



MBA 2018 / 2019

LA NUEVA ERA DE MEDIOS DE PAGO

Autor: Matias Rodriguez

Tutor: Javier Epstein

Mayo 2020

AGRADECIMIENTOS

Es un honor para mí tener la posibilidad de agradecer a todos mis seres queridos, especialmente a mis padres y amigos más cercanos, sin dudas su apoyo incondicional me permitió cumplir con los objetivos y estar a la altura de las circunstancias para lograr todo lo que me propongo.

Luego de dos años de cursada intensiva, observando el camino recorrido, puedo valorar cada instancia transitada. Hoy, sin dudar, puedo decir que el MBA es transformador, me ayudó a descubrir mis verdaderas pasiones y el camino a seguir en mis próximos años como profesional.

RESUMEN

A lo largo del presente trabajo se analiza la posibilidad de replicar en Latinoamérica la estrategia de los grandes jugadores de China. La industria es muy dinámica y avanza a pasos agigantados por lo que no existen estudios recientes sobre el tema.

A través de una metodología descriptiva, se analizan 4 casos de éxito y fracaso de grandes referentes de la industria, logrando comprender en las variables que se apalancaron para crecer, como así también que estrategia han utilizado.

La región de Latinoamérica es muy diferente a otras regiones del mundo en cuanto a la operatoria de la industria de medios de pago. No existe un sistema unificado de procesos, leyes, normativas ni moneda en común. Por lo que lo que procesar pagos dentro de la región no suele ser sencillo, ya que comprender todos los actores que intervienen y sus roles no es tarea fácil.

Las variables de penetración de Internet, bancarización y ecosistema son fundamentales para el desarrollo pleno de la industria. Se observan algunos de los líderes de medios de pago que han podido subsistir y crecer a un ritmo exponencial y otro que frente a los desafíos que plantea la estrategia de *winner takes all* ha dejado de brindar sus servicios.

PALABRAS CLAVES

Penetración de Internet – Bancarización – Ecosistema – *Winner takes all* – Latinoamérica - China

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
MARCO TEORICO	8
CAPÍTULO 1. MEDIOS DE PAGO	8
1.1 Definición de medios de pago.....	9
1.2 Métodos de pago online que existen	11
1.3 Beneficio de operar con medios de pago online.....	13
CAPÍTULO 2. JUGADORES DE LA INDUSTRIA DE MEDIOS DE PAGO ONLINE	16
2.1 Actores que intervienen en una transacción online	16
2.2 Flujo completo de una transacción.....	18
CAPÍTULO 3. EVOLUCIÓN DE LOS MEDIOS DE PAGO	21
3.1 China el líder en pagos online.....	21
3.2 Penetración de Internet	23
3.3 Bancarización.....	25
3.4 Principales adquirentes de la región	29
3.5 Argentina	31
3.6 Brasil	37
3.7 Chile	41
3.8 Encuesta.....	45
CAPÍTULO 4: ESTRATEGIAS DE NEGOCIO DE LOS LÍDERES DE EMPRESAS DE TECNOLOGÍA	51
4.1 Winner Takes all.....	51
4.2 Juegos de suma cero.....	54
4.3 Juego de suma positiva	55
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	56
CAPÍTULO 5: CASOS DE ESTUDIO	57
5.1 WeChat Pay.....	57
5.2 Alipay	61
5.3 Wanda	63
5.4 Mercado Pago.....	65
CONCLUSIONES	69
BIBLIOGRFÍA.....	72

INDICE DE CUADROS Y FIGURA

Figura 1: Flujo completo de una transacción.....	18
Figura 2: Flujo de la experiencia de compra.....	19
Figura 3: Experiencia de pago.....	20
Figura 4: Número de usuarios de pago QR.....	21
Figura 5: Cuota de mercado en China 2014 - 2018.....	22
Figura 6: Número de usuarios con acceso a Internet en el mundo.....	24
Figura 7: Número de usuarios con acceso a Internet en China.....	25
Figura 8: Porcentaje población adulta que no tiene cuenta bancaria.....	28
Figura 9: Porcentaje de transacciones por adquirente en Latam.....	31
Figura 10: Usuarios con acceso a Internet en Argentina.....	32
Figura 11: Usuarios de E-commerce en Argentina.....	33
Figura 12: Porcentaje de usuarios de Internet que realizan compras online en Argentina.....	34
Figura 13: Evolución de transacciones en Argentina.....	36
Figura 14: Evolución de uso de cuotas en Argentina.....	37
Figura 15: Porcentaje de usuarios de Internet que realizan compras online en Brasil.....	38
Figura 16: Métodos de pago utilizados en Brasil.....	39
Figura 17: Top 10 motivos de la decisión de compra.....	40
Figura 18: Modelo de 3 y 4 partes en Chile.....	42
Figura 19: Métodos de pago en Chile.....	44
Figura 20: Motivo de compra en Argentina.....	45
Figura 21: Motivos de compra en Brasil.....	46
Figura 22: Motivos de compra en Chile.....	46
Figura 23: Principales temores asociados en la compra online en Argentina.....	47
Figura 24: Principales temores asociados a la compra online en Brasil.....	48
Figura 25: Principales temores asociados a la compra online en Chile.....	48
Figura 26: Reconocimiento de marca a nivel regional.....	50
Figura 27: Proceso de pago en WeChat Pay.....	58
Figura 28: Proceso de compra de Alipay.....	62
Cuadro 1: Principales empresas de medios offline.....	11
Cuadro 2: Top merchants acquirers in Latam.....	30
Cuadro 3: Costos de adquirencia.....	35

INTRODUCCIÓN

A lo largo de los últimos años, la industria de medios de pago ha tomado cada vez más relevancia con el crecimiento del e-commerce a nivel global. Las empresas más importantes del mundo venden online y para ello necesitan de plataformas que brinden el servicio de procesamiento de pagos en línea.

La competencia, en las empresas basadas en tecnología, se ha vuelto cada vez más agresiva, ya que los competidores pelean por la participación de mercado y de usuarios. La gran mayoría de las empresas operan con la estrategia de *Winner takes all*, en la cual los mejores jugadores alcanzan la cima de las ganancias y el resto tiende quedarse con una pequeña cuota de mercado, mientras que otras con estrategias de suma cero o suma positiva tienden a desaparecer.

Las empresas de tecnología líderes crearon ecosistemas que ayudan a mejorar la propuesta de valor y a eficientizar todos sus recursos, potenciando sus efectos de red directos e indirectos, generando su dominio en el mercado y desincentivando a cambiar de proveedor.

Por lo tanto, se busca comprender las estrategias que utilizaron los grandes líderes de medios de pago en China y analizar si es viable aplicarla en Latinoamérica.

El objetivo general es analizar la posibilidad de replicar en Latinoamérica la solución de medios de pago online de China y abordar los siguientes planteos ¿Pueden los países en análisis seguir el camino que recorrió China en los últimos años implementando las estrategias de negocio en el modelo de pago online?

Como objetivos específicos, el presente trabajo muestra como los medios de pago online tienen más relevancia y ganan territorio frente a los offline. ¿Seguirán los medios online creciendo en los próximos años en los países analizados por encima de los offline? ¿Cuál es la tendencia en los próximos años?

Se desarrollan todos los jugadores que intervienen en el proceso de una transacción online, como así también el proceso completo desde el momento en que se inicia la operación online hasta su finalización. ¿Quiénes son los que más ganan en el procesamiento de una transacción online?

China es considerado como líder de la industria y se analizan 3 países de Latinoamérica que representan la mayoría de las casuísticas de la región.

Se detallan tres diferentes estrategias de negocios. ¿Por qué hay empresas que las aplican y no logran subsistir?

A partir del estudio de 4 casos reconocidos a nivel global, se utiliza la metodología descriptiva que permite analizar las estrategias de negocios que aplicaron.

En el caso de Alipay, Wechat y Mercado Pago nos muestran como apoyarse en su propio ecosistema y aplicar estrategias de negocios agresivas ayudan al crecimiento exponencial de sus usuarios y cantidad de transacciones.

Por otro lado, se analiza el caso de Wanda, una empresa que nace de una alianza entre Telefónica/Movistar y MasterCard, que no logra superar los 2 años y medios en el mercado y tuvo que suspender su servicio.

MARCO TEORICO

A lo largo de los capítulos que componen el marco teórico, se desarrollan los temas que se consideran necesarios para comprender la posibilidad de que Latinoamérica replique el modelo de medios de pago online de China.

En primer lugar, se introduce a los medios de pago online, tanto la modalidad online como offline, se mencionan los métodos más conocidos y relevantes que existen. Y se desarrollan los beneficios de operar online.

En el capítulo 2, se explica en detalle todos los jugadores que intervienen en el proceso de compra. Se especifica el rol de cada uno de ellos y se realiza la apertura de la experiencia de compra desde el momento en que el consumidor ingresa al sitio del vendedor hasta que finaliza el proceso de compra.

En el capítulo 3, se expone la penetración de internet y la bancarización como variables sumamente importantes para el desarrollo de la industria. Se toma a China como líder en la industria de medios de pago y se profundiza con los tres países en análisis. Se detallan los principales adquirentes de cada país y variables relevantes al momento de la compra.

En el capítulo 4, se desarrollan tres diferentes estrategias de negocios, las cuales son aplicadas por gigantes compañías alrededor del mundo. Las mismas serán de utilidad para desarrollar la conclusión.

Por último, se concluye con el análisis de la posibilidad de replicar en Latinoamérica la solución de medios de pago online de China en los países de estudio.

CAPÍTULO 1. MEDIOS DE PAGO

Es fundamental comenzar por entender las dos grandes modalidades de medio de pago que actualmente existen, online y offline, para que a partir de su definición se logre comprender la finalidad y la forma de contribuir en el mundo del e-commerce. Luego se explicarán todos los métodos de pago online que existen brindando sus características principales. Finalizando con los motivos y la contribución de los métodos online por sobre los offline.

1.1 Definición de medios de pago

Un medio de pago electrónico es un sistema de pago que tiene como objetivo facilitar la aceptación de pagos para las transacciones que se realizan en línea a través de internet. El fin de este sistema es realizar una transferencia de dinero entre compradores y vendedores, en una acción de compra venta.

Para mejorar el uso recurrente y la aceptación en forma masiva, existen pasarelas de pago que facilitan la conexión con los principales jugadores que intervienen en una transacción. Las pasarelas de pago deben contar con todos los permisos y certificados que la norma exige para brindar sus servicios. Entre ellas podemos encontrar la solución de Gateway y la solución de Agregador.

La solución de Gateway funciona como un facilitador tecnológico, brindando acceso a los vendedores a todos los adquirentes con los que está conectada la solución, utilizando su número propio de comercio online. El beneficio aquí es que el vendedor negociará con cada adquirente la disponibilidad de los fondos como así también la tarifa que se le cobrará. Aquí nombro algunas empresas referentes del mercado tales como Decidir, Cielo, FirstData, NPS/Sub1. (Global Collect, 2013)

La solución de Agregador utiliza los propios números de comercio de la empresa agregadora, no los del vendedor. Es decir que la entidad que negocia las tarifas y plazo de disponibilidad de los fondos con al adquirente es la empresa que brinda la solución de agregador. El vendedor solo negociará con la empresa proveedora del servicio agregador, jamás tendrá contacto con los adquirentes. A continuación, nombro algunas empresas referentes de la región tales como Mercado Pago, PayPal y PayU. (MercadoLibre S.R.L, 2020)

En la región de Latinoamérica podemos encontrar varias empresas que operan con una solución u otra, incluso empresas que proveen ambas. Con el crecimiento del e-commerce cada vez toman más relevancia y son más solicitadas, ya que la industria de medios de pago no es tan grande.

Según los datos del Global Findex 2018, el 45,6% (207 millones) de la población adulta de la región Latinoamérica se encuentra sin acceso al sistema financiero. Dado este contexto y que la gran mayoría de las empresas que venden online desean que todos

los individuos puedan realizar compras en su sitio y/o aplicación, existen alternativas para aquellas personas que no poseen una cuenta bancaria, ni tarjeta de débito y/o crédito. (The Global Findex Database 2018, 2018)

Esto demuestra que aún queda mucho camino por recorrer, las iniciativas comenzaron en el año 2014 en adelante y se van enfatizando cada vez más. La tecnología es un factor clave en la implementación y la democratización del acceso de medios de pago a toda la región.

Los métodos de pago offline (fuera de línea) se centran en ofrecer una red de pagos física, la cual permite recibir los cobros en efectivo y notificarle al vendedor que el pago fue efectuado (por diversos canales de comunicación), luego se incorporaron las transferencias bancarias, dentro de la misma solución. En sus inicios todo funcionaba en formato *Bach*¹, lo cual presentaba una demora de hasta 72 horas, generando mucha incertidumbre en los compradores. Con el paso del tiempo y la mejora en tecnología, las empresas aplicaron las APIs², las cuales permiten una comunicación en tiempo real, mitigando las posibilidades de error por tiempos de espera o demora en la comunicación entre las compañías. (SaftPay Inc, 2020)

Las empresas más reconocidas en Argentina, Brasil y Chile son

¹ Un **archivo *batch*** es un archivo de procesamiento por lotes. Se trata de archivos de texto sin formato, guardados con la extensión .BAT que contienen un conjunto de instrucciones MS-DOS. Cuando se ejecuta este archivo, las órdenes contenidas son ejecutadas en grupo, de forma secuencial, permitiendo automatizar diversas tareas. Cualquier orden reconocible por MS-DOS puede ser utilizado en un archivo *batch*

² Una API (siglas de 'Application Programming Interface') es un conjunto de reglas (código) y especificaciones que las aplicaciones pueden seguir para comunicarse entre ellas: sirviendo de interfaz entre programas diferentes de la misma manera en que la interfaz de usuario facilita la interacción humano-software.

Cuadro 1: Principales empresas de medios offline

País	Entidad	Modalidad de pago
ARGENTINA	Pago Fácil	Efectivo
ARGENTINA	Rapipago	Efectivo
ARGENTINA	Pagomiscuentas	Transferencia Bancaria
ARGENTINA	Bapropagos	Efectivo
BRASIL	Banco do Brasil	Transferencia Bancaria
BRASIL	Itaú	Transferencia Bancaria
BRASIL	Banrisul	Transferencia Bancaria
BRASIL	Bradesco	Transferencia Bancaria
BRASIL	Casas Lotéricas	Efectivo
BRASIL	Santander	Transferencia Bancaria
BRASIL	Caixa Económica Federal	Efectivo
CHILE	Banco Estado	Transferencia Bancaria
CHILE	Líder	Efectivo
CHILE	Express de Líder	Efectivo
CHILE	Acuenta	Efectivo
CHILE	Serviestado	Efectivo
CHILE	Caja Vecina	Efectivo

Fuente: Elaboración propia

Comprendiendo la situación de la región, las empresas buscan consolidar sus transacciones a través de empresas que permitan brindar ambos servicios (online y offline) con una sola integración técnica. De esta forma, lograrán reducir los tiempos de implementación de la solución, costos asociados y consolidar todas las operaciones dentro de una misma plataforma.

1.2 Métodos de pago online que existen

Pago online: se denomina a la transferencia de dinero realizada a través de Internet siguiendo una solicitud de pago por parte del consumidor, incluye pagos por productos y/o servicios comprados en B2C E-Commerce y B2B.³

³ El Business to consumer (B2C), que significa de negocio a consumidor, es un tipo de práctica existente en el ámbito del Marketing que habitualmente emplean firmas comerciales que persiguen llegar de manera directa a un cliente o consumidor final

El Business to business (B2B), que significa de negocio a negocio, es un modelo de transmisión de información en la red relacionado con las transacciones comerciales que las empresas del mundo realizan.

Pago de proximidad móvil: se define como un pago móvil donde el vendedor y el consumidor están presentes en la misma ubicación y la interacción entre el dispositivo del consumidor (tarjeta, dispositivo móvil) y el punto de venta, se realiza utilizando una tecnología de proximidad (por ejemplo, NFC).

Comunicación de campo cercano NFC (Near Field Communication): es un conjunto de estándares para teléfonos inteligentes y dispositivos similares para crear comunicación por radio al unirlos o hacer que se toquen entre sí. De esa manera, se pueden realizar intercambios de datos sin contacto y transacciones.

Pagos alternativos: generalmente se refiere a métodos de pago distintos a los pagos con tarjeta de crédito o tarjeta de débito. Los métodos de pago en línea alternativos, ampliamente definidos, incluyen transferencias bancarias y débito directo, billeteras digitales, tarjetas prepagas y moneda digital.

E-wallet: es una cuenta digital prepaga, que permite a los usuarios almacenar dinero y usarlo en transacciones en línea o móviles. Solo es necesario descargar la aplicación en el dispositivo móvil y no tiene costo. Los ejemplos de billeteras electrónicas o billeteras digitales, tales como Mercado Pago, PayPal, Alipay.

Billetera móvil: es una solución de software que permite a los consumidores almacenar tarjetas de pago, es decir, tarjetas de crédito o débito, y usar las credenciales almacenadas para pagar digitalmente las transacciones realizadas en la tienda, en línea o mediante dispositivos móviles. Las billeteras móviles se instalan en dispositivos móviles que se utilizan para completar pagos. Los ejemplos de billeteras móviles incluyen Apple Pay, Samsung Pay y Google Pay. Las billeteras móviles a menudo se incluyen en la categoría más amplia de billeteras electrónicas o billeteras digitales.

Criptomonedas: es una moneda virtual encriptada que debe cumplir con una serie de condiciones, en otras palabras, es un medio digital de intercambio que utiliza la criptografía para asegurar las transacciones, controlar la creación de unidades y verificar la transferencia de activos. (Banco Central de Colombia, 2019)

Características

- No existen billetes físicos.
- Eficientes, seguras y fáciles de intercambiar.
- Están descentralizadas ya que no son controladas por ningún Estado, banco, institución financiera o empresa.
- Es imposible su falsificación o duplicación gracias a un complejo sistema criptofigura.
- No existen intermediarios ya que las transacciones se realizan directamente de persona a persona.
- Las transacciones son irreversibles.
- Se pueden cambiar monedas virtuales a divisas y viceversa, como cualquier moneda.
- No es necesario revelar identidad al hacer negocios, esto preserva la privacidad de los usuarios.
- El dinero pertenece totalmente al usuario y no puede ser intervenido por nadie ni las cuentas pueden ser congeladas.
- No pertenecen a ningún Estado o país y pueden usarse en todo el mundo por igual.

1.3 Beneficio de operar con medios de pago online

Las empresas persiguen en forma constante aumentar sus ingresos y reducir sus costos, con el objetivo de mejorar el margen de ganancias. El auge del e-commerce, ha estado ayudando a que grandes corporaciones como pequeños emprendedores puedan comercializar sus productos y servicios a nivel global.

Disponibilidad 24x7: esto se traduce en tener una tienda online, que permite al vendedor estar disponible en cualquier momento y a través de múltiples dispositivos.

Reducción de costos: muchas empresas deben tener presente el pago de alquiler del local, servicios asociados para el correcto funcionamiento, empleados, habilitaciones e impuestos. La gran mayoría de ellos pueden sortearse y tan solo pagar por el dominio del sitio web y servidores.

Exposición: tener un local con apertura continua genera la posibilidad de tener mayor visibilidad, o como se denomina en la jerga mayor cantidad de usuarios únicos. Esto es sin dudas un gran beneficio para el vendedor, ya que amplía su base de potenciales clientes, no solo a nivel local, sino también a nivel internacional, gracias a la globalización y al gran acceso al servicio de internet en todo el mundo.

Experiencia de usuario: el vendedor puede en pocos pasos comparar, revisar, comprar y pagar en una sola experiencia completa sin intermediarios.

Los puntos mencionados anteriormente son claves para el desarrollo de una tienda online o sitio de e-commerce. Sin embargo, hay que contemplar los puntos que deben contemplarse y no dejar de lado, tales como:

- Tener un robusto plan de negocios
- Contemplar stock físico de la venta que se genera por el canal virtual
- Armar una estrategia online que contemple el posicionamiento en los principales buscadores
- Cerrar el circuito completo (preventa- posventa, experiencia del cliente y su satisfacción por la compra realizada) brindando opciones de pago y la logística correspondiente, en los casos que apliquen

La transformación digital ha contribuido enormemente en este sentido y muchas compañías han tenido que ir adaptándose al nuevo contexto. Según José de la Peña (Con treinta años de experiencia en sectores tecnológicos y de telecomunicación en áreas como: estrategia, tecnología, regulación y relaciones institucionales) y Mosiri Cabezas (directora de Transformación Digital y Aceleración de Proyectos en Telefónica), con más de dieciocho años de experiencia en el desarrollo y despliegue de servicios digitales para Europa y Latinoamérica), definen a la transformación digital como es el proceso de cambio que una empresa ha de emprender para adaptarse a este mundo digital, combinando inteligentemente la tecnología digital con sus conocimientos y algunos de sus procesos tradicionales esenciales, para así lograr diferenciarse y ser más eficiente, competitiva y rentable (Cabezas J. d., 2015).

Nos encontramos en un contexto en el que los consumidores buscan una excelente experiencia de compra, en la que el vendedor no solo debe brindar un buen producto o servicio, sino que también otorgue claridad en el momento de la compra. Las nuevas

generaciones desean consumir en tiempo real y tener la seguridad de que toda transacción esté protegida en cada etapa de la operación, quienes no estén a la altura o quienes no puedan ofrecer lo que ellos solicitan comenzarán a perder cuota de mercado. Por lo que las transacciones online van ganando terreno por sobre las offline, por todas las ventajas que anteriormente mencionadas

CAPÍTULO 2. JUGADORES DE LA INDUSTRIA DE MEDIOS DE PAGO ONLINE

El siguiente capítulo busca introducir todos los actores que participan en una operación que se realiza en línea. Definir sus roles con el objetivo de detallar la actividad de cada uno. La falta de comunicación entre los actores puede generar inconvenientes al momento de procesar la transacción.

2.1 Actores que intervienen en una transacción online

Consumidor



El primer eslabón de la cadena es el consumidor, es quien tiene y demuestra su intención de compra a través de su ingreso al sitio del vendedor. El mismo evalúa determinadas variables que lo incentivan a avanzar con su proceso de compra. Busca un sitio amigable, que sea simple de explorar y fácil de encontrar los productos y/o servicios que está buscando. Además, es quien utilizar sus propios métodos de pago para efectivizar la compra.

Merchant



El vendedor o merchant, como se denomina en la jerga, es quien desea ofrecer todos sus productos y/o servicios en su página web. El mismo intentará ofrecer diversas facilidades y una excelente experiencia de compra, de cara al usuario final, con el objetivo de que todas las visitas que recibe terminen en una compra efectiva.

Proveedor de servicios de pago



El proveedor de servicios de pago es el medio que conecta al vendedor con los adquirentes locales y/o internacionales. El mismo brinda una plataforma que permitirá al vendedor ver todas las transacciones que se realicen. Para poder operar se necesitará una integración técnica entre el proveedor de servicios de pago y el sitio web del vendedor, como así también con el CRM o plataforma de gestión que utilice el vendedor. Además, se debe establecer un contrato entre las partes en el que se debe especificar la tarifa.

Adquirente



El adquirente es la entidad que habla con las Marcas para la autorización y liquidación en nombre del vendedor. En el momento en que el vendedor envía la solicitud de compra al proveedor de pagos, automáticamente se envía al adquirente local y/o internacional.

Marcas



Las marcas brindan el sistema global de pagos, las mismas tienen fees establecidos para las transacciones internacionales o también denominadas cross-border.

Emisor

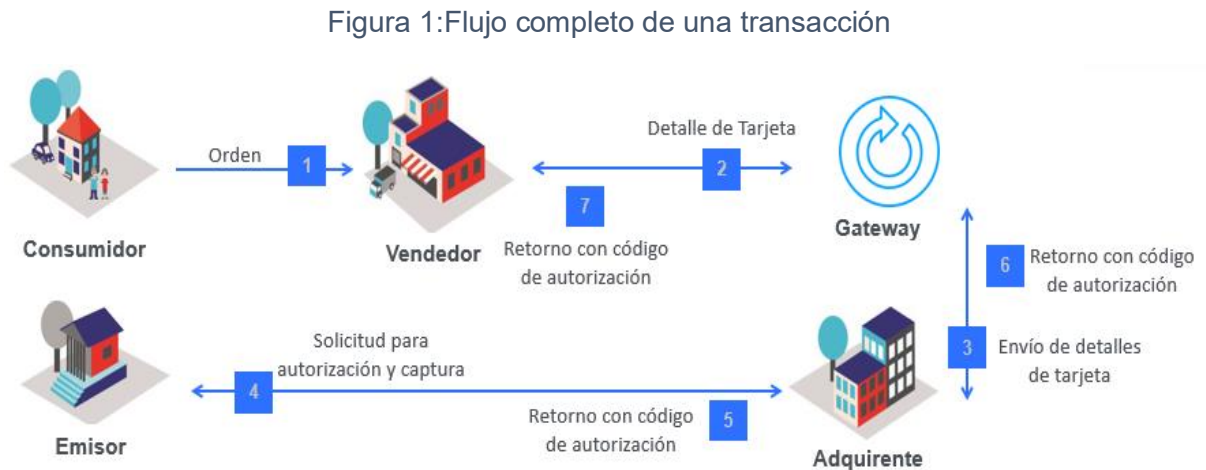


El banco emisor es la entidad que se encarga de hablar con las marcas para su correspondiente autorización o rechazo de la solicitud previamente enviada. Dicha entidad es quien realiza la liquidación en nombre del consumidor. Podemos decir que es quien decide si la transacción es exitosa o no. Para poder operar brinda un número de establecimiento online a cada vendedor. Existe un contrato entre el vendedor y el banco emisor en el que se establece el plazo de disponibilidad de los fondos y el fee que se cobrará por cada solicitud de compra. (Comunicar, 2020)

Es de suma importancia remarcar que cuando alguno de los ellos, falla, por diversos motivos, el vendedor no podrá procesar sus operaciones. Esto se traduce en que el vendedor no genera ingresos para su compañía. En otras palabras, sería como tener la puerta del negocio abierta, con clientes dentro, pero sin poder cobrarles, lo que generaría es que la operación no se concrete.

2.2 Flujo completo de una transacción

Podemos observar el flujo completo, “ver figura 1”, desde que se inicia la orden hasta el retorno con el código de autorización al vendedor, quien realiza de interlocutor de cara al cliente final.



Fuente: Elaboración propia

La descripción y explicación de los roles de todos los jugadores que intervienen en el proceso de una compra es un factor clave a tener presente, ya que brinda un conocimiento pleno de la cadena completa de una transacción. Como se puede observar todos los jugadores cumplen un rol clave y la falta o ausencia de uno de ellos significa que la orden de compra jamás llegará a obtener una respuesta. A continuación, vemos como es el proceso de compra de un consumidor, “ver figura 2”.

Figura 2:Flujo de la experiencia de compra



Fuente: Elaboración propia

El consumidor que desea comprar en el sitio del vendedor ingresa al mismo, selecciona los productos y/o servicios que desea consumir para luego ir al carrito de compras, lugar en el que se inicia la transacción.

En la apertura de la página de pago, “ver figura 3”, y se observa que existen más pasos antes de la confirmación del pago. Cada paso es de suma importancia y tiene su razón de ser. Brindar una experiencia amigable y sencilla de comprender es fundamental, más adelante veremos que los consumidores la consideran como un factor clave en el momento de avanzar con la compra. Para las transacciones en sitios diferentes al país en el que se encuentra el tarjetahabiente⁴, es relevante ofrecer un servicio de gestión de monedas, la misma se encarga de ofrecer la moneda local del país en que el tarjetahabiente se encuentra. De esta forma, se mitiga la posibilidad de que el cliente salga del sitio en el que estaba comprando para realizar una conversión de moneda. La transacción es enviada a la herramienta de prevención de fraude que el vendedor haya contratado, previo al envío al adquirente o banco emisor (según corresponda en cada país), la cual está compuesta por un conjunto de variables que analizan la probabilidad de fraude. Por último, la transacción es enviada al adquirente o banco emisor (según corresponda en cada país), quien entregará la decisión final sobre dicha transacción, exitosa o rechazada. (Stripe & PYMNTS.com, 2019)

⁴ Tarjetahabiente es el nombre que recibe un usuario de una tarjeta de crédito y débito.

Figura 3: Experiencia de pago



Fuente: Elaboración propia

La ventaja de comprender la cadena completa también ayuda al vendedor a transmitir a sus usuarios que es lo que sucede con su operación en tiempo real como así también a las áreas internas.

Por último, cabe destacar que los actores que más ganan en esta cadena son los emisores, seguidos por las marcas (también llamadas banderas), y por últimos los adquirentes. Vale mencionar que esto suele cumplirse en la mayoría de los casos, ya que los costos dependen de cada región y el tipo de transacción (local o internacional). Más del 80% del total del costo de una transacción es debido al costo de los emisores y marcas. (The Paypers BV, 2019)

A diferencia de otros continentes o regiones, Latinoamérica es completamente diferente, cada país cuenta con sus propias normativas, leyes, moneda y regulaciones. Por lo que la operatoria resulta más compleja, ya que es necesario que el vendedor cumpla con los requisitos legales y financieros pertinentes de cada país en el que desea operar. (Group, 2020)

Para demostrar todas las opciones posibles que existen en la región, he seleccionado a tres países. En otras palabras, el presente trabajo mostrará a un mercado con mucha competencia y jugadores gigantes (Brasil), por otro lado, a un monopolio (Chile) y por último a un mercado en el que existen 2 grandes jugadores, oligopolio (Argentina). Como veremos más adelante estos países son los referentes y representan más del 70% de las transacciones de la región de Latinoamérica.

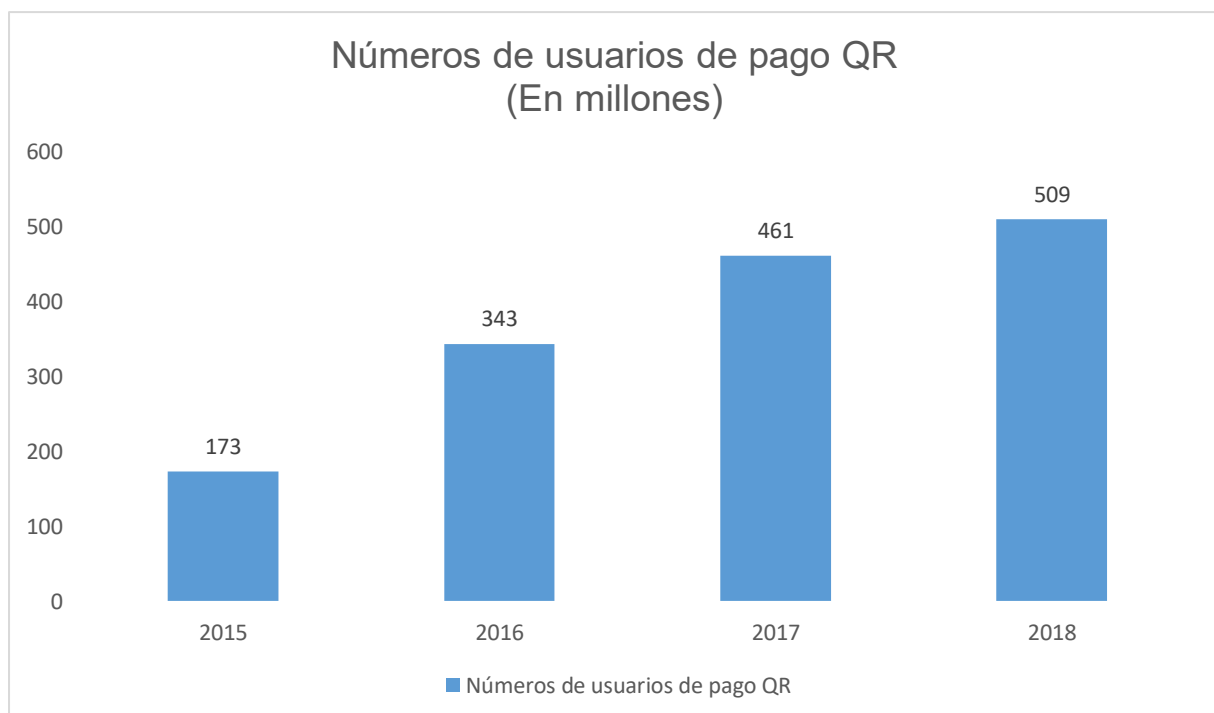
CAPÍTULO 3. EVOLUCIÓN DE LOS MEDIOS DE PAGO

En este capítulo se desarrolla con más detenimiento la situación, de los últimos 10 años, de cada país seleccionado en el capítulo anterior. La bancarización y la penetración de Internet brindarán información relevante que será de suma importancia para comprender el contexto en el que se encuentra la región comparada con el resto del mundo, y en especial con el mercado de China, líder de la industria.

3.1 China el líder en pagos online

Uno de los principales costos de una transacción online es el de la comisión que imponen los intermediarios, como por ejemplo los emisores y las marcas. En China encontraron la forma de reducir, en gran parte, dichos costos y convivir con el pago del código QR. Es muy importante mencionar que cada vendedor y comprador tiene su propio código QR y que pueden realizar envíos de dinero de sus propias billeteras virtuales, sin que la banca y los intermediarios intervengan en la transacción.

Figura 4: Número de usuarios de pago QR



Fuente: Elaboración propia

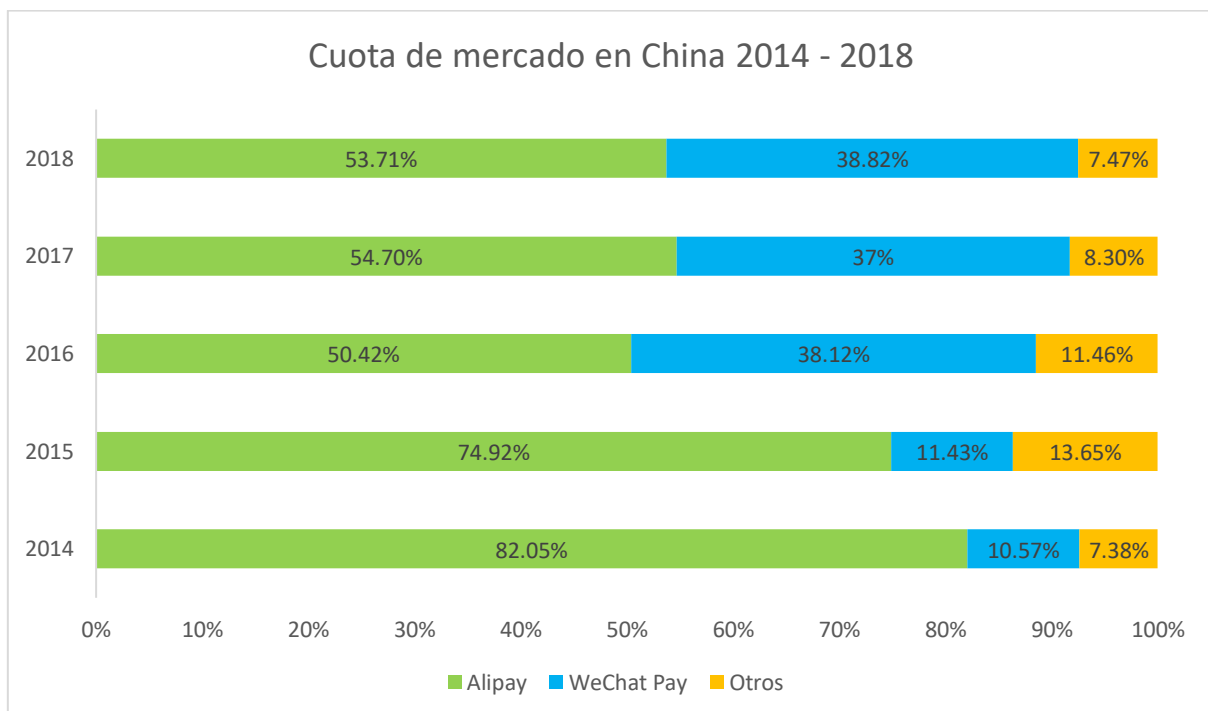
Observamos la tendencia de crecimiento de los últimos años, “ver figura 4”, la cual tuvo un salto enorme del año 2015 al 2016, del 98%. Manteniendo un crecimiento sostenido por encima del 10%.

Esta nueva modalidad de pagos, implementada en el año 2013, generó un cambio cultural a la hora de pagar. Tal es así que los bancos tienen cierta preocupación por quedarse fuera del mercado en un futuro no muy lejano. El cambio en la metodología de pago vas más allá del no uso de efectivo, sino que también aplica sobre el no uso de tarjetas de crédito ni de débito, poco a poco el uso se queda en residual.

En China existen dos grandes jugadores que dominan el mercado

- Alipay
- WeChat Pay

Figura 5: Cuota de mercado en China 2014 - 2018



Fuente: Elaboración propia

Los porcentajes, demuestran que 92.53% del total de las transacciones se realizan a través de las dos empresas en el año 2018, “ver figura 5”. La fuerte presencia de la solución de código QR incluye a todos los grupos de personas, los vendedores manifiestan que tiene poco efectivo y solo lo utilizan para las personas mayores que

aún no logran comprender su funcionamiento o que tienen temor de hacer mal uso de la aplicación. Cabe destacar que Alipay a lo largo de los años fue perdiendo participación en la cuota de mercado, esto se explica debido a que en 2014 Wechat Pay, lanzó la posibilidad de enviar sobres rojos (hongbao digital) a otros usuarios de WeChat, esto generó un crecimiento exponencial de sus usuarios y con el pasar de los años comenzaron a utilizar con más frecuencia. Podemos observar que en el año 2014 WeChat Pay tenía una participación del 10.57% y en 2018 un 38.82%, es decir que multiplicó casi por 4 veces su cuota de mercado. Más allá de que Alipay tardó un año en replicar la solución, fue demasiado tarde.

Dichas empresas tuvieron como objetivo principal ofrecer sus servicios a aquellos comercios que reciben compra pequeñas y recurrentes, tal como los supermercados, restaurantes, kioscos e incluso los taxis.

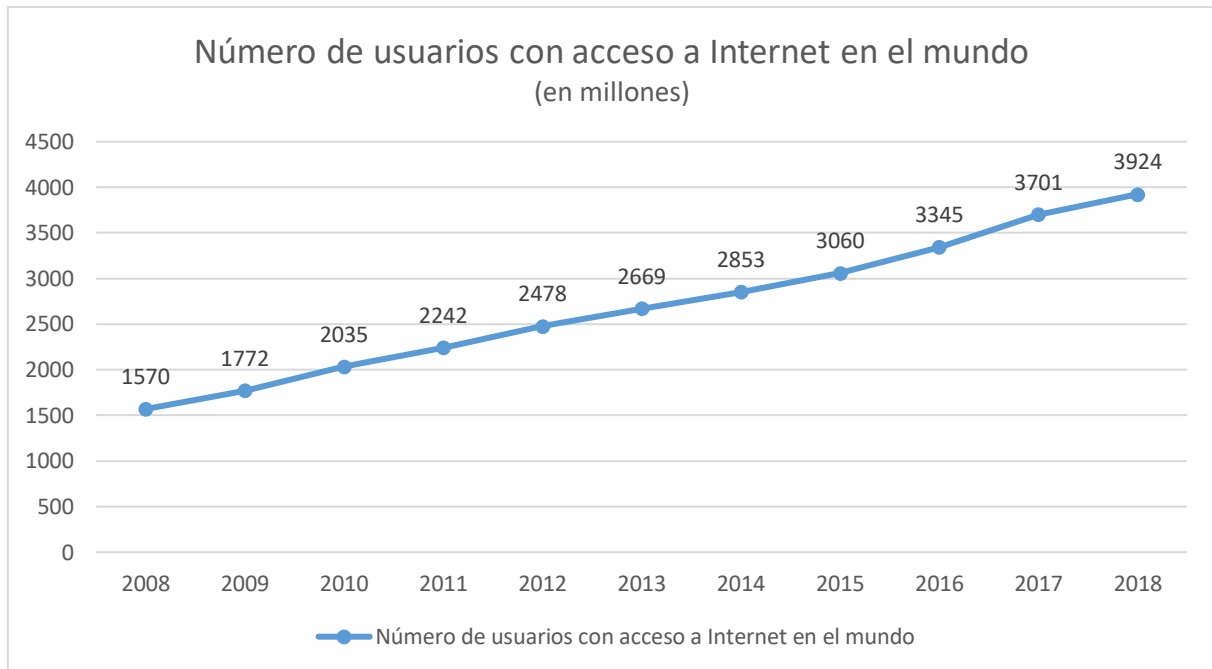
China es sin dudas el país más avanzado a nivel mundial en pagos móviles. Más del 80% de las personas que tienen un smartphone han realizado una transacción por este medio. (Statista, 2018)

Cabe destacar que China desde el año 2017, se encuentra en plena etapa de prueba de la adopción de sistemas de pagos basados en el reconocimiento facial, la innovación que va ganando terreno a pasos agigantados. Es el país que promueve la digitalización en forma constante, eliminando barreras que nunca nadie antes había hecho.

3.2 Penetración de Internet

Uno de los factores claves para el desarrollo de los negocios online, es la penetración de internet en el mundo. La Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), reveló que 51,2% de la población mundial tiene acceso a internet, esto se traduce en 3.900 millones de personas en todo el mundo navegan por la web, “ver figura 6”.

Figura 6: Número de usuarios con acceso a Internet en el mundo



Fuente: Elaboración propia

El informe muestra el gran crecimiento de las economías desarrolladas, tuvieron un crecimiento de 29,6 puntos porcentuales en tres años, al conectar al 80,9% de su población. Mientras que las economías en desarrollo tuvieron un aumento de los 7,7 puntos porcentuales, en el mismo período, alcanzando el 45,3%.

Además, el informe indica que 48,3% de los hogares en el mundo tendrán al menos una computadora en el 2018. (Unión Internacional de Telecomunicaciones, 2018).

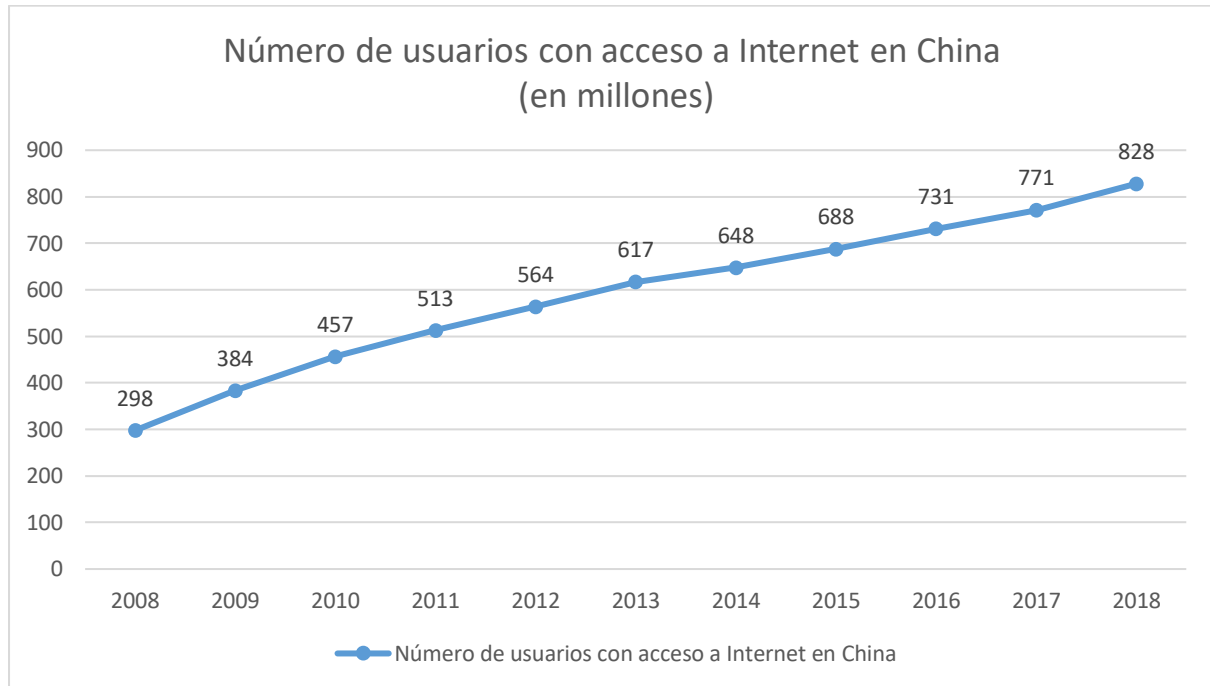
Es fundamental mencionar el acceso a internet a través del móvil. Es uno de los servicios que más crece en el mundo y que registra cada vez más usuarios en detrimento de la telefonía fija, que año a año va perdiendo usuarios. La tasa de crecimiento de los planes móviles crece a una tasa del 107% en el 2018.

Cabe destacar que el crecimiento de los últimos 5 años es explicando en gran medida por dos grandes regiones, África y Asia.

El crecimiento de la banda ancha móvil ha aumentado, con una tasa de penetración que pasó de cuatro suscripciones por cada 100 habitantes en 2007 a 69,3 por cada 100 en 2018. El número de suscripciones activas de banda ancha móvil ha aumentado de 268 millones en 2007 a 5.300 millones en 2018.

En cuanto a China, podemos observar el número de usuarios con acceso a Internet, “ver figura 7”.

Figura 7: Número de usuarios con acceso a Internet en China



Fuente: Elaboración propia

China representa más de una quinta parte de los 4.000 millones de usuarios con acceso a Internet en el mundo, en el 2018. China se caracteriza por una gran discrepancia regional. En las regiones rurales, la tasa de acceso a Internet es mucho más baja que a nivel nacional. En comparación con su población total, la tasa de penetración de Internet en China es más baja que en otros países asiáticos, tales como Corea del Sur y Japón. Más allá de este último dato, es el líder destacado en la industria de medios de pago.

En el caso de Latinoamérica el número de usuarios con acceso a Internet es de 326 millones en el 2018.

3.3 Bancarización

La inclusión financiera, tal como establece el Banco Mundial, significa "tener acceso a productos financieros útiles y practicables que satisfagan sus necesidades,

prestados de manera responsable y sostenible". Además, ha sido uno de los principales objetivos de las empresas proveedoras de medios de pago en la región, dado que existe una enorme cantidad de potenciales contribuidores al crecimiento del e-commerce.

Es importante mencionar que el acceso a una cuenta bancaria es el primer paso para poder acceder a los servicios financieros, tales como

- Transferencias de fondos
- Pago de servicios
- Instrumentos de ahorro
- Acceso a canales electrónicos

Algunos de los beneficios de estar bancarizado según la Revista Forbes (Forbes Staff, 2015)

- Reintegros por devolución de IVA
- Mayor nivel de control sobre los gastos
- Posibilidad de realizar compras en momentos de falta de efectivo
- Evitar el pago de intereses por mora en el pago de servicios
- Seguridad de no tener el efectivo
- Acceder a descuentos
- Porque es sin costo
- Porque se puede obtener beneficios (sistema de puntos)

De acuerdo con el Banco Mundial, en 2018 más del 50% de las compras se realizaron por compradores que poseían una cuenta bancaria en Latinoamérica. El 46% de la población de Latinoamérica y el Caribe no tenía una cuenta en una institución financiera, el 59% no poseía una tarjeta de débito y el 81% no tenía una tarjeta de crédito.

El Global Findex 2017, a nivel global 1.7 billones de adultos permanecen no bancarizados, mientras que en el 2014 el número era de 2 billones. El 54,4% de los adultos en América Latina y el Caribe tiene acceso a cuenta (es decir 247,3 millones de los 454,7). Esto implica un incremento relevante comparado al 51,4% relevado en 2014 y el 39,3% del 2011. Es importante destacar que aún el 45,6% (207 millones) de la población adulta de la región se encuentra sin acceso al sistema financiero y se

observa una desaceleración en 2017 con respecto a la tasa de crecimiento 2011-2014. También se redujo el ratio de personas que declaran realizar al menos una extracción o movimiento de su cuenta, pasando del 85,2% al 74,8% en 2017.

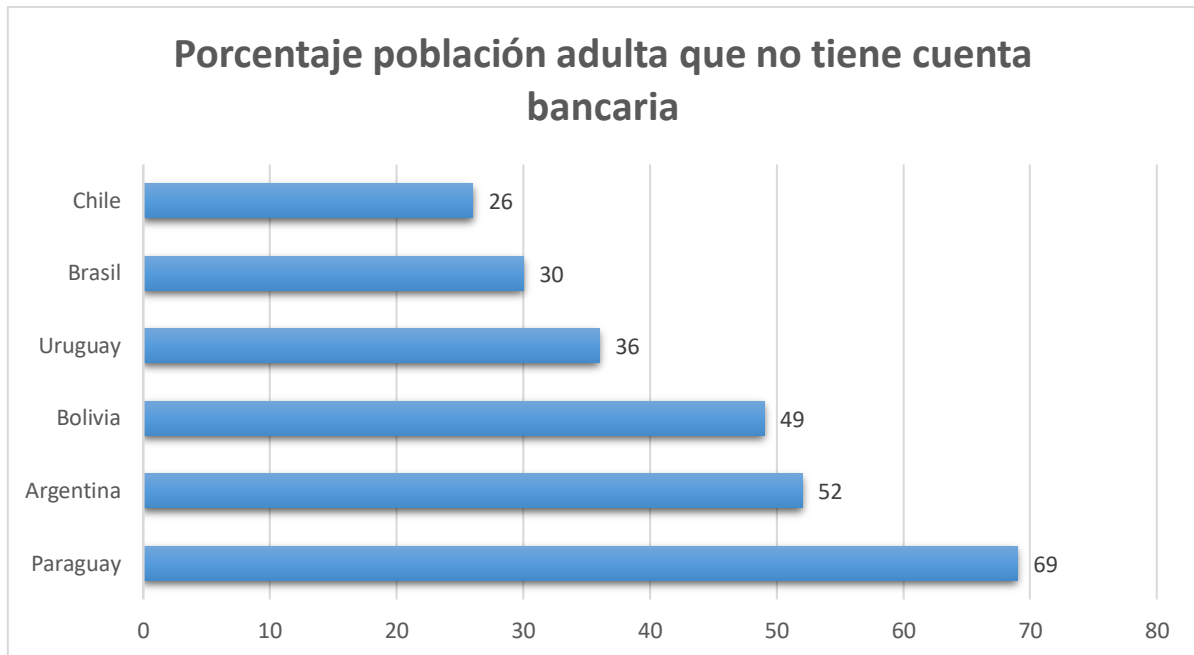
En el caso de adultos con cuenta bancaria, que declaran ser propietarios de una tarjeta de débito, el número no se alteró, al igual que en 2014 se sostuvo en 41% (en 2011 fue del 29%). Lo que se redujo fue la proporción de personas que declara hacer uso de dicha tarjeta, pasando del 28% en 2014 al 24% en 2017. El número de personas que declara utilizar cualquier tipo de tarjeta de débito (titular o no) se contrajo del 32% al 29%.

Según el BCRA, en Argentina hay 45 millones de cajas de ahorro en pesos con tarjetas de débito. Un informe de Red LINK, realizado en base a 29 millones de clientes manifiesta que uno de cada tres argentinos tiene una cuenta bancaria y no la usa, denominando a estos usuarios como personas bancarizadas que se comportan como no bancarizados.

Por otro lado, Chile es el país de la región con mayor nivel de bancarización y al mismo tiempo es el único que paga sus gastos mensuales en mayor medida con medios electrónico, comparados con el efectivo. Según el Banco Mundial, tres de cada cuatro personas mayores de 15 años disponen de una cuenta bancaria en una institución financiera. (World Bank Group, 2018).

En el 2018, población adulta que no tiene cuenta bancaria

Figura 8: Porcentaje población adulta que no tiene cuenta bancaria



Fuente: Elaboración propia

Los datos del Banco Mundial, “ver figura 8”, nos demuestran que Argentina ha quedado muy relegada en comparación a nuestros vecinos, Chile (solo el 26% está excluido) y Brasil (solo el 30% está excluido). Entre los limítrofes, Paraguay quedó ubicado en el peor lugar. Cabe destacar que el promedio de América Latina y el Caribe es de 47%. El análisis del presente trabajo expone que, de los tres países, Argentina está por encima de la tasa promedio de América Latina y el Caribe.

En cuanto a China e India, su tasa de la población adulta que no tiene una cuenta bancaria es del 20%. En los países más ricos del mundo el promedio es del 8%.

Latinoamérica fue la segunda región líder del mundo por el porcentaje de usuarios de internet que esperaban comenzar a realizar pagos a través de dispositivos móviles, con un 69% en 2018, según CIGI e Ipsos.

Dos grandes empresa Apple Pay y Google Pay reconocen el potencial de la región y lanzaron sus servicios en Brasil a principios del año 2018. Esto se traduce en que los grandes líderes mundiales se enfrentan a competidores locales, quienes cuentan con mucha experiencia en el mercado local.

Cada país de Latinoamérica tiene sus propias regulaciones, leyes en materia de pagos, existen países que están más regulados que otros y la complejidad de operar

en cada uno de ellos es muy diversa. Por este motivo las empresas locales tienen una pequeña ventaja frente a las grandes compañías.

Los bancos a nivel mundial incentivan año tras años la utilización masiva de medios de pago en línea, además de facilitar su acceso a la población para que todas las personas puedan contar con una cuenta bancaria, tarjeta de crédito y débito. Según el Banco Central de la República Argentina, los pagos electrónicos ayudan a obstaculizar el crimen organizado, el narcotráfico y el lavado de dinero, así como formalizar la economía. Fue así como dicha autoridad monetaria estableció que las entidades financieras deben ofrecer la modalidad de transferencia inmediata de fondos (débito y crédito en línea) por el canal Plataforma de Pagos Mviles (PPM). (Banco Central de la República Argentina, 2018).

Luego del análisis de China con las variables relevantes del desarrollo de la industria de medios de pago online, penetración de Internet y bancarización, procederé a explicar los tres países seleccionados que representan más del 70% de las transacciones de la región de Latinoamérica.

3.4 Principales adquirentes de la región

En la siguiente tabla, “ver cuadro 2”, podemos observar los adquirentes más relevantes en Latinoamérica, ordenados por cantidad de transacciones procesadas.

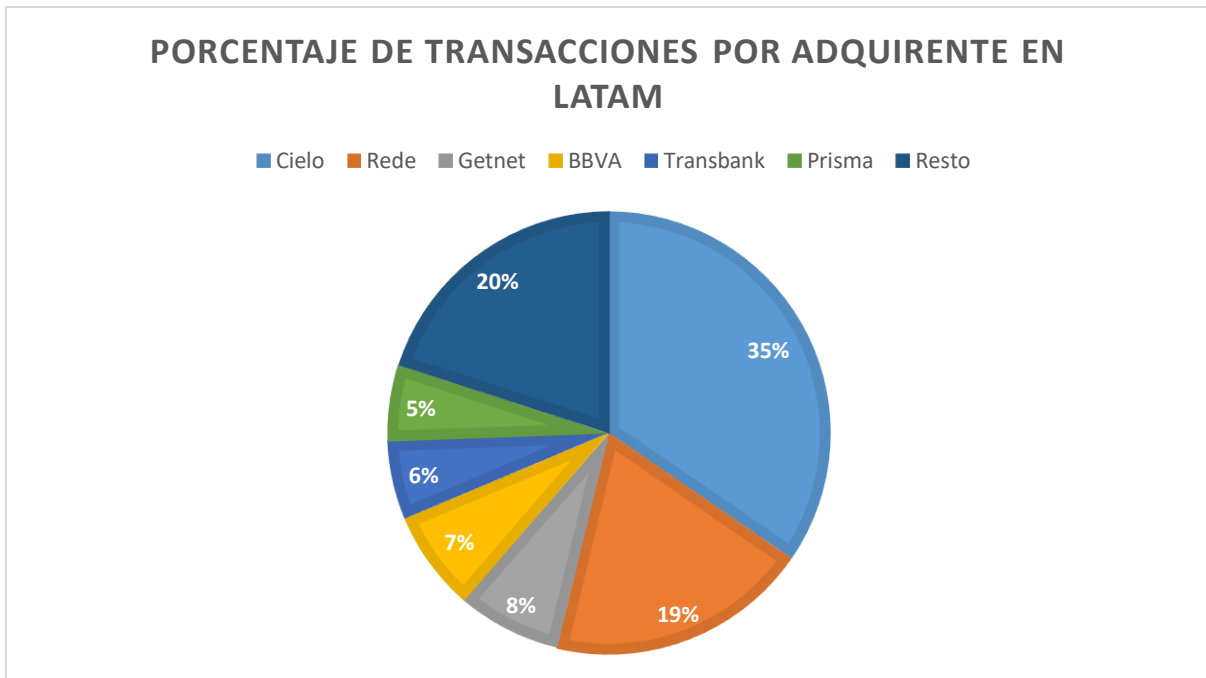
Cuadro 2: Top merchants acquirers in Latam

Largest Merchant Acquirers in Latin America 2017										
Rank '17	Rank '16	Company, Headquarters	Visa/Mastercard ¹				Other Cards ²		Active Merchant Outlets	POS Terminals
			Transactions (mil.)	Chg.	Volume (mil.)	Chg.	Transactions (mil.)	Volume (mil.)		
1	1	Cielo, Brazil	5,500.0	<1%	\$ 158,095.3	3%	1,900.0	\$ 37,561.3	1,410,000	1,690,000
2	2	Rede, Brazil	3,995.0	<1%	\$ 122,499.3	1%	100.6	\$ 2,251.8	1,010,480	1,157,000
3	4	Getnet, Brazil	1,583.4	27%	\$ 44,429.8	31%	31.7	\$ 708.5	471,750	700,374
4	3	BBVA Bancomer, Mexico	1,528.3	13%	\$ 42,783.6	18%	—	\$ —	177,201	437,605
5	6	Transbank, Chile	1,193.0	22%	\$ 47,999.1	23%	39.2	\$ 2,263.4	248,077	313,806
6	5	Prisma Medios de Pago, Argentina	1,184.0	11%	\$ 61,793.4	36%	3.2	\$ 122.4	413,100	385,000
7	8	Serv. de Pago Banamex-EVO, Mexico	476.9	12%	\$ 21,738.3	18%	13.5	\$ 1,326.2	149,958	158,212
8	15	BAC Credomatic Network, Costa Rica ³	394.4	13%	\$ 14,514.1	8%	67.2	\$ 4,703.6	98,434	157,642
9	10	First Data, Argentina	357.5	8%	\$ 18,603.7	33%	1.8	\$ 118.1	279,974	263,419
10	12	VisaNet, Peru	321.9	21%	\$ 11,912.5	17%	—	\$ —	185,097	189,901
11	13	Banorte, Mexico	320.2	23%	\$ 12,979.9	22%	—	\$ —	116,872	164,667
12	9	Evertec Group, Puerto Rico ⁴	309.2	-21%	\$ 11,582.2	-21%	47.6	\$ 2,228.8	30,284	43,195
13	16	Elavon/Santander, Mexico	276.0	26%	\$ 13,724.4	24%	0.1	\$ 20.8	113,488	178,755
14	19	Stone, Brazil	186.7	33%	\$ 1,201.9	6%	—	\$ —	41,366	51,575
15	20	Bancolombia, Colombia	137.5	6%	\$ 7,108.6	9%	8.4	\$ 744.0	125,044	⁵
16	18	Vero, Brazil	115.1	-31%	\$ 3,181.6	-31%	147.6	\$ 3,688.6	232,145	1,894,597
17	21	HSBC, Mexico	114.8	6%	\$ 4,524.0	10%	—	\$ —	45,873	80,168
18	22	CardNet, Dominican Republic	93.5	6%	\$ 4,127.6	1%	0.1	\$ 10.6	24,758	44,555
19	25	Banco Davivienda, Colombia	82.9	12%	\$ 5,119.0	12%	7.9	\$ 731.3	88,171	⁵
20	28	Banco Nacional, Costa Rica	64.5	14%	\$ 2,156.1	10%	—	\$ —	61,363	51,458
21	29	Banco Inbursa, Mexico	64.4	24%	\$ 1,964.8	27%	0.6	\$ 5.0	65,714	71,640
22	27	Banco de Occidente, Colombia	58.6	-1%	\$ 2,516.1	-4%	—	\$ —	25,490	⁵
23	32	Servicios Digitales Popular, Dominican Republic	58.5	37%	\$ 2,694.8	34%	0.2	\$ 13.9	15,675	22,421
24	31	BCR, Costa Rica	56.5	18%	\$ 1,824.5	15%	—	\$ —	24,349	25,021
25	33	Procesos de Medios de Pago, Peru	46.0	11%	\$ 1,917.8	11%	17.6	\$ 1,166.6	105,251	121,039
26	34	Scotiabank, Mexico	41.3	9%	\$ 1,304.3	11%	29.7	\$ 1,067.1	24,025	25,168
27	35	Bancard, Paraguay	39.7	25%	\$ 1,595.8	27%	4.4	\$ 107.3	25,682	34,737
28	36	BBVA, Colombia	39.0	30%	\$ 1,990.0	19%	—	\$ —	17,816	⁵
29	42	Banco Caja Social, Colombia	35.9	63%	\$ 1,260.6	53%	—	\$ —	17,783	⁵
30	38	Interdin & Diners Club, Ecuador	32.9	24%	\$ 2,077.9	27%	36.5	\$ 3,629.2	56,506	73,498

Fuente: Reporte Nielsen 2017

Podemos observar la relevancia de los adquirentes que representan a Argentina, Brasil y Chile, representando casi el 73% del total de todas las transacciones de la región, “ver figura 9”.

Figura 9: Porcentaje de transacciones por adquirente en Latam



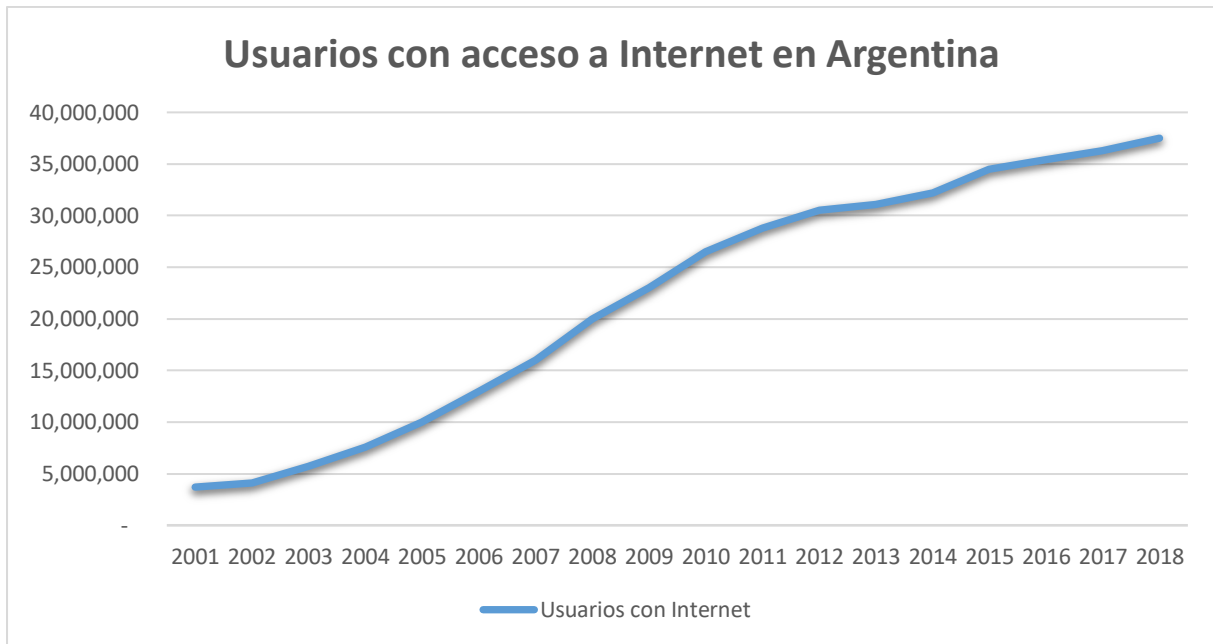
Fuente: Elaboración propia

3.5 Argentina

Comenzaremos nuestro análisis con Argentina, desde el año 2010 la Cámara Argentina de Comercio Electrónico lleva adelante el estudio anual de comercio electrónico, el mismo ayuda a comprender la situación del eCommerce en la Argentina. A través de una medición sistematizada, realizada por la consultora TNS, las empresas del sector pueden acceder a información que resulta fundamental para la toma de decisiones y así realizar planificaciones estratégicas fundadas y continuar generando mayor crecimiento para el sector y el país.

Los diversos estudios demuestran cómo ha evolucionado la cantidad de usuarios que poseen internet como así también la cantidad de usuarios que realizan compras online.

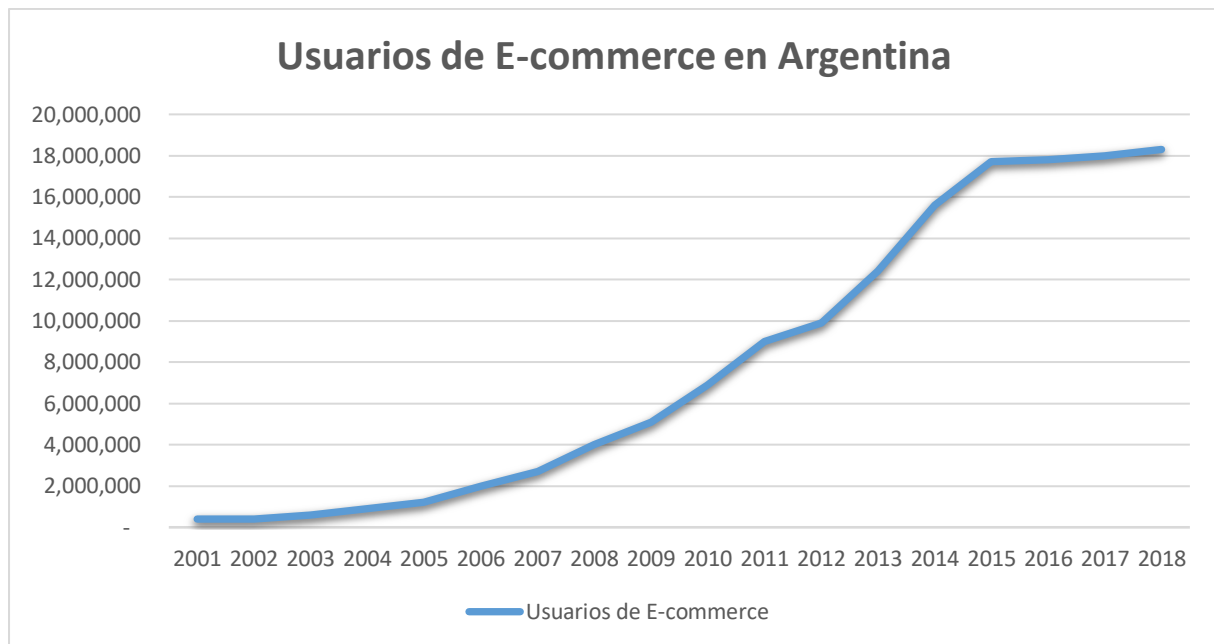
Figura 10: Usuarios con acceso a Internet en Argentina



Fuente: Elaboración propia

Podemos observar la evolución de la penetración de acceso a internet a lo largo de los años, “ver figura 10”. El continuo crecimiento del número total de usuarios de internet en el país en el año 2008 fue de 20.000.000 alcanzando en el año 2018 la cifra de 37.500.000 de usuarios. Lo cual demuestra un crecimiento de un 88%.

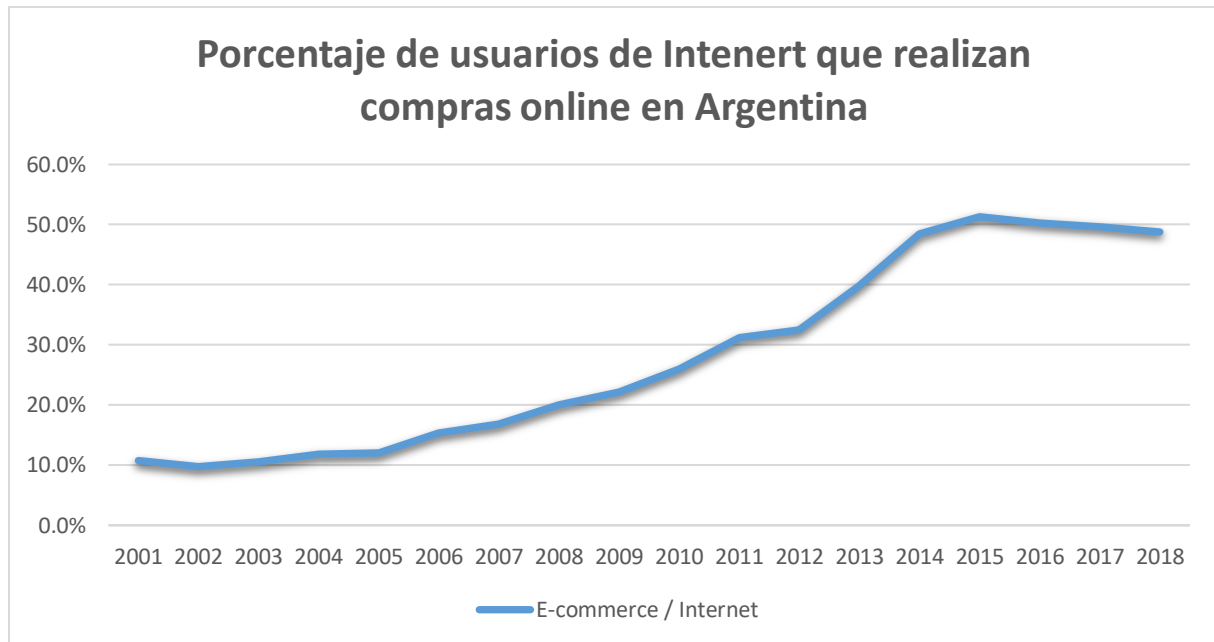
Figura 11: Usuarios de E-commerce en Argentina



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la cantidad usuarios de E-commerce podemos observar que la tasa de crecimiento fue del 358% comparando el año 2008 con 4.000.000 de usuarios versus 18.300.000 de usuarios en el año 2018.

Figura 12: Porcentaje de usuarios de Internet que realizan compras online en Argentina



Fuente: Elaboración propia

Es interesante analizar la participación y crecimiento sostenido de usuarios de internet que realizan compras online, podemos observar como en el año 2008 representa un 16.9% y en el año 2018 un 48.8%, “ver figura 12”.

Cabe destacar que hay factores claves que ayudan y acompañan el crecimiento sostenido de los puntos analizados. Tales como la confianza generada por las marcas de los diferentes proveedores que brindan los servicios necesarios para la efectividad de una compra. La seguridad de ingresar los datos sensibles de las tarjetas de crédito en los formularios de compra de los vendedores, como así también el domicilio en donde el comprador desea recibir su compra.

La bancarización del país fue evolucionando año a año, este punto hace referencia a la cantidad de personas que tienen acceso a una cuenta bancaria con la posibilidad de obtener una tarjeta de débito y/o crédito.

El crecimiento de nuevos dispositivos en el mercado, tales como tablets y celulares han permitido que las personas puedan comprar con más facilidad, alcanzado así un 27% de búsquedas realizadas desde un dispositivo móvil en el año 2018, es decir casi 3 de cada 10 personas.

En el caso de Argentina los adquirentes y los bancos emisores son diferentes entidades. Es relevante explicar que el mercado local de las tarjetas de crédito estaba acaparado por dos grandes compañías

- Prisma
- FirstData

La primera operaba exclusivamente con la marca Visa, mientras que FirstData operaba exclusivamente con MasterCard. Luego de varias reuniones entre el Gobierno con las empresas propietarias de marcas de tarjetas de crédito y débito, se logró consolidar la venta de la mayoría accionaria de Prisma. Con el anuncio de dicha noticia, el ecosistema de pagos comenzó su transformación, dando lugar a la multiadquirencia. Esto se traduce en que estarán habilitados para poder cobrar con cualquier marca de tarjeta de crédito sin importar la empresa procesadora, adquirente, que haya contratado.

A continuación, se encuentra la tabla, “ver cuadro 3” que hace referencia a las tarifas que un vendedor deberá abonar a los adquirentes por procesar una transacción en forma online a través del número de establecimiento brindado.

Cuadro 3: Costos de adquirencia

Fecha	Débito	Crédito
Antes del 31/03/2017	1.50%	3.00%
Desde 1/1/2017	1.20%	2.50%
Desde 1/1/2018	1.10%	2.35%
Desde 1/1/2019	1.00%	2.15%
Desde 1/1/2020	0.90%	2.00%
2021 en adelante	0.80%	1.80%

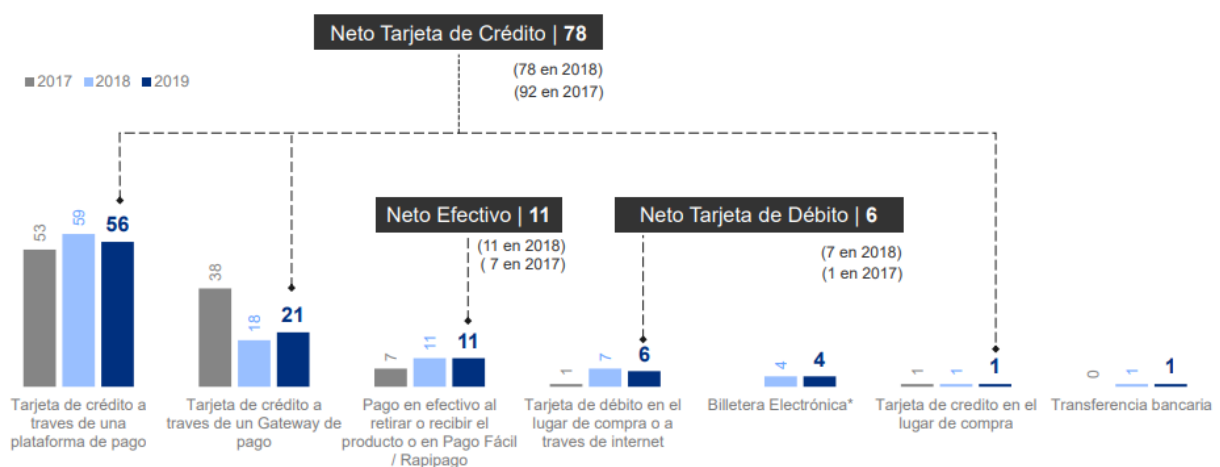
Fuente: Elaboración propia

La multiadquirencia tiende a aumentar la competitividad en el mercado, ya que los comercios pueden enviar sus transacciones de un adquirente al otro, en forma inmediata y automática, de acuerdo con los beneficios en precios, marketing y disponibilidad de los fondos que los adquirentes brinden a sus clientes.

Además, existen los adquirentes secundarios, también llamados modelos agregadores, en el caso de Argentina se encuentra Mercado Pago y Todo Pago. Existen empresa agregadoras a nivel regional como es el caso de PayPal y PayU.

El estudio que proporciona la cámara argentina de comercio electrónico demuestra que el principal método de pago en Argentina continúa siendo la tarjeta de crédito. Esto significa que del total de ventas realizadas en el 2018 el 78% se realizó por dicho método.

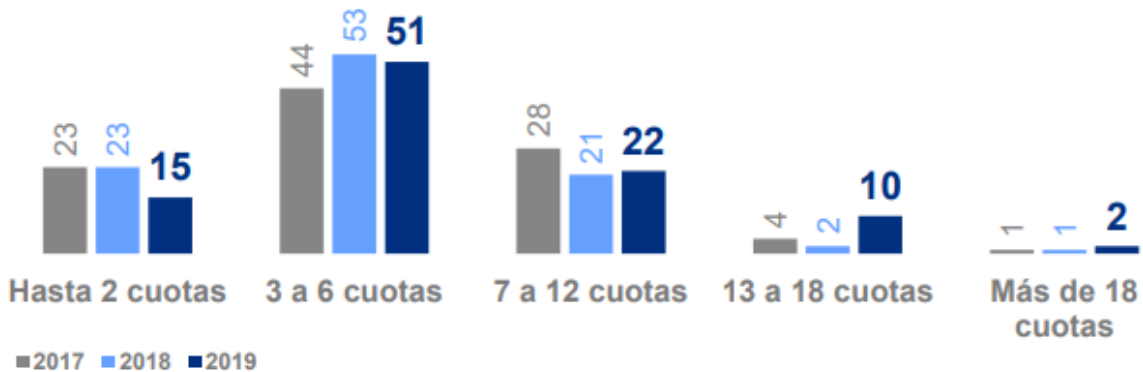
Figura 13: Evolución de transacciones en Argentina



Fuente: CACE, Estudio anual comercio electrónico

En cuanto al porcentaje de las transacciones que se realizan en cuotas, observamos que aumenta, impulsadas por la reaparición de opciones de financiamiento en más de 12 pagos. El programa de ahora 12 y ahora 18 brindan la posibilidad de comprar productos nacionales en cuotas fijas con la tarjeta de crédito, el mismo rige en todo el país. Está limitado a las industrias que el gobierno ha definido.

Figura 14: Evolución de uso de cuotas en Argentina



Fuente: CACE, Estudio anual comercio electrónico 2019

3.6 Brasil

El análisis continúa con el mercado de Brasil. El comercio electrónico existe desde hace menos de dos décadas. Sin duda alguna, el mercado de Brasil tiene los primeros tres puestos, esto se explica porque es un mercado mucho más competitivo, con más experiencia en la industria de pagos online y con una población de 209.5 millones de habitantes. Brasil es el país más desarrollado en la región en la industria.

Como en toda la región, Brasil no fue una excepción a la regla y en la década de 1990, el contexto era mucho más complicado, los dispositivos eran caros y prácticamente no existía una cultura de compra online.

En la década del 2010 sin duda fue la transformación digital de Brasil, con un incremento no solo en la cantidad de usuarios con acceso a internet sino también en la cantidad de usuarios que compran online.

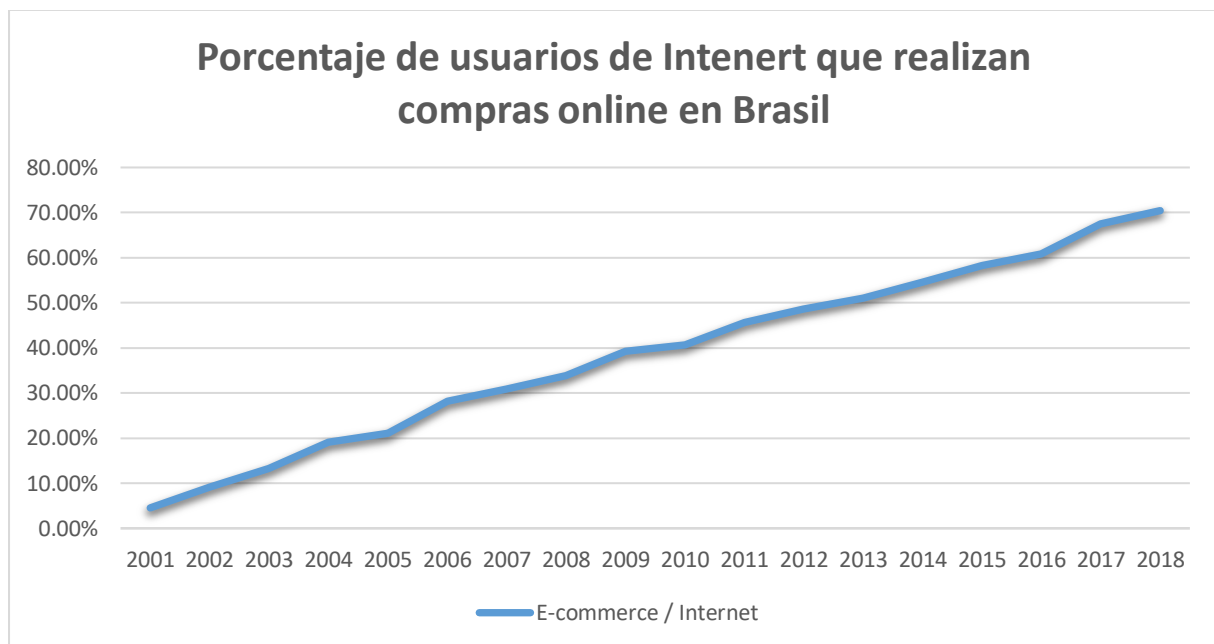
El mercado de aquerencia de Brasil es 8 veces más grande que el de Argentina, ya que cuenta con 16 adquirentes locales con los permisos pertinentes para operar en dicho país. En el 2018 los tres principales y con mayor cantidad de transacciones son

- Cielo
- Rede

- Getnet

A continuación, podemos observar la tendencia creciente de la cantidad de usuarios que poseen internet y que realizan compras online “ver figura 15”. En el año 2008 la tasa se encontraba en 33.83%, mientras que en el año 2018 la tasa alcanzó 70.43%.

Figura 15: Porcentaje de usuarios de Internet que realizan compras online en Brasil

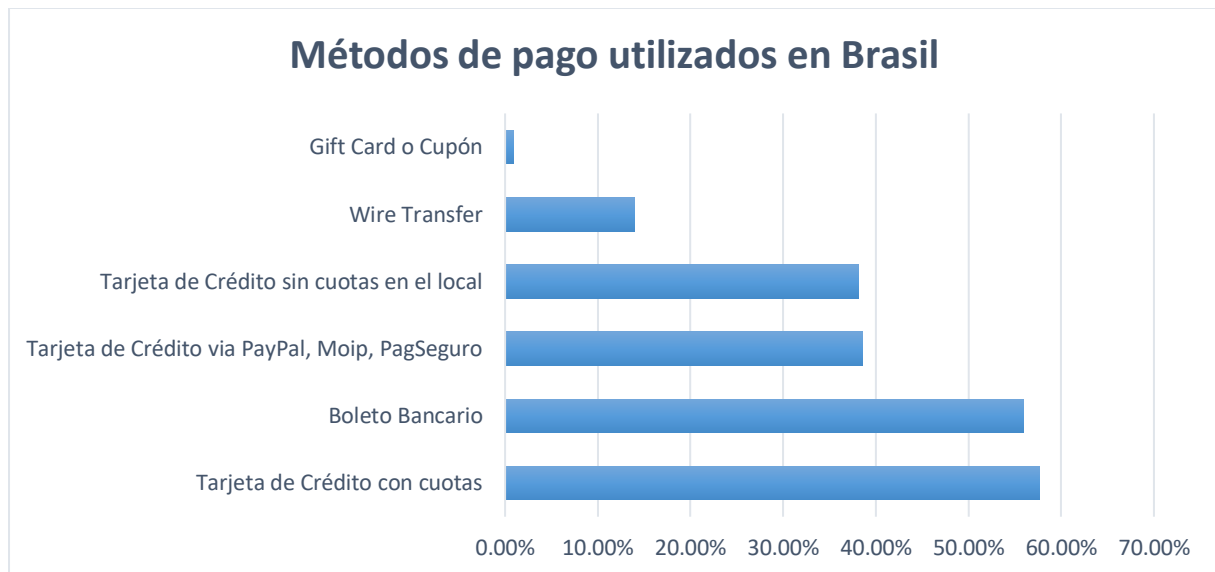


Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que la región de San Pablo alcanza prácticamente el 40% en la distribución de ventas en el país, en segundo lugar, Rio de Janeiro con un 12.3%, Minas Gerais con 12%, y el resto se distribuye en forma pareja en el resto de las regiones. (e-bit, 2018).

El resultado de la encuesta realizada por ystast.com en el año 2018, “ver figura 16”, demuestra que el pago con tarjeta de crédito con cuotas fue el método preferido del 58% de los compradores online de Brasil, seguido por Boleto Bancario 56%.

Figura 16: Métodos de pago utilizados en Brasil

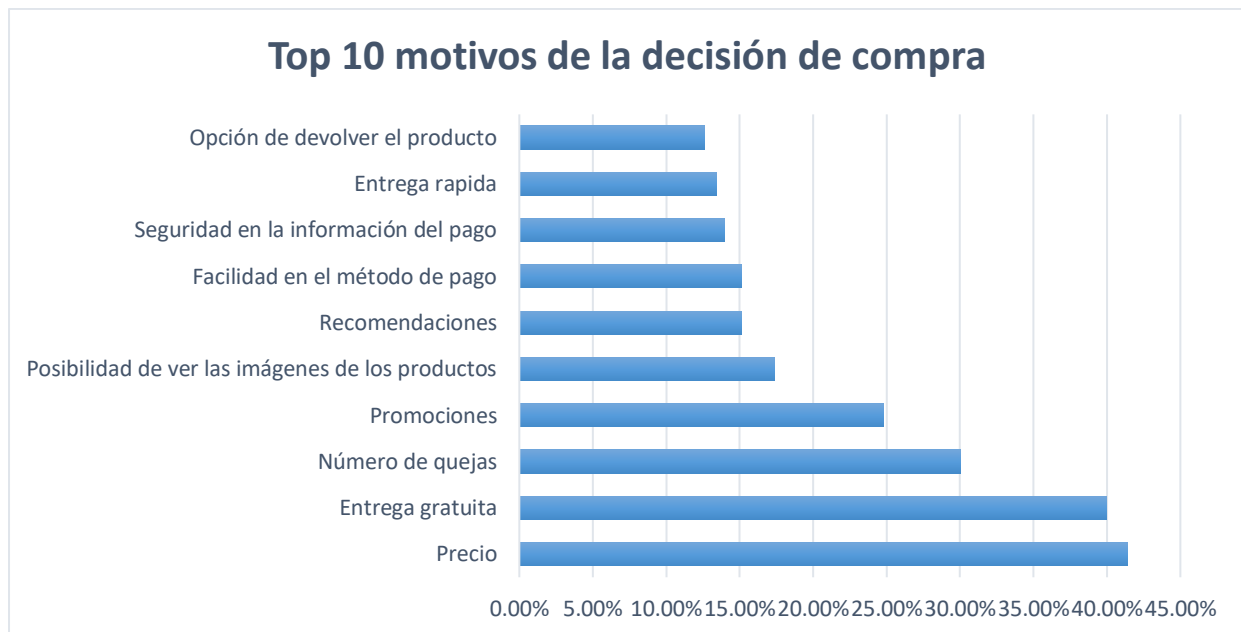


Fuente: Elaboración propia

Nota: No debe sumar 100, ya que se permiten múltiples respuestas

La misma encuesta ubica dentro de los 10 principales factores de toma de decisión de compra para los compradores online de Brasil a la facilidad y la seguridad de los pagos, “ver figura 17”.

Figura 17: Top 10 motivos de la decisión de compra



Fuente: Elaboración propia

Nota: No debe sumar 100, ya que se permiten múltiples respuestas

Según el instituto de investigación Forrester, los factores que contribuyen al éxito del e-commerce en Brasil son los siguientes:

- una mayor sensación de seguridad en el momento de la compra debido a los sellos de confianza y las certificaciones de seguridad de los sitios web, e incluso gracias a la experiencia de conocidos;
- más plataformas de negociación, como el social commerce (comercio que surge de las plataformas sociales);
- crecimiento del uso de los medios de pago electrónicos, como las tarjetas de crédito, que ofrecen más practicidad y seguridad en la compra.

Ambos estudios coinciden en que la seguridad y la facilidad o practicidad en el momento de la compra son factores claves que los compradores brasileños valoran.

3.7 Chile

Por último, analizamos el mercado de Chile, cuenta con una población de 18.7 millones de habitantes. En 1989 un grupo de bancos crea la Sociedad Interbancaria Administradora de Tarjetas de Crédito, hoy llamada Transbank S.A. En 1990 comienza a operar con la primera tarjeta de crédito Visa de un emisor local y en 1991 incorpora a MasterCard. En 1995 comienza a operar la primera tarjeta de débito en Chile, con la marca Checkline. En 1998 crean escalas por volumen de facturación mensual.

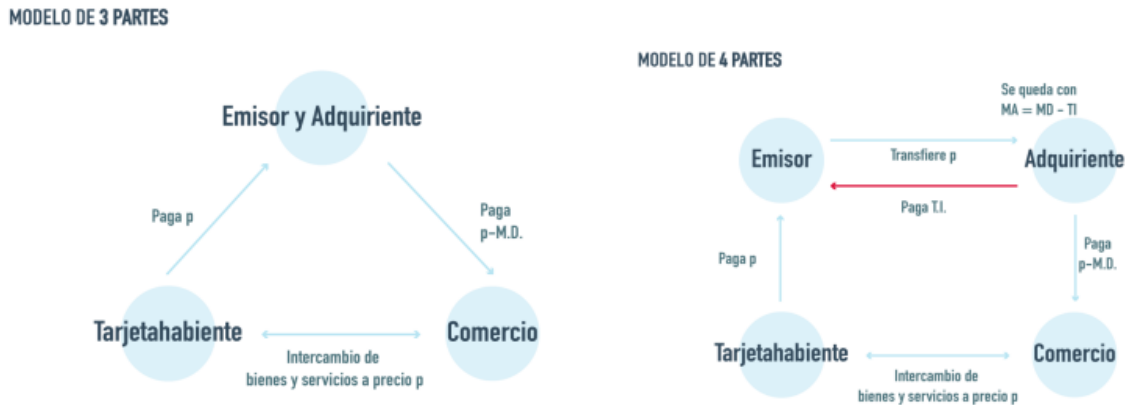


En el año 2000 lanzan la solución WebPay, para ventas a través de internet en conjunto con el producto de venta de 3 cuotas sin interés. En el año 2007 obtienen la certificación PCI⁵, al año siguiente implementan WebPay Plus.

Desde el año 2013, las autoridades de la libre competencia y sectoriales promovieron el paso de un modelo de 3 partes a un modelo de 4 partes. La diferencia principal es que el emisor y el adquirente pueden ser entidades distintas, la cual rige en la mayoría de los países de Latinoamérica.

⁵ PCI: Payments Card Industry, es el estándar de seguridad de datos para la industria de pago.

Figura 18: Modelo de 3 y 4 partes en Chile



Fuente: www.transbank.cl

El Nuevo Sistema Tarifario que se informa a continuación refleja de manera transparente los nuevos pagos que se incorporan al sistema, los que están determinados por actores externos a Transbank, como es el caso de las marcas internacionales de tarjetas (MasterCard, Visa y American Express), en adelante “Las Marcas”. De este modo, el *merchant discount* que los establecimientos de comercio pagarán a Transbank por los servicios de aceptación de tarjetas de crédito, tarjetas de débito o tarjetas de pago con provisión de fondos estará compuesto por los siguientes elementos: (i) la tasa de intercambio determinada por las marcas de tarjetas y que debe ser pagada por Transbank al emisor de la respectiva tarjeta; (ii) los costos de marca que cobran las marcas de tarjetas por los servicios que éstas prestan dentro del nuevo modelo incluyendo impuestos, en algunos casos; y, (iii) el margen adquirente de Transbank.

De esta forma, Transbank solo determinará el margen adquirente, pues los otros dos elementos son, como se explicó, determinados por las Marcas, terceros a la Compañía. En consecuencia, Transbank ha autorregulado su margen adquirente conforme a las decisiones previas de los organismos de libre competencia, y conforme a un acuerdo alcanzado al efecto con la Fiscalía Nacional Económica con fecha 31 de marzo de 2020, estableciendo una tabla tarifaria de margen adquirente máximo para los comercios, sin distinción alguna en cuanto a categoría o rubro, donde Transbank recaudará el costo económico de proveer sus servicios asociados al margen

adquirente. En el mismo acuerdo, ha establecido sus tablas vigentes para los servicios a ser prestados a emisores.

Por cada operación efectuada con Tarjetas de Pago, el Establecimiento Comercial pagará a Transbank una Tasa de Comisión o *Merchant Discount*, por los servicios de aceptación de las mencionadas tarjetas. La Tasa de Comisión está determinada por la suma de: (i) Tasa de Intercambio, (ii) Costos de Marca, y (iii) Margen Adquirente de Transbank. (Transbank, 2020).

Los rangos de precio, publicados en el sitio de Transbank, para Tarifas por aceptación de Tarjetas de Crédito son:

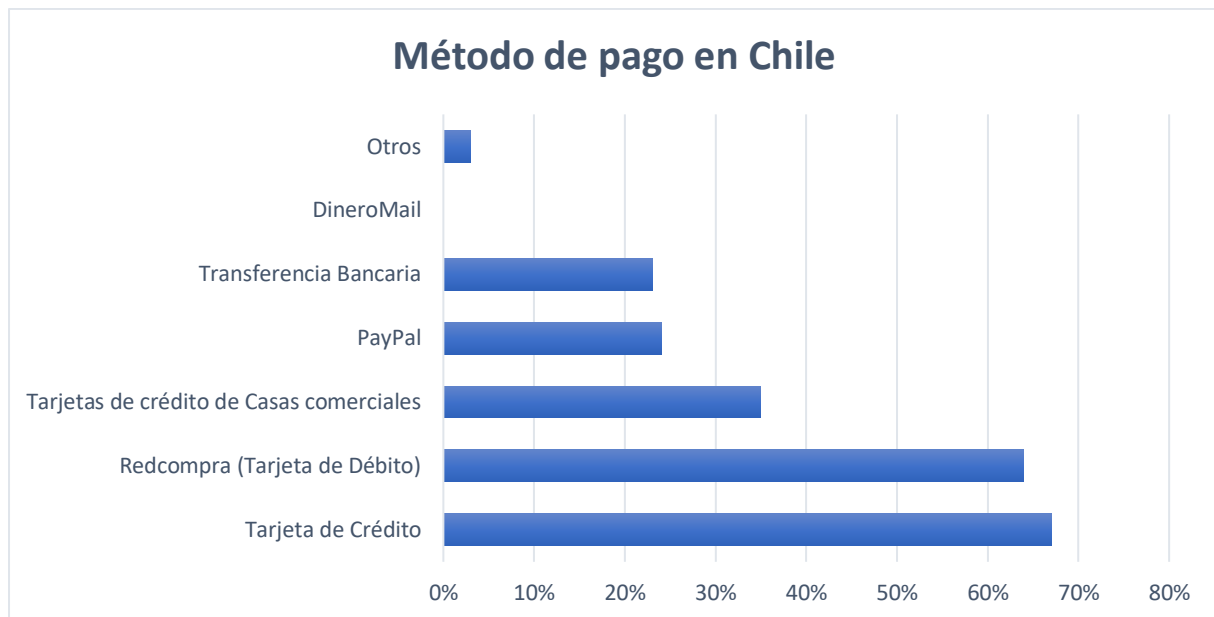
- Las Tasas de intercambio fluctúan entre 0,05% y 2,65%
- Los Costos de Marcas nacional fluctúan entre 0,085% y 0,14% (membresía); y USD 0,0002 y USD 0,0260 por switch en cada transacción; más impuestos.
- El Margen Adquirente fluctúa ente 0,02256% y 0,81216%

Los rangos de precio, publicados en el sitio de Transbank, para Tarifas por aceptación de Tarjetas Débito y Prepago son:

- Las Tasas de Intercambio fluctúan entre 0,05% y 1,15%
- Los Costos de Marcas fluctúan entre 0,015% y 0,098% (membresía); y USD 0,0002 y USD 0,0260 por *switch* en cada transacción; más impuestos.
- El Margen Adquirente fluctúa ente 0,01792% y 0,64512%.

En el año 2018 el 64% de los usuarios de Internet declara haber comprado online. Los medios de pago que se utilizan en dicho año tienen la siguiente distribución

Figura 19: Métodos de pago en Chile



Fuente: Elaboración propia

La encuesta fue realizada por Nomine Populi en 2018, demuestra que el método de pago más utilizado en Chile son las tarjetas de crédito y las tarjetas de débito.

A lo largo del capítulo hemos visto las grandes diferencias que existen en relación con el mercado de adquirencia, con sus historias y evolución con el transcurrir de los años. La penetración de Internet y la bancarización son variables claves que ayudan al crecimiento de la industria de pagos, ya que sin ellas sería prácticamente imposible su crecimiento orgánico. Los países seleccionados aún tienen mucho camino por recorrer en cuanto a seguir brindando diferentes soluciones a todos sus habitantes con el fin de otorgar un acceso más sencillo y accesible a la banca, recordemos que China un 20% de su población adulta sin acceso a una cuenta bancaria, mientras que Argentina y Brasil superan ampliamente ese número.

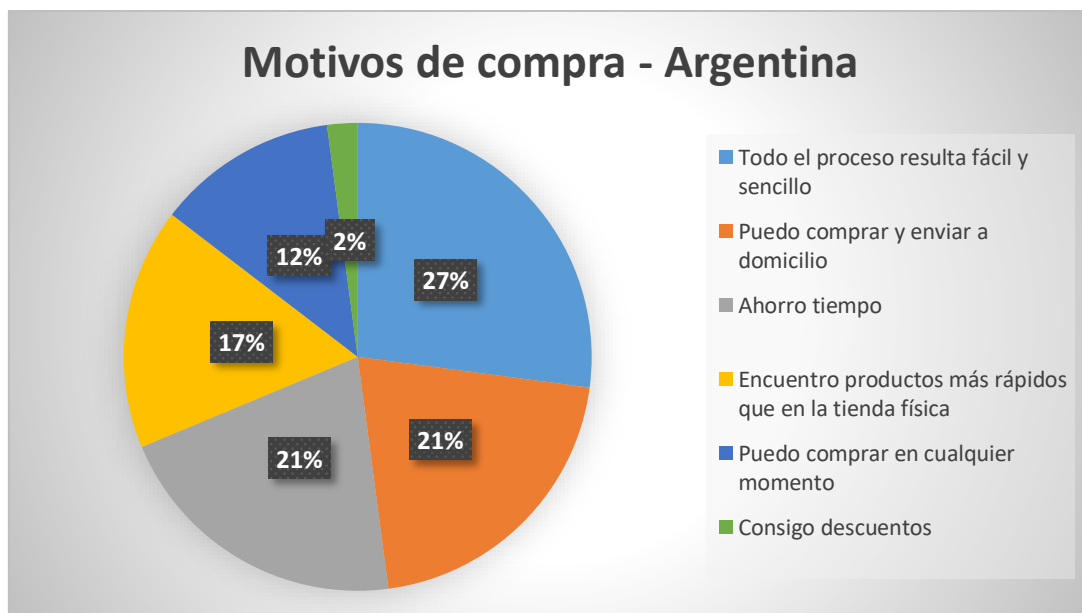
Los datos que proveyó el informe de CIGI e Ipsos, dan una esperanza ya que Latinoamérica fue la segunda región líder del mundo por el porcentaje de usuarios de internet que esperaban comenzar a realizar pagos a través de dispositivos móviles, con un 69% en 2018, según CIGI e Ipsos.

3.8 Encuesta

La encuesta de elaboración propia, realizada para el presente trabajo, en el mes de febrero 2020, demuestra que todas las personas encuestadas, 1044 personas en los 3 países, expresan haber realizado al menos una compra de forma online en los últimos 12 meses.

A continuación, podemos observar la distribución de los motivos de compra para el caso de Argentina, “ver figura 20”.

Figura 20: Motivo de compra en Argentina

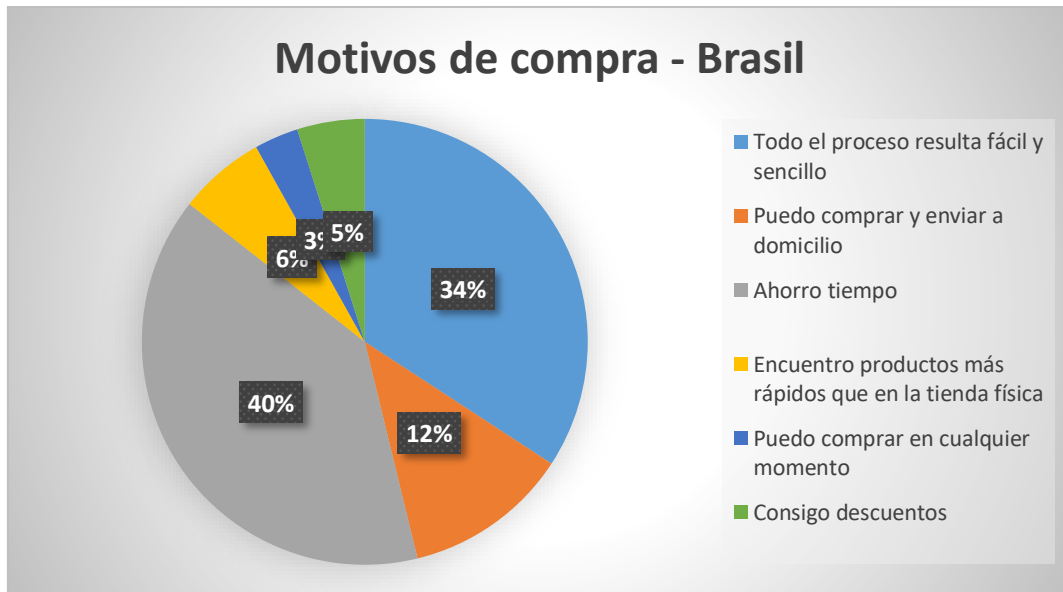


Fuente: Elaboración propia

Los principales motivos se asocian al proceso de compra, entrega a domicilio y ahorro de tiempo, no se observa un motivo por encima de los otros. Cabe destacar que, dado el contexto económico de la Argentina en el período de análisis, el motivo “consigo descuentos” sorprende que se haya ubicado en el último puesto, es decir que las personas al comprar online valoran más la rapidez del proceso casi 3 veces más que los descuentos.

En el caso de Brasil, podemos observar que el motivo “ahorro tiempo” es el que los encuestados más valoran, “ver figura 21”.

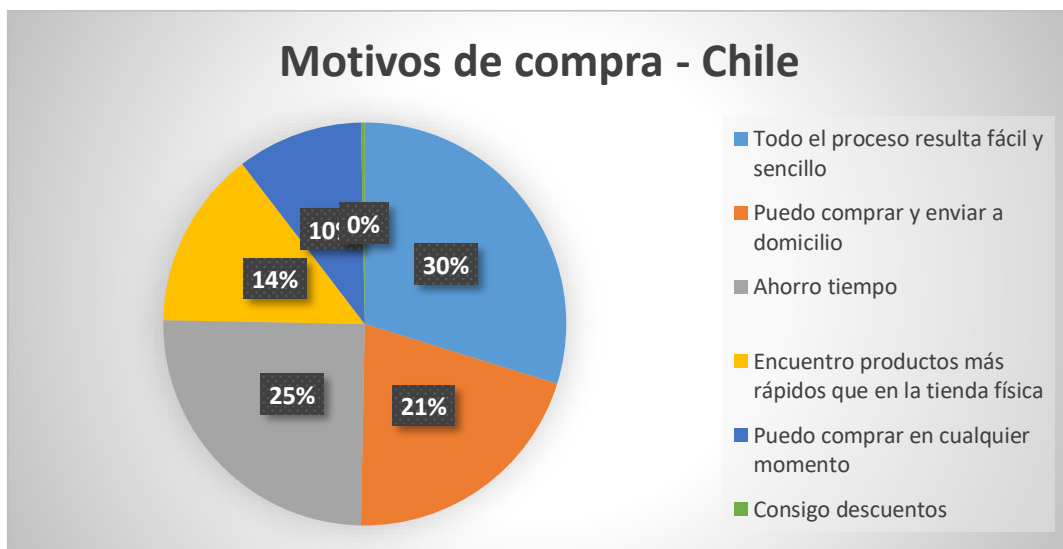
Figura 21: Motivos de compra en Brasil



Fuente: Elaboración propia

En el caso de Chile, se puede observar que los descuentos es una variable que carece de importancia, “ver figura 22”.

Figura 22: Motivos de compra en Chile



Fuente: Elaboración propia

Se analiza el motivo por el cual las personas sienten miedo o incomodidad al momento de realizar las compras. Comenzamos con Argentina, “ver figura 23”, el motivo más relevante es el hecho de no poder ver el producto antes de comprar, seguido por la poca seguridad en el pago/manejo de datos sensibles por parte del vendedor.

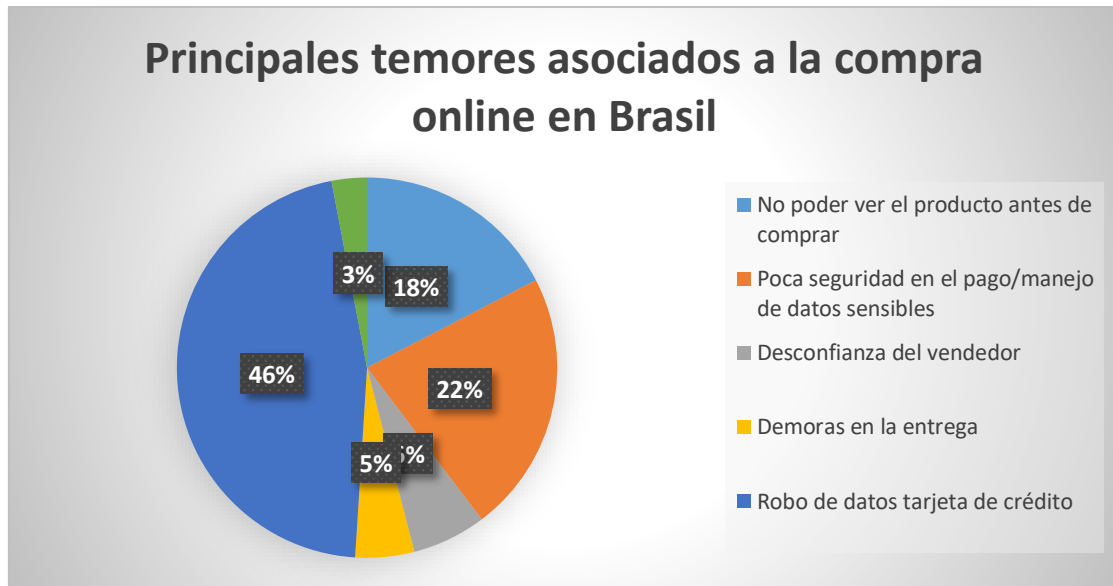
Figura 23: Principales temores asociados en la compra online en Argentina



Fuente: Elaboración propia

En el caso de Brasil, la encuesta nos muestra que hay dos motivos similares, asociados a la seguridad de los datos sensibles de las tarjetas, que representan casi el 69% del total de los motivos. Los mismos son “robo de tarjeta de crédito” y “poca seguridad en el pago/manejo de datos sensibles”. Brasil es uno de los países de Latinoamérica que demuestra facilidad para clonar tarjetas de crédito de forma presencial y no presencial, esto explica la razón por la que para las personas encuestadas manifiestan su temor a comprar a través de internet.

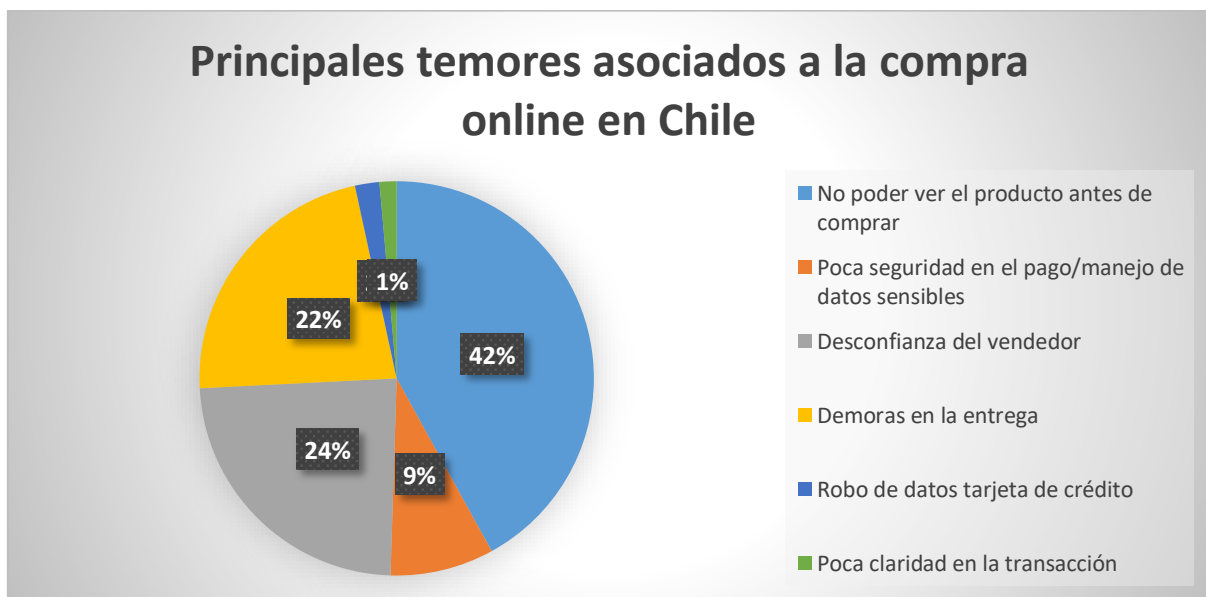
Figura 24: Principales temores asociados a la compra online en Brasil



Fuente: Elaboración propia

En el caso de Chile, observamos que el motivo más relevante es no poder ver el producto antes de la compra. Como he mencionado anteriormente, en el mercado de pago de Chile se encuentra Transbank, un monopolio, por lo que todas las transacciones si o si pasan por dicha entidad. Esto genera cierta confianza en los compradores, sobre todo cuando se utiliza el formulario de compra que brinda la entidad.

Figura 25: Principales temores asociados a la compra online en Chile



Fuente: Elaboración propia

Las personas encuestadas demuestran en los tres países que la búsqueda de un producto o servicio la realizan a través del celular, 60%, mientras que la compra la finalizan a través de una notebook. Esto se debe a que algunos sitios no son responsivos, lo que genera que la experiencia de compra a través del celular no sea cómoda y sencilla, como si lo es desde la notebook.

En cuanto a los problemas con las compras, tanto Argentina como Brasil, 4 de cada 10 personas manifiesta que tuvo algún problema en los últimos 12 meses. Mientras que en Chile el número se reduce a 2 de cada 10 personas. Entre los principales motivos, que representan el 80%, podemos encontrar

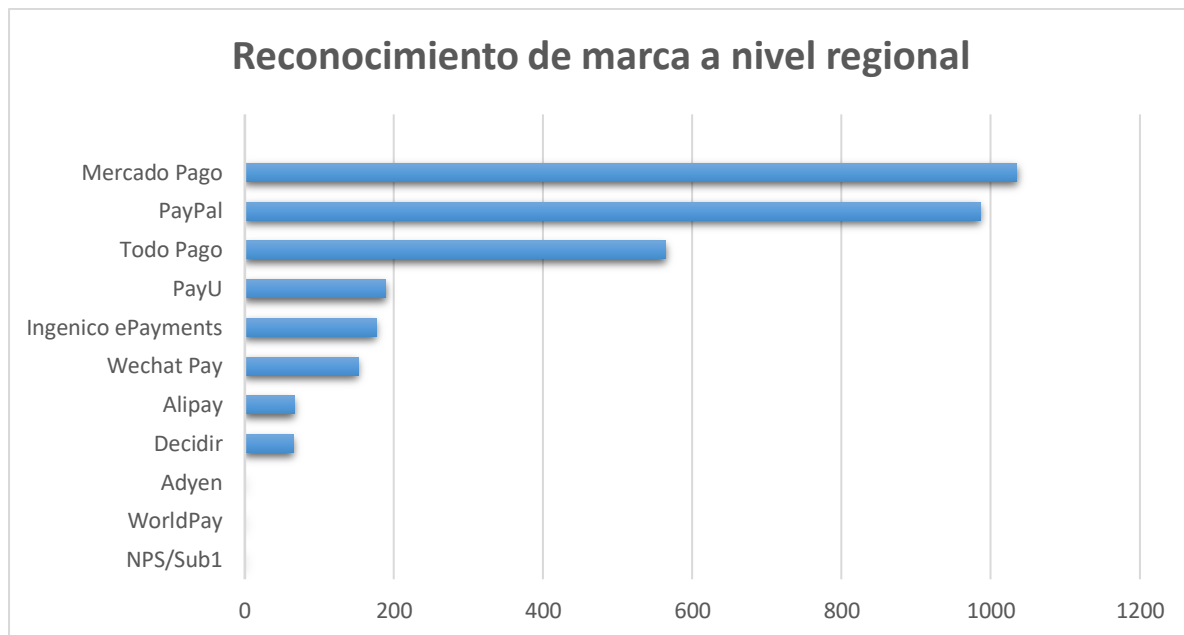
- Pago duplicado
- Rechazo de la compra sin motivo
- Cobro por algo que no compró
- Robo de datos de tarjetas de crédito
- Demora en la devolución del pago

Entre el 10% y 15% expresan que volverían a comprar en el mismo sitio a pesar del problema. Mientras que entre un 50% y un 60% manifiesta que no volvería a comprar debido a la mala experiencia. El resto, tal vez volvería a comprar.

Con respecto al pago con código QR, 7 de cada 10 personas han realizado una compra por dicha modalidad, asociado a la rapidez y descuentos que brindaba el vendedor al momento de realizar el pago.

A continuación, se encuentra el reconocimiento de marca por parte de los encuestados, “ver figura 26”.

Figura 26: Reconocimiento de marca a nivel regional



Fuente: Elaboración propia

Más del 95% de los encuestados reconoce a Mercado Pago y a PayPal. Dos jugadores que compiten en el modelo agregador y que sin duda han realizado un muy buen trabajo en la aceptación de los micropagos desde el año 2016 en adelante. La estrategia fue dirigida a los pagos de bajo ticket promedio y de alta recurrencia, tales como carga de saldo de celulares, compras en los kioscos, almacenes y supermercados, cafeterías y pago de servicios entre otros.

Cabe destacar que las billeteras virtuales tienen un mayor reconocimiento de marca, explicado por el proceso de uso, es decir, el usuario debe descargarse en forma proactiva la aplicación a su celular para poder transaccionar. Incluso las empresas de origen asiático son reconocidas en Latinoamérica por los encuestados. Mientras que las empresas que ofrecen un servicio de Gateway tienen menor exposición frente al consumidor final, esto se traduce en un menor reconocimiento de marca.

CAPÍTULO 4: ESTRATEGIAS DE NEGOCIO DE LOS LÍDERES DE EMPRESAS DE TECNOLOGÍA

4.1 Winner Takes all

La frase celebre de Peter Thiel (Cofundador de Paypal y Palantir), “*La competencia es para perdedores. Si desea crear y capturar un valor duradero, busque construir un monopolio*”, trata de brindar un amplio significado de lo que significa la estrategia de *winner takes all*. (BARWISE, 2018)

Un mercado de *winner takes all* se refiere a una economía en la que los mejores resultados pueden capturar una gran parte de las recompensas disponibles, mientras que los competidores restantes se quedan con muy poco. La prevalencia de *winner takes all* aumenta las disparidades de riqueza porque unos pocos jugadores son capaces de capturar cantidades crecientes de ingresos que de otro modo se distribuirían más ampliamente entre la población. (HAYES, 2020)

En otras palabras, se refiere a un sistema económico o estrategia de mercado en el que los mejores jugadores, ya sea por uno o diferentes factores, alcanzan la cima de las ganancias. Esta estrategia puede darse en un contexto en donde un oligopolio o monopolio de empresas, terminan controlando una gran parte o la mayoría de cuota del mercado.

En un mercado normal, las grandes compañías de tecnología tienden a tener el 90% de la cuota de mercado. El número uno logra quedarse con dicha participación, el número dos con el 10% y el resto de las compañías tienden a quedarse con nada. (Andereesen, 2015).

Jorge Guzman y Scott Stern, destacan que uno de los principales efectos de Internet genera efectos de red muy fuertes, creando monopolios naturales y la competencia tiende a desaparecer gradualmente por si sola. Los monopolios sofocan a las startups por lo que no pueden prosperar y fracasan. Esto trae aparejado consecuencias tal como una economía menos dinámica y también menos eficiente, ya que los monopolios tienden a elevar los precios por encima de sus niveles eficientes. (Smith, 2016).

Los beneficios de los líderes son:

Economías tradicionales de escala, alcance y aprendizaje

Los productos y servicios digitales tienen altos costos fijos y bajos costos marginales, que tienden a cero, así como las economías de alcance y aprendizaje. Se toma como ejemplo a la inteligencia artificial, servicios y recursos basados en la nube los cuales mejoran y son más eficientes cuantos más se usan. En otras palabras, dicho tipo de empresas debe vender en grandes cantidades ya que resultaría muy difícil afrontar la estructura de costos con pocas unidades vendidas.

Efectos de red directos (dentro del mercado)

El valor de una red de comunicaciones aumenta de manera desproporcionada a medida que se expande, atrayendo a más personas para que cada usuario se conecte. Este efecto se conoce formalmente como una "externalidad de red directa" ("externalidad" porque involucra a terceros además del cliente individual y la empresa). En este caso mientras más usuarios logre tener una aplicación de pago, más valorada será por sus usuarios.

También puede haber efectos de red directos "conductuales" tanto positivos como negativos si la adopción de un producto por parte de otros consumidores lo hace más o menos aceptable, elegante o atractivo. Por ejemplo, si un individuo tiene una primera mala experiencia de compra, es muy difícil que vuelva a comprar nuevamente de la misma forma.

Efectos de red indirectos

La mayoría de las empresas tecnológicas son, al menos hasta cierto punto, empresas de "plataforma": crean valor al hacer coincidir a los clientes con necesidades complementarias. En otras palabras, ese efecto se genera cuando una persona o compañía utiliza un producto o servicio que impulsa el valor de otros productos complementarios.

Las nuevas empresas de plataformas enfrentan el desafío del huevo y la gallina de lograr una masa crítica en ambos o en todos los mercados clave simultáneamente. Es por eso, que la tasa de fallas es alta, y las nuevas empresas tecnológicas como Twitter, LinkedIn, Uber, Pinterest y Snapchat pueden necesitar ser sostenidas durante

muchos años con pérdidas, o incluso nunca alcanzar la rentabilidad como negocios independientes.

Big data y machine learning

Las empresas digitales tienen la capacidad de recopilar datos de forma masiva, rápida y eficiente, el desafío se encuentra en tener la capacidad de poner analizarlos y automatizarlos para la mejora continua. La combinación de *big data* y *machine learning* amplifica los efectos de red y los rendimientos a escala, fortaleciendo nuevamente el dominio de los líderes del mercado tecnológico y disuadiendo a otros de ingresar.

Marcas de usuario fuertes y uso habitual

Los productos digitales son considerados como bienes de experiencia, esto significa que los usuarios deben probarlos y aprender sobre ellos (desde de la experiencia de uso propia o de otros) con el fin de juzgar su calidad. Las marcas conocidas y confiables son esenciales en los mercados en línea para alentar la prueba y desalentar el cambio a un competidor. El uso se vuelve habitual o incluso adictivo, lo que refuerza el dominio de los titulares.

Costos de cambio y bloqueo

Las compañías tecnológicas implementan una variedad de estrategias para encerrar a los usuarios al hacer que sea difícil o costoso cambiar a un rival. Incompatibilidad entre proveedores, es decir empresas que desarrollan un producto o servicio que no puede utilizarse con otra empresa, lo que desalienta la movilidad del usuario. La personalización del servicio y la acumulación de contenido, como listas de reproducción que no se pueden migrar, aumentan aún más los costos de cambio. Esto puede verse cada día con más facilidad, las marcas se apoyan más en sus ecosistemas con el fin de brindarle un conjunto de productos y/o servicios que no puede conseguir en forma sencilla en otro competidor, ya que el costo de cambio es muy alto para el usuario.

Atractivo para el talento

El valor de la marca tiene un peso enorme, no solo para los consumidores en el momento de selección de compra sino también para la empresa dueña de dicho

producto y/o servicio que busca atraer al mejor personal técnico, administrativo y comercial, reforzando aún más su dominio del mercado de productos.

Fundadores poderosos y cultura corporativa dura

La gran mayoría de los gigantes tecnológicos tienen o han tenido, fundadores fuertes, capaces y duros. Esta cultura corporativa obsesiva, implacablemente activa e innovadora es una fortaleza significativa, que refuerza aún más el continuo dominio del mercado de los gigantes de la tecnología.

Geografía

Las compañías buscan establecerse en lugares estratégicos en donde todo sucede. La gran mayoría de ellas los hace en Silicon Valley o en Seattle. En el caso de China, es un poco distinto ya que las grandes empresas tecnológicas aún se centran en gran medida en su mercado interno altamente protegido.

4.2 Juegos de suma cero

Es un concepto que encontramos en teoría de los juegos. Un juego de suma cero es definido como un proceso donde las ganancias acumuladas de todos los participantes es igual a la sumatoria de todas las pérdidas.

En los juegos de suma cero, de dos jugadores, el jugador uno tratará de maximizar su rentabilidad en detrimento de la rentabilidad del jugador dos, por lo tanto, este juego no crea valor y se caracteriza por las estrategias conservadoras que los jugadores aplican. (Lillo, 2006). Un jugador se beneficia solamente a expensas del otro.

Vale mencionar que no es posible alcanzar un equilibrio de Nash⁶, en donde la elección del jugador 1 es óptima, dada la elección del jugador 2, y viceversa. En otras palabras, cuando el jugador 1 y el jugador 2 revelan su estrategia, ninguno tendrá incentivos para cambiarla.

⁶ El equilibrio de Nash es una situación en donde los individuos o jugadores no tienen ningún incentivo a cambiar su estrategia tomando en cuenta las decisiones de sus oponentes.

Juego cooperativos y no cooperativos. La diferencia se encuentra en las posibilidades de comunicación, negociación y coordinación que se permite a los jugadores.

Juegos no cooperativos son aquellos en los que cada agente actúa siguiendo exclusivamente su propio interés y los jugadores no pueden firmar contratos vinculantes. En la medida en que se amplían las posibilidades de comunicación, negociación y coordinación, los juegos pasan a ser cooperativos. Un elemento central de los juegos cooperativos es la existencia de un poder superior capaz de hacer cumplir el acuerdo entre las partes en conflicto. (Ricart, 1988).

4.3 Juego de suma positiva

Es un proceso en el que ningún jugador pierde, se caracteriza por ser cooperativo y creativo. (Merino, Mayo-Octubre 2016).

Las estrategias basadas en promesas y recompensas son más estables que las basadas en amenazas. Las primeras refuerzan la retroalimentación positiva, van reforzando las creencias, mientras que en la segunda existe un espacio que podría de duda que podría desviar a los jugadores del equilibrio.

En los juegos de suma positiva o suma distinta de cero, la ganancia de un jugador no necesariamente corresponde a la pérdida del otro jugador. En el caso de un contrato de negocios de suma positiva, cada jugador termina su posición mejor que la que tendría si no se hubiese dado esa negociación.

La masificación de las transacciones vía Internet permite comprobar el efecto que tiene la reputación en los agentes de mercado. Un estudio realizado sobre un sitio de subastas conocido a nivel global permite a los usuarios evaluar a su contraparte con un 1 (positivo), 0 (neutro) y -1 (negativos). El puntaje total de cada usuario es la suma de las evaluaciones recibidas en cada venta. Diversos estudios han comprobado que vendedores con puntajes más altos transan con mayor probabilidad y a un precio más alto (Resnick, 2006).

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología de la investigación es descriptiva, de modelo de negocio de la industria de medios de pago.

El presente trabajo pretende brindar una visión general sobre el modelo de negocio de *winners takes all*, suma cero y de suma diferente de cero. El tema planteado en la tesis, la posibilidad de replicar en Latinoamérica la solución de medios de pago online de China. Por lo que es difícil generar conclusiones generales, y por lo tanto se busca analizar la mejor estrategia.

Los casos que he seleccionado para la investigación corresponden a cuatro empresas. Dos de ellas son chinas y han sido totalmente disruptivas y que poseen más de 700 millones de usuarios a nivel global. Ambas lograron consolidarse en los mercados locales y globales y continúan su crecimiento año tras año. Alipay ha sido el líder indiscutido como preferencia de pago hasta el año 2015, alcanzando más de un 75% del total de los pagos en China. Se apalanca fuertemente en su ecosistema y continúa desarrollando nuevos productos para sostener su cuota de mercado, la cual viene disminuyendo frente a su principal competidor. WeChat Pay logró posicionarse fuertemente en el mercado de China a través del lanzamiento de envío de dinero en el año 2014, aumentando la cantidad de usuarios en forma exponencial y desde el 2016 tiene la capacidad de dar batalla de igual a igual a Alipay, gracias al enorme poder que le brinda su ecosistema.

En cuanto al caso de Wanda, una fusión entre Telefónica y Mastercard en el mercado de Argentina con miras de extenderse en el resto de la región, es una empresa que no logró conquistar a sus usuarios. Fue un conjunto de malas decisiones de estrategia acompañado de brindar un servicio que no satisfacía las necesidades de sus clientes y mal uso de su ecosistema. Dejó de operar y tuvo que suspender su servicio.

Por último, Mercado Pago la unidad de negocio de MercadoLibre, líder en la región de Latinoamérica. Ha logrado entender las necesidades de sus clientes y desarrolló lo que ellos estaban buscando. Las soluciones de pagos de códigos QR y envío de dinero otorgó un crecimiento exponencial de sus clientes y uso de estos, soluciones que potenciaron a los jugadores de China. Apalancándose en su ecosistema y desarrollando la estrategia de *winner takes all*, se convirtió en el referente de la región.

CAPÍTULO 5: CASOS DE ESTUDIO

5.1 WeChat Pay

Es una aplicación de origen China del grupo Tencent, lanzada al mercado local en el año 2011. Ofrece servicios de mensajería instantánea, llamadas gratis, redes sociales y un sistema de pago online. Es una aplicación que ha creado un ecosistema generando así que más de 800 millones de personas lo usen en todo el mundo, no solo en forma personal sino también para el mundo corporativo (yStats, 2019).

China posee una penetración de internet del 57% y en las ciudades más importantes alcanza entre el 70-80%. China es el claro ejemplo de “*Mobile First*”, por dicho motivo se enfocan en la experiencia del usuario. Se ha convertido en el referente incuestionable de e-commerce, debido a la tecnología que tiene como así también a que sortean las limitaciones bancarias en tiempo record. China es considerada como la tendencia de *cashless*, es decir que el dinero físico cada vez se utiliza menos. (Evans, 2017).

La gran diferencia es la billetera virtual conectada a las cuentas bancarias como así también a las tarjetas de crédito tanto nacionales como internacionales.

En el último trimestre de 2016 controlaba el 38% de los pagos del mercado móvil en China, representando la suma de \$5.5 trillones de dólares.

La aplicación comenzó para permitir el recaudo de ventas en el mercado de *gaming* y el e-commerce B2C. Luego se expandió al pago de taxi, restaurantes y supermercados. De esta forma el pago online comenzó a ganarle terreno a los pagos offline. Cabe destacar que el hecho de que la billetera virtual fuese parte de la aplicación de WeChat fue lo que impulsó el uso masivo de los pagos en línea, brindando una infraestructura de pagos que permite procesar más de 800.000 transacciones por segundo, la seguridad en el momento del pago y la velocidad de procesamiento. (Dudarenok, 2020).

Figura 27: Proceso de pago en WeChat Pay



Fuente: www.wechatpay.com

La prioridad ha sido desarrollar diferentes interfaces para todas las plataformas en las que un usuario puede comprar, entregando una solución customizada para cada una de ellas. De esta forma, generan un pago simple, rápido y seguro.

Cuenta con diferentes funciones, las cuales son:

QuickPay: Los usuarios chinos de WeChat Pay presentan su código de pago WeChat Pay al comerciante. Los comerciantes escanean el código para aceptar el pago. Los cajeros pueden usar Quick Pay para aceptar pagos dentro de 1-2 segundos sin la necesidad de efectivo o cambio, aumentando la eficiencia y evitando errores de cajero. Pago rápido significa que un usuario muestra su código de pago en WeChat Pay al cajero, que el cajero escanea para completar el pago. Quick Pay es adecuado para el cobro de pagos en persona en tiendas físicas como grandes almacenes, tiendas de conveniencia, restaurantes, hospitales, escuelas, cines, atracciones turísticas y otros lugares físicos que tienen direcciones comerciales claras. (Tencent & Tenpay, 2005-2020).

Código QR: Los comerciantes generan su propio código QR de cobro individual de pagos. Los usuarios abren WeChat para escanear el código, confirmar la cantidad y realizar el pago después de pasar los controles de seguridad. Este producto está diseñado para comerciantes sin escáneres de códigos u otras cajas registradoras que puedan usarse para cobrar dinero. Se puede utilizar tanto en tiendas físicas como en sitios web en línea. Los comerciantes tienen sus propios códigos fijos de cobro de pagos. Después de que un usuario usa WeChat para escanear el código, se ingresa

el monto y se completa el pago. Los códigos de cobro de pagos también pueden incorporar información clave de pedidos para generar un código QR único para un pedido en particular. El usuario no necesita ingresar la cantidad después de escanear el código, y el pago se puede hacer después de que se pasan los controles de seguridad. (Tencent & Tenpay, 2005-2020).

Mini Programa: Los usuarios pagan por bienes o servicios en Mini Programas creados dentro de WeChat. Los mini programas son especialmente adecuados para desviar a los usuarios de las tiendas sin conexión a las compras en línea. Esto rompe barreras geográficas y alienta a los usuarios a realizar compras repetidas. Los comerciantes aceptan pagos en un Mini Programa llamando a la API de pago del WeChat Mini Program. Los usuarios de WeChat abren el Mini Programa del comerciante, hacen un pedido, ingresan su contraseña de pago para completar el pago y luego regresan al Mini Programa del comerciante. (Tencent & Tenpay, 2005 - 2020).

Cuenta Oficial: Los comerciantes pueden comunicarse con los usuarios en WeChat a través de Cuentas Oficiales. Una vez que un comerciante ha abierto una cuenta oficial y habilitado la función de pago, los usuarios pueden pagar los bienes y servicios dentro de la cuenta oficial. Una cuenta oficial es una herramienta para administrar y comprender a los fanáticos. Los comerciantes pueden promocionar regularmente sus marcas y servicios a través de sus Cuentas oficiales para alentar a los usuarios a gastar dinero en sus tiendas físicas o en línea. Después de que un comerciante abre con éxito su cuenta oficial, los usuarios pueden pagar los bienes o servicios en la cuenta oficial. (Tencent & Tenpay, 2005 - 2020).

In-App: Los usuarios realizan compras en aplicaciones comerciales con WeChat Pay. Se recomienda a los comerciantes con una aplicación con una gran cantidad de usuarios chinos que integren WeChat Pay en su aplicación. Una vez integrados, los usuarios de WeChat pueden completar fácilmente las transacciones utilizando WeChat Pay a través de la aplicación del comerciante. Del lado del comerciante, un SDK abierto integrado en la aplicación móvil llama al módulo WeChat Pay para completar las transacciones. (Tencent & Tenpay, 2005 - 2020).

Pagos Web: Los usuarios utilizan la función "Escanear" de WeChat para escanear un código de pago generado por un comerciante en una página web para realizar un

pago. Los pagos web permiten que la información del pedido se embebe en un código QR único. Al escanear el código en WeChat, los usuarios completan el pago después de pasar los controles de seguridad. Se recomienda a los comerciantes con un sitio web con una gran cantidad de usuarios chinos que integren WeChat Pay en el sitio web. (Tencent & Tenpay, 2005 - 2020).

Sin duda alguna, WeChat Pay ofrece una gran cantidad de funciones de pago que se adaptan a las necesidades tanto del vendedor como del comprador. Esto permite alcanzar un gran número de usuarios y democratizar el comercio a toda la población.

Sus principales clientes corresponden a las industrias de

- Tiendas y supermercados
- Restaurantes y delivery
- Eventos
- Transporte
- Cuidado Médico
- Viajes

La revista Fortune, describe a WeChat como una aplicación que se ha vuelto omnipresente e indispensable para los consumidores chinos, ya es parte su día a día a la hora de realizar compras. Wechat está haciendo todo lo que está a su alcance para gobernar el mercado de China. (CHANDLER, 2017).

En 2014, WeChat Pay hizo el movimiento ingenioso para permitir a los usuarios en su plataforma social enviar hongbao digital (sobres rojos) a otros usuarios, lo que superó la adopción de billetera entre los casi mil millones de usuarios de WeChat. En un año, WeChat Pay tenía más usuarios que Alipay. (Quora, 2017).

Cabe destacar que su ecosistema ha sido de suma importancia para apalancarse y potenciar y fidelizar a sus usuarios. La solución permite abonar servicios médicos, de estacionamiento, seguros, transporte, *delivery* de comida, cines, entre otros. Además, tiene información y noticias, juegos online y videos y redes sociales. Su última solución desarrollada está asociada al mercado financiero.

WeChay Pay sin dudas forma parte de uno de los medios de pago online más conocido a nivel global, a pesar de haber entrado al mercado en 2011. Su billetera

digital ofrece a sus usuarios la posibilidad de pagar y cobrar en todo momento. Su estrategia, de envío de dinero entre usuarios dentro de la aplicación sin costo, ha generado una mayor adopción en la población de China, acompañado de la gran penetración de Internet y bancarización con la que cuenta el país.

La estrategia de negocio que aplica es la de *Winner takes all*, remarca la necesidad de adquirir la mayor cantidad de usuarios posibles, de esa forma no solo eficientizan los recursos, sino que también aprovechan los efectos de red, mientras más usuarios, más valorada es la aplicación, como así también disminuyen los costos por economía de escala. Su enorme capacidad de gestión de *big data* y *machine learning* ayudan a entregar mejores servicios a sus usuarios, en todos los productos de su ecosistema. Desde el año 2014 se enfocó en brindar lo que los usuarios necesitan, una excelente experiencia de compra para sus necesidades cotidianas y así fue como entregaron una excelente calidad en su producto, adquiriendo gran cantidad de usuarios de la competencia. Su estrategia ha estado dándole frutos con el objetivo de ser el líder en China.

5.2 Alipay

Alibaba es el e-commerce y ecosistema más grande en China. Cuenta con su propia billetera virtual, lanzada al mercado local en octubre 2003 (Escamilla, 2018). La cual compite con WeChat Pay, que como expliqué anteriormente, es el segundo método de pago más utilizado para los consumidores chinos.

El beneficio que ofrece Alipay es el alcance que tiene con todos los consumidores que compran y venden en su marketplace. Al igual que WeChat Pay, ofrece diferentes pantallas para cada *checkout*, trabajando muy bien en la experiencia de compra.

Figura 28: Proceso de compra de Alipay



Fuente: www.alipay.com

El número de usuario en 2018 llegó a 870 millones, convirtiéndose así en el servicio de pago móvil número 1 en el mundo. Más de 300 mercados en todo el mundo utilizan Alipay para vender en forma directa a los consumidores de China. Una gran ventaja es la posibilidad de ofrecer múltiples monedas extranjeras, para ser exacto 18 monedas extranjeras. Esta funcionalidad permite que el usuario final pueda comprar lo que desea en su propia moneda local, sin la necesidad de convertir el tipo de cambio ni pagar costos adicionales a las entidades bancarias.

Las diferentes funciones con las que cuenta Alipay son:

Pago en tienda: ofrece servicios de pago únicos para negocios en la tienda física.

Pago online: se aplica tanto al pago en línea como en la aplicación y permite a los clientes pagar en RMB (Yuan) mientras que los comerciantes aceptan pagos en moneda local.

Código QR del paquete rojo: es la modalidad que permite a los vendedores crear su propio código QR con la finalidad de que los usuarios finales pueden pagar a través de este. Los códigos son fijos y se escanean con la aplicación de Alipay.

En cuanto al ecosistema de Alipay, se destaca por las múltiples monedas que brindan a todos sus consumidores, la posibilidad de invertir dentro de la aplicación (manejando uno de los portafolios más grandes del mundo), más de 80 compañías de seguros venden cientos de productos dentro de la plataforma, otorga un *scoring* crediticio basado en las redes sociales y en el historial de pago, como así también otorgan créditos a su base de clientes. (The Paypers BV, 2019).

Alipay ha sido el líder indiscutido en los últimos años, obteniendo la mayor parte de la cuota de mercado desde sus inicios, en el año 2003. Se encuentra dentro de la

categoría de medios de pagos online y su billetera virtual es la más utilizada en China. Tiene como objetivo seguir expandiendo el negocio en otros países, ya que ofrece más de 18 monedas extranjeras.

China es un gran ejemplo a seguir, en cuanto a la penetración de Internet y de personas bancarizadas, más del 80% de la población de China tiene una cuenta bancaria. Lo que permite ofrecer de forma masiva todos los servicios que ofrece la compañía, en su modelo agregador.

La estrategia de negocio que ha estado utilizando es la de *Winner takes all*, ya que utiliza muy bien todo su ecosistema, aplicando y generando efectos de red directo como indirecto, superando los 850 millones de usuarios en 2018. Demuestra poseer una marca muy fuerte en el mercado, sin embargo, el costo de bloqueo, para ganar más cuota de mercado, no lo ha trabajado muy bien, ya que su competidor cada vez tiene más participación, desde el 2014 al 2018.

Cabe destacar que su marketplace ha sido la unidad de negocio que le otorgó la capacidad de procesar una gran cantidad de datos en tiempo récord y le planteó el desafío de poder aprender de ellos, a través de *big data* y *machine learning*.

Su billetera virtual ha sido magnífica, pero ha llegado la hora de reinventarse. Deberá hacer uso de su ecosistema, especialmente en la unidad de negocio financiera, y aplicar con más fuerza los efectos de red con los que cuenta para seguir siendo el líder de la región.

5.3 Wanda

Fue una alianza estratégica entre Telefónica/Movistar y Mastercard para ofrecer el servicio de medio de pagos móviles. Una alianza entre dos empresas líderes, una que corresponde al sector de pagos y la otra al de las telecomunicaciones.

Su objetivo fue contribuir a la inclusión financiera, ya que gran parte de la población de Latam no tiene acceso a los servicios financieros, es decir integrar al mercado financiero a una franja de la población que ellos consideraban persona que no pueden formar parte del sistema bancario.

La billetera virtual se asociaba a al teléfono celular permitiendo al usuario final realizar transferencia de dinero, recarga de saldo, pago en comercios y pago de servicios. La misma se lanzó al mercado argentino en el año 2012.

El alcance regional previsto era enorme, 12 países, debido a la cantidad de usuarios que poseía Movistar en el 2012, 100 millones de clientes en Latinoamérica. Es muy importante mencionar que las normativas sobre financiación y gestión de cobro corresponderían a las vigentes en cada país. (Blanco, 2012).

Lamentablemente, Wanda no logró el éxito que esperaba en Argentina, un mercado que es considerado que tiene un alto porcentaje de personas bancarizadas y que usan con frecuencia las tarjetas de crédito.

Según el sitio Generación A, entidad que recopiló los datos, la empresa logró alcanzar en el año y medio que estuvo vigente mas de 25.000 clientes que realizaron cerca de 120.000 transacciones financieras. Estos números fueron los que condujeron a la suspensión del servicio. (Pautasio, 2014).

Cabe destacar que los principales problemas estuvieron asociados a

- Técnicos: Múltiples puntos de falla y no tenían escenarios de contingencia
- Operacionales: La experiencia de usuario no era buena, al momento del pago el usuario debía completar varios campos desde el celular
- Estrategia: Fue una alianza entre una empresa de telecomunicaciones y una financiera considerada Fintech y el proyecto de pagos estuvo a cargo de la empresa de telecomunicaciones
- Mal uso del ecosistema: Exclusivo para clientes Movistar
- Mala planificación: En un mercado en el que los *smartphones* estaban creciendo fuertemente, no diseñaron una aplicación móvil.

Wanda fue un medio de pago online, dentro de la categoría de billetera virtual. El mercado seleccionado para el lanzamiento fue Argentina y luego la expansión en el resto de Latinoamérica. Operaba bajo el modelo de Gateway.

La estrategia aplicada fue la de juego de suma positiva. La alianza entre ambas empresas iba a permitir que su posición terminara mejor que la que tendrían sino se hubiese dado esa negociación, sin embargo, los problemas asociados a la suspensión

del servicio fueron más grandes que las ganancias y al costo operativo de mantener el negocio en funcionamiento.

Es importante mencionar que la penetración de Internet y la cantidad de personas bancarizas en Argentina en el año 2012, no ayudaron al crecimiento de Wanda. No logró adquirir una cantidad de usuarios relevante para hacer uso de sus posibles efectos de red de ambas compañías.

La experiencia para los usuarios fue mala y no alcanzó la valoración que habían proyectado desde el management. La visualización de bloqueo de usuarios, es decir el costo de cambiar de proveedor, fue bastante fuerte, ya que era únicamente para usuarios de Movistar y Mastercard, no logró otro efecto que restringir su servicio y que el negocio fuese rentable, lo que llevó a que los directivos tomaran la dura decisión de no prestar más el servicio.

5.4 Mercado Pago

MercadoLibre es una empresa argentina dedicada a compras, ventas y pagos por internet. Fue fundada en el año 1999 y cuenta con operaciones en 18 países de la región. A dos años de su lanzamiento, en el 2001, firmó un acuerdo con eBay, esto fue clave para potenciar el mercado de Brasil.

Luego de la compra y adquisición de varias compañías, MercadoLibre logró consolidarse como el principal marketplace a nivel regional. Apalancado en su gran ecosistema, ofrece los siguientes servicios



- Mercado Pago: procesamiento de transacciones online
- Mercado Envíos: solución de envíos para operaciones realizadas dentro del sitio
- Mercado Shops: solución para crear tiendas web
- Mercado Publicidad: anuncios publicitarios en MercadoLibre
- Mercado Crédito: brinda crédito a los vendedores que operan dentro del ecosistema.

En cuanto a Mercado Pago, nació como el servicio de cobro para las transacciones que se realizaban dentro del marketplace de MercadoLibre, al poco tiempo todas las transacciones que se realizaban dentro de la plataforma debían abonarse si o si a través de Mercado Pago. Esta iniciativa potenció enormemente la cantidad de usuarios que la aplicación tenía hasta el momento.

En el año 2014, Mercado Pago tomo la iniciativa de ofrecer su servicio a terceros, es decir a todas aquellas personas física y/o jurídicas que deseaban pagar o recibir dinero.

En el año 2016, cerró un acuerdo con Pago Fácil, permitiendo a los usuarios de la aplicación abonar los servicios a través de la aplicación.

Mercado Pago logró posicionarse rápidamente en el mercado transaccional online, como uno de los principales jugadores, y gracias al desarrollo del código QR, mPos (*mobile Posnet*) y envío de dinero, la aplicación comenzó a adquirir más y más usuarios. Al mismo tiempo fue conquistando nuevos mercados, operando en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Uruguay y Venezuela.

La aplicación tiene como objetivo principal la seguridad de sus usuarios, como así también la privacidad. En el año 2017 procesó más de 220 millones de transacciones.

En el año 2018, lanzó Mercado Crédito, facilitando préstamos a los vendedores que operan dentro del ecosistema.

El código QR fue una gran funcionalidad dentro de la aplicación y permitió alcanzar el número de 260.000 comercios. A su vez permite cargar la SUBE, las tarjetas de Starbucks y pagar servicios. Solo por esta vía procesó 3 millones de transacciones. (Castiglione, 2019).

Además, en el año 2017 ha creado una tarjeta prepaga. La tarjeta permitirá realizar transacciones y hasta incluso retirar efectivo, con los fondos que el usuario tenga en su cuenta de Mercado Pago. El plástico refleja el saldo de la cuenta y podrá ser utilizado en todos los negocios que estén habilitados, tanto físicos como online, que forman parte de la red de Mastercard. Cabe destacar que podrá recargarse a través

de servicios como Rapipago, Pago Fácil o cajeros de la Red Link. Este proyecto fue lanzado en Brasil en 2017 y al año siguiente en Argentina. El *management* de Mercado Pago apunta a que la aplicación reemplace a las billeteras de millones de usuarios.

Es de suma importancia destacar, tal como expresó Paula Arregui, VP Producto Mercado Pago, “El producto ayuda al blanqueo y la transparencia, podrán empezar a mostrar una conductora financiera y dejar una huella para tener acceso a otras herramientas a las que el uso de efectivo te deja afuera”. El fin es generar un historial crediticio de las personas que usan la plataforma pero que no tienen una cuenta bancaria, aproximadamente el 30%.

Mercado Libre también tiene su cobranding con el Banco Patagonia. Es una tarjeta de crédito y la entidad que realiza el scoring crediticio es el propio Banco. El beneficio para los usuarios que la utilizan es obtener 12 cuotas sin interés dentro de la plataforma como así también en todas las tiendas físicas y virtuales que acepten dicha modalidad de pago. (Catalano, 2018).

Mercado Pago ha logrado comprender las diferentes necesidades de la región. Su fuerte presencia en Argentina, Brasil, Chile y México ha generado que su billetera virtual sea una de las más utilizadas en Latinoamérica. Se consolidó como medio de pago online, brindando los modelos de agregador y Gateway.

La penetración de Internet y las personas bancarizas en Argentina, Brasil y Chile se incrementó en los últimos años y para mitigar los posibles problemas existentes, personas no bancarizadas, creó tarjetas prepagas que reflejan el dinero en cuenta de la aplicación, el cual puede ingresarse por medios offline, como así también la tarjeta de crédito, cobranding, con una entidad bancaria. Estas acciones permitieron seguir ganando terreno en la adquisición de nuevos clientes. Su enorme efecto de red directo como indirecto ha generado mayor uso de la aplicación, centrándose en micropagos recurrentes. Además, brinda una excelente experiencia de compra, lo que se traduce en calidad, esto desalienta el cambio a utilizar otras billeteras virtuales.

La estrategia que ha estado aplicando Mercado Pago es la de *Winner takes all*, se ha estado enfocando en la experiencia de usuario, entregando un servicio simple, amigable y de seguridad. El marketplace de Mercado Libre le ha permitido acceder a

una enorme cantidad de información por parte de sus usuarios, aprovechando la capacidad de *big data*, generando promociones específicas para cada segmento de clientes.

Cuenta con una marca muy fuerte en el mercado Latinoamericano y con una cultura innovadora que aplica en todos los países. Cabe destacar que su fundador, Marcos Galperín, líder empresarial más importante del país, ha creado una empresa que atrae a jóvenes profesionales para trabajar y crecer dentro de la misma. (Forbes Argentina, 2017).

Sin duda Mercado Pago cuenta con todos los beneficios de la estrategia de negocio de *Winners takes all*, siguiendo los pasos de los grandes líderes de China, apalancándose fuertemente en el poder de su ecosistema y lanzando su unidad de negocios de préstamos tanto para individuos como para empresas, tal como hizo Alipay.

CONCLUSIONES

El presente trabajo pone en evidencia los desafíos que presentan tanto las empresas que pertenecen a la industria de medios de pago como así también aquellas que desean vender sus productos y/o servicios y deben recurrir a todos los actores que intervienen en el proceso de una transacción online. Las empresas están en constante movimiento frente a las nuevas necesidades que demandan los clientes, es decir una excelente experiencia de compra, entregando comodidad, simpleza y seguridad. De esta forma los medios online fueron y seguirán ganando territorio por sobre los offline. Sus beneficios son evidentes y al mismo tiempo valorados en un mercado cada vez más conectado y demandante.

Se logró identificar quienes son los actores más interesados y quienes más ganan en toda esta cadena, comenzando por los emisores, luego siguen las marcas o banderas y por último los adquirentes (dicho negocio se terminará convirtiendo en un commodity⁷, como ya ocurre en Brasil, mercado más desarrollado). Es importante señalar que la región de Latinoamérica en medios de pago es completamente diferente ya que cada país posee sus propias normativas, leyes, moneda y regulaciones. Por lo que la operatoria resulta más compleja, debido a eso es necesario que el vendedor cumpla con los requisitos legales y financieros pertinentes de cada país en el que desea operar.

A través de la elección de tres países, quedan evidenciadas diferentes competencias de mercado, monopolio en Chile, oligopolio en Argentina y competencia perfecta en Brasil. Cabe destacar que representan más del 70% de las transacciones que se realizan en la región de Latinoamérica.

China logró comprender años atrás el mercado y se consolidó como líder en la industria. Con el apoyo de diferentes entidades públicas y privadas, el país tiene una tasa de bancarización del 80% del total de su población. El país representa más de

⁷ Commodity: Voz inglesa que se usa ocasionalmente en español, en el ámbito de la economía, con el sentido de 'producto objeto de comercialización'. Se emplea más frecuentemente el plural *commodities*, normalmente en referencia a las materias primas o a los productos básicos. Es anglicismo innecesario, que debe sustituirse por equivalentes españoles como *mercancía(s)*, *artículo(s)* o *bienes de consumo*, *productos básicos*, *materias primas*, según los casos.

una quinta parte de los 4.000 millones de usuarios con acceso a Internet en el mundo, en el 2018. Es considerado un país “*Mobile First*” desde el año 2016.

Alipay lanzada en 2003 y WeChat Pay lanzada en 2011 al mercado de China, dominan la gigante industria de pagos móviles online, ambas empresas han logrado construir ecosistemas financieros cohesivos que utilizan para apalancar sus unidades de negocio, de esta forma logran adquirir y atraer consumidores y fondos.

Ambas entidades buscan asociaciones exclusivas con empresas. Un claro ejemplo es la aplicación de agencias de viaje de Alibaba, Fliggy, dejó de aceptar a WeChat Pay como una opción de pago. Esta práctica se ha extendido en varias industrias, ya que también compiten en el área de servicios financieros.⁸

Estos dos grandes jugadores chinos han logrado llegar a más de 800 millones de usuarios debido a la fuerte bancarización, la penetración de Internet en China y el apalancamiento en su ecosistema. Aplicando la estrategia de *winner takes all*, ambas empresas acapararon más del 92% del mercado de China, dejando menos del 8% al resto de los medios de pago, incluyendo el efectivo. En otras palabras, dicha estrategia de mercado condujo a que los mejores jugadores, por los factores mencionados, alcancen la cima de las ganancias, bajo el contexto de oligopolio, y evidencian que controlan la mayoría de la cuota de mercado.

En cuanto a la región de Latinoamérica, se puede concluir que aquella empresa que logre crear un ecosistema tan robusto como el que se dio en China, podrá afianzarse sin problemas en la región (teniendo en cuenta las particularidades locales). Eso debe darse en un contexto en que tanto entidades públicas como privadas brinden un entorno prospero para la mejora en la cantidad de personas bancarizadas y la infraestructura de red para alcanzar una ratio superior a la penetración de Internet.

La compañía Wanda, la cual contaba con una alianza estratégica al fusionar dos empresas, sector de telecomunicaciones y servicios de pagos, fracasó por completo y tuvo que suspender sus servicios. No logró apalancarse en el enorme ecosistema de sus empresas, ni llegar a su público objetivo.

⁸ <https://www.asiaspeakers.org/>

Por otro lado, Mercado Pago, en los últimos años ha logrado consolidarse muy bien en la región, principalmente en los mercados de Argentina, Brasil, Chile y México. Caracterizado por sus últimas fuertes apuestas en sus unidades de negocio con más potencial de crecimiento, Mercado Pago y Mercado Envíos, desarrolló el pago a través de código QR y envío de dinero entre personas, tal como ha hecho China años atrás. En línea con esto, sigue firmemente la estrategia de *winner takes all*, ya que aspira a ser el único líder en la región.

BIBLIOGRFÍA

- (2018). Obtenido de Statista: <https://es.statista.com/>
- Andereesen, M. L. (11 de Mayo de 2015). Tomorrow's Advance Man. *Newyorker*.
- Banco Central de Colombia. (2019). *Criptoactivos*. Colombia: Banco Central de Colombia.
- Banco Central de la República Argentina. (2018). *Informe inclusión Financiera*. Buenos Aires: Banco Central de la República Argentina. Obtenido de Informe: <https://www.bcra.gob.ar>.
- BARWISE, P. (10 de Julio de 2018). *Nine reasons why tech markets are winner-take-all*. Obtenido de London Business School: <https://www.london.edu/think/nine-reasons-why-tech-markets-are-winner-take-all>
- Blanco, E. (23 de Mayo de 2012). Obtenido de Portinos Agencia Creativa Digital: <https://blog.portinos.com/novedades/tecnologia/llega-wanda-la-billetera-movil-de-telefonica-y-mastercard>
- Cabezas, J. d. (2015). *'La gran oportunidad'*.
- Cabezas, J. d. (2015). *La gran oportunidad*. Editorial Gestion.
- Castiglione, J. (2019). ¿Hará saltar la banca?: Mercado Pago ya mueve u\$s17.500 millones y cuenta en exclusiva su estrategia para 2019. *iProUP*.
- Catalano, S. (8 de Febrero de 2018). Mercado Libre sigue en "guerra" con los bancos y ya lanzó su propia tarjeta. *Infobae*.
- CHANDLER, C. (2017). Tencent and Alibaba Are Engaged in a Massive Battle in China. *Forbes*.
- Comunicae. (2020). ¿Cuál es la diferencia entre un banco adquirente y un banco emisor? *Diario Crítico*.
- Dudarenok, A. G. (11 de Mayo de 2020). Obtenido de Asia Professional Speakers Singapore: <https://www.asiaspeakers.org/blog/alipay-vs-wechat-pay-mobile-payment-giants-driving-china%E2%80%99s-cashless-transformation>
- e-bit. (2018). *Webshoppers*. Brasil: e-bit a Nielsen Company.
- Escamilla, V. M. (2018). Alibaba no vale lo que Amazon, pero gana más. *Forbes*.
- Evans, M. (12 de Abril de 2017). Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/michelleevans1/2017/04/12/how-china-won-the-race-to-being-considered-a-mobile-first-commerce-nation/#2c43b4591b49>
- Forbes Argentina. (2017). Marcos Galperín: ¿Cómo logró el éxito de Mercado Libre? *Forbes*.
- Forbes Staff. (2 de Marzo de 2015). 5 razones para tener una cuenta bancaria. *Forbes*.
- Global Collect. (2013). *NPS*. Obtenido de NPS: <http://www.nps.com.ar/>
- Group, I. (2020). Obtenido de Ingenico ePayments: <https://www.ingenico.com/>

- HAYES, A. (30 de Abril de 2020). *Dotdash publishing family*. Obtenido de Investopedia:
<https://www.investopedia.com/terms/w/winner-takes-all-market.asp>
- Lillo, P. Z. (2006). *Economía Política y otros juegos*. UNAM.
- MercadoLibre S.R.L. (2020). Obtenido de Developers MercadoPago:
<https://www.mercadopago.com.ar/>
- Merino, J. B. (Mayo-Octubre 2016). Ideas y Mercados Nº 64-65. *Revista de Instituciones*, 167-186.
- Pautasio, L. (2014). *Telesemana.com*. Obtenido de
<https://www.telesemana.com/blog/2014/03/18/telefonica-cerro-su-servicio-de-pagos-moviles-wanda/>
- Quora. (2017). Is WeChat Pay Taking Over Alipay? *Forbes*.
- Resnick, P. (2006). *THE VALUE OF REPUTATION ON EBAY*. Harvard.
- Ricart, J. E. (1988). *Una introducción a la teoría de los juegos*. IESE Business School.
- SaftPay Inc. (2020). Obtenido de SafetyPay: <https://www.safetypay.com/>
- Smith, N. (17 de Marzo de 2016). *Bloomberg*. Obtenido de Bloomberg LP:
<https://www.bloomberg.com>
- Stripe & PYMNTS.com. (2019). *Payments 2022*. San Francisco: Stripe.
- Tencent & Tenpay. (2005 - 2020). *Tencent*. Obtenido de Tencent:
https://pay.weixin.qq.com/index.php/public/wechatpay_en/product_intro?name=miniapp
- Tencent & Tenpay. (2005 - 2020). *Tencent*. Obtenido de Tencent:
https://pay.weixin.qq.com/index.php/public/wechatpay_en/product_intro?name=oapay
- Tencent & Tenpay. (2005 - 2020). *Tencent*. Obtenido de Tencent:
https://pay.weixin.qq.com/index.php/public/wechatpay_en/product_intro?name=app
- Tencent & Tenpay. (2005 - 2020). *Tencent*. Obtenido de Tencent:
https://pay.weixin.qq.com/index.php/public/wechatpay_en/product_intro?name=web
- Tencent & Tenpay. (2005-2020). *Tencent*. Obtenido de Tencent:
https://pay.weixin.qq.com/index.php/public/wechatpay_en/product_intro?name=quick
- Tencent & Tenpay. (2005-2020). *Tencent*. Obtenido de Tencent:
https://pay.weixin.qq.com/index.php/public/wechatpay_en/product_intro?name=qrcode
- (2018). *The Global Findex Database 2018*. World Bank Group.
- The Paypers BV. (2019). *Innovations in the way we pay*. Payment Methods Report 2019.
- The Paypers BV. (2019). *Payments Methods Report 2019 Innovation in the way we pay*. Amsterdam:
The Paypers.
- Transbank. (2020). Obtenido de Transbank: <https://www.tarifastransbank.cl/comercios-y-emisores.html>

Unión Internacional de Telecomunicaciones. (2018). *Reporte Unión Internacional de Telecomunicaciones*. Unión Internacional de Telecomunicaciones.

World Bank Group. (2018). *The Global Findex Database 2018*. The World Bank.

yStats. (2019). *ASIA-PACIFIC ONLINE PAYMENTS METHODS 2019*. Germany: yStats.com.