en otro momento. Fomentada por sitios como Amazon, es una excelente referencia directa de la intención de compra de los usuarios.

Fuente: CACE. 2020. Reproducción autorizada. <https://bit.ly/3451hhZ>

8. Referencias Bibliográficas

- Accenture y Cámara Argentina Fintech. (2019). *Primer Informe del Ecosistema Fintech Argentina*. Recuperado de <https://bit.ly/3kNTknf>
- Allende, Marcos. (2019). *¿Cómo funciona la computación cuántica?* Recuperado de <https://bit.ly/3hfOFsh>
- Anastasi, A., Blanco, E., Elosegui, P. y Sangiácomo, M. (2010). *La bancarización y los determinantes de la disponibilidad de servicios bancarios en Argentina*. Investigaciones Económicas BCRA, 60 (s.n.), 143-145. Recuperado de <https://bit.ly/2PXipxR>
- Baer, J. (2012). *42 Percent of Consumers Complaining in Social Media Expect 60 Minute Response Time. Convince and Convert: Social Media Strategy and Content Marketing Strategy*. Recuperado de <https://bit.ly/2CALhcg>
- Banking Circle. (2019). *What are alternative Payment Methods?* Recuperado de <https://bit.ly/2CwzFa6>
- BCRA. (2020). *Proveedores de servicios de pago. Su reglamentación*. Recuperado de <https://bit.ly/3kPQ3E2>
- BCRA. (2019). *Informe de Digitalización e Inclusión Financiera*. Recuperado de <https://bit.ly/2Y8GV3x>
- BCRA. (2019). *Informe de Pagos Minoristas*. Primer Semestre 2019. Recuperado de <https://bit.ly/2PZ2qze>
- Baymard Institute. (2020). *41 Cart Abandonment Rate Statistics*. Recuperado de <https://bit.ly/2Q1CFhG>
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico y Kantar TNS. (2020). *Estudio Anual de Comercio Electrónico 2019*. Recuperado de <https://bit.ly/31WmjN5>
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (2020). *Estudio de Comercio Electrónico Q1 y contexto Covid-19*.
- Cámara Argentina de Fintech. (2020). Sitio Web. <https://bit.ly/30ZWTyI>
- CB Insights. (2019). *Everything You Need To Know About What Amazon Is Doing In Financial Services*. Recuperado de <https://bit.ly/2Y3iVPi>
- CB Insights. (2019). *Global Fintech Report Q2 2019*. Recuperado de <https://bit.ly/3kQaNMO>
- CB Insights. (2019). *Global Fintech Report Q3 2019*. Recuperado de <https://bit.ly/31XZFDT>
- CB Insights. (2019). *Payment Trends to Watch in 2019*. Recuperado de <https://bit.ly/3j1mcH9>
- CB Insights. (2020). *State of Fintech: Investment & Sector Trends to watch*. Recuperado de <https://bit.ly/31ZghLA>

Chen, T. (2019). *The cross-border payment war of WeChat Pay and Alipay*. WalktheChat. Recuperado de <https://bit.ly/31097HA>

Crunchbase. (2019). Sitio web. <https://bit.ly/2PY5fR4>

Deloitte. (2019). *Chasing Cashless? The Rise of Mobile Wallets in the Nordics*. Recuperado de <https://bit.ly/3kUYkq4>

Enríquez, A.; Fernández, S.; López, V.; Ontiveros, E. y Rodríguez, I. (2009). Resumen Ejecutivo. En J. García (Coord.). *Telefonía móvil y el desarrollo financiero en América Latina*. (p. 4) Madrid: Ariel.

Financial Times. (2020). *Coronavirus boosts digital banking as Argentines lose fondness for cash*. Recuperado de <https://on.ft.com/3iR7HFM>

Financial Times. (2019). *Google claims to have reached quantum supremacy*. Recuperado de <https://on.ft.com/3kQMiyb>

Finnovista. (2020). *Mapa Fintech Argentina*. <https://bit.ly/3kRg6L6>

Gartner. (2018). *Hype Cycle for Digital Commerce 2018*. Recuperado de <https://bit.ly/313vg8d>

Griffing, K. (2019). *3 Biggest Fintech Trends Shaping Latin America*. Crowdfund Insider. <https://bit.ly/325Riqe>

GSMA Intelligence Report. (2018). *The Mobile Economy Latin America and the Caribbean 2018*. Recuperado de <https://bit.ly/313gXAn>

International Data Corporation. (2018). *The Digitization of the World*. Recuperado de <https://bit.ly/3aszr0p>

Infobae. (2020). *En medio de la pandemia, Mercado Libre presentó su balance y el precio de su acción saltó un 20 por ciento*. <https://bit.ly/3kPzyrr>

Infobae. (2019). *"Acá en Argentina generar empleo es muy difícil, cinco empleos son cinco problemas"*. <https://bit.ly/3hgphlO>

Infobae. (2019). *Mercado Libre no quiere al gremio de Camioneros en su nuevo centro de distribución: "No hay nada que negociar ni discutir"*. <https://bit.ly/3g8Y6rL>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2018). *Informes Técnicos. Acceso y usos de tecnología de la información y la comunicación. EPH. Cuarto trimestre de 2017*. Recuperado de <https://bit.ly/3iRbKSu>

Inter-American Development Bank. (2018). *Tecnolatinas. Latin America Riding the Technology Tsunami*. Recuperado de <https://bit.ly/346N5VD>

iProfesional. (2020). *Naranja X revela los números del boom de los pagos digitales*. <https://bit.ly/3hgqzxa>

- iProUp. (2019). *El gremio bancario va por todo: quiere que el aumento del 50% se extienda a Mercado Pago, fintech y banca online.* <https://bit.ly/2PZdkFl>
- iProUp. (2019). *Furor de las billeteras móviles: por qué son más populares en Argentina que en el resto de la región.* <https://bit.ly/314svDG>
- iProUp. (2019). *Más barato que la tarjeta: millones de argentinos ya pagan con Código QR para aprovechar fuertes descuentos.* <https://bit.ly/3fZSiAR>
- iProUp. (2020). *Resistiendo en la trinchera: las fintech evalúan los próximos pasos ante el avance del gobierno en el sector.* <https://bit.ly/2FwUmnA>
- Ismail, Salim; Malone, Michael and Van Geest, Yuri. (2014). *Exponential Organizations: Why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours (and what to do about it).* New York: Diversion Books.
- Kantar. (2020). *Coronavirus Cambio de hábitos de los argentinos en tiempos de pandemia.* Kantar Argentina, División de Insights.
- La Nación. (2020). *El futuro no es para todos. Los líderes que sobrevivirán a la pandemia del coronavirus.* <https://bit.ly/2FnDfV1>
- McKinsey (2017). *Customer experience: New capabilities, new audiences, new opportunities.* Number 2. Recuperado de <https://mck.co/3awWWFl>
- Minsait. (2018). *Tendencias en Medios de Pago 2018.* Informe. Recuperado de <https://bit.ly/2Y6rIjH>
- Ministerio de Trabajo. (2020). *Boletín Oficial. Resolución 179/2020.* <https://bit.ly/3kVpr4n>
- Mobey Forum. (2017). *European Digital Wallet Landscape.* <https://bit.ly/2Y6EcrA>
- Nación Servicios Sitio Web. (2019). PIM. Buenos Aires, Argentina. <https://bit.ly/3kU9Xxy>
- Nasdaq. (2019). Daily Stock Market. <https://bit.ly/3avXLYk>
- Olanrewaju, T. (2014). *The rise of the digital bank.* McKinsey & Company. <https://mck.co/3h4QkOZ>
- Perfil. (2017). *Rocca y Galperín pidieron una reforma laboral amplia.* <https://bit.ly/3gcqmdr>
- Periferia. (2020). *PIM: Como es la billetera móvil estatal que evitaría aglomeraciones en plena pandemia.* <https://bit.ly/3iNNEHZ>
- PIM Sitio Web. <https://bit.ly/2EacXoG>
- Pueyrredón, M. (2020). *El eCommerce Institute nota hiperaceleración digital por la covid-19.* Dinero. <https://bit.ly/32egGdt>
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados.* Barcelona: Paidós.

- Ualá. (2020). Blog. *Fintech: ¿Qué son y para qué sirven?*
<https://bit.ly/2Q0KLqZ>
- US Federal Reserve. (2018). *Report on the Economic Well-Being of US Households in 2017*.
Recuperado de <https://bit.ly/2Y6UD6U>
- Walk the Chat. (2019). *La guerra de pagos transfronterizos de WeChat Pay y Alipay*.
<https://bit.ly/31097HA>
- World Bank Group. (2016). *Payment Aspects of Financial Inclusion (PAFI)*. Recuperado de
<https://bit.ly/2DU5Jpg>
- World Bank Group. (2018). *The Global Findex Database 2017. Measuring Financial Inclusion and the Fintech Revolution*. Recuperado de <https://bit.ly/2Q2ujqq>
- Worldpay. (2020). *Global Payments Report*. Recuperado de <https://bit.ly/3augCcW>