

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

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Cambio de cultura organizacional e innovación en la
gestión de marketing de First Data a partir de la
Multiadquirencia de Tarjetas en Argentina del año
2019

AUTORA: MARIEL ANDREA RODRIGUEZ

DIRECTOR: JUAN PABLO BALDOMAR

[SEPTIEMBRE 2022]



Agradecimientos

Quiero agradecer a First Data por haberme permitido exponer el accionar realizado por la compañía para lograr cambiar la visión tanto dentro de la empresa como hacia los clientes de quiénes éramos y de quiénes somos hoy en día, tanto en el mercado de Argentina como en todo Latinoamérica.

Le agradezco a mis entrevistados: Diego Bula, a Romina Simonelli, a Gabriel Grande y a Sergio Strologo, por haber sido parte de esta tesis, compartiendo conmigo su tiempo y experiencias como protagonista del proceso de apertura hacia un mercado de multiadquirencia.

No quiero dejar de agradecer a mis hijos, a mi mamá y a mi familia que supieron otorgar tiempo valioso para que yo lograra finalizar este documento.

Por último, y no menor, agradezco a la UBA por el aprendizaje que recibí durante los dos años de cursada del MBA, y por los profesionales que cuenta como profesores para que los maestrandos logren mirar un futuro mucho más profesional que el que tenemos hoy en día en Argentina.



Resumen

Los medios de pago a nivel global vienen avanzando con una velocidad exponencial de la misma manera que se mejoran los medios digitales respecto a la tecnología. Existen medios de pago electrónicos tradicionales como el efectivo, las tarjetas de crédito y débito y también, han surgido nuevos medios y formas de operar como pagos instantáneos a través de transferencias, códigos QR, principalmente en India y muchos de los países de Latinoamérica, así como también nuevas monedas como las cripto. En todos estos casos, podremos encontrar en los mercados empresas que operen con medios tradicionales y Fintechs (del inglés financial technology) o tecnología financiera, que son empresas que aplican nuevas tecnologías a actividades financieras y/o de inversión.

En Latinoamérica se identifican varios países con mercados de medios de pagos electrónicos respecto al procesamiento de tarjetas de crédito y débito para las principales marcas de tarjetas (Visa, MasterCard, American Express, Diners) que operan con monopolios, oligopolios o con posición dominante.

En enero 2019, bajo regulación del Banco Central de la República Argentina resultado de una investigación realizada por la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia, se abrió el mercado electrónico adquirente de transacciones de tarjetas de crédito y débito en Argentina permitiendo que un mismo procesador pueda operar con todas las marcas de tarjetas disponibles en el mercado. A este modelo se lo conoce como multiadquirencia. Si bien las Fintechs cuentan cada día con más relevancia en los mercados de esta región, debido a la inversión necesaria para operar como adquirentes, prefieren operar por PSPs o Payment Service Providers, dando el servicio que los comercios necesitan, pero sin verse impactados por los costos solicitados por las marcas de tarjetas.

Luego de este cambio en el mercado, First Data, empresa adquirente de forma exclusiva de MasterCard logró posicionarse como principal competidor de Prisma, único procesador de Visa en el país con la mayor cuota del mercado y con una posición dominante respecto a sus competidores.



En esta tesis encontrarán documentado el caso de First Data, que ha logrado incrementar su cuota de mercado en a partir de procesar las transacciones de tarjetas de crédito y débito Visa adicional a las de MasterCard de un 26,33% en 2018 a un 46,33% en 2020 de acuerdo con la información compartida por el BCRA (Banco Central de La República Argentina, 2024), Prisma y First Data.

Para lograr este objetivo, First Data realizó un cambio de cultura organizacional a partir de un cambio gerencial que le permitió salir de una situación de estancamiento y gestiones bajo usos y costumbres hacia una posición de competencia en la que se debía innovar con nuevos productos y cumplir con los compromisos asumidos.

Relacionado al cambio de cultura, First Data comenzó a tener presencia en los medios de prensa, ya que no era una empresa conocida de cara al público del mercado, habiendo sido esto parte de una innovación en la gestión de marketing que se llevó adelante. Esta gestión también incluyó un modelo más experiencial, escuchando a los clientes y haciéndolos sentir como clave para la toma de decisiones de la empresa. First Data debía ganarle clientes a la competencia y también consolidar la relación con sus clientes existentes.

Todos estos fundamentos demuestran que First Data logró mejorar su competitividad, consolidó su nombre en el mercado de tarjetas y mejoró su posicionamiento marcario de manera distinguida. Hoy en día, es indispensable que First Data participe en las decisiones relacionadas con medios de pago cuando antes no podía ni estar sentada en la mesa de revisiones.

Podrá ser tomado como caso de éxito para los países que están aún fuera de este modelo competitivo bajo mi autorización de distribución.



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



Palabras clave

Multidquirencia: es la posibilidad que tienen los comercios de elegir entre varios adquirientes para aceptar y procesar los pagos de bienes y servicios realizados con tarjetas de crédito y débito.

Cultura Organizacional: es el sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás.

Marketing Experiencial: le ofrece al consumidor una experiencia de consumo única, estableciendo una vinculación con la marca o empresa.



Índice

Agradecimientos	2
Resumen	3
Tema: Multiadquirencia de tarjetas	8
Tipo de Trabajo Final: Estudio de caso	8
Título: Cambio de cultura organizacional e innovación en la gestión de marketing de First Data a partir de la Multiadquirencia de Tarjetas en Argentina del año 2019.	8
Introducción	10
Estado del arte	10
Justificación del tema	13
Pregunta Problema.....	13
Objetivos de la investigación.....	13
Hipótesis principal.....	14
Marco Conceptual.....	14
Marco Teórico	19
Metodología.....	20
Técnicas de Investigación.....	20
Capítulo 1: Regulación Gubernamental.....	22
Funcionamiento del mercado de Tarjetas de Crédito y Débito en Argentina	23
Introducción de la investigación realizada por la CNDC	29
Participantes en el mercado de pagos electrónicos argentino.....	30
Mercado de emisión medios de pago electrónicos	32
Mercado de adhesión o adquierencia	32
Mercado de procesamiento de pagos electrónicos	34
Mercado de provisión de terminales o interfaces para pagos electrónicos.....	34
Posición Dominante en los Mercados Relevantes	35
Barreras a la entrada de nuevos participantes.....	37
Efectos sobre la competencia	38
Conclusiones del informe CNDC	39
Regulación del BCRA	40
Capítulo 2: Cambio de Cultura dentro de First Data	42
Nuevos Líderes	44
Nueva Mirada Competitiva	49
Capítulo 3: Innovación en Marketing.....	57
Relación con clientes activos.....	68



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



Innovación en la gestión de marketing para llegar a posibles clientes	70
Conclusiones.....	79
Anexos.....	82
Bibliografía.....	83



Tema: Multiadquirencia de tarjetas

Tipo de Trabajo Final: Estudio de caso

Título: Cambio de cultura organizacional e innovación en la gestión de marketing de First Data a partir de la Multiadquirencia de Tarjetas en Argentina del año 2019.

En enero 2019, bajo regulación del Banco Central de la República Argentina (BCRA) a partir de una investigación realizada por la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia (CNDC), se abrió el mercado electrónico adquirente de transacciones de tarjetas de crédito y débito en Argentina (Banco Central de la República Argentina (B.C.R.A.), 2017) permitiendo que un mismo procesador pueda capturar todas las marcas de tarjetas disponibles en el mercado, también llamado, multiadquirencia. First Data, empresa adquirente de forma exclusiva de MasterCard logró posicionarse como principal competidor a Prisma, único procesador de Visa en el país con la mayor cuota del mercado y una posición dominante respecto a sus competidores.

En esta tesis encontrarán documentado el caso de First Data, que ha logrado incrementar su cuota de mercado a partir de procesar las transacciones de tarjetas de crédito y débito Visa adicional a las de MasterCard de un 26,33% en 2018 a un 46,33% en 2020 de acuerdo con la información compartida por el BCRA (Banco Central de La República Argentina, 2024), Prisma y First Data. Para lograr este objetivo, ha sufrido una transformación en su cultura organizacional a partir de un cambio gerencial que le permitió salir de una situación de estancamiento y gestiones bajo usos y costumbres hacia una posición de competencia en la que se debía innovar con nuevos productos y cumplir con los compromisos asumidos.

Relacionado al cambio de cultura, First Data comenzó a tener presencia en los medios de prensa, ya que no era una empresa conocida de cara al público del mercado, habiendo sido esto parte de una innovación en la gestión de marketing que se llevó adelante. Este plan también incluyó un modelo más experiencial, escuchando a los clientes y haciéndolos sentir como clave para la toma de decisiones de la empresa. First Data debía



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



ganarle clientes a la competencia y también consolidar la relación con sus clientes existentes.

Todos estos fundamentos muestran que First Data logró mejorar su competitividad, consolidó su nombre en el mercado de tarjetas y mejoró su posicionamiento marcario de manera distinguida. Hoy en día, es indispensable que First Data participe en las decisiones relacionadas con medios de pago cuando antes no podía ni estar sentada en la mesa de revisiones.



Introducción

Estado del arte

En Latinoamérica se identifican varios países con mercados de medios de pagos electrónicos respecto al procesamiento de tarjetas de crédito y débito para las principales marcas de tarjetas (Visa, MasterCard, American Express, Diners) con monopolios, oligopolios o con participantes en posición dominante.

Las marcas de tarjetas definen las condiciones que deben cumplir los procesadores de transacciones para ser autorizados a ingresar – procesadores adquirentes – y/o recibir transacciones de pago – procesadores emisores o entidades bancarias que entregan tarjetas a su cartera de clientes, haciendo que los posibles participantes a acceder conformen una lista reducida.

Ante la situación de no contar con muchas opciones de acceso, en Argentina se ha presentado la situación de monopolios por marca de tarjeta, haciendo que el mercado no les permita a los clientes la opción de mejores servicios debido a la falta de competencia.

El objetivo de la multiadquirencia, o apertura del mercado electrónico de pagos en Argentina fue fomentar la competencia entre los posibles procesadores de medios de pagos electrónicos y llevar el modelo a un nivel estandarizado bajo reglas internacionales, generando un beneficio para los consumidores y comercios.

Prisma tenía una posición dominante en el mercado argentino, Salas y Demo nos compartieron el siguiente respaldo a esta afirmación: “...el informe presentado por la CNDC revela la posición dominante en el mercado de la empresa VISA¹ y (...) el Gobierno Nacional ha tomado cartas en el asunto a fin de intentar regularizar el mercado electrónico.” (Salas & Demo, 2016). Tanto el BCRA como la Comisión Nacional de Defensa al consumidor definieron realizar la ruptura de la integración vertical que le

¹ VISA era el nombre que contaba Prisma en Argentina debido a la licencia otorgada por la marca



otorgaba a Prisma esta posición dominante con el fin de fomentar la competencia en el mercado, publicando las reglamentaciones correspondientes para que esto suceda tal como es explicado por el presidente del BCRA (Sturzenegger, 2017) con las siguientes acciones:

- Eliminación de la participación mayoritaria de los Bancos en VISA².
- Definición de topes máximos para las tasas de intercambio en transacciones de tarjetas de crédito y débito.

Sin la intervención del BCRA y la CNDC no hubiera sido posible avanzar en pos de un mercado competitivo, no hubieran existido motivos para que los bancos pierdan propiedad sobre una empresa que sólo otorgaba ganancias.

En Argentina se realizó la apertura de mercado adquirente en enero 2019, luego de que se confirmara la venta de Prisma a la empresa Advent (Cohen, 2019). First Data era el único procesador de MasterCard y Prisma era el único procesador de Visa con una posición dominante. La apertura del mercado fomentó la competitividad entre ambas partes y equilibró la participación de mercado entre ambas empresas durante 2019. El caso de negocio presentado por First Data cuadruplicaba los ingresos de la compañía, debido a que el volumen de tarjetas Visa en calle en 2018 era de 4 a 1 respecto a Mastercard, y, a su vez, esta proporción estaba directamente relacionada a la cantidad de transacciones procesadas, proporción que aún hoy se mantiene vigente.

Este caso testigo generó un impacto en todas las áreas dentro de la compañía a nivel internacional. En Argentina, hubo un cambio cultural en todas las áreas como resultado a salir de un monopolio e ir hacia a un mercado competitivo con un volumen mayor de ingresos.

Es relevante compartir que la ruptura de los monopolios en defensa de la competencia genera beneficios de cara a los consumidores, tal como nos explica (Frank, 2009) en los capítulos 11 “Competencia Perfecta” y 12 “Monopolios”, y a su vez, al interno de las empresas generan impactos respecto a la forma de operar con los clientes.

² VISA era el nombre que contaba Prisma en Argentina debido a la licencia otorgada por la marca



Las empresas que puedan ser partícipes de la apertura de mercado deben realizar un análisis económico tanto de los futuros clientes, como de los clientes que podrían perder si esas empresas cuentan con presencia dentro del mercado, obteniendo un caso de negocio que valide el accionar y permita definir la estrategia que les permita posicionarse como partícipes clave. Esto implica que la compañía monopólica o con posición dominante intente perder la menor porción del mercado y las nuevas compañías que sean participantes, obtengan una ganancia superior a la inversión.

En el Portal Oficial del Gobierno de Argentina (Gobierno, 2019) se explica el accionar realizado por el gobierno luego de confirmada la venta de Prisma, principal factor que le permitió a los comercios recibir mejor financiamiento, mejores precios, mejor servicio y tecnología; y que los consumidores contaran con más opciones de pagos y financiación, con menores costos y más plazos. En el portal se explica que el 2 de enero 2019 se inició la multiadquirencia: los comercios podían optar por más de una alternativa de procesador adquirente (encargado de procesar y validar los pagos realizados con tarjetas de crédito y débito) operando con todas las tarjetas del mercado y no un único procesador por bandera. A su vez, el BCRA eliminó barreras de entrada al mercado de nuevos participantes y fomentó la implementación de nuevos medios de pago electrónico, p.e. botón de pago, billetera electrónica y pago con tarjetas de débito en ecommerce.

Adicional a la revisión de los beneficios económicos, tanto First Data como Prisma sufrieron grandes cambios en su cultura organizacional, principalmente por el hecho de no tener que pelear para conseguir los beneficios, desatendiendo a sus clientes por no tener opción de cambio, se encuentran mayores referencias sobre Comportamiento Organizacional (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional - 15ta Edición, 2014). Dentro de First Data, se ha marcado tanto el cambio cultural como la necesidad de avanzar con el armado de equipos para que pudiera cumplir el objetivo planteado (Segonds, 2018).



Justificación del tema

En la tesis documentaré el caso de First Data, mostrando el impacto que ha tenido esta organización tanto en su cultura, impacto en el mercado, sus competidores y a los ingresos obtenidos. Será un ejemplo por seguir para los países que están aún fuera de este proceso.

First Data ha logrado incrementar su cuota de mercado a partir de procesar las transacciones de tarjetas de crédito y débito Visa adicional a las de MasterCard de un 26,33% en 2018 a un 46,33% en 2020 de acuerdo con la información compartida por el BCRA (Banco Central de La República Argentina, 2024), Prisma y First Data. Siendo la regulación el disparador del cambio, First data ha sufrido una transformación en su cultura, manejó una estrategia para ganarle clientes a la competencia además de consolidar la relación con los clientes que contaba, y ha tenido que encontrar nuevos métodos de exposición de cara al público para tomar relevancia en el mercado. Todos estos fundamentos muestran que First Data logró posicionarse como competidor clave a partir de la multiadquirencia, siendo ahora prioritaria su participación en las decisiones relacionadas con medios de pago.

Pregunta Problema

¿Cómo First Data ganó mayor cuota de mercado a partir de la multiadquirencia de tarjetas en Argentina (2019)?

Objetivos de la investigación

Mostrar qué acciones tomó First Data para obtener una mayor cuota de mercado adquirente a partir de la posibilidad de que pudiera ser multi-adquirente. Objetivos específicos:

- Describir el accionar del ente regulatorio (Banco Central) en marzo 2017.



- Relevar los lineamientos culturales previos y describir la política de cambio de cultura de First Data.
- Describir el relacionamiento con los clientes desarrollado por First Data

Hipótesis principal

Las organizaciones monopólicas, como los casos de First Data y Prisma respecto al procesamiento de una única marca de tarjeta cada una, deben realizar cambios en su cultura para afrontar un mercado en competencia.

¿Qué hizo First Data para ganar más cuota del mercado?

First Data logró modificar su cultura organizacional el año previo a la apertura de la multiadquierecia con una mirada hacia la competencia y, en paralelo, modificó su relación y visibilidad de cara a los clientes bajo una estrategia de marketing, ambos ejes con el fin de obtener un aumento significativo de su cuota de mercado.

Marco Conceptual

En primera instancia y tal como nos explica Frank en el libro Microeconomía Intermedia (Frank, 2009), debemos compartir la definición de Monopolio: estructura de mercado en la que una única empresa atiende a todo ese mercado.

Bajo la investigación realizada, también debo mostrar la definición de posición dominante: una empresa tiene posición dominante en un mercado cuando es capaz de actuar de manera independiente de sus competidores, proveedores, distribuidores, e incluso del consumidor final.

Una empresa con posición dominante genera preocupación a las autoridades competitivas ya que puede aumentar las tarifas por encima el nivel competitivo y afectar negativamente a los consumidores.



En ese sentido, la empresa dominante se asemeja al monopolio en el hecho que puede influir en el precio del mercado.

Sin embargo, a diferencia de un monopolio, la empresa en posición dominante enfrenta a pequeños competidores que se suelen llamar periféricos.

En el desarrollo de este trabajo, compartiré la situación del mercado de medios de pagos en Argentina previa a la apertura de mercado respecto a las empresas Prisma y First Data, cada una, monopolios por marca de tarjeta, Visa y MasterCard respectivamente.

Si bien no existe una metodología universalmente aceptada para definir si una empresa cuenta o no con posición dominante, en Argentina contamos con la ley N° 27.442 de Defensa de la Competencia (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2018), donde se define posición dominante cuando hay un único oferente o cuando no existe una competencia sustancial. Este ítem está explicado en el artículo 5 como se describe a continuación: “a los efectos de esta ley se entiende que una o más personas goza de posición dominante cuando para un determinado tipo de producto o servicio es la única oferente o demandante dentro del mercado nacional o en una o varias partes del mundo o, cuando sin ser única, no está expuesta a una competencia sustancial o, cuando por el grado de integración vertical u horizontal está en condiciones de determinar la viabilidad económica de un competidor participante en el mercado, en perjuicio de éstos.”

Para varios países y entidades, la variable clave es la participación de mercado, a las que se les puede sumar los siguientes ítems de revisión:

- 1) Participación del mercado mayor al 40%
- 2) Existencia de facilidad esencial.
- 3) Acceso a avances tecnológicos.
- 4) Acceso privilegiado a insumos o financiamiento.
- 5) El poder de los compradores.
- 6) Economías de escala y de ámbito.
- 7) Barreras a la entrada.
- 8) Diferenciación de productos.



9) Competencia potencial.

En la misma ley argentina, en el artículo 6° se define qué condiciones se deben determinar para confirmar la existencia de posición dominante: la posibilidad de sustitución del bien o servicio, las restricciones para el acceso y el grado en que el presunto responsable pueda influir unilateralmente en la formación de precios o abastecimiento y el grado que tienen sus competidores en contrarrestar ese poder.

En el art 1° de esta ley se deja registrado que queda prohibido el abuso de una posición dominante en un mercado con el fin de evitar el perjuicio para la economía, específicamente, el Artículo 1° define: “Están prohibidos los acuerdos entre competidores, las concentraciones económicas, los actos o conductas, de cualquier forma manifestados, relacionados con la producción e intercambio de bienes o servicios, que tengan por objeto o efecto limitar, restringir, falsear o distorsionar la competencia o el acceso al mercado o que constituyan abuso de una posición dominante en un mercado, de modo que pueda resultar perjuicio para el interés económico general. Se les aplicarán las sanciones establecidas en la presente ley a quienes realicen dichos actos o incurran en dichas conductas, sin perjuicio de otras responsabilidades que pudieren corresponder como consecuencia de los mismos.”

La Comisión Nacional de Defensa a la Competencia realizó una investigación del mercado (Comisión Nacional de Defensa de la Competencia, 2016) y luego una investigación de oficio respecto a la posición de Prisma en el mercado de tarjetas de crédito y débito (Comisión Nacional de Defensa de la Competencia, 2016), llegando a la conclusión que Prisma contaba con una integración vertical con los bancos, fomentando a su posición dominante y no permitiendo que exista una competencia real en el mercado.

Como resultado de esta investigación, el Banco Central de Argentina emitió una regulación (Banco Central de la República Argentina (B.C.R.A.), 2017) para tener una delimitación en el precio final de los servicios, tal como nos explica Frank (Frank, 2009), se ha aplicado la regulación de precio final a empresas privadas, pero como se ha explicado, es un accionar para el freno al monopolio pero no el único accionar a realizarse



debido a contarse con posición dominante, ya que adicionalmente, le han solicitado a los bancos que no sean más partícipes de la empresa Prisma, logrando que se vendan las cuota partes correspondientes a cada entidad, tal como fue solicitado por la CNDC, (Comisión Nacional de Defensa de la Competencia, 2016).

Debido a la complejidad de la definición de abusos de posición dominante, la Comisión Nacional de Defensa a la Competencia emitió en 2019 un comunicado con Guías para el análisis de casos de abuso de posición dominante del tipo exclusorio (Comisión Nacional de Defensa a la Competencia, 2019), para lograr que, en futuros casos, el camino de su identificación sea más certero.

De acuerdo con el Gobierno Argentino (Ministerio de Economía, 2020), los medios de pago electrónico son los que permiten pagar productos o servicios sin el intercambio de efectivo y/o cheques, los cuales son los identificados como pagos no electrónicos.

Los pagos electrónicos incluyen los pagos con tarjetas de crédito y débito, transferencias bancarias, débitos bancarios, billeteras electrónicas, pagos móviles monedas digitales, entre otros. En este caso de estudio el alcance de pagos electrónicos hace referencia a los pagos a través de tarjeta de crédito o débito.

La Cultura Organizacional, tal como nos es explicado por Robbins en Comportamiento Organizacional (Robbins & Judge, Capítulo 16: Cultura Organizacional, 2014), es el sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás.

Las características de principales que al reunir las capturan la esencia de una organización son las siguientes:

- 1) Innovación y Aceptación al riesgo
- 2) Atención al detalle
- 3) Orientación a los resultados (y no a las técnicas o procesos para obtenerlos)
- 4) Orientación a la gente
- 5) Orientación a los equipos



- 6) Agresividad y competitividad
- 7) Estabilidad: mantener el statu quo en lugar de pensar en crecimiento

Delimitaré la explicación sobre la cultura organizacional de First Data previa a la apertura de Mercado y cuáles fueron los cambios llevados adelante para lograr el objetivo de ganar mayor cuota del mercado.

Relación con los clientes: como parte de la estrategia de marketing para posicionar a la empresa First Data dentro del mercado, se tuvo que modificar el relacionamiento con los clientes, comenzó a escuchar al cliente que había sido desatendido por muchos años y entender sus problemáticas del día a día para conseguir, luego, la satisfacción que no se estaba cumpliendo, tal como nos explica Albarellos en relación con el Marketing (Albarellos, 2013).

Como punto a destacar dentro de los servicios financieros, no puedo dejar de hacer referencia a que las Fintechs, o empresas de tecnología financiera, estaban haciendo los primeros pasos dentro del mercado argentino, mostrando también que la innovación y la digitalización debían ser parte del día a día de cualquier compañía dentro de esta industria, y mismo el sistema de información jurídico de Argentina hace referencia a las Fintechs y cómo será el futuro de los servicios financieros, aún con más aceleración debido a la pandemia pero con origen en la investigación de la CNDC y la venta de Prisma (Miguel Del Pino, 2020). Con la velocidad de los cambios y mejoras tecnológicas, todas las empresas deben mejorar y acelerar los tiempos de respuesta y la forma de interactuar con sus clientes.

No serán foco de este análisis los siguientes ítems:

- Medios de pago electrónico que no sean tarjetas de crédito o débito,
- Otras empresas de medio de pagos y/o Fintechs que no sean Prisma, First Data, Visa y MasterCard.
- Cualquier impacto fuera de Argentina a partir de la apertura de mercado.



Marco Teórico

Cito el epígrafe del libro *Capitalismo Progresista*, (Stiglitz, *Capitalismo progresista: La respuesta a la era del malestar*, 2020), del economista Joseph Stiglitz, premio nobel de economía, que hace referencia a la situación del sistema económico: “Todos tenemos la sensación de que el sistema económico se inclina a favor de las grandes empresas. Unas pocas corporaciones dominan sectores enteros; la industria financiera regula la economía a su antojo; los gobiernos negocian acuerdos comerciales que en absoluto benefician a los intereses de los ciudadanos; y las tecnológicas custodian celosamente una gigante cantidad de datos personales sin supervisión y trafican con ellos.”

Según Stiglitz, (Stiglitz, Capítulo 1: Introducción, 2020), “Demasiada poca competencia – demasiado poder en unas pocas manos – es solo una de las razones de que los mercados no funcionen bien... las políticas gubernamentales, aunque no operen de manera perfecta, pueden mejorar la situación respecto a lo que hubiera sido sin ellas”... “además, para que los mercados operen bien por su cuenta deben cumplirse una serie de condiciones: tiene que haber una fuerte competencia, la información ha de ser perfecta y las acciones de un individuo o empresa no pueden causar perjuicios a otros. En la práctica, estas condiciones nunca se cumplen – a menudo la mayoría de ellas-, lo que significa que en tales casos los mercados fallan en su rendimiento”.

Stiglitz nos comparte que para que un gobierno pueda garantizar que la mayoría de los ciudadanos estén mejor, se requieren de 4 políticas: 1) asegurar que las reglas del juego económico sean más justas, siendo clave el fortaleciendo del poder negociador de los trabajadores y debilitar el monopolio de las empresas para ayudar a crear una economía más eficiente y con mayor igualdad; 2) Poder diseñar los derechos de propiedad intelectual de modo que el fruto de los avances se reparta más ampliamente (fundamentados en la investigación básica que debe ser financiada por el gobierno); 3) hacer que los impuestos progresivos y las políticas de gastos ayuden a la redistribución de los ingresos; y por último, 4) reconocer el papel del gobierno a la hora de reestructurar la economía desde un carácter industrial hacia una de sector de servicios. (Stiglitz, Capítulo 6: El desafío de las nuevas tecnologías, 2020).



Para poder avanzar hacia un mercado más competitivo, tal como plantea Stiglitz, fue necesario que la alta gerencia vea los beneficios de esta modificación. En el caso de First Data, la estrategia seleccionada fue realizar un cambio de cultura que le permitió a los empleados creer que la posibilidad de cambiar el mercado era alcanzable. Tomo de referencia el comentario de Stiglitz: "...el reto del momento: hacer la transición de la economía industrializada del siglo XX a la del siglo XXI, una economía verde de servicios e innovación que sostenga el empleo y las oportunidades; que brinde mayor protección social; que ofrezca mayores cuidados a nuestros ancianos, enfermos y discapacitados, así como mejor sanidad, educación, vivienda y seguridad financiera a todos nuestros ciudadanos". (Stiglitz, Capítulo 9: Recuperación de una economía dinámica, con empleo y oportunidades para todos, 2020).

Metodología

La metodología de estudio utilizada para confirmar la hipótesis fue explicativa, con el fin de compartir en detalle las causas del incremento en la participación del mercado obtenido por First Data una vez abierto el mercado adquirente de Argentina.

Técnicas de Investigación

La información por compartir es cualitativa, y para poder obtener los datos se utilizaron dos técnicas:

- Análisis Documental: respecto a la regulación emitida por el BCRA y respecto al posicionamiento adquirido por First Data
- Entrevistas a personas claves que podrán dar fiabilidad a las explicaciones a los cambios acontecidos dentro de la compañía.

Selección de la Muestra

La selección apunta a las personas habilitadas a la toma de decisiones y bajo las cuales se podía modificar el impacto obtenido.



Entrevisté a Romina Simonelli, Diego Bula, Gabriel Grande y a Sergio Strologo.

Romina Simonelli era la directora de producto emisor dentro de First Data para Latinoamérica. Fue la patrocinadora desde el negocio del programa de cambio hacia la multiadquirencia, y adicional, ella llevaba adelante el relacionamiento con bancos y fue la impulsora de las decisiones de negocio como primer paso de intervención fuera de First Data. Ella reportaba de manera directa a Patricia Guarnes, Gerente General de First Data Cono Sur.

Diego Bula era gerente del área de compensación, tenía como responsabilidad el relacionamiento con COELSA, cámara de compensación en Argentina, para asegurar que el intercambio de fondos fuera correcto. Él, adicionalmente, fue asignado como punto focal y referente de las adaptaciones operativas que debían realizar las áreas fuera de tecnología. Diego reportaba al director del área de Operaciones.

Gabriel Grande era el director de Tecnología para Argentina y Uruguay, siendo responsable de cumplir con los plazos y la calidad de las adaptaciones solicitadas por el negocio. Gabriel reportaba de forma directa a Patricia Guarnes.

Sergio Strologo era director de la solución Punto de Venta en Prisma. El objetivo de entrevistar a Sergio fue incluir la mirada del competidor respecto al accionar realizado por First Data, sumado a que al ser hoy en día parte de First Data, Sergio pudo compartir y vivenciar la mirada respecto al accionar de las dos compañías.



Capítulo 1: Regulación Gubernamental

En los últimos años, el gobierno argentino ha implementado diversas medidas regulatorias y legislativas para potenciar la inclusión financiera a través de la digitalización, fomentando una mejora en la infraestructura, generando incentivos para la aceptación y el uso de tarjetas. Dentro de todas estas regulaciones presentadas con fundamentación hacia la competencia, a fin de lograr que los consumidores tengan más oportunidades de crecimiento, Argentina ha realizado a través de la Comisión Nacional de Defensa a la Competencia (CNDC) una investigación del mercado de medios de pagos electrónicos (tarjetas de crédito y tarjetas de débito) y fue emitida la resolución N° 7 (Comisión Nacional de Defensa de la Competencia, 2016) demostrando que en Argentina, Prisma contaba con una posición dominante, en total detrimento de una libre competencia.

A partir del informe mencionado, el Banco Central de Argentina (BCRA) emprendió dos acciones: por un lado, ha logrado que Prisma presente una propuesta de desinversión desde los bancos y, por otro lado, emitió una regulación para reducir los precios de las tasas de intercambio a fin de fomentar el ingreso de nuevos participantes.

Tomando de referencia a Stiglitz, (Stiglitz, Capítulo 3: Explotación y Poder del Mercado, 2020). “Los manuales convencionales de economía – y gran parte de la retórica política – se centran en la importancia de la libre competencia...pero hoy vivimos en una realidad que pocas empresas pueden recoger cantidades ingentes de beneficios para ellas mismas y seguir en su posición dominante durante años y años, sin ser desafiadas.” La CNDC planteó una forma de lograr que esta situación se revirtiera en Argentina.

Además de lo expuesto, la CNDC fue elegida ganadora del concurso internacional de Promoción de la Competencia (Politica 3D, 2017), en la categoría comercio electrónico en bienes y servicios, emitido por la Red Internacional de Competencia y el Banco Mundial. Ha sido un ejemplo que están siguiendo otros países de la región como Uruguay, Bolivia, Paraguay y mismo Chile que contaba con la formalidad de una apertura de adquirencia pero sin haber logrado que los bancos hayan desinvertido del adquirente



principal. Es importante referenciar que tanto la situación de abuso de posición dominante como de monopolio cuentan con enumerados juicios a nivel global, podemos nombrar el juicio iniciado en el año 2000 por la división antimonopolio del Departamento de Justicia de los EE. UU. contra Visa y MasterCard, donde investigaciones de los organismos regulatorios sobre ambas empresas se remontan a 1979, con diversas actuaciones sobre las mismas. En el 2013 la Unión Europea disparó sanciones sobre ambas empresas por abuso de posición dominante.

A continuación, se explica en detalle el funcionamiento del mercado de tarjetas de crédito y débito dentro del mercado de pagos electrónicos, y el accionar realizado por la Comisión de Defensa a la Competencia y el Banco Central de la República Argentina.

Funcionamiento del mercado de Tarjetas de Crédito y Débito en Argentina

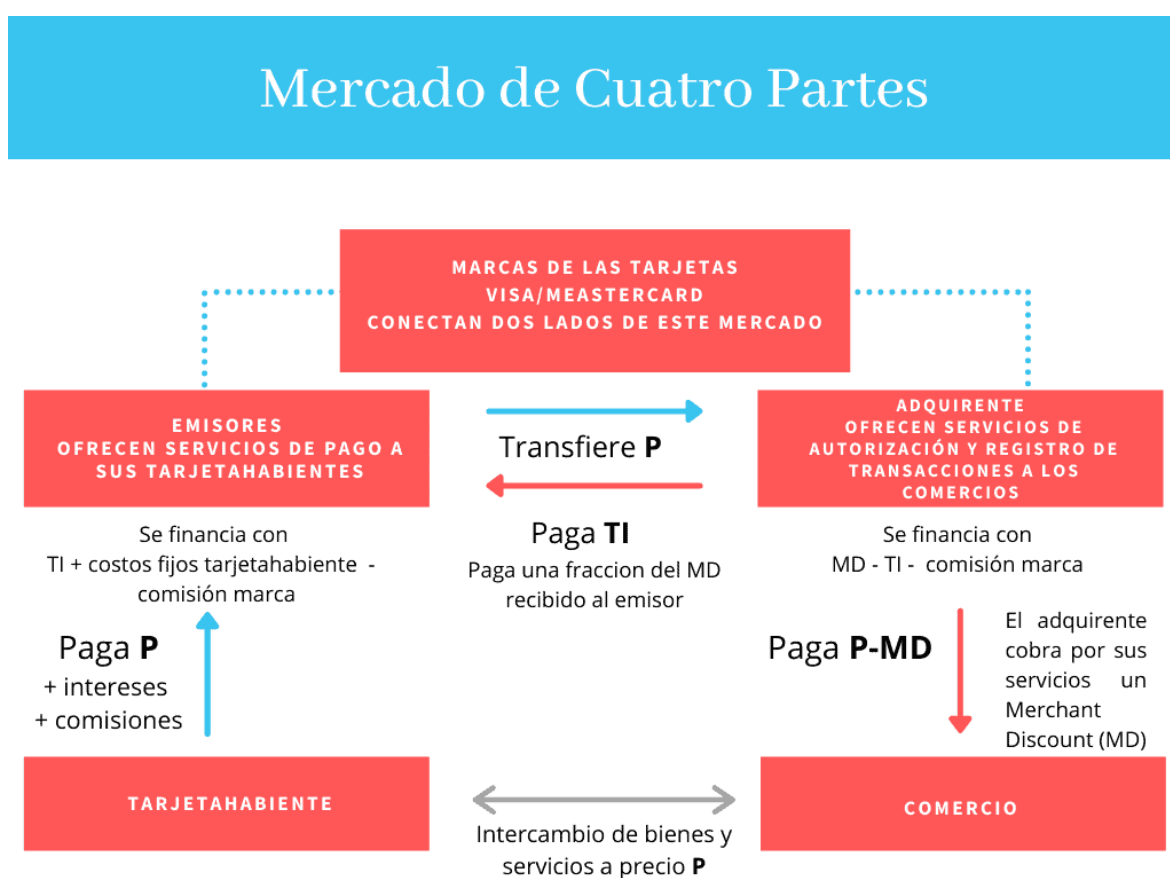
Como marco de entendimiento, se da comienzo con la explicación de cómo operan las tarjetas de crédito y débito, para ello, es necesario mencionar y describir los 5 actores que forman parte. El primero es la marca de la tarjeta, la marca monta un sistema de conectividad para llegar desde los comercios a los fondos de los clientes generando el respaldo al cliente respecto a su posibilidad de pago. Podemos nombrar las marcas Visa, MasterCard, American Express, Diners Club, Union Pay. Las marcas también definen las reglas de negocio para las compras. El segundo actor es el emisor, se trata de la entidad financiera o no financiera representante de la marca de tarjeta que les otorga tarjetas a sus clientes, ellos son el tercer actor, también conocidos como el comprador o tarjetahabiente, siendo el cliente final con una tarjeta a su nombre. El cuarto actor es el vendedor o comercio, que participa como canal de aceptación de tarjetas de débito o crédito. Finalmente, el adquirente es el quinto actor, responsable de procesar los pagos generados por los comercios.

A su vez, existen tarifas y tasas dentro de todo el proceso: Tarifa del Emisor, es el costo que paga cada banco emisor a la marca de la tarjeta por emitir tarjetas con su logo; Tarifa del Adquirente, es el costo que paga cada adquirente para poder procesar los pagos de las tarjetas de su logo; Tasa de Intercambio, es el costo que paga el adquirente al emisor

por la validación de la transacción: Cargos de tarjeta, son los costos que pagan los tarjetahabientes a su banco emisor y se asemeja a una tarifa; y Tasa de descuento, que es el cargo que paga el comercio al adquirente reduciéndole el valor final de la venta realizada.

Este modelo es conocido como mercado de 4 partes. A continuación, se grafica su estructura y funcionamiento.

Gráfico N°1: Mercado de 4 partes



Fuente: Centro de Competencia de Chile (Bucher, 2021)

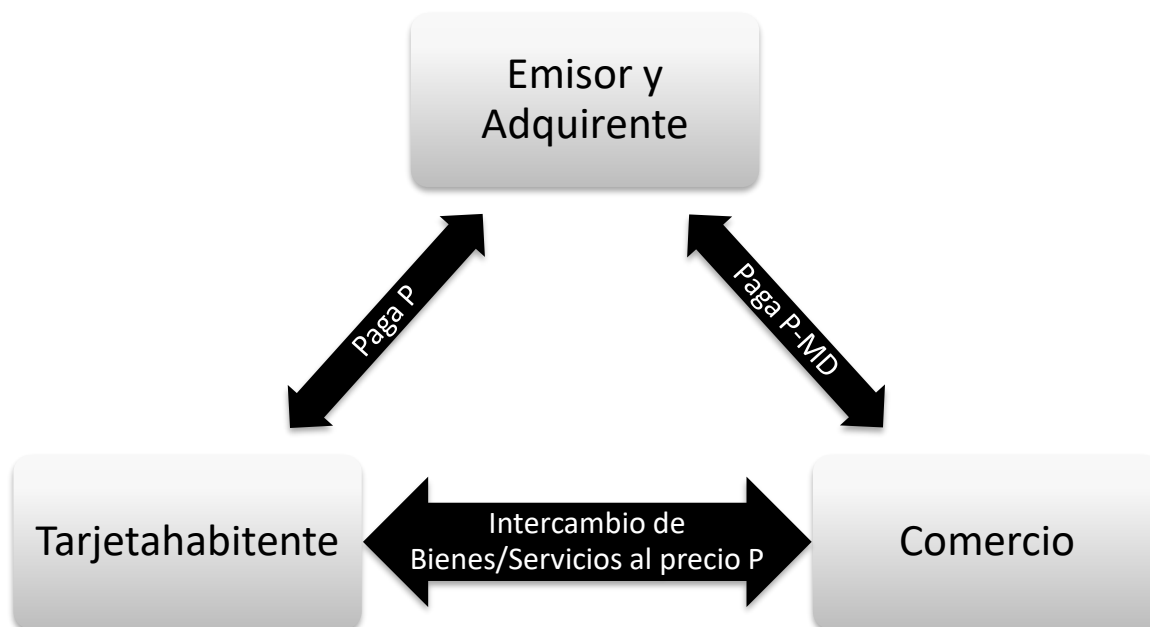
El gráfico muestra cuál es el funcionamiento estándar e internacional del modelo de 4 partes en medios de pagos electrónicos, si bien la fuente es chilena y en español, este mismo tipo de gráfico se puede encontrar en inglés como “4th party payments” (Wikipedia, 2021) donde se hace referencia tanto a este modelo, también conocido como modelo abierto, como al modelo de 3 partes donde las marcas de tarjetas de crédito internacionales no participan, a este último modelo se lo conoce como modelo cerrado.



Toda transacción de medios de pagos implica un intercambio de bienes y/o servicios entre un comercio y el dueño de la tarjeta o tarjetahabiente con un precio que podemos identificar en el gráfico con el valor P . Se abren dos flujos en paralelo, por un lado, el flujo emisor, donde el tarjetahabiente le debe pagar intereses y comisiones a su entidad emisora (banco o entidad no financiera que haya emitido la tarjeta que porta el cliente), y esa entidad le debe pagar a la marca de la tarjeta una comisión por transacción. Esta entidad emisora, a su vez, recibe el monto de la tasa de intercambio que debe pagar el adquirente para poder recibir el precio del producto/servicio vendido. El adquirente, al igual que la entidad emisora, le debe pagar una comisión a la marca por ser el medio de conexión entre las dos partes. El adquirente le cobra al comercio un costo por permitir la operación (Merchant Discount) como comisión a los servicios prestados (red de captura de transacciones, autorización y registro de los pagos). Por último, el comercio debe recibir el dinero del bien o servicio otorgado al tarjetahabiente, en Argentina, los adquirentes deben transferir el dinero recibido a los bancos donde los comercios tengan sus cuentas para que el pago se haga efectivo, a estas entidades se las conoce como bancos pagadores, y en estas operaciones también participa la cámara de compensación que en Argentina es COELSA.

El principal inconveniente en Argentina era que el modelo de 4 partes sólo se aplicaba para las tarjetas de marca MasterCard, American Express o Diners, o para transacciones internacionales, pero para el mercado doméstico, Visa mantenía la operatoria cerrada o modelo de 3 partes donde Prisma era emisor y adquirente, manteniendo su operatoria sólo con la intervención de los emisores y bancos pagadores de Argentina.

Gráfico N°2: Mercado de 3 partes



Fuente: Elaboración Propia

Como se muestra en este modelo, Prisma a nivel doméstico funcionaba como Adquirente y Procesador Emisor de todas las tarjetas Visa, es decir, dentro de Argentina, nadie más que Prisma y los bancos dueños de esta empresa podían definir qué precios cobrarles a los Comercios, como vimos en el modelo anterior, tasa de descuento o Merchant Discount, y las comisiones de cara a los tarjetahabientes quedaban definidas por los bancos.

A continuación, se detalla el Accionar de la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia (CNDC). El 29 de agosto de 2016, la Comisión Nacional de Defensa a la Competencia, a partir de ahora CNDC, emitió la Resolución N° 17 (Comisión Nacional de Defensa de la Competencia, 2016), como resultado de la investigación realizada respecto del mercado de tarjetas en Argentina y los participantes involucrados.

Basado en el modelo de 4 partes, y como resultado del análisis realizado para Argentina, la comisión definió 4 mercados relevantes de participación: el mercado de



emisión de pagos electrónicos, el mercado de adhesión o adquirencia, el mercado de procesamiento de pagos electrónicos y el mercado de provisión de terminales o interfaces para pagos electrónicos.

La investigación de Oficio que realizó la CNDC (Comisión Nacional de Defensa de la Competencia, 2016) mostró que la empresa Prisma, propiedad de los principales bancos de Argentina (tanto privados como públicos), tenía una posición dominante en adquirencia y procesamiento de la tarjeta Visa, además de que contaba con presencia en los distintos segmentos: red de cajeros y pagos (Banelco) y pagos online (Pago Mis Cuentas y Todo Pago). A su vez, mostró que la participación de First Data en el mercado no era dominante, y que participaba en 3 de los 4 mercados. First Data emitía tarjetas MasterCard y de marcas privadas o locales, cuyo alcance en el mercado argentino no era significativo respecto a la proporción de tarjetas Visa emitidas. Esta investigación también alertó sobre las altas barreras a la entrada de nuevos jugadores.

Como consecuencia de lo informado, la CNDC realizó recomendaciones a la Secretaría de Comercio y al Banco Central para promover la competencia en ese mercado y favorecer las reducciones de precios.

En marzo 2017, los bancos dueños de Prisma presentaron su propuesta para desinvertir y bajar las comisiones que se cobraban a los comercios mientras se esperaba la llegada de nuevos jugadores al mercado. La CNDC, junto al BCRA, controlaron que la propuesta fuera consistente y viable, lo que tuvo que ocurrir para que la apertura de mercado se haga efectiva. A continuación, encontrarán en detalle la investigación realizada por la CNDC y el informe resultado de esta junto con las recomendaciones al BCRA para conseguir un mercado competitivo. Esta investigación fue el puntapié de la emisión del Boletín de reducción de tasas de intercambio (Banco Central de la República Argentina (B.C.R.A.), 2017) y luego, terminó en la definición de la apertura de la multiadquirencia definida por el BCRA a partir de enero 2019 (Pedotti, 2019), sustentada con la publicación del cronograma de Visa Internacional.



Gráfico N°3: Plan de Proyecto Visa

Project requires Industry Wide Collaboration

Milestone	Visa	Processors	Coelsa	Target Date
Identify authorization, clearing, settlement, dispute management impacts.	●	●		Jan 15
Processors begin to test and certify for existing specifications for Authorizations, Clearing and Settlement processes.	●	●		Mar 1 - Jun 8
Implement required changes to core processing applications for Authorizations, Clearing and Settlement.	●			Mar 31
Market Readiness Checkpoint				Mar 31
Perform system enhancements for the settlement and monthly calculation of guarantees based on the history of debit balances.	●		●	Apr 30
Market Readiness Checkpoint				Apr 30
Complete integration with COELSA for Clearing and Settlement End to End Process with Visa National Net Settlement Services.	●		●	May 30
Market Readiness Checkpoint				May 30
Visa installs all domestic codes, tests (functional, regression and integration), and deploy in test environment and production	●			June 8
New settlement agent confirms process and system readiness			●	Jul - 31
Processors implement Code for Acquirer and Issuer testing of Authorizations, Clearing and Settlement processes.		●	●	Nov 30
Participants conduct system configuration and readiness for End to End testing	●	●	●	Dec 3 - Dec 10
Ensure End to End integration for transaction processing with all entities including Coelsa.	●	●	●	Dec 11 - Dec 28
Target Date - Multi-Acquiring Market Readiness	●	●	●	Dec 31
Post implementation Review	●			Jan - Mar 19

©2017 Visa. All rights reserved. Visa confidential

Fuente: Visa Internacional, Boletín confidencial compartido con los adquirentes

En el gráfico se muestra el plan que Visa compartía con los participantes y con el BCRA para mostrar el avance de la apertura de mercado. En este caso se muestra que los participantes eran la misma Visa, los procesadores adquirentes y COELSA, Compensadora Electrónica SA, es la cámara compensadora de Argentina y participante necesario para realizar el intercambio de fondos. Las principales tareas fueron propuestas por Visa y las fechas objetivo que debían alcanzar todos los participantes eran validadas por Visa con cada uno de ellos, llegando a obtener este plan marco de consenso entre todas las partes.

Este plan resumen muestra que era necesario identificar los impactos a nivel autorización de las transacciones, compensación y liquidación entre los participantes y el manejo de disputas o contracargos como piezas claves a nivel sistemas, teniendo en cuenta las transacciones dentro de Argentina aun cuando los clientes tuvieran tarjetas Visa del país como clientes con tarjetas Visa de otros países. A las primeras se le llaman transacciones domésticas y a las segundas, transacciones internacionales.



Visa también debía prepararse para comenzar a interactuar respecto a las liquidaciones con COELSA y poder efectuar los pagos a nivel doméstico en Argentina.

Es necesario compartir que Visa tuvo que desarrollar en sus sistemas la mensajería de autorización y compensación para Argentina, trayendo parte de los estándares internacionales que conforman su estructura, ya que Prisma manejaba dentro de su red de comercios una mensajería que solo era conocida por sus sistemas.

A su vez, ambas marcas de tarjetas cuentan con estándares internacionales y domésticos de comunicación entre los participantes, todos debían certificar que se respetaran estas normas. A estos procesos se los conoce como certificación de la mensajería tanto para la autorización como para la compensación.

Como última instancia, y previo al lanzamiento definido con fecha 01 de enero 2019, se acordó realizar un piloto en ambiente productivo para asegurar que el proceso completo incluyendo el intercambio de fondos con COELSA fuera lo satisfactorio que se esperaba. Este piloto sucedió entre el 11 y el 31 de diciembre, sabiendo que estas fechas son críticas para todos los participantes del mercado.

Introducción de la investigación realizada por la CNDC

Se da como inicio la explicación de lo que la CNDC ha definido como medios de pago electrónico y a qué productos se los involucra a fin de evitar malentendidos en el alcance de la investigación de la CNDC: toda transacción con tarjeta de débito, crédito, transferencias y otros medios de pagos electrónicos como pagos con móviles, billeteras y/o monedas virtuales. En el caso puntual del alcance de adquirencia, tomaremos el impacto sobre tarjetas.



Cuadro N°1: Definición de Medios de Pago Electrónicos

	Medio de pago físico	Medio de pago electrónico
Presencial	Efectivo, cheque	Tarjeta de débito / crédito
No Presencial	Cheque (correo o mensajería)	Tarjeta de débito / crédito Transferencias Otros medios de pago electrónicos alternativos (pagos móviles, billeteras electrónicas, monedas virtuales, etc.)

Fuente: CNDC (Comisión Nacional de Defensa de la Competencia, 2016)

De acuerdo con el cuadro, podemos explicar que medios de pago físicos, ya sean de forma presencial o no, contamos con efectivo o cheque, y para medios de pago electrónicos, podemos contar con tarjetas de débito, crédito, transferencias, y otros medios de pagos alternativos, por ejemplo, pagos móviles, billeteras electrónicas, monedas virtuales.

Participantes en el mercado de pagos electrónicos argentino

Según el informe del CNDC, en 2015 y de acuerdo con la información entregada por el BCRA, existían 80 entidades financieras de las cuales 64 eran bancos. El banco más grande era, y continúa siendo, el Banco de la Nación Argentina con el 26,7% del total de depósitos en el sistema bancario, y junto a los siguientes 9 bancos más grandes se concentra el 76% de los depósitos. Los 9 bancos que conformaban el 40% de depósitos eran el Banco de la Provincia de Buenos Aires con un 9,7% de participación, Banco Santander Río con 7,6%, Banco Galicia con 7%, BBVA con 5,6%, Banco Macro con 5,3%, Banco Credicoop Cooperativo con 4,2%, HSBC con 3,7%, Banco Ciudad de Buenos Aires con 3,5% y Banco Patagonia con 3%. Los bancos actúan como emisores de tarjetas de pago, siendo este el principal medio de pago electrónico en Argentina.

Existían 6 redes principales de tarjetas de crédito en Argentina, 4 de ellas eran propiedad de los bancos antes mencionados o son comercializadas con exclusividad a través de bancos (Visa, MasterCard, Credencial y Cabal). Las otras dos redes operan en un sistema donde el propietario de la marca emite sus propias tarjetas (Diners y American Express) y son sus propios adquirentes.



Por último, también existían tarjetas de crédito a nivel regional o municipal emitidas por entidades bancarias (p.e. Tarjeta Naranja) o emitidas por comercios que sólo pueden operar en los mismos, sean estos los casos de CMR Falabella y Cencosud.

Según el BCRA, en diciembre 2015 existían alrededor de 72 millones de tarjetas en circulación, de las cuales 34,5 millones eran crédito y 37,5 millones eran débito (Comisión Nacional de Defensa de la Competencia, 2016). En total habían más de 50 organizaciones que emitían tarjetas de pago en Argentina, que pueden diferenciarse en dos tipos. Por un lado, los emisores bancarios, siendo aquellos que trabajan con las licencias de las 3 principales marcas de tarjetas (Visa, MasterCard y American Express) que lideran el mercado, tanto en plásticos emitidos como en volumen de dinero procesado. Por otro lado, los emisores no bancarios, siendo aquellos que surgieron en esquemas cerrados, por ejemplo, CMR Falabella, Cencosud o Tarjeta Naranja, que, si bien pueden tener acuerdos con las marcas globales, siendo que es posible encontrar tarjetas CMR Falabella MasterCard, Cencosud MasterCard, Naranja Visa o Naranja MasterCard, no representan un alto volumen de tarjetas emitidas respecto a los emisores bancarios. Un caso distinto dentro de este segundo tipo es el de Italcred, siendo un sistema puramente cerrado que no tiene ningún tipo de conexión con las marcas globales que se hizo referencia previamente.

La emisión ha tenido un crecimiento sostenido entre 2002 y 2015 de aproximadamente 300% en tarjetas de crédito y 210% en tarjetas de débito. El gasto con tarjetas representó en 2015 un 12,7% del gasto del consumo personal. El monto de transacciones con tarjetas de crédito en términos reales aumentó un 17,7% entre 2010 y 2015 según datos de CNDC en el informe.

El mercado de tarjetas de crédito está liderado por Visa, con un 58% de la facturación total con tarjeta de crédito, MasterCard con un 11% y Amex en el 3er lugar. 4to se encuentra tarjeta Naranja y a partir de ahí existen más de 50 marcas con participaciones menores.



A continuación, encontrarán la explicación del alcance de cada mercado identificado por la CNDC.

Mercado de emisión medios de pago electrónicos

Según la CNDC, el mercado de emisión de medios de pagos electrónicos es la integración entre la prestación de servicios bancarios y emisión de tarjetas de crédito y débito.

Las marcas de tarjetas de crédito globales operan a través de bancos o entidades financieras que emiten sus tarjetas. Para que un banco o entidad pueda emitir plásticos con el logo de la marca elegida, deben contar con una licencia otorgada por la marca, pasando previamente por un proceso de revisión y control de garantías que permita afrontar con solvencia posibles eventualidades.

En el caso de tarjetas de débito, sólo los bancos están autorizados en emitir este tipo de plásticos que genera acceso a una caja de ahorro o cuenta corriente. No es menor hacer referencia que las tarjetas de crédito permiten otorgar un “préstamo” de dinero al tarjetahabiente portador del plástico, el cuál debe ser saldado parcial o totalmente al vencimiento del resumen.

Mercado de adhesión o adquierecia

Se llama adquirentes a las empresas que llevan a cabo la actividad de adherir a comercios a los medios de pagos electrónicos. Cada punto de venta debe tener herramientas que les permitan a los tarjetahabientes realizar transacciones con sus tarjetas, el adquirente es el responsable de vincular al comercio con el medio de pago haciendo nexo con los bancos para acreditarle las ventas, a estos bancos se los conoce como bancos pagadores. En Argentina, los adquirentes además otorgan los medios técnicos (redes, plataformas o gateways/medios de captura de comercio electrónico) para procesar las transacciones. El adquirente cobra un arancel al comercio que internacionalmente se conoce como tasa de descuento al comercio o Merchant Discount.



En Argentina, el único adquirente de Visa era Prisma, quien también cumplía el rol de procesador y proveedor de terminales POS (bajo marca LAPOS). La CNDC cita en la página 2 del documento (Comisión Nacional de Defensa de la Competencia, 2016):

“Que se ha observado que la firma PRISMA MEDIOS DE PAGO S.A. (en adelante PRISMA) participa en los cuatro mercados relevantes definidos, tanto en el canal presencial como el no presencial, y que FIRST DATA CONO SUR S.R.L participa en tres de ellos, también en ambos canales.

Que PRISMA ostenta una posición dominante en los mercados de procesamiento y de adquirencia.

Que, en la República Argentina, la integración vertical existente en los mercados relevantes analizados revela una estructura que, en conjunción con las disposiciones de la Ley N.º 25065 y otras normas relacionadas, genera incentivos para restringir y distorsionar la competencia.”

Prisma y First Data determinan las condiciones bajo las que se ofrece la adquirencia a los comercios para cada marca, y cobran un arancel de acuerdo con lo estipulado en la ley nacional de tarjetas N° 25.065: 3% crédito y 1,5% débito. En el caso de Visa, el 95% del arancel se traslada al banco emisor como tasa de intercambio, y el 5% se traslada al banco pagador. En el caso de Mastercard, la tasa de intercambio es definida por la marca y se distribuye luego entre el banco pagador y el adquirente, en ese caso, First Data.

Debido a los avances tecnológicos, existían nuevos competidores como facilitadores del comercio electrónico: Mercado Pago es el líder a nivel local, seguido de PayU y Todo Pago, este último que también pertenecía a Prisma.



Mercado de procesamiento de pagos electrónicos

En todo procesamiento de medios de pagos electrónicos existe una integración entre la captura de la transacción que es generada por el comercio y su procesador adquirente, y los bancos que han emitido las tarjetas y/o medios electrónicos que permiten que esta operación sea posible.

En Argentina, esta integración para las tarjetas Visa estaba solo disponible para Prisma, independiente de quién fuera el adquirente cuando el procesamiento de la transacción debería ser independiente de quién la adquiriera.

Mercado de provisión de terminales o interfaces para pagos electrónicos

Como fue explicado previamente, existen dos formas de otorgarle a los comercios las interfaces necesarias para poder procesar transacciones de pago electrónico: las terminales POS (Point of sale ó Punto de Venta), también conocidos como dispositivos de captura de transacción para el canal presencial; ó Gateway o página de web que permita tramitar el pago. En Argentina, la entrega de dispositivos físicos estaba en manos de LAPOS (Prisma) o de POSNET (First Data).

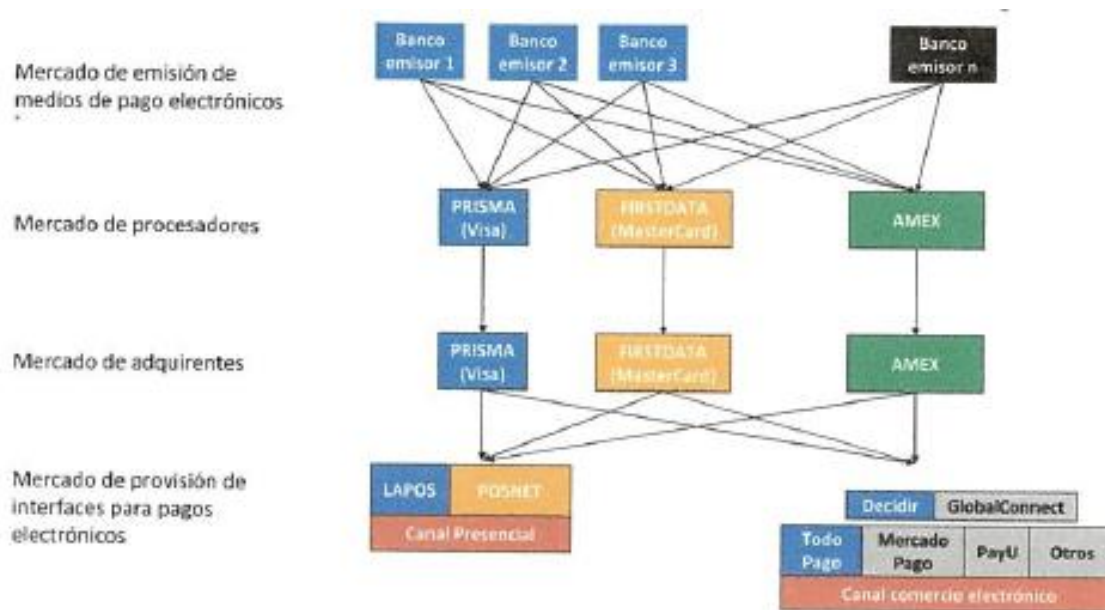
Respecto a las interfaces para e-commerce o comercio electrónico existían algunas alternativas adicionales: Decidir (Prisma) y GlobalConnect como gateways, y también existían facilitadores de pago que permiten realizar la integración con el gateway o canal de entrada a las transacciones electrónicas vía páginas web.

Los desarrollos tecnológicos hicieron que esta actividad tenga competitividad, y lograron que la lectura de banda magnética sea reemplazada por otras alternativas, tales como pagos sin contacto (NFC) de manera que se disminuyera la transaccionalidad de bajos montos en tarjetas de débito.

Los comercios sí o sí necesitan de una interfase que los conecte con los bancos emisores, es un insumo insustituible para realizar la operación.

Posición Dominante en los Mercados Relevantes

Gráfico N° 4 : Mercados relevantes en Argentina



Fuente: CNDC (Comisión Nacional de Defensa de la Competencia, 2016)

Como fue explicado previamente, la CNDC pudo identificar 4 mercados relevantes en el mercado de medios de pagos electrónicos: emisión, adquirencia, procesamiento y provisión de terminales o interfases de medios de pagos electrónicos.

Prisma, identificada en la imagen con color azul, participa en 4 de los mercados involucrados y en ambos canales de comercialización (emisión y adquirencia), siendo propiedad de los 14 bancos referenciados previamente.

En el mercado de emisión de tarjetas de crédito, los 14 bancos propietarios de Prisma tenían el 80% de las tarjetas de crédito y el 72% de las de débito, y a su vez, Prisma participaba en los sistemas de pagos conexos como Pagosmiscuentas y Banelco donde se emplean principalmente tarjetas de débito de la marca Visa.



First Data no participaba en el mercado de emisión ni era propietaria de un Gateway o facilitador de pagos. Contaba con la exclusividad de la adquirencia de Mastercard que es la segunda tarjeta de crédito de Argentina y tiene el 40% de las tarjetas de débito, tarjetas Maestro emitidas principalmente por Banco Nación y Banco Provincia.

Respecto a adquirencia, las actividades estaban integradas verticalmente y concentradas en las empresas que operan las marcas de tarjetas de crédito de forma exclusiva. Las dos principales empresas en Argentina eran Prisma, con la licencia de Visa y First Data, con la licencia de MasterCard.

Dado que Prisma era la única vía de adquirencia y procesamiento de pagos electrónicos de Visa (que representa el 58% del volumen de transacciones con tarjetas de crédito), Prisma ejercía un doble rol: era el agente procesador de pagos de las entidades bancarias emisoras que eran sus dueñas y era el único adquirente de Visa en el país.

En el caso de Mastercard, First Data era la única empresa con licencia de adquirencia pero el procesamiento emisor no estaba bajo su exclusividad.

Sergio Strologo me compartió en su entrevista, que, dentro del ámbito empresarial de medios de pago, era común entender que la mirada de Prisma era hacia los bancos y la mirada de First Data era hacia los comercios, y debido a esto, la posible causa de que First Data no contara con tanta cercanía con los bancos emisores.

Respecto a los pagos con tarjetas no presente (principalmente e-commerce), existían dos interfaces de conectividad de los comercios al medio de pago: como Gateways se tiene acceso a GlobalCollect y SPS Decidir.com (Prisma) y como Facilitadores de Pago a PayU (e-Payments S.A.), Mercadopago (Mercado Libre), Mango, CobroDigital, CuentaDigital y Todo Pago (Prisma).

Como consecuencia de la exclusividad de Prisma respecto a Visa, la competencia en los mercados de adquirencia y procesamiento estaban severamente limitados. Sumado a



que Visa tenía, y continúa teniendo, mayor presencia en el mercado argentino, la CNDC concluye que Prisma detentaba una posición dominante en los mercados referenciados.

En el caso de First Data, si bien era el único adquirente habilitado para transacciones de MasterCard, difería respecto a Prisma ya que no estaba integrada verticalmente con los bancos emisores, y si bien MasterCard es la segunda marca de tarjetas del mercado, no contaba con una cuota de mercado que pueda definir estar en una posición dominante en el mercado de adquirencia.

Respecto a los medios de acceso, en el canal presencial los únicos participantes eran Prisma (LAPOS) y First Data (Posnet) como proveedores de terminales para pagos electrónicos o POS. En el canal no presencial encontrábamos una diferencia ya que existían facilitadores de pago, pero los mismos debían operar a través de Prima o First Data para acceder al procesamiento. Adicional, Prisma era dueña de uno de los dos gateways habilitados para el comercio electrónico.

En resumen, la CNDC definió que Prisma tenía una posición dominante en los mercados de adquirencia y procesamiento.

Barreras a la entrada de nuevos participantes

La CNDC realizó un relevamiento de las barreras de entradas a nuevos participantes en los mercados de emisión, adquirencia, procesamiento y provisión de terminales. De este análisis se identificó que para poder contar con una licencia de marca Visa era necesario pagar una licencia a la misma o a un licenciatario autorizado. Adicionalmente, los dueños de las marcas requieren que los licenciatarios sean entidades sometidas a las normas regulatorias del BCRA.

En el mercado argentino, habiendo sido Prisma propiedad de los principales bancos, generaba una barrera de entrada al mercado de adquirencia a otros participantes. Las instituciones financieras que podían solicitar una licencia a Visa Internacional para



asumir el rol de adquirente eran relativamente pequeñas, y, por lo tanto, propensas a no invertir en el desarrollo de una red de adquirencia.

Una barrera adicional para el mercado de adquirencia era el reducido margen de rentabilidad que se determina por la tasa de intercambio, la cual era fijada por Prisma para las transacciones Visa en el 95% del arancel que se cobra a los comercios.

Efectos sobre la competencia

Prisma tenía posición dominante en los mercados de procesamiento, adquirencia y provisión de terminales POS y Gateway a través de Decidir³. Si bien Prisma no participaba directamente del mercado de emisión, los 14 bancos que eran sus accionistas concentraban el 80% del total de tarjetas de crédito y el 72% del total de tarjetas de débito.

La configuración del mercado restringía la competencia en los mercados de adquirencia y financiamiento de tres maneras: por precios, por financiamiento, y a la operatoria de terceros consumidores.

Respecto de la restricción por precios, la CNDC hizo referencia a los 3 precios fundamentales del sistema de pagos que son los cargos que cobran los emisores hacia los tarjetahabientes, la tasa de intercambio que paga el adquirente al emisor y la tasa de descuento o arancel que paga el comercio al adquirente. Los cargos hacia los tarjetahabientes suelen ser fijos y de cobro mensual o anual, sin importar la cantidad de consumos que realice, por ende, fueron interpretados como competitivos. Las tasas de intercambio y de descuento se calculan como un porcentaje del valor de la transacción con tarjeta. En Argentina, en 2016 el tope de arancel que pagaban los comercios es el 3% para tarjetas de crédito y 1,5% para tarjetas de débito.

Respecto a las restricciones por Financiamiento, según el informe, la competencia entre bancos para ofrecer condiciones de financiamiento se redujo a partir del 2013 cuando

³ Decidir es el Gateway de pagos o Portal de conectividad e-commerce de PRISMA.



Prisma centralizó estas condiciones para las tarjetas Visa. Esta práctica se aplicó principalmente en las cuotas “sin interés”, realizando un traslado del costo de financiación al precio del bien ya que las tasas de intereses se mantenían vigentes. Esta estructura de precios no era transparente, dificultaba la competencia en precios y perjudicaba a los consumidores menos sofisticados y con menor acceso a medios de pagos electrónicos. Este mecanismo fue una barrera a las condiciones de financiamiento de consumo.

Por último, Prisma tenía impacto directo sobre las restricciones a la operatoria de terceros consumidores, debido a su posición dominante, la existencia de integración vertical y las características del marco regulatorio, generaron que realice prácticas restrictivas de la competencia de tipo exclusorio para los segmentos donde enfrentó competencia potencial. Si bien no se encuentra detallado en la publicación, se dejaba ver que se materializó esta práctica y varios competidores recibieron tratamiento discriminatorio, degradación de la calidad y negativas injustificadas de los servicios de adquirencia y procesamiento.

Conclusiones del informe CNDC

Al momento de la publicación existían restricciones a la competencia en el mercado argentino de medios de pago. Prisma ostentaba una posición dominante en los mercados de adquirencia y procesamiento, y con esta posición dominante, Prisma pudo extender su poder de mercado a la provisión de terminales e interfaces para el pago electrónico y hacia los servicios de facilitación de pagos y Gateway. Adicional, la conformación societaria de Prisma estaba formada por los bancos más grandes del país, facilitando la fijación de políticas comerciales a todos los bancos, por ejemplo, las condiciones de financiamiento al consumo. Por último, debido a que las tasas de intercambio estaban fijadas en valores cercanos a los aranceles que pagaban los comercios, la rentabilidad del mercado de adquirencia no generaba un incentivo para ingresar al mismo.

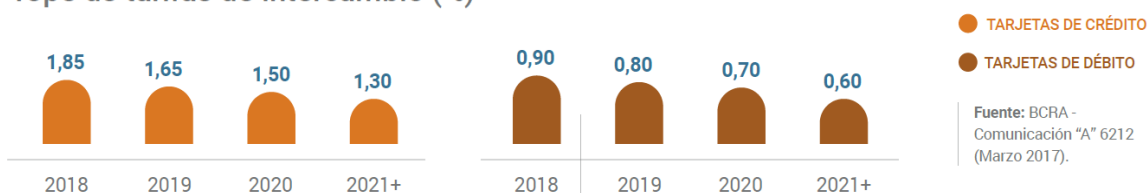
La CNDC solicitó a PRISMA que entregue un plan de cambio en pos de un mercado competitivo.

Regulación del BCRA

Como resultado de la investigación llevada adelante por la CNDC, el BCRA comenzó su accionar para lograr los cambios necesarios para fomentar la competencia. En primera instancia, emitió el 31-03-2017 la comunicación “A” 6212 (Banco Central de la República Argentina (B.C.R.A.), 2017) con el objetivo de regular y bajar las tasas de intercambio de la siguiente manera:

Gráfico N° 5: Topes de Tarifas de intercambio

Tope de tarifas de intercambio (%)



Fuente: BCRA (Banco Central de la República Argentina (B.C.R.A.), 2017)

Esta regulación aplica una restricción a la definición de los topes de tarifas de intercambio, permitiendo romper uno de los puntos de no competencia y, al reducirse año tras año, los costos que deben pagar los adquirentes a los bancos emisores generan que los comercios estén más incentivados al uso de medios electrónicos de pago, además de sentar un precedente de que el valor de estas tasas no podían ser definición de un adquirente. Los porcentajes reducían los costos de cara a los comercios, es decir, la tasa de descuento o merchant discount rate, para tarjetas de crédito de más del 2% previo a esta publicación a un valor de 1,3% a partir de 2021, y para tarjetas de débito, de 0,9% a 0,6%.

Cabe destacar que, en Argentina, el porcentaje de adulto mayor con alguna cuenta bancaria era del 80% en marzo 2018 de acuerdo con el informe de inclusión financiera (Banco Central de la República Argentina, 2020), pero el uso de tarjetas aún estaba lejos de ser el más utilizado y los clientes estaban comenzando a buscar otras herramientas, por ejemplo, las billeteras digitales, con el fin de no usar dinero efectivo que es la moneda de cambio preponderante.



Para modificar la situación del mercado, Prisma le presentó tanto a la CNDC como al BCRA (Comisión Nacional de Defensa de la Competencia, 2016), un compromiso respecto a la desinversión de los bancos que conformaban la sociedad realizarían un desprendimiento de la totalidad de acciones que tenían de Prisma y que el comprador no podía tampoco estar conformado por 2 o más bancos del país; respecto a los compromisos contractuales, se comprometió a mantener la suscripción de contratos emisores con precios a valores de mercado y garantías operacionales, y realizar la desagregación de los aranceles a los comercios. También se comprometió en realizar la oferta de servicios de procesamiento en condiciones no discriminatorias a cualquier entidad que lo solicite, en forma no discriminatoria en cualquiera de los mercados involucrados en los sistemas de pagos electrónicos, contribuyendo a la expansión de los medios de pagos electrónicos.

Por último, en este compromiso, compartieron las disposiciones transitorias para asegurar la desinversión y que contaba con vigencia desde la publicación hasta la venta completa de las acciones.

El BCRA emitió el 28 de junio 2017 un comunicado aceptando la propuesta entregada por Prisma, en la cual mostró que aceptaba la propuesta de Prisma debido a que la ruptura contractual entre el procesador adquirente y los bancos emisores disolvía la integración vertical entre las dos partes, y a su vez, eliminaba los incentivos que generaban la barrera a la entrada de nuevos competidores. El BCRA comparte que esta medida de desinversión es extrema y no comúnmente utilizada, por lo que es necesario y obligatorio una intervención regulatoria inicial.

Dando apoyo a la regulación emitida por el BCRA, según Stiglitz, “Debemos entender por qué y cuándo necesitamos de esa regulación, cuál es la mejor forma de manejar el proceso y por qué sucede que, en muchas áreas, el problema de hoy no es el exceso de regulaciones sino lo contrario: la escasa regulación existente”. (Stiglitz, Capítulo 7: ¿Por qué el gobierno?, 2020).



Capítulo 2: Cambio de Cultura dentro de First Data

La industria de servicios financieros a nivel mundial ha comenzado un cambio radical desde la crisis de 2008, donde los clientes finales dejaron de confiar en los bancos y se abrió una oportunidad de innovación en las formas de llegar a estos clientes, contando con la que tecnología y la digitalización de la información debe estar como protagonista. Este fue el inicio de las Fintechs o empresas de tecnología enfocadas en servicios financieros como las conocemos hoy en día, pero que vienen acompañando un cambio en los mercados y clientes, haciendo que las empresas también tengan que mirar fuera de sus propias organizaciones para entender cómo será necesario moverse para no quedar en la estantería del olvido.

Las empresas más tradicionales, ya sean los bancos como las marcas de tarjetas, empezaron a comprender que también debían cambiar su forma de llegar a los clientes, como caso de ejemplo, Visa compartió su estrategia para estar más adaptado a los cambios del entorno global de pagos, (Tuli, Mittal, & Boncimino, 2020). First Data, siendo una empresa internacional tenía una visión más amplia de los cambios a nivel global, permitiéndole ver que era necesario buscar cómo cambiar su cultura. La pronta reacción al cambio ha sido una de las claves del éxito, de acuerdo con la visión de todos los empleados que fuimos parte de este cambio.

¿Qué es la cultura organizacional? De acuerdo con Robbins & Judge, (Robbins & Judge, Capítulo 16: Cultura Organizacional, 2014) es un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás.

Según Robbins, existen 7 características fundamentales que captan la esencia de esa cultura:

1. Innovación y toma de riesgos
2. Atención a los detalles
3. Orientación a los resultados
4. Orientación a la gente
5. Dinamismo o competencia



6. Estabilidad o mantenimiento del status quo (sin aspiraciones de crecimiento)

Cada uno de estos ítems tendrán mayor o menor grado de desarrollo en cada organización y eso permitirá definir las diferencias respecto al resto de organizaciones.

A su vez, debo compartir que las culturas no son uniformes, cuanto más grande es una organización, es común identificar una cultura dominante y diversas subculturas. La cultura dominante expresa los valores fundamentales que comparte la mayoría de los miembros y las subculturas se desarrollan por equipos de trabajo en una misma área o departamento.

First Data era una organización internacional, su casa central se encuentra en Estados Unidos y cuenta con un liderazgo para Latinoamérica en las oficinas de Brasil, oficina principal a la que First Data de Argentina y Uruguay mantienen un reporte directo. En 2019, las oficinas de Argentina y Uruguay eran lideradas por Patricia Guarnes, gerente general de los dos países y conocido dentro de la organización como región Latinoamérica Sur.

Para definir la cultura organizacional de First Data, se debe comprender el capital humano que la conformaba: muchos de sus empleados contaban con más de 10 ó 20 años de compañía, habiendo pasado por cambios de nombres de empresa (Argencard, Exxon, First Data), contaban también con muchos conocimientos de medios de pagos y un gran sentido de pertenencia a la empresa debido a que, a pesar de los cambios de nombres de compañía, la cultura organizacional no había sufrido grandes modificaciones o impactos en los empleados, es decir, se mantenía en estabilidad.

Adicional, y como parte de su identidad, First Data estaba asociada con exclusividad a la marca MasterCard, y por haber sido la única empresa procesadora de las tarjetas de crédito y de aceptación en los puntos de venta, generó un equipo con extremo conocimiento de la forma y operación de esta tarjeta dentro de Argentina, siendo compartido de forma unánime por los entrevistados.



First Data era, y sigue siendo, una organización orientada a los resultados, sin relevar en extremo los detalles ni las formas, sino buscando que los márgenes esperados sean completados trimestre por trimestre, año tras año de acuerdo con las expectativas solicitadas por la corporación.

Asimismo, la orientación hacia el empleado no estaba fundamentada en planes de beneficios, capacitación o búsquedas de alternativas adicionales que atraigan a empleados más jóvenes, al contar con tantos empleados con muchos años de antigüedad, era más relevante pagar sueldos de mercado y mantener ajustes similares a paritarias que avanzar con nuevas formas de motivar a los equipos. Los empleados ya contaban con un contrato psicológico fundado en mantenerse en el statu quo conseguido. Gabriel Grande me compartió que fue muy difícil conseguir recursos en el mercado: “Nadie quería venir a trabajar a First Data”.

Como organización, no había muchos incentivos hacia la innovación ni al dinamismo para generadores de competencia dentro o fuera de la empresa. Las subculturas de cada departamento mostraban que todas las tareas se hacían de cierta forma porque era la forma conocida de realizarla, porque tal o cual persona lo hacía de esta forma hacía más de 10 años y funcionaba de cara a los resultados que se esperaban.

Por último, y no menor respecto a la identidad de organización, First Data no buscaba mostrar su presencia en el mercado, cuando más imperceptible fuera el nombre, era mejor.

Nuevos Líderes

Para poder entrar en un modelo de competencia, la primera tarea que definió First Data fue modificar a los líderes que tenía en el país.

Patricia Guarnes ingresó en First Data como CFO, Chief Financial Officer para los países de Argentina y Uruguay en agosto 2015 y en marzo 2016 tomó la posición de Gerente General de los dos países.



Los primeros indicios de cambios en el mercado eran publicados por la Comisión de Defensa a la Competencia, (Comisión Nacional de Defensa de la Competencia, 2016) y luego la Cámara Argentina de Comercio y Servicio, (Camara Argentina de Comercio y Servicio, 2016) y First Data teniendo ya conocimientos a nivel regional de mercados en competencia, por ejemplo, Brasil y Centro América, definió que debía realizar cambios en el interno de la organización para tener una mirada más innovadora y dinámica de lo que estaba acostumbrada.

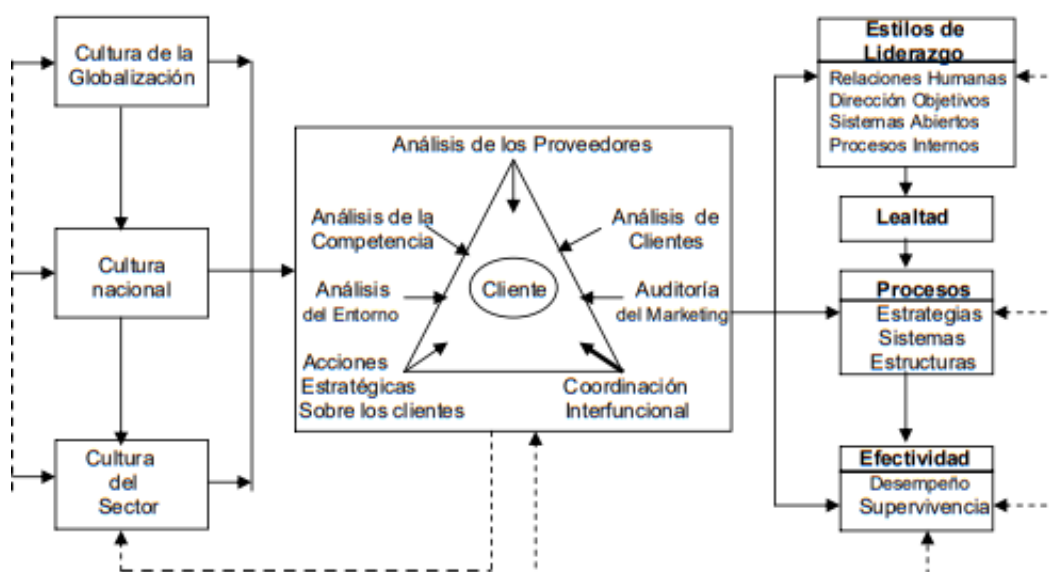
De acuerdo con lo que nos comparte (Rodríguez, Plazas, & Páramo, Capítulo 1, 1.4.2 Contexto del liderazgo orientado al mercado, 2009) respecto al contexto del liderazgo orientado al mercado, “el estilo de dirección debe preocuparse porque el estudio, el análisis y la interpretación de las condiciones del entorno del mercado sea la base para tomar las decisiones estratégicas y tácticas. Lo cual implica estructurar una organización donde realmente el cliente sea el centro de la atención organizacional.”

A fin de conseguir que la cultura organizacional de First Data comience a estar orientada al mercado, tal y como hace referencia (Rodríguez, Plazas, & Páramo, Capítulo 3, 2009), contamos con muchos puntos a atender para que tanto la cultura de la globalización como sucede en empresas internacionales como es este caso, como la cultura nacional, Argentina y su inestabilidad económica, y la cultura de cada sector de la empresa que bajo la situación de monopolio no permitía que sus empleados vean al cliente como principal foco de cuidado y atención puedan convergir en este cambio de cultura. Para esto, el estilo de liderazgo debe atender las relaciones humanas respecto a sus empleados, dirigir con objetivos claros, contar con sistemas abiertos y procesos internos ya definidos que logren que los empleados sean leales a la compañía. Estos procesos deben mostrar que las estrategias siguen lo que los líderes proclaman, manteniendo sistemas y estructuras que los sustenten. Para que los empleados logren ver que su trabajo es reconocido, las políticas de recursos humanos deben evaluar el desempeño de estos y contar con una política de premios y castigos que los motiven a dar más de lo esperable.

El objetivo principal de llevar adelante estos cambios es poner el foco principal de la organización en el cliente, teniendo el análisis de la competencia, el análisis de los proveedores, el análisis del entorno y de los clientes, para poder definir las acciones estratégicas sobre los mismos, logrando llevar adelante coordinaciones interfuncionales que mejoren su satisfacción y controlando que los resultados sean los esperados con auditorías de marketing, este último factor ha logrado identificar que los directivos valoran la evaluación de las sugerencias de los clientes y empleados, al ofrecimiento de garantía sobre la calidad, y la concesión de atribuciones a los empleados para la resolución de problemas (Rodríguez, Plazas, & Páramo, Capítulo 3, 2009).

En el cuadro a continuación encontrarán la relación entre los puntos que acaban de ser explicados:

Gráfico N° 6: Culturas organizacionales orientadas al mercado



Fuente: (Rodríguez, Plazas, & Páramo, Capítulo 3, 2009)

First Data comenzó a reorganizar las áreas y los líderes de cada área con el objetivo de transmitir el mensaje de cambio, y a su vez, lograr que los equipos de trabajo comenzaran a tener ansias de ganarle al mayor competidor del mercado. Dentro de la industria, y mismo dentro de First Data, siempre éramos los que llegábamos segundos o



estábamos detrás de Prisma, era una realidad aceptada. Las entrevistas a Romina, Diego y Gabriel confirmaron que el cambio del directorio fue un punto clave y estratégico realizado por la compañía, adicional al cambio de mentalidad que se debió afrontar, era indispensable empezar a competir, como nota de color a remarcar respecto a las entrevistas y como punto clave de diferencia: “First Data pasaba de competir en línea Pepsi a línea Coca Cola.”

La resistencia al cambio apareció desde el día uno, tal como se muestra en (Rodríguez, Plazas, & Páramo, Capítulo 5, 5.12 Patrones Culturales de los Directivos, 2009): aparecieron frases en la empresa como “no necesitamos cambiar”, “esta empresa funciona”, “deja ganancias y si modificamos algo, vamos a salir perdiendo”. El contrato psicológico de los empleados era muy fuerte, era necesario aprovechar los conocimientos de los equipos para sacar provecho a los años dentro de la industria y llegar a una mirada de que Visa no debía ser muy distinto a MasterCard por estar las dos marcas bajo estándares internacionales.

A su vez, los pedidos de resultados comenzaron a ser más exigentes, se debían respetar los compromisos con los clientes en cuanto a fechas, calidad y costos involucrados.

La definición de liderazgo según Robbins & Judge, (Robbins & Judge, Capítulo 12: Liderazgo, 2014), es la habilidad de influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas. Las organizaciones necesitan un liderazgo firme y una administración sólida para alcanzar una eficacia óptima. Estos líderes tienen que desafiar el status-quo, elaborar visiones de futuro e inspirar a los miembros de las organizaciones para que deseen lograr esas visiones, tal como nos comparte (Rodríguez, Plazas, & Páramo, Capítulo 3, 2009) respecto a la mirada de líderes con orientación al mercado. El equipo de nuevos líderes de Fiserv demostró que esta teoría es aplicable en el día a día de la operación.

Dejó de ser válido mantener el statu quo, fue necesario empezar a innovar y mejorar los productos que la empresa estaba otorgando al mercado, además de estar



preparados para procesar una nueva marca: Visa, la cual tenía otras reglas y procesos distintos a la marca conocida, MasterCard, y sin afectar a la relación activa que se tenía con esta última, tal como hacen referencia Robbins & Judge (Robbins & Judge, Capítulo 12: Liderazgo, 2014).

Si bien no hubo un cambio en la estructura de la organización, es decir, no se armaron áreas nuevas, sí fue necesario cambiar a muchos líderes con el fin de conseguir de forma rápida una nueva cultura hacia la competencia. El directorio de First Data cambió completamente en el plazo de un año. De forma unánime, los entrevistados compartieron el impacto que generó en la cultura y en las definiciones que se tomaron a partir de estos cambios fueron uno de los pilares del éxito.

Las nuevas exigencias definidas tuvieron dos impactos principales en el equipo del directorio y en los niveles de gerentes back-up de esos directores: continuar o abandonar la empresa. Muchos recursos decidieron no seguir dentro de la empresa porque no se creían en condiciones de afrontar los desafíos, otros no soportaron la presión y las personas con mirada positiva, lo vieron como posibilidad de crecimiento. El recambio de gente y la pérdida de conocimientos fue realmente grande, y es otro punto que se ha destacado en las entrevistas de los participantes de First Data ya que la curva de aprendizaje para los menos experimentados era otra tarea para atravesar.

En 2018, el plantel total de First Data era de 900 personas, en 2019 hubo un incremento de 42% llegando a 1277 empleados con el objetivo de mantener todo el proceso de adquisición y en 2020 la dotación se redujo en un 36%, llegando a 818 empleados. Estos datos muestran que aún con el recambio de gente, la búsqueda de una nueva mirada más competitiva hacia el mercado, como nos comparte (Rodríguez, Plazas, & Páramo, Capítulo 3, 2009), permitió mantener el objetivo que se quería alcanzar.

Si bien la compañía perdió recursos con mucho conocimiento, los nuevos ingresos llegaron con más ambición respecto a los desafíos y que querían superar los límites autoimpuestos por los equipos de trabajo.



Bajo este mismo paradigma, el directorio se mudó de la oficina emblemática de la calle Perú a una nueva oficina en Retiro (Catalinas), el cambio tenía que ser rotundo y radical.

Este cambio cultural fue indispensable, era necesario para salir de la zona de confort y desafiar a la estabilidad a la que estaba acostumbrada la organización dentro de Argentina. Este punto fue más destacado por Gabriel, siendo el responsable de tecnología, era claro que la mirada de innovación tenía que estar trasladada a los equipos y sin salir de la zona de confort hacia una mirada de digitalización no iba a ser viable avanzar de manera firme.

Nueva Mirada Competitiva

Como fue comentado previamente, el cambio de liderazgo tuvo impacto en los equipos, y a esto se le sumaron un par de estrategias de comunicación y de definición de prioridades muy claras.

Las preguntas de la encuesta (Rodríguez, Plazas, & Páramo, Capítulo 4, Tabla No. 3. Encuesta para medir la orientación al mercado, 2009) muestran que First Data migró su cultura hacia una orientación al mercado, tomando solo algunas de ejemplo, buscaron conocer a los clientes, innovar con productos, conocer a los competidores y la manera que venden sus productos, conocer los productos que ofrecen los competidores, desarrollar acciones para mejorar la satisfacción y lealtad de los clientes.

Respecto a la comunicación interna, se realizó una campaña llamada “Foco en el Foco”, tal como me fue compartido por Diego Bula, lema que representaba mantener la atención de forma exclusiva en la apertura de mercado de adquisición.

Una de las acciones que se llevaron para que este mensaje llegue a todos los empleados fue mostrar el lema en las oficinas y carteleras, tanto físicas como digitales, distribuir cuadernos y lapiceras con logo y folleto del significado, y se realizaban reuniones



grupales fuera de la oficina, dos veces al año para mostrar cuál era el objetivo de First Data: ser el Multi adquirente N° 1 del mercado. El proceso de cambio había llegado.

La inversión en tecnología fue otra pieza clave en las definiciones: todos los desarrollos debían estar relacionados a la apertura del mercado. En contraposición, y con efecto negativo a esta definición, los pedidos de desarrollos para el negocio emisor fueron prácticamente eliminados del plan de sistemas, los bancos generaron muchos reclamos ante esta decisión de First Data. Romina compartió en la entrevista que una de sus tareas era mantener un relacionamiento ameno con los bancos sabiendo que lo que solicitaran no iba a realizarse en un corto plazo, tarea difícil de llevar adelante tanto por ella como por los equipos de trabajo que mantenían la comunicación en el día a día.

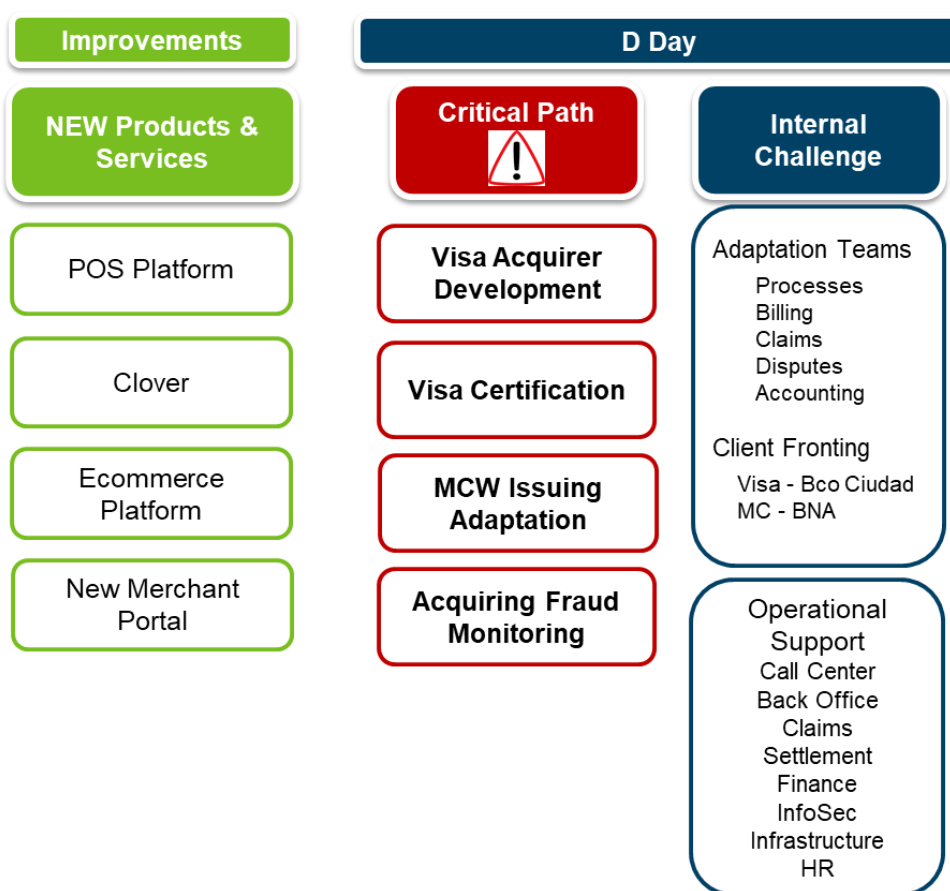
Siendo una empresa de procesamiento de pagos, los equipos de tecnología tuvieron un gran desafío para adaptarse a las nuevas reglas definidas a nivel local. La plataforma de procesamiento de First Data contaba con muchos años de operación doméstica bajo definiciones en exclusividad para MasterCard, pero con un modelo más adelantado al de Visa respecto a la operatoria bajo modelo de 4 partes y no de 3 como le sucedió a Prisma. First Data desde la mirada emisora ya contaba con el procesamiento de los bancos asociados de forma directa a la marca, también llamados miembros principales con licencia emisora de MasterCard. Prisma en Argentina realizaba, y aún mantiene, el procesamiento emisor de la marca Visa bajo su plataforma de forma exclusiva.

Los equipos de producto realizaron un análisis de qué mejoras se debían llevar adelante en los productos adquirentes que se ofertaban al mercado y cuáles nuevos productos se debían traer al país para lograr un impacto positivo de cara al cliente final. El objetivo era tener un abanico de ofertas que sean las mejores del mercado.

En este sentido podemos nombrar algunos de los pilares de trabajo: migración de la plataforma de terminales, ingreso de Clover como dispositivo POS inteligente, ingreso de una nueva plataforma para ecommerce, reportes de cara a los comercios (portal del comercio) y actualización del corazón de procesamiento para gestionar la marca Visa y aceptar para MasterCard que existan otros adquirentes.

En el gráfico que se muestra a continuación, se representan los pilares identificados para las mesas de trabajo de tecnología:

Gráfico N° 7: Estructura de trabajo definida dentro de First Data



Fuente: First Data, 2017

En terminales, se tuvieron en cuenta dos frentes, el primero fue el cambio de plataforma tecnológica para lograr que la distribución de software se realice de manera remota a fin de disminuir las visitas en sitio, y como segundo, un producto nuevo llamado Clover, que es una terminal POS inteligente muy similar a un celular y que cuenta con funcionalidades básicas de gestión de un comercio ya integradas en la terminal, por ejemplo, registro de empleados, gestión de stock, firma digital y emisión de facturas por



correo electrónico, simplificando así los dispositivos necesarios por el comercio para poder operar.

En e-commerce, se realizó una inversión para traer a Argentina una plataforma global que cuenta con distintas maneras de conectividad y que les permite a los comercios realizar integraciones más simples a las que se tenían en la organización, además de que permitía avanzar con una forma de integración superior a la que se ofrecía con exclusividad para las transacciones de MasterCard.

Adicional, el Portal del Comercio se mejoró completamente, teniendo una mejor interfaz de usuario, información clave de acceso sencillo y con niveles de restricciones de información según el perfil de la persona del comercio.

Al interno de la organización, y como parte de lo indispensable para estar preparados con los sistemas para ser multiadquirentes, se definieron 4 proyectos que conformaban el llamado “critical path” o “camino crítico”. Entre estos, era necesario contar con la marca Visa dentro de todas las plataformas, desde los motores de autorización y conectividad con las marcas (esto es un proyecto en sí mismo con mucha complejidad y definiciones entregadas de forma directa por Visa), y todas las herramientas de uso interno para que los sectores operativos, call center, comerciales, de riesgo, disputas de transacciones, pagos a comercios y a bancos. A este proyecto se le llamó “Desarrollo de adquirencia Visa” y tenía relacionado el proyecto de “Certificación con Visa” para mostrarle a la marca que First Data estaba en condiciones de ser adquirente.

First Data también tenía que estar preparada para que Prisma pudiera aceptar MasterCard y que los bancos no se vieran afectados por este cambio de procesador adquirente. A este proyecto se lo llamó “Procesamiento emisor de Mastercard para otros adquirentes”.

Por último, debido a lo creciente del riesgo al fraude, First Data tenía que estar preparada para monitorear el comportamiento de los comercios, con ese fin se trajo a Argentina una plataforma global de monitoreo de fraude que cuenta con inteligencia



artificial y mediante reglas evalúa el accionar y define si es necesario frenar algún tipo de operación dudosa.

En el gráfico también se muestra una columna con el desafío interno, acá es donde se debía avanzar con las adaptaciones en los equipos para afrontar los cambios en las definiciones de procesos internos, la facturación, reclamos, disputas y la contabilidad, tal como nos explica (Rodríguez, Plazas, & Páramo, Capítulo 3, 2009). También se asignó a un equipo de trabajo para que gestionara las necesidades de los dos bancos que eran esponsores, Banco Ciudad para el relacionamiento como adquirentes con Visa y Banco Nación para validar que el procesamiento emisor se mantenga de forma correcta.

Las áreas operativas que se veían impactadas por los cambios en las plataformas y que debían dar soporte a todo el proceso eran call center, backoffice, reclamos, disputas, compensación, finanzas, seguridad de la información, infraestructura y recursos humanos. Estas áreas fueron tanto partícipes como decisores en cuanto impactos que se debían tener en cuenta, además de ser responsables de que los equipos se adaptaran al cambio.

Para lograr que el foco se mantenga, se armaron equipos de trabajo por funcionalidad con un líder por cada equipo a nivel tecnología, producto y operaciones, de la misma manera que Robbins & Judge hacen referencia a los equipos transfuncionales, tal como nos explica (Rodríguez, Plazas, & Páramo, Capítulo 3, 2009), donde los equipos están conformados por trabajadores del mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas de trabajo (Robbins & Judge, Capítulo 10: Los equipos de trabajo, 2014). A continuación, verán las personas que fueron definidas para estos 4 pilares o proyectos donde First Data entendía que no debía cometer ninguna falla.



Gráfico N° 8: Líderes acordados para los equipos de trabajo inter-funcionales

	VISA CERTIFICATION	VISA ACQ DEVELOPMENT	MCW ISS ADAPTATION	ACQ FRAUD MONITORING
FUNCTIONAL LEAD	E. Gowland	G. Bergesio	P. Gallo	L. Romano
PM	M. Cricelli	M. Cricelli	D. Monzalvo	P. Galati
BA	A. Apesteguia C. Pugliese	A. Sanagua A. Apesteguia	A. Matheus S. Polastri	R. Lage
IT Manager	D. Wilson	S. Pasarich	S. Pasarich	H. Dominguez

Fuente: First Data, 2017

Verán que además de un líder funcional, en todos los casos se asignaron personas de producto, salvo en el ítem de monitoreo de fraude que el responsable funcional era una persona del equipo legal. Cada proyecto tenía un gerente de proyecto, un analista de negocio o BA por las siglas en inglés, business analyst, y un gerente de tecnología o IT, Information Technology, responsable por que los equipos de trabajo entregaran el software con calidad y en los plazos esperados.

A su vez, estos equipos de trabajo debían reportar semanalmente bajo un esquema de gobierno que debía presentar el progreso de los desarrollos, riesgos, problemas y pedidos de intervención que fueran requeridos en planes de mitigación para llegar con la calidad esperada a las fechas establecidas.



Gráfico N° 9: Estructura de Gobierno para la comunicación del Programa de Apertura



Fuente: First Data, 2017

La organización definió que era indispensable mantener el foco en cumplir que todos los cambios en tecnología se realicen en tiempo y forma como fue comentado previamente, y para que la comunicación de los avances tenga un referente único, fui designada como líder de la PMO (Program Manager Office). A su vez, y con el mismo fin, pero fuera de tecnología, Diego Bula fue designado como Líder del Proyecto, siendo el primer punto de contacto para reportar el estado del resto de las áreas alrededor de tecnología.

Mi objetivo fue centralizar toda la información de tecnología para poder presentar los estados en reuniones de Directorio semanales, Diego centralizaba la información del resto de áreas y realizábamos sincronizaciones previo a las reuniones semanales. Ambos éramos responsables de identificar cualquier inconveniente que se presentara en los avances de cada proyecto y conseguir un plan de mitigación a los mismos.

El comité estaba conformado por Patricia Guarnes, gerente general de First Data Cono Sur, Elizabeth Bacon, director de la PMO a nivel Latinoamérica, Gabriel Grande, director de Tecnología para First Data Cono Sur, Sebastian Lancman, director Comercial para First Data Cono Sur, Gonzalo Rodriguez Rojas, director de Finanzas para First Data Cono Sur (CFO - Chief Financial Officer) y Romina Simonelli, directora de Producto para First Data Cono Sur y Latinoamérica.



En contrapartida a todo el accionar interno de First Data, Prisma debía armar un plan para eliminar la integración vertical por la que había sido denunciada, los bancos debían vender su plan accionario, es decir, la empresa en sí misma debía ser vendida. El foco de Prisma no estaba puesto en sus competidores ni en realizar inversiones en tecnología que les marcaran mayor diferencia a lo que ya contaban, por ejemplo, la plataforma LAPOS de terminales POS era propietaria, tenía mucha manualidad y era necesario realizar visitas presenciales para actualizar el software.

Por último, y no menor, el comienzo del proceso de pruebas productivo, o piloto, que aseguró que tanto los sistemas de First Data como los de Prisma funcionaran de forma correcta a las expectativas de las dos marcas y de los reguladores, comenzó en diciembre 2018, muy próximo a las fechas de fiestas y donde el pico de transacciones es de los más altos del año. First Data no permitía, ni lo permite hoy en día, realizar cambios en ambientes productivos durante todo el mes de diciembre, con el fin de lograr la estabilidad de todas las plataformas y asegurar que los clientes no se vean impactados. Fue necesario solicitar aprobación a nivel global y contar con un proceso de contingencia para poder implementar cualquier cambio necesario, que, debido a la calidad entregada, casi no fue necesario utilizar.

Haber logrado que el foco de los equipos se mantenga en los temas considerados críticos tuvo el reconocimiento tanto de los bancos, por ejemplo, Banco Galicia, BBVA, Comafi, Banco Nación, Banco Ciudad como del principal competidor, Prisma: “First Data llegó al plazo de definido sin inconvenientes, con calidad y pudiendo mostrar que la empresa estaba a la altura de las circunstancias”, tal como me fue compartido principalmente por Gabriel Grande.



Capítulo 3: Innovación en Marketing

El objetivo del área comercial era lograr que First Data aumentara su cuota de mercado, generando a su vez, más competitividad. Con este fin, se innovó en la gestión de marketing a llevar adelante, siendo este mucho más agresivo a las costumbres de First Data.

¿Qué significaba para First Data ganar clientes? Siendo que los comercios contaban con un único dispositivo para operar con Visa a través de Prisma y con MasterCard a través de First Data, y teniendo en cuenta que el volumen de tarjetas de Visa emitidas en el mercado era 4 a 1 respecto a MasterCard, ganar un cliente para First Data era conseguir que tanto las transacciones de Visa como las de MasterCard pasen por su procesamiento, logrando conseguir más ingresos a partir de la tasa de descuento que se cobra por transacción. Debemos dejar constancia que los ingresos no son las ganancias obtenidas ya que los gastos de inversión, gastos de licencias de las banderas (Visa y MasterCard) como el pago diario a los emisores de acuerdo con el modelo de 4 partes llamado tasa de intercambio (puede significar un 80% de descuento en estos ingresos), impactan de manera directa al neto de ganancias de todos los adquirentes.

Si bien no existe ningún medio oficial que publique la cuota de mercado adquirente, el BCRA ha comenzado a compartir por enlaces privados la información del total de ventas con tarjetas de crédito, débito, prepagas y billeteras virtuales posterior a la apertura de mercado. A partir de esta información que podrán encontrar disponible por el BCRA (Banco Central de La República Argentina, 2024) junto con los datos que me fueron compartidos tanto por los equipos de Prisma como de First Data, verán a continuación el cuadro con el total de transacciones y valor de venta anuales de tarjetas de crédito y débito desde 2018 a 2020.

Gráfico N° 10: Volumen y monto de venta de transacciones de tarjetas de crédito y débito respecto a los adquirentes



Año	TOTALES BCRA		TOTALES Prisma		TOTALES First Data	
	Transacciones	Pesos	Transacciones	Pesos	Transacciones	Pesos
2018	1.777.510.846	\$ 1.939.392.560.587	1.309.534.955	\$ 1.431.809.039.039	467.975.891	\$ 507.583.521.548
2019	2.039.962.991	\$ 3.004.676.778.121	1.169.159.339	\$ 1.769.000.867.497	870.803.652	\$ 1.235.675.910.624
2020	2.099.472.065	\$ 4.349.621.583.174	1.126.719.672	\$ 2.423.059.859.421	972.752.393	\$ 1.926.561.723.754

Fuente: Elaboración Propia

Con esta información, he realizado el análisis de los porcentajes de cuota de mercado respecto al procesamiento adquirente de tarjetas de crédito y débito para las dos compañías, logrando conseguir los valores que muestran el siguiente cuadro.

Gráfico N° 11: Cuota de Mercado de procesamiento de tarjetas de crédito y débito adquirente

Año	TOTALES Prisma %		TOTALES First Data%	
	% Transacciones	% Pesos	% Transacciones	% Pesos
2018	73,67%	73,83%	26,33%	26,17%
2019	57,31%	58,87%	42,69%	41,13%
2020	53,67%	55,71%	46,33%	44,29%

Fuente: Elaboración Propia

Estos valores nos comparten que en 2018 Prisma contaba con un 73,67% de cuota de mercado respecto a la cantidad de transacciones procesadas para tarjetas de crédito y débito, y First Data contaba con un 26,33% respecto a la misma medición. Esto se condice que la emisión de tarjetas Visa y MasterCard de Argentina, siendo que First Data solo procesa tarjetas MasterCard. Teniendo en cuenta el monto de las transacciones, los porcentajes se reparten en 73,83% para Prisma y 26,17% para First Data.

En 2019, a partir de la apertura de mercado, First Data consigue incrementar su cuota para llegar al 42,69% de las transacciones de tarjetas de crédito y débito y Prisma ve un decremento, llegando al 57,31%. Tomando el valor de las transacciones, Prisma tiene una reducción del 15%, llegando a 58,87% de la cuota del mercado y First Data suma ese mismo porcentaje, llegando a un 41,13%.



Por último, en el año 2020 la cuota de mercado respecto a las transacciones de tarjetas de crédito y débito queda en 46,33% para First Data, y 53,67% para Prisma, y tomando en cuenta el valor de las transacciones, los porcentajes se dividen en 44,29% para First Data y 55,71% para Prisma. Tenemos que tener en cuenta que durante 2020 estábamos en Pandemia y el impacto de incremento de transacciones no fue tan significativo, habiendo sido Mercado Libre el principal ganador de este año, pero Mercado Libre utilizaba los rieles de Prisma para las transacciones de las tarjetas Visa y a First Data para las tarjetas MasterCard.

Lo relevante de estos análisis es definir los ingresos de cada empresa en su rol adquirente. Una porción de estos ingresos se puede dimensionar con la tasa de descuento que se cobra como porcentaje del monto de cada transacción. En el cuadro a continuación, verán el posible tope de ingresos respecto a la tasa de descuento que pudo obtener cada compañía basado en los porcentajes definidos por el BCRA. El condicional va asociado a que es habitual reducir estas tasas de descuento dependiendo del comercio y la cantidad de transacciones que realiza.

Gráfico N° 12: Tope de Tasa de Descuento de tarjetas de crédito para cada adquirente

Año	Tasa de Descuento Crédito (MDR)		
	BCRA	Prisma	First Data
2018	1,85%	\$ 18.680.027.423	\$ 5.057.465.361
2019	1,65%	\$ 21.871.142.632	\$ 10.001.549.676
2020	1,50%	\$ 24.120.252.092	\$ 12.600.077.774

Fuente: Elaboración Propia

El ingreso tope de Prisma respecto a la tasa de descuento en 2018 pudo llegar a 18,6 mil millones de pesos, y First Data 5 mil millones de pesos. Los porcentajes tienen directa relación con la cuota de mercado respecto al valor de las transacciones, es decir, First Data tenía un 21% de cuota de mercado respecto al valor de venta en 2018 y la misma representación sucede respecto a la tasa de descuento.



En 2019, a partir de la apertura, los ingresos de First Data tuvieron la posibilidad de aumentar en hasta un 98% respecto al año anterior, llegando a 10 mil millones de pesos. Prisma pudo incrementar sus ingresos en un 17% en el mismo año, alcanzando casi 22 mil millones de pesos.

En 2020, el volumen de incremento se redujo para las dos compañías, Prisma pudo conseguir 24 mil millones de pesos, incrementando sus ingresos respecto a 2019 en un 10% y First Data pudo conseguir un poco más de 12,5 mil millones de pesos, consiguiendo un incremento del 26% respecto al año 2019.

Revisando la situación en tarjetas de débito, siendo que la tasa de descuento cuenta con un porcentaje definido por el BCRA menor al de tarjetas de crédito, el volumen de ingresos también refleja este impacto. En el cuadro a continuación encontrarán el detalle correspondiente.

Gráfico N° 13: Tope de Tasa de Descuento de tarjetas de débito para cada adquirente

Año	Tasa de Descuento Débito (MDR)		
	BCRA	Prisma	First Data
2018	0,90%	\$ 3.798.700.443	\$ 2.107.863.140
2019	0,80%	\$ 3.547.816.573	\$ 5.036.171.079
2020	0,70%	\$ 5.705.301.373	\$ 7.605.895.772

Fuente: Elaboración Propia

El ingreso tope de Prisma respecto a la tasa de descuento en débito durante 2018 pudo llegar a 3 mil 700 millones de pesos, y First Data pudo obtener 2 mil cien millones de pesos.

En 2019, Prisma tuvo casi los mismos ingresos, llegando a 3 mil 547 millones de pesos y First Data pudo incrementar en un 138% estos ingresos, llegando a 5 mil millones de pesos.



Por último, en 2020 Prisma pudo incrementar nuevamente sus ingresos en un 61%, pudiendo llegar a obtener 5 mil 705 millones de pesos, por su parte, First Data pudo mantener el crecimiento en un 51% llegando a 7 mil 605 millones de pesos.

Teniendo en cuenta los dos tipos de tarjetas, el resultado total podría haber sido el siguiente:

Gráfico N° 14: Tope de Tasa de Descuento de tarjetas de crédito y débito para cada adquirente

Tasa de Descuento TOTAL (MDR)		
Año	Prisma	First Data
2018	\$ 22.478.727.866	\$ 7.165.328.501
2019	\$ 25.418.959.205	\$ 15.037.720.754
2020	\$ 29.825.553.465	\$ 20.205.973.546

Fuente: Elaboración Propia

Es relevante destacar que el tope de incremento de ingresos a partir de la tasa de descuento pasó de 7.165 millones de pesos a 20.205 millones de pesos, siendo el incremento total de 182%.

Es importante mostrar qué hizo First Data para conseguir que los clientes quisieran realizar un cambio en su operatoria diaria.

Si los clientes tenían un dispositivo Prisma, o accedían a la captura de transacciones a través de ecommerce, First Data debía encontrar la razón por la cual los clientes prefiriesen modificar la situación en la que se encontraban los comercios y acceder a otro modelo en el que, en lugar de interactuar con dos procesadores, interactuaran solo con uno y que aceptaran esta modificación de la operatoria, con los impactos que eso conllevaba para el ecosistema de cada comercio.

La distribución de los dispositivos POS entre las dos empresas era muy similar, y partiendo del análisis realizado por (Banco Central de la República Argentina, 2023) como



informe de inclusión financiera, la cantidad total de POS era aproximadamente 840 mil, y se sostuvo este número sin cambios entre 2018 y 2020, pero sí se incrementaron los montos de operación y la cantidad de uso de las mismas.

El equipo de Marketing de First Data entendió que había que desarrollar un plan para mejorar las 5 P de la comercialización: tomando de base las 4 P (Precio, Producto, Plaza y Promoción) más la Presencia o Pluricanalidad. Catalino Nuñez nos ha explicado el concepto de las 5 P en la cursada del MBA, dentro de la materia Tendencias de Marketing (11 de mayo de 2020), resulta importante destacar que este fue un plan de acción directo de esta tendencia.

Gráfico N° 15: Evolución de 4P a 5P e-Mobile



Fuente: MBA UBA, Tendencias de Marketing (11 de mayo 2020)

Para lograr entender qué sucedía en el mercado, First Data realizó varias estrategias que le permitieron comprender la situación de cada uno de estos ítems, nuevamente, la mirada de orientación al mercado da fundamentos a esta acción (Rodríguez, Plazas, & Páramo, Capítulo 3, 2009).



First Data contrató a la consultora PWC (Price Waterhouse Consultancy) para realizar un relevamiento de las posibles opciones de expansión en el país. Con este análisis se identificó la posibilidad de llegar a los comercios cautivos por Prisma, qué características tenían los comercios que se debían defender y cuáles servicios y soluciones debían tener más foco respecto a las posibles alternativas disponibles.

El equipo de Marketing de First Data, realizó un cambio del enfoque tradicional que se centraba en la funcionalidad y calidad del producto hacia un enfoque de la experiencia, aportándole a los clientes valor a través de las experiencias de los productos y servicios, logrando así que la elección se centrara en las emociones, sentimientos y pensamientos. Esta información nos fue compartida por Catalino Nuñez en las clases de Tendencias de Marketing, la aplicación de First Data siguió de forma lineal esta estrategia.

Gráfico N° 16: Marketing Experiencial



Fuente: MBA UBA, Tendencias de Marketing (11 de mayo 2020)

El Marketing experiencial le ofrece al consumidor una experiencia de consumo única, estableciendo una vinculación con la marca o empresa. Las características

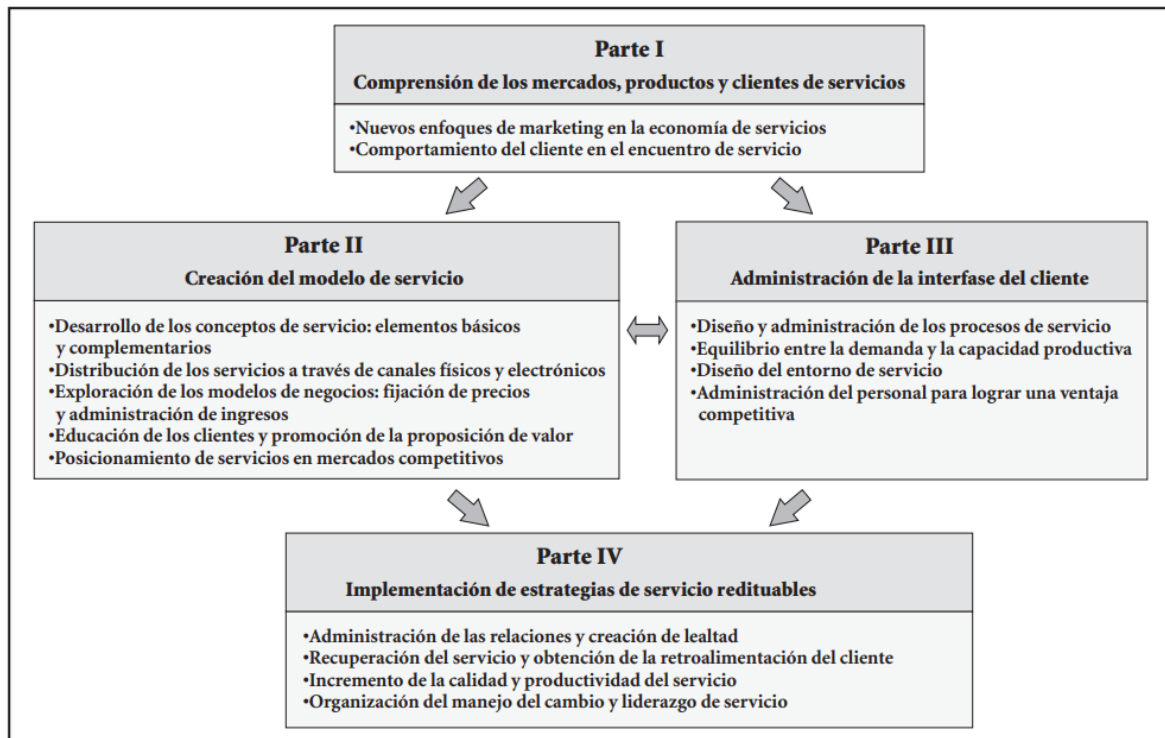


predominantes del Marketing Experiencial son la experiencia del cliente, que son individuos racionales y emocionales, y, se aleja de la visión del producto como un elemento aislado de consumo para considerarlo dentro de un contexto.

Este tipo de marketing se centra en la experiencia del cliente como resultado de estímulos provocados por los sentidos o por la mente del cliente, que permiten conectar la empresa y la marca con la forma de vida del cliente. Al ser los clientes individuos racionales y emocionales, desean recibir estímulos y experiencias cargadas de emotividad y creatividad en relación del producto con la empresa. Los clientes también tienen peculiaridades de su situación de consumo, dando lugar al denominado vector socio cultural de consumo que acompaña a toda la definición.

El marketing de servicios de acuerdo con (Lovelock & Wirtz, Marketing de Servicios, Personal, Tecnología y Estrategia, 2009) busca explicar los pilares que deben acompañar esta estrategia, comprendiendo los mercados, productos y clientes de servicios, creando un modelo hacia ese servicio, administrando la interfase del cliente e implementando la estrategia de servicios redituables. Estos fundamentos fueron utilizados como parte de la nueva estrategia de First Data y podrán encontrar referencia en los siguientes párrafos.

Gráfico N° 17: Estructura del Libro Marketing de Servicios, Personal, Tecnología y Estrategia

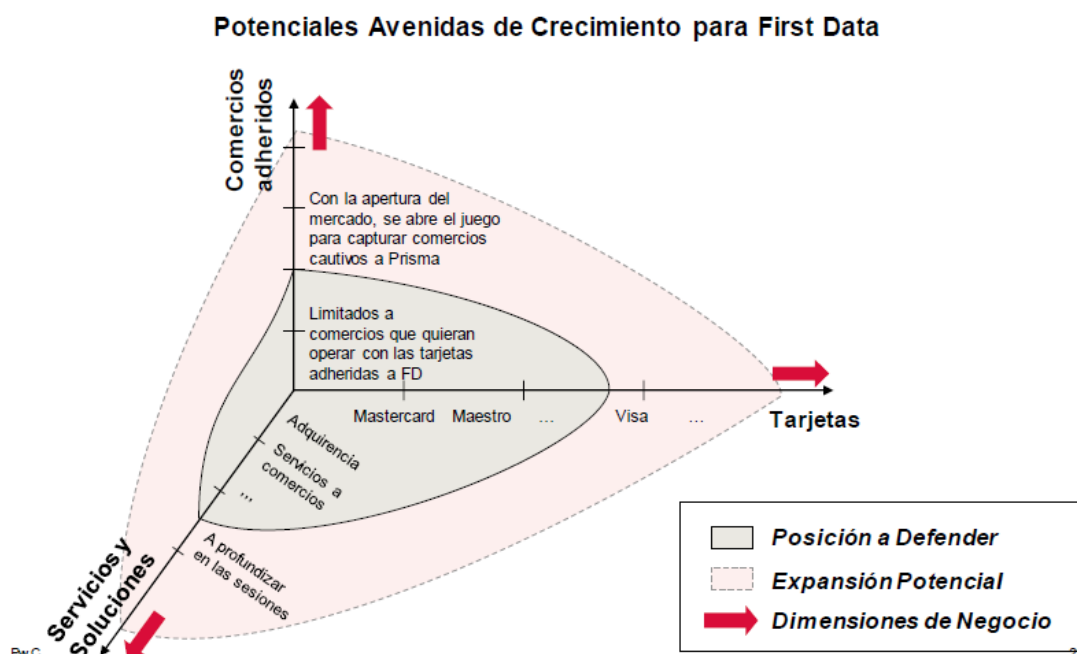


Fuente: (Lovelock & Wirtz, Marketing de Servicios, Personal, Tecnología y Estrategia, 2009)

En el siguiente gráfico se presentan las alternativas de expansión identificadas en los 3 cuadrantes: comercios, tarjetas y servicios/soluciones.

Gráfico N° 18: Relevamiento respecto a la posible expansión de First Data

En el marco de la apertura del mercado adquirente, creemos que surgen avenidas de crecimiento que FD debe explorar



Fuente: PWC, análisis solicitado por Firsta Data en 2017

First Data debía buscar la estrategia para capturar los comercios Prisma, alcanzar la aceptación de las tarjetas que no eran procesadas y sumar servicios y soluciones en base a los pedidos de los comercios.

Es importante destacar que siendo la distribución de dispositivos POS similar entre las dos empresas, la cantidad de nuevos dispositivos que fueron instalados por First Data en 2018 llegó a 119 mil y en 2019 llegó a 163 mil, obteniendo un incremento del 37%. El total de dispositivos POS en Argentina de acuerdo con el BCRA eran 840 mil (Banco Central de la República Argentina, 2023), con un 57% activos en 2019). Esto demuestra que el accionar de First Data fue incrementar su llegada al mercado de forma activa, movilizand la organización para instalar 413 dispositivos por día a 566.

Debido al impacto de la pandemia, durante 2020 la cantidad de instalaciones se redujo en un 46%, logrando instalar 88 mil dispositivos, esta situación ha mostrado



también el cambio del comportamiento en los comercios, yendo a una operación más digital que física.

A partir de este análisis se tomaron adelante diversas acciones que explicaré a continuación: relación con los clientes activos e innovación en la gestión de marketing/comercialización para tener mayor presencia en el mercado y llegar así a los clientes que no conocían First Data.



Relación con clientes activos

En primera instancia, era necesario conocer qué pensaban los clientes activos. Escuchar cuáles eran sus puntos de dolor, qué situaciones veían imposibles de resolver y cuáles First Data podía realizar cambios para mejorar su situación.

Las problemáticas de un comercio pequeño o mediano no son las mismas que las de grandes comercios. Al preparar reuniones no sólo se buscaron realizar charlas uno a uno, sino que también, se buscó juntarlos bajo verticales y segmentos de negocio para lograr entender si las problemáticas eran o no similares.

Se llama vertical al tipo de negocio, por ejemplo, confiterías, peluquerías, casas de ropa, pet shops, etc.

El segmento se asigna de acuerdo con las ventas mensuales, donde podemos realizar la clasificación de grandes comercios o corporaciones internacionales, medianos y pequeños comercios (pymes – pequeña y mediana empresa) y comercios pequeños o monotributistas. (Lovelock & Wirtz, Administración de la base de clientes a través de la jerarquización, 2009) da fundamentos a que la administración de la base de clientes a través de este tipo de segmentación en jerarquías le permitió definir a First Data un nivel de atención preferencial para los clientes clasificados como grandes y/o corporaciones, teniendo acceso directo a una persona de operaciones que les otorgara las respuestas a las consultas o quejas que presentaran estos clientes, y de la misma manera, los llamados al canal de atención telefónica permitía derivar a los clientes que fueran identificados con un gran volumen de transacciones para acceder a un equipo especializado en adquirencia, como también, lograr mejorar los tiempos de respuesta para los clientes más chicos del ecosistema. Ningún cliente debía quedar sin atención, el fin era obtener la satisfacción de los clientes con el servicio otorgado.

Ya el solo hecho de ser escuchados era un cambio significativo respecto a lo que los comercios estaban acostumbrados a recibir de los procesadores de medios de pagos,



Prisma no se acercaba ni escuchaba las problemáticas de los comercios, a las pymes ni se registraba la existencia.

Muchas problemáticas respecto a la atención y servicios otorgados eran de fácil resolución, por ejemplo, entrega de rollos de papel para las terminales, atención para resolución de problemáticas con las terminales o portales de atención, o llamadas desde nuestros centros de atención previo al reclamo del cliente eran superadores para las expectativas de los comercios. Con esta estrategia y una buena administración de la relación con el cliente (Lovelock & Wirtz, ARC: Administración de la Relación con el Cliente, 2009), se crearon vínculos de lealtad con los clientes (Lovelock & Wirtz, La satisfacción del cliente y la calidad del servicio son prerequisites de la lealtad, 2009), logrado a partir de la satisfacción y la calidad del servicio que estaban recibiendo.

En base a estas escuchas, también se definían las priorizaciones internas de First Data, a fin de mostrar que los pedidos de los clientes iban a ser atendidos y resueltos en un corto plazo, fomentando así que la calidad del servicio debía ser óptima.

Tenemos que remarcar que previo a la apertura de mercado, la deserción de los comercios no era por competencia entre los oferentes ya que no existía alternativa para poder procesar Visa o MasterCard, el único camino era no contar con el servicio de venta con tarjetas. Saber qué puntos de dolor tenían los clientes y encontrar cómo resolverlos, le dio a First Data una ventaja al momento de comenzar con esta competencia. Vemos este ítem reflejado en (Lovelock & Wirtz, Estrategias para disminuir la deserción de los clientes, 2009).

First Data debía mantener el canal de comunicación abierto con los comercios para entender si la problemática mejoraba y si desde la competencia se generaba algún cambio de estrategia, tal como nos explica (Rodríguez, Plazas, & Páramo, Capítulo 3, 2009). En este tipo de procesos, las acciones que realizara cada competidor no eran compartidas abiertamente y se debía trabajar bajo incertidumbre y/o supuestos.



Innovación en la gestión de marketing para llegar a posibles clientes

Como fue comentado previamente, la marca First Data no era conocida en el mercado como tal, aun siendo que POSNET, marca de atención de terminales sí era muy conocida. Los comercios, al igual que los bancos, tenían asociado a First Data junto a MasterCard.

La primera tarea definida fue hacer un posicionamiento de marca, llevando a First Data a los medios de comunicación con diferentes campañas en televisión, radio y carteles que le dieron una presencia en el mercado que hasta el momento no existía como tal, siendo parte del análisis de los clientes (Rodríguez, Plazas, & Páramo, Capítulo 3, 2009).

Para esta tarea se contrató a la empresa Stuka Racuda que generó la campaña “Aceptadores” y que a la fecha se puede encontrar a través de internet en el sitio de Stuka Racuda y en youtube, (Stuka Racuda, 2018).

Esta campaña estuvo presente en televisión, radio, revistas y en carteles publicitarios en las calles, fundamentada con el entendimiento del comportamiento de los clientes con necesidades de ventas a través de medios de pagos digitales (Lovelock & Wirtz, El comportamiento del cliente en los encuentros de servicios, 2009). A continuación, encontrarán algunas imágenes de la campaña:



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



Gráfico N° 19: Imágenes de la campaña “aceptadores”

First Data.
PRESENTA:
ACEPTADORES

**Un aceptador nunca le cierra
las puertas al crecimiento**

sumá a tu comercio
en **aceptadores.com.ar**

First Data.
Líder mundial en medios de pago

Fuente: Stuka Racuda, (Stuka Racuda, 2018)



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



Gráfico N° 20: Imágenes de la campaña “aceptadores”

Un aceptador siempre está abierto a nuevos desafíos

sumá a tu comercio
en **aceptadores.com.ar**

First Data
Líder mundial en medios de pago

Fuente: Stuka Racuda, (Stuka Racuda, 2018)

Gráfico N° 21: Imágenes de la campaña “aceptadores”



Fuente: Stuka Racuda, (Stuka Racuda, 2018)



Gráfico N° 22: Imágenes de la campaña “aceptadores”



Fuente: Stuka Racuda, (Stuka Racuda, 2018)

En una entrevista publicada por Dossier sobre esta campaña, (Dossier, 2018), desde First Data se comunicó lo siguiente: "La compañía está atravesando un excelente momento tanto en Argentina como en el mundo, donde procesa el 33% de todas las transacciones que se realizan globalmente, sirviendo a 6 millones de establecimientos y 4.000 entidades financieras en 118 países, y procesando más de 2.000 transacciones por segundo. Aquí procesamos más de 130 millones transacciones por año, con más de 400.000 comercios habilitados. Así y todo, todavía hay mucho terreno por transitar en el país, donde la tendencia a la utilización de medios de pago electrónicos para todas las transacciones aún no es tan masiva como en otros países de la región, como por ejemplo en Brasil, donde te pueden vender una cerveza en la playa con tarjeta de débito. Por esta razón, surge la necesidad de la compañía de sociabilizar los medios de pago, generando igualdad de oportunidades para todos los comerciantes, y valorando todos los segmentos del mercado. Estas pautas se nos presentaron tan claramente que decantaron en los objetivos de comunicación que le transmitimos a nuestra agencia".



El punto de partida de la campaña fue el famoso calco en las vidrieras de “Aceptamos todas las tarjetas”. Ese disparador le permitió a la agencia entender que, más aún en Argentina, los comerciantes son Aceptadores. Los comercios aceptan el desafío de abrir todos los días, de innovar, de crecer, de reinventarse. Eso dibujó un perfil de campaña con un tinte idealista, que además les permitió utilizar el contexto actual sin esconderlo. El manifiesto de ser aceptador hacía referencia tanto a que todas las tarjetas estuvieran disponibles para el comercio como la posibilidad de mejorar el día a día del comercio y del cliente final. Este manifiesto está disponible en internet (First Data, 2018).

Apoyando a la campaña, se tomaron testimonios a comercios que formaron parte de la misma campaña. Estos testimonios tenían el fin de mostrarles a los comercios que no era sólo una publicidad, era una realidad que ponían tener a la mano. Como fue comentado previamente, esta fue la estrategia de llevar una comercialización mayormente experiencial.

En youtube podemos encontrar los testimoniales relacionados a la campaña aceptadores con la participación directa de los comercios. Entre ellos podemos encontrar a Tonel Privado (Privado, 2019), Barugel (Cristian Basualdo, 2019), El Puente (Jonathan Clozman, 2019), +Vision (Alejandro Oberst, 2019), Creciendo (Adolfo Haas, 2019), Luz Mala (Lucas, 2018), MSG (Damian y Maxi, 2018), Ribeiro (Dan Alejandro Attie Betesh, 2019), Art Factory (Juan Patricio, 2018), Gorrión (Pablo, 2018), Jauja (Juanjo, 2018), El Mundo del Juguete (Federico Grottola, 2019), Pani (Manuel Peña, 2019) y Clandestino (Pancho y Caro, 2018). Esta campaña mostró la capacidad de First Data de innovar y el apoyo de los mismos comercios del mercado, desde comercios pequeños a grandes cadenas se sumaron a esta iniciativa debido a que First Data logró posicionarse como socio de los comercios.

A finales de 2020, fue confirmada la venta de First Data por la empresa Fiserv, empresa de Estados Unidos considerada una de las Fintechs número uno a nivel mundial. Manteniendo la misma estrategia de mantener la comunicación hacia el cliente final, la ahora Fiserv Argentina lanzó una nueva campaña llamada “First Data ahora es Fiserv” (Marketing Registrado, 2021), con la innovación y las soluciones simples como ejes

principales. Es importante compartir que las personas responsables del área de Marketing habían cambiado luego de la apertura de mercado, pero el cambio de cultura logró que la estrategia de marketing se mantuviera.

El siguiente hito importante para First Data fue el lanzamiento de Clover, dispositivo muy similar a un celular que le entrega a los comercios funcionalidades adicionales a un dispositivo de pago. El objetivo principal con este lanzamiento era mostrar que First Data estaba un paso adelante en tecnología e innovación.

Gráfico N° 23: Dispositivos Clover en Argentina



Fuente: First Data

Podemos encontrar en Inversor LATAM referencias a este evento, (Inversor LATAM, 2018) donde se destaca que los propietarios de negocios que utilizan la tecnología de pagos de nueva generación de Clover pueden tomar el control de sus negocios en tiempo real a través de un portal de back-end en línea, un panel web de comerciantes al que se puede acceder en cualquier momento desde un teléfono inteligente, tablet o computadora. El portal le permite al comerciante monitorear el estado de la transacción, ver los recibos en un archivo en línea y hacer cambios de configuración de forma remota. Los productos apuntan a pequeñas y medianas empresas.

A su vez, la presentación tuvo la participación del presidente y CEO de First Data, Frank Bisignano, el fundador de Clover, John Beatty, el vicepresidente Ejecutivo de First Data, el director de América Latina, Gustavo Marín y la Gerente General de Argentina,



Patricia Guarnes. La presentación y la forma de uso de las terminales se puede encontrar en youtube dividida en 5 sesiones (Guarnes, 2018), (Bisignano, 2018), (Beatty, 2018), (First Data, 2018), (First Data, 2018).

Sucedió algo similar con el portal del comercio, donde los clientes podían acceder a sus liquidaciones e información en línea para realizar toma de decisiones. Si bien no hubo el mismo nivel de exposición, los clientes que usaban el portal reconocieron y agradecieron el cambio.

Gráfico N° 24: Imagen de ingreso al portal del comercio de First Data

Fuente: Portal para Comercios First Data

Todas estas decisiones estaban inter-relacionadas con el objetivo de posicionar a First Data como un aliado estratégico del comercio: el cliente era la estrella (Rodríguez, Plazas, & Páramo, Capítulo 3, 2009).



Para el interior del país, se generaron alianzas con representantes con fuerza de trabajo presencial en cada provincia, a fin de mostrar que la presencia no era solo para los medios de comunicación, sino que era real y accesible para todos los comercios. Esta estrategia les ha permitido a los comercios que puedan contar con un acceso rápido a las soluciones que necesitan.

El listado de representantes se puede encontrar dentro de la página de POSNET (First Data Argentina, 2022), son aproximadamente 50 alrededor de todo el país.

Gráfico N° 25: Representantes First Data (lista inicial)

Representante	Dirección	Teléfono	email	Web
ARENA SRL	Esquiú 246 - Catamarca (4700)	(0383) 154572377		
ATTIP SERVICIOS INFORMATICOS SRL	José Hernandez 1042 - Caleta Olivia, Sta Cruz (9011)	(0297) 4830026 (0297) 4850333		
CENTINELA ALARMAS	Rawson 1266 - Comodoro Rivadavia, Chubut (9000)	(0297) 154206111		
COMMER SRL	Jujuy 70 Resistencia (3500)	(0810) 444-0255 (0362) 154731951		
COMMER SRL	Guemes 217 Rafaela (2300)	(0342) 154219751 (03492) 15305936		
COMMER SRL	Av Freyre 2451 Santa Fe (3000)	(0342) 456-4561 (0342) 155484785		
COMO 1 CONTACTO SRL	Mitre 856 - Tandil (7000) (COBERTURA EN PINAMAR TAMBIÉN)	(0249) 4426115 (0249) 4426097 (0249) 154699977 (02254) 15585744	 	
COMSUR SRL	Soler 560 - Bahía Blanca (8000)	(0291) 4550555	 	
DICO GROUP	Perú 2084, San Justo	20957431		
DIGITALTECHNOLOGIES SRL	Paraná 615 Córdoba (5000)	(0351) 4603959 (0351) 4600160 0810-777-6655		
ELECTRONICA SANTIAGO SRL	Independencia 358 - Santiago del Estero (4200)	(0385) 4218421 (0385) 4223836 (0385) 156791194		
GC NET	Córdoba 1102 - Firmat - Santa Fe (CP2630)	3465-430548		
GC NET	Córdoba 1080 / Galería Córdoba - Local 01 Entrepiso - Rosario - Santa Fe (CP2000)	341-3155769 – 341-3583220		

Fuente: PosNet (First Data Argentina, 2022)

El gráfico muestra un listado reducido de las empresas asociadas a First Data, facilitándole a los comercios el punto de contacto y acceso como fue comentado previamente.



Conclusiones

Luego de revisar y entender el contexto del mercado de adquirencia en Argentina, se puede observar que todo proceso de cambio en los modelos de operatoria, como ha sido el caso de la regulación para Argentina, conlleva que las empresas realicen cambios en su interior para mantenerse o mejorar la cuota que tengan de ese mercado.

First Data realizó un cambio de cultura organizacional a partir de un cambio gerencial que le permitió salir de una situación de estancamiento y gestiones bajo usos y costumbres hacia una posición de competencia en la que se debía innovar con nuevos productos y cumplir con los compromisos asumidos.

Relacionado al cambio de cultura, First Data comenzó a tener presencia en los medios de prensa, ya que no era una empresa conocida de cara al público del mercado, habiendo sido esto parte de una innovación en la gestión de marketing que se llevó adelante. Este plan también incluyó un modelo más experiencial, escuchando a los clientes y haciéndolos sentir como clave para la toma de decisiones de la empresa. First Data debía ganarle clientes a la competencia y también consolidar la relación con sus clientes existentes.

También es importante destacar que si el ente regulador, en este caso, la CNDC y el BCRA, no hubieran realizado el análisis y plan de cambio en el mercado de tarjetas de crédito y débito para hacerlo más competitivo, la integración vertical que existía dentro de Prisma no hubiera cambiado y la situación actual hubiera sido diferente.

El gobierno, a través de la publicación de Pino (Miguel Del Pino, 2020) comparte que la multiadquirencia fue el puntapié para que el mercado sea más competitivo y que las Fintechs pudieran contar con otras alternativas para el ingreso al mercado argentino.



El cambio de cultura era algo indispensable, si esto no hubiera ocurrido, First Data hubiera seguido operando solo con MasterCard y, probablemente, no hubiera logrado el impacto en el cliente final como se buscaba para obtener más cuota de mercado. Este cambio de cultura le ha permitido a First Data, hoy en día, Fiserv, avanzar hacia una nueva estrategia de digitalización, apuntalada en los cambios que la empresa identifica desde su mirada global.

La innovación en la gestión de marketing que definió First Data ante la posibilidad de la multiadquirencia se observa como acertada: se le dio un posicionamiento a la marca First Data y se buscó escuchar a los clientes y resolverles los inconvenientes que tenían logrando contar con mayor presencia y credibilidad en su accionar. Desde First Data, se les acercó a los comercios nuevas alternativas y canales de comunicación, cuando en años anteriores, ni First Data ni Prisma habían tenido esa posición.

Si bien era lógico que First Data tuviera más por ganar que Prisma, ya que Prisma contaba con 4 transacciones por comercio cuando First Data contaba solo con una, como comenté previamente, si no hubiera existido la iniciativa y voluntad de ganar en la competencia, nada hubiera sucedido y el mercado hubiera sido igual que antes de la apertura.

First Data ha incrementado su cuota de mercado al comenzar a procesa las transacciones de tarjetas de crédito y débito Visa adicional a las transacciones de MasterCard de un 26,33% en 2018 a un 46,33% en 2020 de acuerdo con la información compartida por el BCRA (Banco Central de La República Argentina, 2024), Prisma y First Data, siendo relevante destacar que el tope de incremento de ingresos a partir de la tasa de descuento pasó de 7.165 millones de pesos a 20.205 millones de pesos, siendo el incremento total de 182%.

Si bien hasta 2022, no existían nuevos competidos, los próximos participantes lograrán quitar parte de la cuota de mercado que se mantiene entre Prisma y First Data. Como consecuencia, estas dos empresas deben mantener la inversión en innovación y en atención a sus clientes, es decir, seguir avanzando con nuevos métodos y formas de operar



en medios de pagos, manteniendo la escucha abierta para resolver los inconvenientes que aparezcan. Si bien el alcance de esta tesis se encuentra centralizado en las consecuencias directas del proceso de apertura ocurrida en 2019, se puede destacar que Mercado Pago es un participante clave del mercado de medios de pago siendo el primer unicornio Fintech de Argentina, cuenta con una cultura innovadora y se encuentra creciendo en forma rápida, consolidándose como uno de los principales competidores del ecosistema de Medios de pagos de este país, como en varios países de Latinoamérica. Ha traído innovación y una velocidad de respuesta superior a las necesidades del mercado, yendo más allá de los pagos mediante tarjetas y/o bancarizados. También ha ingresado como adquirente Getnet, empresa adquirente del grupo Santander, pero aún con una cuota de mercado menor respecto al resto de competidores, aunque con una considerable expectativa de crecimiento a futuro.

La multiadquirencia ha sido un gran paso hacia la competencia y a la innovación en servicios financieros, es uno de muchos pasos por dar y se seguirá viendo como las transferencias, los pagos con QR y los nuevos participantes hacen que día a día el cliente final se vea más cercano a las decisiones que se toman en el mercado y hemos observado que First Data acompaña este cambio. Es importante que los reguladores incluyan las operatorias de todos los participantes y fomenten también las mismas reglas de operación, permitiendo una competencia justa para el mercado.

Siguiendo estas tendencias que detectamos en el mercado, hoy en día contamos con una nueva First Data en el mercado de Argentina, hasta con nuevo nombre: “Fiserv”. First Data cuenta con una nueva cultura organizacional, siendo más competitiva, expuesta al mercado y con una estrategia de marketing experiencial que escucha y se preocupa por sus clientes.



Anexos

Preguntas de las entrevistas:

- 1) ¿Qué consideras fue más relevante en la gestión de First Data para ganar más market share/cuota de mercado?
- 2) ¿Cuáles crees que fueron los mayores desafíos a realizar dentro de First Data para fomentar la competencia?
- 3) ¿Consideras que en First Data hubo un cambio cultural?
- 4) En caso de que consideres que lo hubo, ¿qué acciones destacarías de este cambio?
- 5) En caso de que consideres que lo hubo, ¿crees que ese cambio es sostenible en el tiempo?
- 6) ¿Qué hizo First Data para que los posibles clientes lo conozcan?
- 7) ¿Qué acciones se tomaron de cara a los clientes ya existentes para que quieran mantener la operación con First Data?
- 8) ¿Crees que la apertura hubiera sido posible sin la intervención del BCRA, el CNDC y la secretaria de Comercio?
- 9) ¿Cuál crees que fue el error de Prisma respecto al accionar de First Data?
- 10) ¿Consideras que First Data tuvo bloqueos a su operatoria? Acciones desleales: bloqueos, rechazos emisores, campañas, etc.
- 11) ¿Cómo crees que será el futuro de la empresa?



Bibliografía

- Adolfo Haas, D. d. (2019, 05 27). <https://www.youtube.com/watch?v=sU6vNpvvxQ4>. (F. Data, Interviewer)
- Albarellos, A. (2013). *Marketing*. Quilmes: Universidad Virtual de Quilmes.
- Alejandro Oberst, D. F. (2019, 05 20). <https://www.youtube.com/watch?v=orsOloKTb14>. (F. Data, Interviewer)
- Banco Central de la República Argentina (B.C.R.A.). (2017, 03 31). *Comunicación A 6212 / 2017*. Retrieved from <https://www.argentina.gob.ar/https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/comunicaci%C3%B3n-6212-2017-274249>
- Banco Central de la República Argentina. (2020, Abril). *Informe de Inclusión Financiera 2019*. Retrieved from <http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Informe-Inclusion-Financiera.asp>: <http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/informe-inclusion-financiera-0219.asp>
- Banco Central de la República Argentina. (2023, Abril). *Informe de Inclusión Financiera 2022*. Retrieved from <https://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/informe-inclusion-financiera-022022.asp>: <https://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/informe-inclusion-financiera-022022.asp>
- Banco Central de La República Argentina. (2024). *Informe de Pagos Minoristas*. Retrieved from <https://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Informe-pagos-minoristas.asp> : <https://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Informe-pagos-minoristas.asp>
- Beatty, J. (2018, 11 21). *Lanzamiento de los POS Clover Mini y Flex de First Data en la Argentina*. Retrieved from [www.youtube.com: https://www.youtube.com/watch?v=e3bvNpAwl_c](https://www.youtube.com/watch?v=e3bvNpAwl_c)
- Bisignano, F. (2018, 11 21). *Lanzamiento de los POS Clover Mini y Flex de First Data en la Argentina*. Retrieved from [www.youtube.com: https://www.youtube.com/watch?v=vvvwZsAfFpU&t=23s](https://www.youtube.com/watch?v=vvvwZsAfFpU&t=23s)
- Bucher, S. (2021, 01 27). *avances-proyecto-de-ley-tasas-de-intercambio*. Retrieved from <https://centrocompetencia.com/>: <https://centrocompetencia.com/avances-proyecto-de-ley-tasas-de-intercambio/>
- Camara Argentina de Comercio y Servicio. (2016, Julio). *Informe sobre la cuestión de las tarjetas de crédito/débito*. Retrieved from https://cdn.www.cac.com.ar/https://cdn.www.cac.com.ar/www/20200929_121746_9d442d.pdf
- Cohen, A. (2019, Enero 22). *El Cronista*. Retrieved from <https://www.cronista.com/https://www.cronista.com/finanzasmercados/Bancos-anuncian-la-venta-de-Prisma-al-fondo-Advent-20190122-0016.html>
- Comisión Nacional de Defensa a la Competencia. (2019, 05). *Guías de Abuso de Posición Dominante*. Retrieved from https://www.argentina.gob.ar/https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/guías_abuso_posicion_dominante_mayo_2019.pdf
- Comisión Nacional de Defensa de la Competencia. (2016, 09 26). *INVESTIGACIÓN DE OFICIO CONTRA PRISMA MEDIOS DE PAGO S.A. Y SUS ACCIONISTAS (C. 1613)*. Retrieved from <http://cndc.produccion.gob.ar/http://cndc.produccion.gob.ar/node/2326>



- Comisión Nacional de Defensa de la Competencia. (2016, Agosto 29). *TARJETAS DE CRÉDITO, DÉBITO, Y MEDIOS DE PAGO ELECTRÓNICOS S/INVESTIGACIÓN DE MERCADO (C.1596)*. Retrieved from <http://cndc.produccion.gob.ar/>: <http://cndc.produccion.gob.ar/node/2479>
- Cristian Basualdo, G. G. (2019, 05 17). <https://www.youtube.com/watch?v=N5k7nHRXeVk>. (F. Data, Interviewer)
- Damian y Maxi, M. S. (2018, 12 11). <https://www.youtube.com/watch?v=IJJa56olGr48>. (F. Data, Interviewer)
- Dan Alejandro Attie Betesh, D. C. (2019, 04 17). <https://www.youtube.com/watch?v=QaCR10X8PuY>. (F. Data, Interviewer)
- Dossier. (2018, 11 08). *Primera Campaña de Posicionamiento de First Data*. Retrieved from <https://www.dossiernet.com.ar/>: <https://www.dossiernet.com.ar/articulo/aceptadores-la-primera-campana-de-posicionamiento-de-first-data-creada-por-stuka-racuda/17843>
- Federico Grottola, g. g. (2019, 05 20). <https://www.youtube.com/watch?v=sV7JtpAXZWs>. (F. Data, Interviewer)
- First Data. (2018, 11 21). *Lanzamiento del POS Clover Flex de First Data en la Argentina*. Retrieved from [www.youtube.com: https://www.youtube.com/watch?v=DhisGTAjFGM](https://www.youtube.com/watch?v=DhisGTAjFGM)
- First Data. (2018, 11 21). *Lanzamiento del POS Clover Mini de First Data en la Argentina*. Retrieved from [www.youtube.com: https://www.youtube.com/watch?v=xiMyYKm5cNE](https://www.youtube.com/watch?v=xiMyYKm5cNE)
- First Data. (2018, 11 10). *Manifiesto Aceptador*. Retrieved from Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=HKKBvzkK0ZU>
- First Data Argentina. (2022). *Representaciones*. Retrieved from [www.posnet.com.ar: https://www.posnet.com.ar/es/site/representaciones/](http://www.posnet.com.ar/es/site/representaciones/)
- Frank, R. (2009). Microeconomía Intermedia. In R. Frank, *Microeconomía Intermedia* (pp. 333-411). MCGRAW HILL.
- Gobierno, A. (22 de Enero de 2019). *Portal oficial del Estado Argentino*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/>: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/con-la-venta-de-prisma-se-abre-una-etapa-de-mas-competencia-y-nuevas-inversiones>
- Guarnes, P. (2018, 11 21). *Lanzamiento de los POS Clover Mini y Flex de First Data en la Argentina*. Retrieved from [www.youtube.com: https://www.youtube.com/watch?v=HXQwgZKjKwc](https://www.youtube.com/watch?v=HXQwgZKjKwc)
- Inversor LATAM. (2018, 11 21). *First Data anunció el lanzamiento de Clover Argentina y sus innovadores dispositivos*. Retrieved from <https://inversorlatam.com/>: <https://inversorlatam.com/first-data-anuncio-el-lanzamiento-de-clover-argentina-y-sus-innovadores-dispositivos/>
- Jonathan Clozman, A. d. (2019, 05 20). <https://www.youtube.com/watch?v=Hx6Cf0DiYRc>. (F. Data, Interviewer)
- Juan Patricio, A. F. (2018, 12 11). https://www.youtube.com/watch?v=0oNVZC8_42o. (F. Data, Interviewer)
- Juanjo, J. (2018, 12 11). <https://www.youtube.com/watch?v=qiusqSO8QDw>. (F. Data, Interviewer)
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). Administración de la base de clientes a través de la jerarquización. In C. Lovelock, & J. Wirtz, *Marketing de Servicios, Personal, tecnología y Estrategia* (pp. 369-371). Mexico: Pearson Educación.



- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). ARC: Administración de la Relación con el Cliente. In C. Lovelock, & J. Wirtz, *Marketing de Servicios, Personal, tecnología y Estrategia* (pp. 381-386). Mexico: Pearson Educación.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). El comportamiento del cliente en los encuentros de servicios. In C. Lovelock, & J. Wirtz, *Marketing de Servicios, Personal, tecnología y Estrategia* (pp. 32-63). Mexico: Pearson Educación.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). Estrategias para disminuir la deserción de los clientes. In C. Lovelock, & J. Wirtz, *Marketing de Servicios, Personal, tecnología y Estrategia* (pp. 379-381). Mexico: Pearson Educación.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). La satisfacción del cliente y la calidad del servicio son prerequisites de la lealtad. In C. Lovelock, & J. Wirtz, *Marketing de Servicios, Personal, tecnología y Estrategia* (pp. 379-381). Mexico: Pearson Educación.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios, Personal, Tecnología y Estrategia*. Mexico: Pearson Educación.
- Lucas, L. M. (2018, 12 11). https://www.youtube.com/watch?v=yyqFwxQb_O8. (F. Data, Interviewer)
- Manuel Peña, g. d. (2019, 05 20). https://www.youtube.com/watch?v=qTNvjt9_S20. (F. Data, Interviewer)
- Marketing Registrado. (2021, 06 29). *Fiserv lanzó su primera campaña institucional en Argentina*. Retrieved from <https://www.marketingregistrado.com/>: https://www.marketingregistrado.com/ar/noticias/2021/06/33789_first-data-ahora-es-fiserv-la-campana-que-une-la-innovacion-y-las-soluciones-simples/
- Miguel Del Pino, C. A. (2020, 12 11). *FinTechs y Antitrust: Breve guía del futuro*. Retrieved from Sistema Argentino de Información Jurídica: <http://www.saij.gob.ar/miguel-pino-fintechs-antitrust-breve-guia-futuro-dacf200254-2020-12-11/123456789-0abc-defg4520-02fcanirtcod?&o=0&f=Total%7CFecha%7CEstado%20de%20Vigencia%5B5%2C1%5D%7CTema/Derecho%20comercial/lealtad%20comercial%7COrganismo%5B5%2C1%5D%7C>
- Ministerio de Economía. (2020). *Medios de Pago Electrónicos*. Retrieved from www.argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/economia/inclusion-financiera/personas/medios-de-pago-electronicos>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2018, 05 15). *Ley N° 27442 - Ley de Defensa a la Competencia*. Retrieved from <http://servicios.infoleg.gob.ar/>: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/310000-314999/310241/norma.htm>
- Pablo, G. (2018, 12 11). <https://www.youtube.com/watch?v=w6k2FUqX4Vw>. (F. Data, Interviewer)
- Pancho y Caro, R. C. (2018, 12 11). <https://www.youtube.com/watch?v=nWAamn4LAsw>. (F. Data, Interviewer)
- Pedotti, A. C. (2019, 02 24). *Más jugadores salen a competir por el mercado de las tarjetas de crédito*. Retrieved from <https://www.cronista.com/>: <https://www.cronista.com/finanzasmercados/Mas-jugadores-salen-a-competir-por-el-mercado-de-las-tarjetas-de-credito-20190224-0017.html>
- Politica 3D. (2017, Marzo 28). *provincia-de-buenos-aires/premian-a-la-comision-nacional-de-defensa-de-la-competencia-por-la-investigacion-sobre-el-mercado-de-tarjetas-y-medios-de-pago-electronico*. Retrieved from <http://politica3d.com.ar/>:



- <http://politica3d.com.ar/provincia-de-buenos-aires/premian-a-la-comision-nacional-de-defensa-de-la-competencia-por-la-investigacion-sobre-el-mercado-de-tarjetas-y-medios-de-pago-electronico/>
- Privado, T. (2019, 05 20). <https://www.youtube.com/watch?v=a-Aw42bTdGc>. (F. Data, Interviewer)
- Robbins, S., & Judge, T. (2014). Capítulo 10: Los equipos de trabajo. In S. Robbins, & T. Judge, *Comportamiento Organizacional - 15ta Edición* (pp. 307-334). Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2014). Capítulo 12: Liderazgo. In S. Robbins, & T. Judge, *Comportamiento Organizacional - 15ta Edición* (pp. 367-410). Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2014). Capítulo 16: Cultura Organizacional. In S. Robbins, & T. Judge, *Comportamiento Organizacional - 15ta Edición* (pp. 512-534). Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2014). *Comportamiento Organizacional - 15ta Edición*. Mexico: Pearson.
- Rodríguez, A., Plazas, E., & Páramo, D. (2009). Capítulo 1, 1.4.2 Contexto del liderazgo orientado al mercado. In A. Rodríguez, E. Plazas, & D. Páramo, *Cultura Organizacional & Estilos de dirección orientados al mercado* (p. 32). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Rodríguez, A., Plazas, E., & Páramo, D. (2009). Capítulo 3. In A. Rodríguez, E. Plazas, & D. Páramo, *Cultura Organizacional & Estilos de dirección orientados al mercado* (pp. 33-43). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Rodríguez, A., Plazas, E., & Páramo, D. (2009). Capítulo 4, Tabla No. 3. Encuesta para medir la orientación al mercado. In A. Rodríguez, E. Plazas, & D. Páramo, *Cultura Organizacional & Estilos de dirección orientados al mercado* (pp. 48-50). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Rodríguez, A., Plazas, E., & Páramo, D. (2009). Capítulo 5, 5.12 Patrones Culturales de los Directivos. In A. Rodríguez, E. Plazas, & D. Páramo, *Cultura Organizacional y estilos de dirección orientados al mercado* (p. 73). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Salas, C., & Demo, F. (2016). *El Entramado Financiero Del Mercado de Tarjetas de Crédito*. Retrieved from Universidad de San Luis: <HTTPS://FCE.UNL.EDU.AR/JPUMF/EXTENSOS/T7.PDF>
- Segonds, J. B. (2018). *Como transformar un grupo en un equipo*. Buenos Aires: Ediciones B.
- Stiglitz, J. (2020). *Capitalismo progresista: La respuesta a la era del malestar*. Penguin Random House Grupo Editorial España.
- Stiglitz, J. (2020). Capítulo 1: Introducción. In J. Stiglitz, *Capitalismo Progresista, La respuesta a la era del Malestar* (pp. 56-57). Penguin Random House Grupo Editorial España.
- Stiglitz, J. (2020). Capítulo 3: Explotación y Poder del Mercado. In J. Stiglitz, *Capitalismo Progresista, La respuesta a la era del Malestar* (p. 84). Penguin Random House Grupo Editorial España.
- Stiglitz, J. (2020). Capítulo 6: El desafío de las nuevas tecnologías. In J. Stiglitz, *Capitalismo Progresista, La respuesta a la era del Malestar* (p. 176). Penguin Random House Grupo Editorial España.
- Stiglitz, J. (2020). Capítulo 7: ¿Por qué el gobierno? In J. Stiglitz, *Capitalismo Progresista, La respuesta a la era del Malestar* (p. 195). Penguin Random House Grupo Editorial España.
- Stiglitz, J. (2020). Capítulo 9: Recuperación de una economía dinámica, con empleo y



- oportunidades para todos. In J. Stiglitz, *Capitalismo Progresista, La respuesta a la era del Malestar* (p. 239). Penguin Random House Grupo Editorial España.
- Stuka Racuda. (2018, 11 12). *Imagenes Campaña Aceptadores*. Retrieved from <https://novedadesstukaracuda.wordpress.com/novedadesstukaracuda.wordpress.com/2018/11/12/aceptadores-nueva-campana-de-posicionamiento-para-first-data/#jp-carousel-772>
- Stuka Racuda. (2018, 11 12). *Primera Campaña de Posicionamiento de First Data*. Retrieved from <https://novedadesstukaracuda.wordpress.com/https://novedadesstukaracuda.wordpress.com/2018/11/12/aceptadores-nueva-campana-de-posicionamiento-para-first-data/>
- Sturzenegger, F. (2017, Sep 12). *BCRA - Discurso en AMBA*. Retrieved from <http://www.bcra.gob.ar/http://www.bcra.gob.ar/Institucional/DescargaPDF/DownloadPDF.aspx?Id=542>
- Tuli, P. K., Mittal, D. S., & Boncimino, C. (2020). *Visa: Adapting to a world of Fintechs*. Singapore: Singapore Management University.
- Wikipedia. (2021, 09 01). *Card Scheme*. Retrieved from https://en.wikipedia.org/https://en.wikipedia.org/wiki/Card_scheme