



Universidad de
San Andrés

ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN MARKETING Y COMUNICACIÓN

**MEDIOS DE PAGO ELECTRÓNICOS EN TIEMPOS DE COVID-19: UN ESTUDIO
COMPARADO DE LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN DE MASTERCARD Y
VISA PARA LOS TARJETAHABIENTES EN ARGENTINA.**

Autora: Florencia Paula D'Archivio

Tutora: Mariela Barchoqui

Buenos Aires, 2021.

Indice

INTRODUCCIÓN	4
Contexto.....	4
Presentación breve del caso	5
Objetivos	6
Objetivo General	6
Objetivos específicos y metodologías por aplicar	6
Hipótesis.....	7
MARCO REFERENCIAL PARA EL ABORDAJE CONCEPTUAL.....	9
Definición de los objetos de estudio.....	9
Visa y Mastercard.....	9
Figura 1: Imagen sobre logos antiguos de Visa y Mastercard.....	9
Figura 2: Imagen sobre logos de Visa en la historia.....	11
Figura 3: Imagen sobre productos crédito de Visa. Fuente: Página oficial de Visa.....	12
Figura 4: Imagen sobre producto débito Visa. Fuente: Página oficial de Visa.....	12
Figura 5: Imagen sobre productos prepagos Visa. Fuente: Página oficial de Visa.....	13
Figura 6: Imagen sobre logos de Mastercard en la historia.....	14
Figura 7: Imagen sobre productos crédito y débito Mastercard. Fuente: Página Oficial de Mastercard.....	15
Figura 8: Imagen sobre producto prepago Mastercard. Fuente: Página Oficial de Mastercard.....	15
Estado del arte y perspectiva propia.....	16
Figura 9 – Mapa de los stakeholders que afectan a una organización según Freeman. Fuente: Strategic Management, a stakeholder approach (1984).....	16
Figura 10 – Ilustración sobre el modelo “circulo dorado” de Simón Sinek (2009).....	20
PRESENTACIÓN DE LOS CASOS	21
Figura 11- Ilustración sobre pago en un POS con EMV Chip.....	22
Figura 12- Imagen ilustrativa de pago con en una terminal de pago con tecnología “contactless”	23
Figura 13 - Imagen Ilustrativa de un pago con Código QR y Mobile payment.....	23
Dimensión contextual (PEST).....	24
Política:.....	24

Figura 14- Mapa descriptivo de cantidad de casos por país año 2020. Fuente: Estudio de Mercado Libre con datos de la OMS - Organización Mundial de la Salud. Febrero y marzo 2020.....	24
Figura 15 - Línea temporal de medidas tomadas por el gobierno argentino en el año 2020.....	25
Económica:	26
Social:.....	26
Figura 16 - Ranking de categorías más populares en compras 2020.....	29
Tecnológica:.....	30
Dimensión Mercado.....	30
Figura 17 - Esquema de procesamiento de medios de pago en Argentina. Fuente: elaboración propia. Esquema ampliado en anexo.....	32
Figura 18 - Logos de las fintech con mayor emisión en la actualidad del mercado argentino. Fuente: iproup.com.....	33
Dimensión Consumidor/Cliente.....	34
Dimensión Competencia.....	35
Indicadores de comparabilidad.....	36
Figura 19 - Publicidad Mastercard año 2016.	37
Figura 20 - Publicidad Visa año 2016.....	38
TRABAJO DE CAMPO.....	40
Diseño de la investigación y metodología.....	40
Realización y presentación de resultados.....	41
Figura 21 - Página Oficial de Mastercard - apartado tarjetas débito y sus beneficios.....	41
Figura 22 – <i>Twitt</i> o posteo en el Twitter oficial de Mastercard, mayo de 2020.....	43
Figura 23 - Posteo en Facebook Oficial de Mastercard, Julio de 2020.....	43
Figura 24 - Posteo en feed de Instagram Oficial de Mastercard, octubre de 2020.....	44
Figura 25 - Imagen sobre campaña #Codoacodochallenge de Mercado Pago.....	45
Figura 26 - Video Publicitario Mastercard “Sin contacto, pero unidos” en canal de noticias abril de 2020.....	46
Figura 27 - Publicación en Instagram Oficial de Visa - Campaña #Compraseguro #Quedateencasa abril de 2020.....	48
Figura 28 - Campaña Visa Débito Contactless #Compraseguro diciembre de 2020.....	48
Figura 29 - Publicidad en TV sobre campaña #Quedateencasa #Compraseguro.....	49
Gráfico 1 – Pregunta realizada en la encuesta aleatoria sobre el mayor uso de medio de pago y uso en tarjetas de débito y crédito. Fuente: Elaboración propia.....	51

Gráfico 2 – Estadísticas sobre pregunta realizada en la encuesta en relación con las publicidades de Visa y Mastercard. Fuente: Elaboración propia.	52
Gráfico 3 - Estadísticas sobre pregunta realizada en la encuesta en relación con el uso de canales no presenciales. Fuente: Elaboración propia.	52
CONSIDERACIONES FINALES	56
BIBLIOGRAFÍA.....	61
ANEXOS.....	64
Cobertura oficial de la OMS vía Twitter sobre la existencia de una pandemia – 11 de Marzo 2020.....	64
Extracto oficial del Decreto de Emergencia Sanitaria 260/2020 – Presidencia de la Nación Argentina – 12 de marzo 2020	65
Extracto de Artículo en página web “iProUP” sobre Fintech en ecosistema de pagos argentino	66
Esquema actual de procesamiento de pagos en Argentina	68
Entrevistas realizadas a profesionales y especialistas del rubro.....	69
Encuestas realizadas a consumidores/tarjetahabientes de distintos rangos etarios que forman parte del territorio argentino - Link Google forms	73

INTRODUCCIÓN

Contexto

Si pensamos en grandes sucesos que como resultado nos dejan nuevos paradigmas en el mundo, podemos afirmar que actualmente estuvimos en presencia de uno: el COVID-19 o, coloquialmente dicho, la *Pandemia del Coronavirus*. Una de las medidas que se han tomado y que tienen en común la mayoría de los países del Cono Sur frente a este evento, es el dictado de una cuarentena obligatoria, lo que dejó como resultado el aislamiento social y, por ende, un gran número de personas en distintas condiciones¹.

Como gran movimiento que desestabilizó - y hoy aún lo hace- el siglo XXI, las marcas de medios de pago electrónicos pretendieron comprender a lo que se expone su principal target: el tarjetahabiente². Es la persona, el consumidor, la sociedad en su conjunto que en los últimos años ha intensificado el uso de medios de pagos electrónicos empujados por la irrupción de la tecnología en todos los ámbitos de la vida y su uso cotidiano. Se podría decir a priori que este hito en la historia impactó considerablemente las áreas sociales, económicas, culturales y, es decisión de cada player formar parte de este nuevo paradigma.

¿Cuál fue el aporte de Visa y Mastercard para solucionar o al menos mantener el ecosistema de medios de pago funcionando como lo venía haciendo pre-pandemia? Será fundamental comprender las nuevas necesidades, comportamientos y reacciones que surgieron para ver la mejor manera de tomar decisiones – y comunicarlas efectivamente -, de las cuales algunas resultaron temporales y otras quedaron arraigadas en nuestra costumbre.

Considero que este estudio comparativo además de informar a la comunidad científica - y a aquellas áreas que les sea de interés- sobre las decisiones estratégicas tomadas por Visa y Mastercard en materia de comunicación institucional -, es uno de los tantos casos que sentarán precedente en el accionar sobre la temática de “comunicación de crisis”,

¹ Ver en anexo confirmación oficial (Twitter oficial) de la OMS sobre la existencia de una pandemia y Decreto de Emergencia Sanitaria 260/2020 publicado inmediatamente por la Presidencia de la Nación Argentina el 12 de marzo 2020.

² Término que se utiliza en el idioma bancario para hacer referencia a la persona dueña de una tarjeta que hace uso de la misma. Link: <https://dle.rae.es/tarjetahabiente>

entendiendo la misma como un sistema de prevención y mecanismo de respuesta inmediata que toda organización debe frente a casuísticas endógenas y exógenas (Gutierrez, 2013).

Presentación breve del caso

Como consecuencia de la situación vigente, este trabajo se focalizó en un análisis comparativo de las estrategias de comunicación de las dos organizaciones líderes de medios de pago globales: Visa y Mastercard, direccionadas al consumidor final o como bien se dice en el idioma bancario, al tarjetahabiente. Se comprendió el marco temporal/geográfico del COVID-19 (a partir de marzo 2020 a marzo 2021) en Argentina.

Es importante tener en cuenta que estas organizaciones siempre han sido un actor clave en la sociedad ya que en la mayoría de los casos son el puente para poder llevar a cabo una de las actividades más recurrentes por parte del consumidor: realizar compras electrónicas para obtener bienes y servicios. Con la situación de coyuntura, están en permanente contacto con todas las esferas que conforman el ecosistema financiero, desde empresas privadas, ONGs, hasta gobiernos de los diferentes países del sur de Latinoamérica.

Tal como se expresó anteriormente, el propósito de este trabajo fue centrarse en la acción comunicativa que emplearon estas empresas dirigidas al consumidor teniendo en cuenta los propósitos, sentidos y mensajes que quieren dejar en plataformas online y offline. Se abordaron desde iniciativas propias de cada empresa hasta aquellas acciones que se dieron como consecuencia de acuerdos con otras empresas en carácter de partners. Esto a su vez, fue analizado dentro de un marco teórico relacionado a la comunicación de crisis teniendo en cuenta las diferentes teorías propuestas desde la comunidad científica.

Objetivos

Objetivo General

En primer lugar, se realizó una comparación de las estrategias de comunicación de Visa y Mastercard destinadas a los tarjetahabientes en el territorio argentino en un rango de fecha comprendido entre marzo 2020 y marzo 2021 frente al contexto de COVID-19. Adicionalmente, entender si efectivamente realizaron comunicaciones proactivas de crisis dirigidas específicamente a los tarjetahabientes o, de no ser así, entender cuál fue la estrategia puntual para demostrar su cercanía a este público en este contexto.

Objetivos específicos y metodologías por aplicar

1. Relevar las diversas acciones de comunicación de crisis de ambas marcas que estén dirigidos a consumidores o tarjetahabientes.

Metodología: Se llevó a cabo a través de una investigación de escritorio y en paralelo se realizó una comparación con la bibliografía teórica pertinente.

2. Comparar las piezas comunicacionales de las marcas en distintas plataformas digitales como sitios web oficiales, Facebook, Instagram, Twitter como así también en TV, Radio y Vía Pública.

Metodología: Mediante una investigación de escritorio se observaron los diferentes lanzamientos y/o acciones de cada organización: objetivos de cada uno, rango de fechas, lenguaje aplicado y reacción del tarjetahabiente. La idea de este relevamiento fue ver qué plataforma es la que más utilizan y entender el motivo de esa elección.

3. Interpretar que quiere comunicar cada empresa en sus anuncios y comparar las publicaciones agrupando según los valores o sentimientos que se quieren transmitir transversalmente, por ejemplo: seguridad, confiabilidad, estabilidad, cercanía.

Metodología: Investigación de escritorio. Se verificaron las reacciones y emociones de los consumidores en las diferentes redes sociales y blogs para entender si el mensaje generado por los emisores fue recibido correctamente por los receptores. Poder hacer un breve análisis de la reputación de cada marca post COVID-19.

4. Investigar el proceso de toma de decisiones y el enfoque de las alternativas que fueron seleccionadas.

Metodología: se realizaron dos entrevistas a profesionales pertenecientes a las marcas de redes de pagos, preferentemente que ocupen puestos relacionados con comunicación o negocios. Esta técnica se aplicó para entender las causas por las que tomaron ciertas decisiones a la hora de implementar su estrategia.

5. Analizar el feedback del tarjetahabiente y evaluar su pertenencia en relación con las campañas lanzadas.

Metodología: Estudio de campo a través de una encuesta aleatoria, confeccionada por mi persona a consumidores/tarjetahabientes de distintos rangos etarios que forman parte del territorio argentino.

Hipótesis

Previo al año 2020, los medios de pago se encontraban en un proceso de posicionamiento en el mainstream³ de la sociedad argentina. Esto fue impulsado por empresas no bancarias que, a través de nuevos conceptos como el de inclusión financiera y democratización de los pagos, fomentaron el uso de nuevos productos e instrumentos electrónicos gratuitos, como las tarjetas prepagas y/o las billeteras virtuales. Estas empresas denominadas “fintechs”, a mi entender fueron quienes comenzaron a sentar las bases de la digitalización de los pagos⁴, proceso que se vio fuertemente acelerado con el advenimiento de la pandemia afectando a las instituciones financieras tradicionales y a empresas de redes de tecnología como Visa y Mastercard.

Producto de la situación, las últimas dos han tenido que enfocar todos sus esfuerzos en generar cierta cercanía y a su vez, lograr otro tipo de percepción de los tarjetahabientes, buscando fomentar la usabilidad, seguridad y confianza en los pagos no presenciales (considerando sus pérdidas incrementales de ingresos).

La hipótesis principal a validar en este trabajo fue la siguiente: si bien el esfuerzo de Visa y Mastercard se vio reflejado en todas las campañas publicitarias de educación, eventos

³ Anglicismo que significa “tendencia” o “moda dominante”. Link: <https://www.significados.com/mainstream/>

⁴ Ver en anexo extracto de artículo en página web iProUP sobre el avance de las Fintech en el ecosistema argentino.

y descuentos lanzadas en el año 2020 para demostrar cierta cercanía al tarjetahabiente fomentando la utilización de los pagos electrónicos, considero que en términos de claridad en el mensaje “indirecto” o valores que se quieren transmitir (seguridad, confianza, identidad con la marca, el producto y/o servicio) aún queda un largo tramo para que el mismo tenga cierto sentido de reconocimiento y pertenencia para con ellas en comparación a la relación que usualmente tienen con cada banco emisor de su tarjeta.



MARCO REFERENCIAL PARA EL ABORDAJE CONCEPTUAL

Definición de los objetos de estudio

Tal como se mencionó al comienzo, este trabajo comparativo estableció como objeto de estudio principal entender las principales acciones estratégicas comunicacionales de Visa y Mastercard hacia los tarjetahabientes en el contexto COVID-19.

Quisiera mencionar que más allá de las estrategias o comunicaciones de crisis a las que hayan establecido estas compañías, por la situación pandémica, podrían desencadenar en otras acciones de tipo publicitarias y/o de marketing, en algún cambio de mindset⁵ organizacional o en su adaptabilidad frente a una situación desconocida, en como afectó a su reputación o imagen y las respuestas por parte de los consumidores y/o clientes.

Visa y Mastercard

Si hablamos puntualmente de las primeras tarjetas para efectuar pagos, la historia nos lleva a la primera década del Siglo XX donde hubo varios intentos de emisión de tarjetas para realizar pagos, pero ninguno fue tan exitoso como lo fueron las primeras emisiones de “tarjetas modernas” generadas en 1958 por BankAmericard (hoy lo conocemos como VISA) e Interbank Card Association (que hoy es conocido como MasterCard).

Figura 1: Imagen sobre logos antiguos de Visa y Mastercard.⁶



⁵ “Cambio de Mindset”: esta expresión hace referencia a una creencia, idea o valor que moldea los hábitos del pensamiento.
Link: <https://www.iaumepujolcapllonch.com/el-mindset-que-es-y-como-influye-en-el-exito/>

⁶ Link: <https://images.app.goo.gl/RHrtvjxcDbTa9WBR6>

En cuanto a la historia de Visa se pueden mencionar los algunos hitos relevantes⁷:

- 1958: Bank of America lanza Bankamericard, la primera tarjeta con una función de crédito renovable.
- 1973: Bankamericard lanza el primer sistema de autorización electrónica, seguido del sistema de liquidaciones y compensaciones electrónicas.
- 1975: Se lanza la primera tarjeta de débito.
- 1976: Bankamericard se convierte en Visa.
- 1983: Visa lanza la primera red de cajeros automáticos para retiro de efectivo las 24hs.
- 1986: “Donde quieras estar” / “Everywhere you want to be”, nueva campaña publicitaria que proclama la evolución de Visa desde una herramienta de viaje hasta el uso diario.
- 1986: Visa comienza a realizar compensaciones y liquidaciones en 21 monedas.
- 1993: Implementación de una estructura robusta contra el fraude.
- 1995: Junto a otras marcas, Visa lanza sus productos con el nuevo estándar de seguridad EMV.
- 2001: Visa alcanza mil millones de tarjetas emitidas
- 2007: Visa se conforma como corporación mundial denominada Visa Inc.

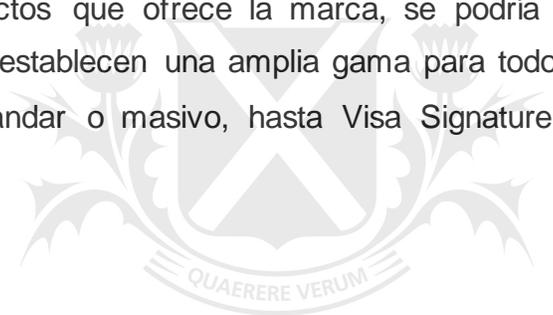
Desde aquel momento a la actualidad Visa sigue invirtiendo en mejorar constantemente sus servicios operando en más de 200 países y territorios con productos y servicios disponibles en cualquier dispositivo, ya sea tarjeta, computadoras o móviles, manteniendo el mismo objetivo: “la mejor forma de pagar y ser pagados, para todo el mundo, en todas partes”.

⁷ Historia de las tarjetas de crédito Visa. Sitio oficial de Visa. Link: <https://www.visa.es/sobre-la-corporacion-visa/nuestro-negocio/historia-de-las-tarjetas-de-credito-visa.html>

Figura 2: Imagen sobre logos de Visa en la historia.⁸



En cuanto a los productos que ofrece la marca, se podría decir que en cuanto a credenciales de crédito establecen una amplia gama para todos los segmentos: desde Visa Classic como estándar o masivo, hasta Visa Signature, segmento más alto y exclusivo.



Universidad de
San Andrés

⁸ Link: <https://images.app.goo.gl/hLGOqGTZRtefBtFB9>

Figura 3: Imagen sobre productos crédito de Visa. Fuente: Página oficial de Visa.



Tarjetas de Crédito | Tarjetas de Débito | Tarjetas Prepagas

Tarjetas de crédito Visa en Argentina

Encontrá y disfrutá tu tarjeta de crédito Visa.



Visa Classic Crédito

4000 1234 5678 9010

12/24

C. ARIAS

VISA

Visa Classic
[Más información >](#)
[Conocé los bancos emisores >](#)



Visa Gold Crédito

4000 1234 5678 9010

12/24

C. ARIAS

VISA

Visa Gold
[Más información >](#)
[Conocé los bancos emisores >](#)



VISA PLATINUM

Visa Platinum
[Más información >](#)
[Conocé los bancos emisores >](#)



Visa Signature

12/24

VISA SIGNATURE

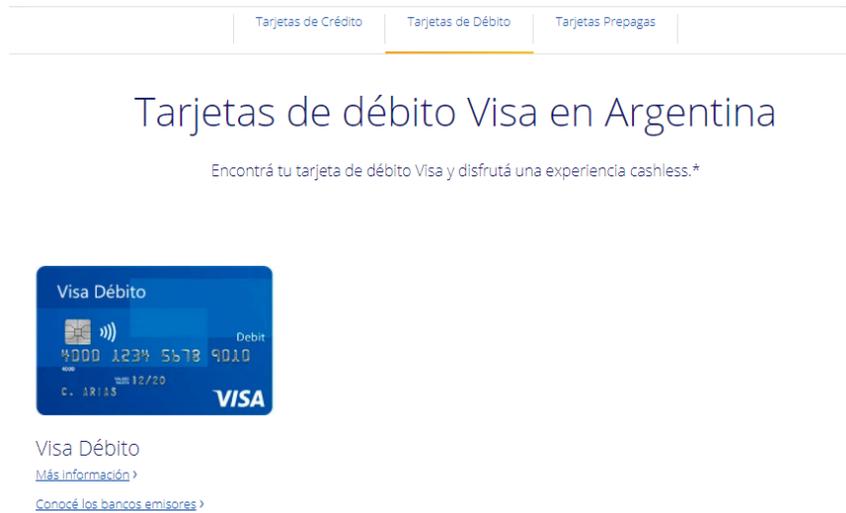
Visa Signature
[Más información >](#)



QUAERERE VERUM

También poseen productos que estarían asociados directamente a una cuenta o caja de ahorro, como es el producto débito.

Figura 4: Imagen sobre producto débito Visa. Fuente: Página oficial de Visa.



Tarjetas de Crédito | Tarjetas de Débito | Tarjetas Prepagas

Tarjetas de débito Visa en Argentina

Encontrá tu tarjeta de débito Visa y disfrutá una experiencia cashless.*



Visa Débito

4000 1234 5678 9010

12/20

C. ARIAS

VISA

Visa Débito
[Más información >](#)
[Conocé los bancos emisores >](#)

Finalmente, el abanico de productos incluye los productos prepagos recargables y regalo (no recargable).

Figura 5: Imagen sobre productos prepagos Visa. Fuente: Página oficial de Visa.



En cuanto a Mastercard se podría decir que, si bien tuvo sus inicios un poco más tarde que su competencia, también posee hitos históricos no menos importantes⁹:

- 1966: Nace Interbank Card Association.
- 1970: Con fines de tener acuerdos con todos los continentes y en todos los países del mundo, decidió cambiar su nombre a Mastercard International.
- 1980: Expansión hacia Asia y América Latina
- 1985: Se fusionaron con Europay y se convirtieron de una asociación de miembros privados a una empresa privada por acciones.
- 2006: Primera oferta pública en la bolsa de Estados Unidos (NYSE: MA)
- 2006 - 2012: Mastercard comenzó a realizar una serie de inversiones para fortalecer toda su estructura de pagos haciendo especial foco en la innovación de

⁹Historia de Mastercard. Sitio oficial de Mastercard. Link: <https://brand.mastercard.com/brandcenter-es/more-about-our-brands/brand-history.html>

estos apuntando al liderazgo como compañía de tecnología en el negocio de los pagos globales.

- 2016: Nueva identidad de marca simplificada y modernizada, señalando su constante visión al futuro.

En la actualidad, Mastercard posee presencia en más de 210 países y territorios en los que continúa invirtiendo en nuevas tecnologías para modernizar sus pagos, seguir experimentando su crecimiento frente a un mundo con más del 85% de transacciones en efectivo y constantemente enfocada en “conectar a las personas con posibilidades que no tienen precio”.

Figura 6: Imagen sobre logos de Mastercard en la historia¹⁰



En cuanto a los productos que ofrecen, tanto débito como crédito poseen una segmentación que incluye desde lo masivo, como por ejemplo, el producto Mastercard Standard a lo exclusivo, como el producto Mastercard Black¹¹.

¹⁰ Link: <https://images.app.goo.gl/UVGSufW6NUQCgCiv7>

¹¹ Página oficial de Mastercard. Link: <https://www.mastercard.com.ar/es-ar/consumidores/encontrar-una-tarjeta/tarjetas-de-credito.html>

Figura 7: Imagen sobre productos crédito y débito Mastercard. Fuente: Página Oficial de Mastercard.



Dentro de la gama de productos ofrecidos, Mastercard también incluye su producto prepago como un producto fácil de obtener, fácil de usar y más seguro que el efectivo¹²:

Figura 8: Imagen sobre producto prepago Mastercard. Fuente: Página Oficial de Mastercard .

TARJETA DE PREPAGO

Úsala a diario para todas las cosas que pagas con efectivo.

Más información →



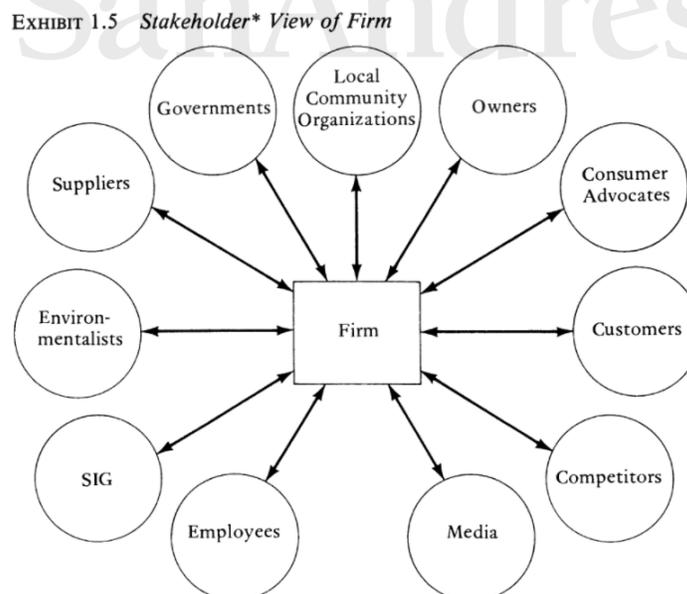
¹² Página Oficial de Mastercard. Link: <https://www.mastercard.com.ar/es-ar/consumidores/encontrar-una-tarjeta/tarjetas-prepago.html>

Estado del arte y perspectiva propia

Para este análisis puntual en el contexto específico de pandemia relacionado con marcas de medios de pago y sus estrategias, no se han encontrado estudios previos debido a que los hechos son muy recientes. Con lo cual, se realizó un desglose conceptual y teórico sobre los cuales se sentaron las bases para llevar a cabo el objetivo de este estudio.

En primera instancia, considero que cuando hablamos de circunstancias inesperadas establecidas por actores que afectan a una organización, indefectiblemente lo podemos relacionar con el concepto de “stakeholder” establecido por Freeman en su obra del año 1984. Este lo define como “cualquier individuo o grupo de individuos que son cruciales para la supervivencia de las organizaciones, estos actores pueden afectar o ser afectados por el logro de los objetivos de la organización” (Freeman,1984). Asimismo, el autor indica que existen actores primarios y secundarios: los primarios funcionamiento de la organización como los accionistas, clientes, trabajadores, proveedores, etc.; Los secundarios, por el contrario, son los que no están involucrados con la actividad económica de la empresa pero que sin embargo pueden influir o ser influidos, como los competidores, la comunidad, el gobierno, etc.

Figura9 – Mapa de los stakeholders que afectan a una organización según Freeman. Fuente: Strategic Management, a stakeholder approach (1984).



La teoría de los stakeholders desarrollada por Freeman indica que si una organización actúa en pos de satisfacer los intereses de cada grupo de actores mejorará su rentabilidad, competencia y será eficiente; en otras palabras, la llevará al éxito. Pero, en situaciones de total incertidumbre como las de una pandemia, ¿cómo podría reaccionar y accionar una organización cuando este *driver* genera una desestabilización masiva?

Si hablamos específicamente de situaciones de crisis, los académicos Damián García y Emilia Smolak en su compilación de teorías sobre comunicación de crisis (2013) identifican 3 estados principales:

- 1) Fase de pre-crisis: donde la crisis empieza a dar señales de vida y la organización empieza a detectar un posible problema a futuro.
- 2) Fase de crisis: crisis pública generalmente a través de los medios de comunicación.
- 3) Fase de post-crisis: la organización ha superado un punto álgido de la crisis y podría comenzar una etapa de recuperación.

Según Villafañe (1998) según sus características, existen distintos tipos de crisis clasificadas según la repercusión en los ámbitos de la organización:

1. Catástrofes: peligro severo para la empresa por consecuencias externas, de tipo social, ecológicas y gran impacto en público externo.
2. Fallos funcionales graves.
3. Crisis de honorabilidad.
4. Amenazas económico- financieras
5. Crisis internas.

Ahora bien, llegado el “día D” de la crisis ¿Cuál es la forma más efectiva de establecer una buena comunicación?

En este sentido, es oportuno recurrir a los especialistas en comunicación de crisis, y es aquí donde hago referencia al artículo “Comunicación proactiva para proteger la reputación corporativa” de Carlos Bonilla Gutierrez (2013), donde en primera instancia indica que, frente a cualquier situación inesperada, toda organización debe tener un sistema de prevención de crisis y mecanismos de respuesta inmediata a fin de evitar la

reputación corporativa (Gutierrez, 2013). Asimismo, Luis Vera y Juan Pablo Micaletto (2018) complementan que la noción de crisis responde a un cambio repentino entre dos situaciones, que podría poner en peligro la imagen y el equilibrio de una organización ya que entre las dos situaciones se produce un acontecimiento súbito frente al cual la organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y reputación.

Toda reputación se construye nada más ni nada menos que con hechos, de ahí la importancia de establecer una gestión consciente trayendo grandes beneficios por los siguientes motivos:

- Reduce la tensión entre la organización, sus accionistas y sus clientes.
- Reduce las barreras de competencia y desarrollo de mercado.
- Crea un ambiente favorable para las inversiones.
- Atrae a los mejores empleados, proveedores y socios.
- Permite ofrecer precios en sus productos y servicios.
- Reduce el precio de las acciones y la volatilidad del mercado.
- Minimiza la amenaza más regulaciones adicionales
- Reduce el riesgo de crisis.
- Establece confianza y credibilidad con los grupos de interés.

Gutierrez también hace referencia a la distinción entre “comunicación” y “comunicación proactiva” afectando directamente a la comunicación en la crisis dependiendo de ella el éxito o fracaso de la organización. Parte de una comunicación de crisis efectiva está en saber identificar los elementos importantes, y aquí podemos mencionar como el más importante a la “credibilidad”: para ser creíble, comunicación debe establecer relaciones emocionales con las audiencias específicas y ese impacto emocional puede aliviar o empeorar la crisis (Gutierrez,2013).

Será entonces responsabilidad de cada corporación poder identificar la situación, entender la necesidad de comunicar y establecer un plan de acción donde además de la comunicación institucional, puedan establecerse acciones puntuales que permitan una entrada a la fase de post-crisis mencionada anteriormente.

Resiliencia, adaptación y enfoque hacia el cliente

Una parte muy importante de las organizaciones es poder ser resilientes como así también poder tener en mente la posibilidad de readaptarse a las nuevas normalidades y hasta en algunos casos reinventarse completamente. Claro que no es sencillo, pero considerando el contexto de pandemia, muchas empresas tomaron decisiones afectando su P&L¹³ y no tuvieron opción más que cambiar por completo los objetivos que tenían planificados y hasta en algunos casos sus modelos de negocio. En el libro “Buyology for a Coronavirus World” de Martin Lindstrom, menciona que varias compañías han enfrentado este desafío, por ejemplo, los bancos han permitido que sus clientes no paguen sus préstamos refinanciándolos, LinkedIn comenzó a ofrecer programas de e-learning para aquellas personas que se encontraban en sus casas, fábricas de cosméticos que se han convertido en plantas de desinfección de manos, entre otras. Si pensamos en estos ejemplos, claramente vemos un foco al cliente y esta es la clave del éxito, como bien decía Theodore Levitt en su artículo “Miopía en el Marketing” (1960): *Es vital que todos los ejecutivos entiendan la visión de la industria como un proceso de satisfacciones del cliente y no como uno de generación de productos. Una industria empieza con el cliente y sus necesidades, no con una patente, una materia prima o una habilidad de ventas.*

Siguiendo la misma línea y más contemporáneo, Simón Sinek en su libro “Start with why” (2009) explica la teoría del círculo dorado detallando las tres circunferencias que toda empresa debe tener presente a la hora de ofrecer sus productos: Que, Cómo y Por Qué. Simón llama a todos los empresarios a pensar primero en el Por qué, es decir el propósito por el cual una empresa está lanzando un producto o servicio, de esa forma podrá diferenciarse del resto de los competidores, así como sobrevivir a cambios tecnológicos, económicos, sociales y culturales del mercado.

¹³ El estado de pérdidas y ganancias (Profit & Loss) resume los ingresos, costos y gastos incurridos durante un período específico. Link: <https://wiki.bancompara.mx/gu%C3%A9-es-un-pl>

Figura 10 – Ilustración sobre el modelo “circulo dorado” de Simón Sinek (2009).¹⁴



¹⁴ Fuente de la Ilustración: “El círculo dorado – comunicar un sueño – de Simón Sinek. Link: <https://toroniaojona.wordpress.com/2015/07/12/el-circulo-dorado-comunicar-un-sueno-de-simon-sinek/>

PRESENTACIÓN DE LOS CASOS

Industria de medios de pago y sus particularidades

Antes de entrar en detalle sobre las distintas dimensiones que intervienen en los casos de estudio, creo necesario definir a los distintos actores que formaron parte de este análisis, desde aquellos en los que se hará más foco, así como los secundarios, considerando que se trata de un rubro bastante específico.

En primera instancia, cuando mencionamos “*marca*” hacemos referencia pura y exclusivamente a Visa y Mastercard (objeto principal de estudio), reconocidos como líderes en el mercado de medios de pago por ser los dueños de las redes globales de tecnología que permiten la emisión y el uso de tarjetas de débito y crédito. Si bien es importante mencionar existen otras marcas de redes de pagos como American Express a nivel internacional y/o regional como Naranja como marca argentina, las mismas no se consideraron como competencia para los fines y conclusiones de este estudio debido a que apuntan a segmentos específicos y no tienen el nivel de masividad de las marcas líderes.

La emisión de los productos débito y crédito tiene como objeto principal el uso por parte del *tarjetahabiente*. Este término es muy común en el “idioma bancario”, y se define como aquella persona o consumidor que decide formar parte de una entidad bancaria para obtener los productos antes mencionados. Con lo cual, cada vez que se menciona la palabra *tarjetahabiente*, estamos hablando de las personas que hacen uso de un plástico, tarjeta o credencial, física o digital.

El core de estas operaciones (uso de tarjetas de débito y/o crédito en canales presenciales y no presenciales) se encuentran inmersos en el sistema de *pagos electrónicos*, es decir, pagos realizados con las tarjetas a través de redes electrónicas denominando su principal activo como “dinero electrónico”¹⁵. En este estudio no se han analizado operaciones realizadas en efectivo o que no involucren el uso de un producto o tecnología auspiciado por las marcas de medios de pago.

¹⁵ Definido como un medio de pago virtual expresado y respaldado por las unidades monetarias de curso legal existentes.

Como base de comparación se tomaron los distintos medios online y offline que hacen referencia a aquellas páginas oficiales y redes sociales de las marcas de medios de pago desarrolladas exclusivamente para el consumidor o tarjetahabiente argentino.

A lo largo del trabajo se mencionaron distintas tecnologías o modos de uso de los productos de medios de pago que en su mayoría son desarrollados y certificados por EMVCo (*Europay Mastercard-Visa*), una organización que establece estándares de industria en cuanto a seguridad, interoperabilidad y aceptación entre las distintas redes de medios de pago.

Una de las tecnologías más conocida fue el desarrollo del “EMV chip”, que se encuentra en la tarjeta de crédito/débito y es considerado como disruptivo dejando atrás a la famosa “banda magnética”.

Figura 11- Ilustración sobre pago en un POS con EMV Chip.¹⁶



Dentro de este ecosistema también se encuentran distintas tecnologías que en algunos casos se han complementado al chip, como lo es el sistema contactless (pagos sin

¹⁶ Fuente: Sitio de imágenes “Deposit Photos”. Link: <https://images.app.goo.gl/GzBvmT6vvEiGLVT37>

contacto), tokenización (sistema que utiliza convierte los 16 dígitos de una tarjeta en un código aleatorio con el fin de evitar fraudes), mobile payments (distintas soluciones que pueden llevarse a cabo por medio de un teléfono celular) y código QR (código que se visualiza y puede ser captado por una cámara digital para generar un pago electrónico)¹⁷.

Figura 12- Imagen ilustrativa de pago con en una terminal de pago con tecnología "contactless"¹⁸



Figura 13 - Imagen Ilustrativa de un pago con Código QR y Mobile payment¹⁹



¹⁷ Página Oficial EMVCo. Link: <https://www.emvco.com/about/overview/>

¹⁸ Sitio Frank On Fraud. Link: <https://frankonfraud.com/fraud-products/new-fingerprint-card-launched-to-stop-fraud/>

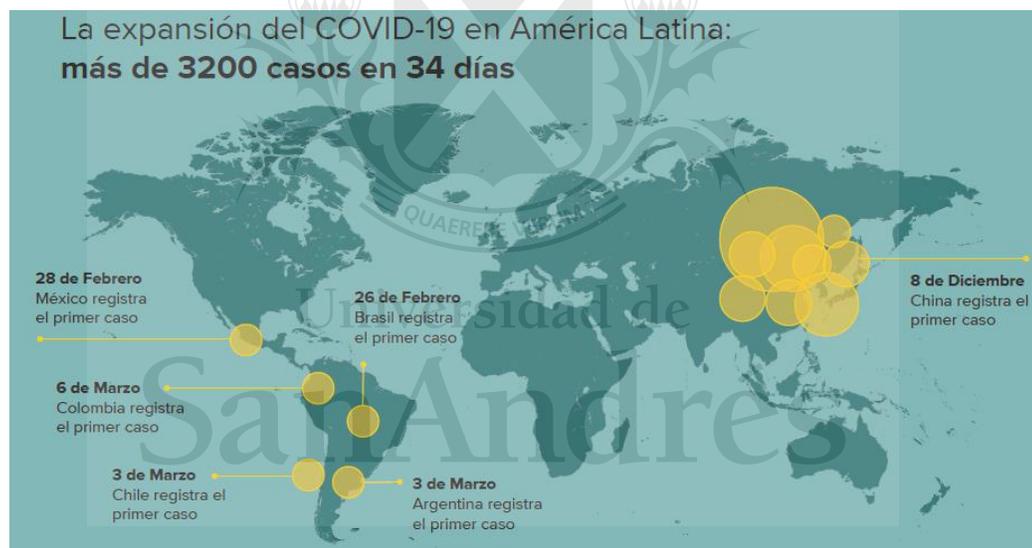
¹⁹ Blog Cámara Peruana de Comercio Electrónico. Link: <https://www.capece.org.pe/blog/comercio-electronico-competitividad-digital/>

Dimensión contextual (PEST)

Política:

El arco político que tomó las decisiones con relación a la pandemia durante el año 2020 a la actualidad es el Gobierno argentino representado el partido político “Frente de Todos” y liderado por el presidente Alberto Fernández, quien fue el responsable de evaluar cómo se iba desarrollando la expansión de contagios en el resto del mundo y específicamente en Latinoamérica, para la toma de decisiones a partir del primer caso en el país.

Figura 14- Mapa descriptivo de cantidad de casos por país año 2020. Fuente: Estudio de Mercado Libre con datos de la OMS - Organización Mundial de la Salud. Febrero y marzo 2020.



En relación con las medidas que se comenzaron a tomar a partir del 3 de marzo, si se observa la línea de tiempo expuesta a continuación, se puede ver que el carácter de estas, en su mayoría fueron restrictivas con el objetivo de controlar el nivel de contagios en el territorio y evitar el colapso en el sistema de salud:

Figura 15 - Línea temporal de medidas tomadas por el gobierno argentino en el año 2020.



Elaboración propia. Fuente: Argentina.gob.ar/emergenciasanitariasantianaCovid-19 y Pagina oficial de la Defensoria de la provincia de Buenos Aires.

Cabe destacar que estas decisiones (implementadas a través de decretos) generaron mayor impacto y que como consecuencia modificaron los hábitos de los consumidores argentinos, así como también implican la readecuación y/o readaptación en su modelo de atención en entidades financieras (públicas y privadas) y comercios para no verse impactados negativamente en sus ingresos. En cuanto al rubro financiero en particular y en línea con las restricciones de circulación, el gobierno también ha impulsado acciones proactivas destinadas a un rango etario específico. Por ejemplo, luego de un acuerdo entre el Banco de la Nación Argentina y la Subsecretaría de Medios y Comunicación Pública de la Nación impulsaron una campaña de Educación Financiera a través de distintos spots televisivos para los adultos mayores en distintos canales. El propósito de esta campaña fue poner a disposición un instructivo para aprender a operar por los distintos canales electrónicos y conocer las ventajas de hacerlo sin moverse de la casa. Se abordaron características de tarjeta de débito y su diferencia con la tarjeta de crédito, qué operaciones hacer desde el cajero automático además de sacar efectivo, y cómo proceder en caso de extravío o robo de la tarjeta de débito o crédito. También los spots se focalizaron en las principales ventajas de

usar tarjeta de débito, la importancia de utilizar el homebanking, qué son las transferencias y cómo deben ser realizadas²⁰.

Económica:

Desde el punto de vista macroeconómico, Argentina se vio impactado por la crisis global de la propia pandemia: desde el bajo precio de los principales productos de exportación, la reducción del volumen de comercio de bienes y servicios hasta las tensiones financieras internacionales que comenzaron a aparecer cuando salieron a la luz los distintos intereses de cada país/región²¹.

Esta situación dio lugar a un shock económico afectado principalmente por las medidas de aislamiento social, de la falta de ingresos debido a la paralización de la actividad económica y por los problemas generados a uno de los sectores más golpeados económicamente: las Pyme. Al respecto, hubo medidas ligadas a la ayuda económica (por ejemplo, créditos para el pago de sueldos a tasa fija del 24%) como así también aquellas para incentivar el uso de canales electrónicos a través de la capacitación y en muchos casos otro tipo de beneficios para mantener cada negocio.

Social:

Así como la pandemia trajo graves complicaciones en general y consecuencia de ello, el gobierno tuvo que tomar medidas que afectaron en el ámbito político y económico, lo que también tuvo un impacto en la sociedad en su conjunto.

Más allá de las implicancias en la economía de cada ciudadano, el principal desafío del gobierno argentino radicó en poder estar presente para contener los distintos estados por los que iba transitando el país a medida que pasaban los meses. Hubo una época de total incertidumbre, otra donde escaseaba la

²⁰ Artículo periodístico – MDZOL. Link: https://www.mdzol.com/dinero/2020/6/7/impulsan-una-campana-de-educacion-financiera-para-adultos-84049.html?utm_source=twitter&utm_medium=socialmediadpt&utm_campaign=organictw&utm_content=am

²¹ Análisis Inicial de las Naciones Unidas. COVID-19 en Argentina: Impacto socioeconómico y ambiental. Link en bibliografía..

información respecto del virus, donde se tomaron medidas restrictivas priorizando la salud por sobre todas las cosas y donde se decidió establecer una política flexible. Todos estos cambios tuvieron respuesta por parte de los distintos sectores sociales que por momentos manifestaban que estaban seguros mientras que otros reclamaban disconformidad.

Fue necesario priorizar aquel sector de la sociedad identificado como “factor de riesgo”, tratándose de personas de determinado rango etario (mayores de 65 años) y con comorbilidades específicas tales como:

- ✓ Personas que padecen enfermedades afecciones médicas subyacentes
- ✓ Personas con hipertensión arterial y/o enfermedades cardiovasculares
- ✓ Personas diabéticas
- ✓ Embarazadas
- ✓ Personas con enfermedad respiratoria crónica (asma, epoc, bronquitis crónica, etc.)

Según un informe de Naciones Unidas sobre el impacto socioeconómico de COVID en Argentina²², el 34% de los mayores de 18 años presentan hipertensión arterial y el 13% tiene diabetes; asimismo, se estima que más del 10% de los adultos presentan enfermedades respiratorias crónicas que incluyen enfermedad pulmonar obstructiva crónica (EPOC) y asma crónica.

Otro punto para prestar especial atención y que abarca a toda la sociedad en su conjunto (y en la que el sector de salud también debió estar presente de alguna manera), son los efectos en la salud mental de cada persona que generados por el estrés, aislamiento social, pérdidas familiares, temor a ser contagiados o contagiar a familiares.

²² Análisis Inicial de las Naciones Unidas. COVID-19 en Argentina: Impacto socioeconómico y ambiental. Link en bibliografía.

Cambio de comportamiento en el consumidor: un giro definitivo hacia lo digital...

Es importante destacar el efecto que tuvo el aislamiento social sobre los hábitos de consumo, especialmente en el cambio más destacado: el crecimiento en las compras electrónicas. Analizando los datos que ofrecen los reportes interanuales de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE)²³, se puede evidenciar que hubo una notable variación en cuanto al consumo, que si bien venía con un crecimiento sostenido de un 76% en 2019 (comparado con el año anterior), en el 2020 trepó a un 124%, lo que marca un claro cambio y asentamiento en el hábito del consumidor impulsado principalmente por el aislamiento pero también por la adaptación de las industrias para *aggiornarse* y no quedarse afuera de esta modalidad.

Con relación a los medios de pago utilizados, hoy en día se sostienen los pagos con tarjetas de crédito a través de plataformas de pago, pero siguen presentes los que se realizan con débito y a través de billeteras electrónicas.

En cuanto a la distribución territorial, un informe de Mercado Pago²⁴ indica que se ha “federalizado” la utilización de estos destacando el gran crecimiento que tuvo la región del noroeste argentino (NOA) acompañando a las grandes ciudades donde este tipo de pago es un hecho hace varios años.

En cuanto al delivery de los productos, como era de esperar, el envío a domicilio desplazó al retiro en punto de venta en un 56%, comparado con el 39% (en segundo lugar) que ocupaba en 2019.

Siguiendo con la comparativa interanual desde el punto de vista de las empresas, se puede observar a continuación el cambio que hubo en cuanto a los rubros y/o categorías que tuvieron mayor facturación:

²³ Informe de KANTAR para CACE: Los Argentinos y el e-commerce ¿Cómo compramos y vendemos online? Link en bibliografía.

²⁴ Reporte de Tendencias de pagos online a un año de COVID-19. Mercado Pago. Link en bibliografía.

Figura 16 - Ranking de categorías más populares en compras 2020²⁵


Claramente el rubro *alimentos, bebidas y delivery* ha tomado fuerza al posicionarse en primer lugar en el año 2020 dejando totalmente relegada aquella posición que tenía el año anterior. Tal como se indicó anteriormente, si bien el aislamiento tuvo mucho que ver en este cambio, es importante mencionar el protagonismo apps de delivery como Rappi y Pedidos Ya (las únicas que hoy lideran en el territorio tras el cierre de Glovo y UberEats en el mismo año), quienes no sólo ampliaron su cobertura en el territorio argentino, sino que también incorporaron nuevas categorías como Supermercados y Farmacias.

Otro dato importante que arroja el estudio de Mercado Pago es que 140.000 Pymes y profesionales independientes han acelerado su proceso de digitalización a través del link de pago durante todo el 2020. Al comprender la simplicidad de uso y seguridad en las transacciones, un 65% adhirió de forma complementaria a otros medios de cobro como el QR.

²⁵ Fuente: Informe de KANTAR para CACE: Los Argentinos y el e-commerce ¿Cómo compramos y vendemos online? Link en bibliografía.

Tecnológica:

En cuanto al contexto tecnológico, las condiciones que estableció la pandemia y el aislamiento propio de la cuarentena en algún punto pudieron ser controlados de algún modo debido a la “tecnología” en la que se encuentra Argentina en la actualidad.

Se podría decir que las telecomunicaciones y en particular el internet ha facilitado en primera instancia a que los ciudadanos puedan continuar con sus tareas y responsabilidades laborales y, por otro lado, a continuar con sus estudios y tratamientos médicos mediante tele consultas.

La situación también hizo que el estado tuviera que readaptarse para poder establecer cierto control sin dejar que su función se retrase, esto incluye desde el desarrollo de una APP gubernamental para establecer cierto control sobre los ciudadanos contagiados hasta la automatización de procesos que normalmente se caracterizaban por ser burocráticos en los distintos ministerios para la realización de trámites.

Desde el punto de vista privado, las empresas también tuvieron que readaptar sus procesos para con sus empleados estableciendo cronogramas específicos para aquellas tareas que son esenciales y dando todos los recursos necesarios para aquellos que pueden desempeñarse desde sus hogares.

Las empresas desarrolladoras de software de reuniones, tales como Zoom, Skype o Teams se volvieron las preferidas entre las personas y fueron las más utilizadas en el ámbito académico, laboral y personal con un solo objetivo, poder comunicarse y hasta en algunos casos, seguir “estando cerca”.

Dimensión Mercado

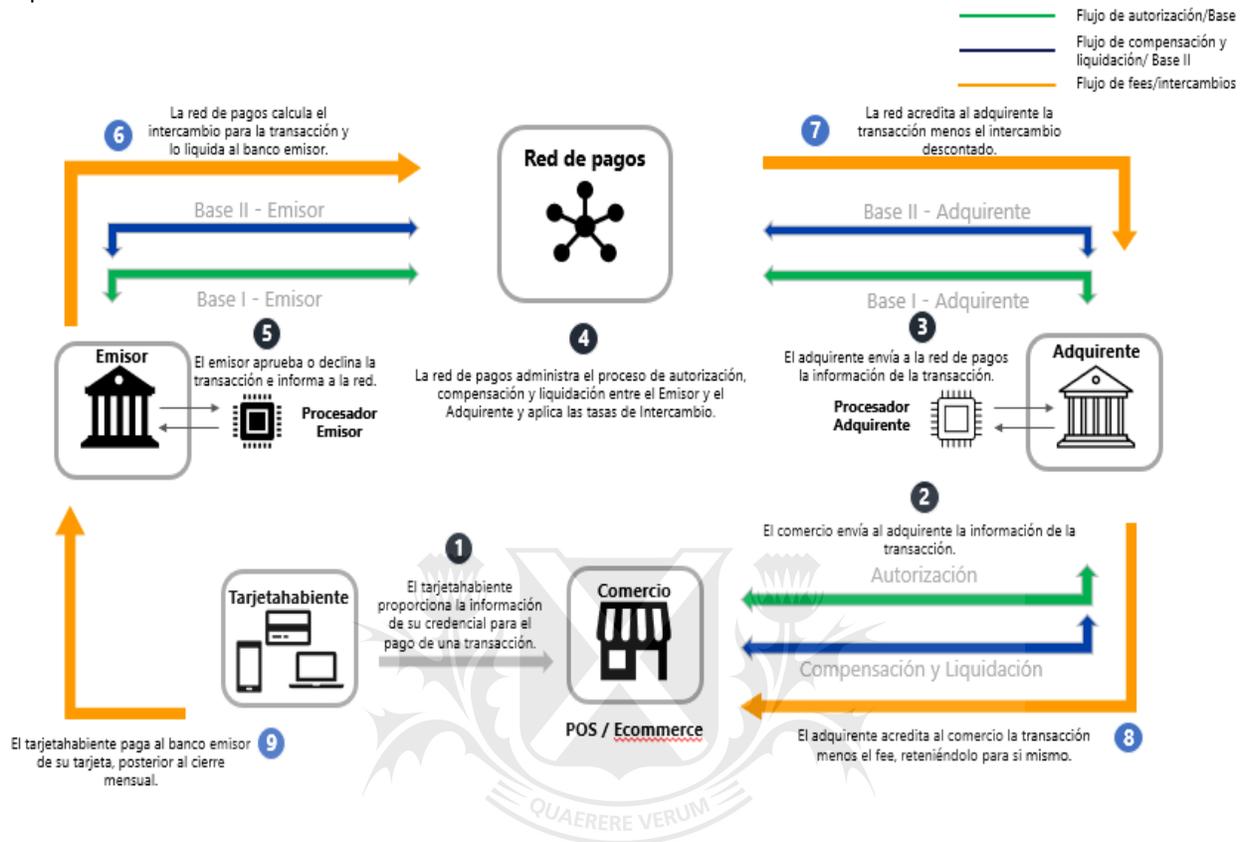
En Argentina, el mercado de medios de pagos electrónicos está regulado por el Banco Central de Argentina y se encuentra conformado por distintos actores que, en su mayoría, representan las operaciones de las distintas marcas o redes internacionales.

Pensándolo como un ecosistema, podemos mencionar dos partes fundamentales que lo componen:

- *Emisor:* en este sector se encuentran bancos, fintechs/neo bancos, entidades financieras o proveedores de servicios de pago que pueda emitir una credencial y procesar sus pagos.
- *Adquirente:* sector conformado por procesadoras de pago, comercios, facilitadores de pagos (payfacs) donde su principal objetivo es administrar las transacciones que se realizan en los distintos comercios.

¿Cómo funciona este ecosistema? En pocas palabras, el flujo comienza con la decisión de un tarjetahabiente de realizar una compra por un canal físico o presencial, el sector adquirente capta la transacción, procesa y la envía al sector emisor para su aprobación (considerando distintos estándares de seguridad (como autenticación, verificación de distintos componentes, entre otros.)). En este circuito, existen fees y tasas de intercambio para cada sector impuestas por las marcas/redes de pago que se llevan a cabo a través de sus bancos pagadores y cobradores.

Figura 17 - Esquema de procesamiento de medios de pago en Argentina. Fuente: elaboración propia. Esquema ampliado en anexo.



En relación con el sector emisor, según un informe de Verisk²⁶, a partir de 2015 se comenzó a observar un crecimiento y un rol muy activo por parte de las *Fintech* a través del desarrollo de billeteras electrónicas. En la mayoría de los casos, su objetivo es “democratizar el dinero” y permitir el acceso a una cuenta virtual y pagar electrónicamente a aquel sector de la sociedad que no se encuentra bancarizado, así como también a distintos productos que sean útiles en la vida financiera de cada persona. Hasta marzo del 2019 el mercado argentino se encontraba con un total de 178 fintechs repartidas en distintas áreas del negocio. Actualmente y producto de la pandemia, este número ha crecido considerablemente a tal punto de llegar a un número total de 268 empresas y, en lo que respecta a las existentes, han puesto todos sus esfuerzos en mejorar los productos que ofrecen, poniendo en juego el rol de la banca tradicional y, en

²⁶ Informe Verisk. Cards and Digital Payments Research Argentina Country Report. Link en Bibliografía.

algún punto, desafiándolos y obligándolos a “aggionarse” desarrollando canales digitales y en algunos casos hasta creando sus propias fintechs²⁷.

Figura 18 - Logos de las fintech con mayor emisión en la actualidad del mercado argentino. Fuente: iproup .com



Desde el lado adquirente, a partir de 2019 el mercado argentino se transformó en un sistema multiadquirente, es decir, múltiples empresas administrando y procesando los pagos de los distintos comercios y de esta forma, dando comienzo a la interoperabilidad de los pagos digitales.

Pese a la habilitación de este nuevo sistema, los actores principales (e históricos) siguen siendo Prisma Medios de Pagos y Fiserv (antes First Data). Sin embargo, no se puede dejar de mencionar la presencia de Mercado Pago que por medio de su modelo “payment facilitator”²⁸ se encuentra liderando los pagos a través de los distintos medios tales como el Código QR en canal presencial, que ha aumentado su utilización de un 34% a un 54% en 2020; y el link de pago en canales no presenciales, donde se ha observado un 90% más de vendedores en el mismo año²⁹. Si bien Mercado Pago hoy no se considera una competencia para los adquirentes locales, probablemente el día que obtenga tal licencia, podría significar una gran preocupación.

²⁷ Artículo periodístico en Página Oficial Cámara Argentina de Fintech. Link: <https://camarafintech.com.ar/las-fintechs-sin-techo-cuales-son-las-tendencias-de-pago-que-impulsan-su-rapida-expansion/>

²⁸ Payment Facilitators: empresas que facilitan la aceptación en pequeños y medianos comercios pero que no son adquirentes, sino que siguen derivando sus transacciones a cualquiera de los dos adquirentes existentes. Link: <https://ikajo.com/blog/payment-facilitator-model-full-definition>

²⁹ Artículo Periodístico Iproup. Link: <https://www.iproup.com/finanzas/14254-extraer-dinero-pagos-cuanto-crecieron-los-canales-digitales>

Dimensión Consumidor/Cliente

Si hablamos de los efectos de la pandemia, sin dudas lo primero que se nos viene a la mente es el consumidor, quien ha sufrido grandes cambios en cuanto a sus hábitos consecuencia de las medidas tomadas por cada estado.

Con relación al consumidor argentino y considerando la primera parte del año 2020, se ha notado un fuerte cambio en sus hábitos de consumo. Las personas tuvieron que posponer o cancelar cualquier tipo de planificación que tendrían por los próximos meses como vacaciones, actividades de esparcimiento, etc. y comenzar a estructurar sus nuevas rutinas en base la “pérdida de libertad” y la imposibilidad de socializar personalmente considerando nuevas prácticas como cotidianas.

Las nuevas formas de compra están directamente relacionadas a la forma de sobrellevar las emociones dentro del encierro creando una nueva dinámica en la vida diaria. Dentro de estas nuevas prácticas, comienzan a tomar peso las compras por internet, el cambio de intereses en cuanto a lo que quieren consumir (productos o servicios) y la forma de pago.

Según un estudio de Kantar, de 503 personas entrevistadas mayores de 18 años, el 40% piensa incrementar sus compras online a futuro y el 76% preferirá los medios de pagos electrónicos dejando atrás el uso del efectivo.

En la misma línea y relacionado con las categorías de compra, el reporte sobre hábitos del consumidor de Mercado Libre indica que ha aumentado un 300% las órdenes de salud y equipamiento médico, un 164% en consumo masivo, 84% compras en hogar, muebles y jardín, luego un 61% en aparatos de fitness y gimnasio y, por último, un 55% en computación.

En cuanto al uso de medios de pago electrónicos en contexto de pandemia, es importante mencionar que a raíz de los planes de ayuda económicos que ofreció el gobierno para grupos específicos de la población (IFE), al mismo tiempo ha generado una aceleración e inclusión al sistema financiero al tener que abrir una cuenta para tal fin y el uso de distintos productos (tarjetas de débito o billeteras virtuales). Tal es así que un estudio de Mastercard en conjunto con Americas Market Intelligence³⁰, indica que este incentivo

³⁰ Estudio de Mastercard con Americas Market Intelligence: “La aceleración de la inclusión financiera durante la pandemia Covid.19: Oportunidades ocultas que salen a relucir”. Link en bibliografía.

generó que más de 3 millones de personas previamente no bancarizadas abrieran una cuenta.

El uso de smartphones también ha sido un factor clave en los hábitos de compra, posicionándose como el dispositivo dominante para las compras digitales en Latinoamérica. Punto importante considerando que, en Argentina, hasta fines de 2019, 8 de cada 10 habitantes³¹ utilizaban teléfonos móviles convirtiéndolo en una herramienta común para la población. Considerando la aceleración tecnológica impulsada por la pandemia, se podría pensar que este número se ha mantenido o quizás aumentado, lo que claramente facilita su uso para compras online no solo a través de páginas web sino a través de apps.

Dimensión Competencia

Si bien Visa y Mastercard hoy son competencia en el rubro, el gran competidor que han tenido históricamente (y que hasta el momento ha venido liderando) es el dinero en efectivo o cash.

Hoy, luego de un año de pandemia, se podría decir que el contexto obligó de alguna forma a establecer la adopción de los pagos electrónicos. De hecho, hay datos del sector que indican que la irrupción del Covid-19 aceleró en tan solo unos meses un proceso que estaba proyectado en 5 años³².

Con relación a este punto, es importante destacar la presencia de las billeteras virtuales, que han sido las protagonistas en esta aceleración con el objetivo de la inclusión financiera para aquellos sectores no bancarizados. En este sentido, un informe de UDE (Uso de Dinero Electrónico) realizado por Red Link³³, indica que hubo un crecimiento anual en el índice de uso de dinero electrónico a un 18,2% en relación con el año anterior, destacándose particularmente las billeteras virtuales.

³¹Informe oficial INDEC "Acceso y uso de tecnología de la información y la comunicación". Link:

https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_20A36AF16B31.pdf

³² Artículo en Portal de FindDev (2021). Link: <https://www.findevgateway.org/es/noticias/la-pandemia-acelero-5-anos-el-uso-de-dinero-electronico#:~:text=Los%20cambios%20de%20h%C3%A1bitos%20provocados,la%20adopci%C3%B3n%20de%20dinero%20electr%C3%B3nico.>

³³ Artículo en Ámbito Financiero (2021). Link: <https://www.ambito.com.cdn.ampproject.org/c/s/www.ambito.com/finanzas/dinero-electronico/la-pandemia-acelero-5-anos-el-uso-n5161269>

Otro punto importante para considerar, mencionado también en la dimensión anterior, son las decisiones tomadas por el gobierno, quien estableció que la forma de implementar el IFE se realizaría a través de cuentas bancarias creadas para ese fin, el resultado fue de 3 millones de cuentas nuevas creadas para el acceso a la ayuda económica. También se ha visto un gran cambio en el porcentaje de retiro en cajeros automáticos en comparación a la utilización de pagos a través de los distintos métodos electrónicos.

Indicadores de comparabilidad

Tanto Visa como Mastercard como principales dueños de las redes más importantes de pagos del mundo, han venido promoviendo el uso de pagos electrónicos y en los últimos años impulsado las tecnologías de vanguardia en todo Latinoamérica: dirigido a quienes emiten las credenciales (entidades financieras y no financieras habilitadas) como también quienes las aceptan (comercios) considerando siempre el lado gubernamental o regulatorio. El foco siempre estuvo en la “modernización” llevando la seguridad y la simplicidad como estandarte.

Es cierto que la implementación de métodos más avanzados y seguros - como el EMV/Contactless- o de la aceleración del uso de compras por canales no presenciales depende de la situación particular de cada mercado, de los recursos que tengan para implementarlos y fundamentalmente de la cultura, el acceso y el uso en la sociedad. La educación es un factor más que importante a la hora de realizar cambios y que sean satisfactorios y ese es el gran desafío de las dos marcas, el cambio en la mente de los comerciantes y los tarjetahabientes no se logra de un día para otro.

Para dar algunos ejemplos de las acciones realizadas en los últimos años (previo a 2020), Mastercard en 2016 lanzó una con el slogan #MiLugar³⁴ para promover la aceptación de pagos electrónicos en distintos lugares del país.

³⁴ Artículo periodístico en Latinspots.com (2016). Link: <http://www.latinspots.com/sp/noticia/mastercard-presenta-milugar-41564>

Figura 19 - Publicidad Mastercard año 2016. ³⁵



La campaña fue cubierta por medios offline, pero también tuvo un gran foco en redes y medios online. Por ejemplo, decidieron lanzar un desafío a una personalidad reconocida en el medio a vivir tres días sin efectivo con el fin de contar su experiencia por medio de Twitter y Facebook bajo el hashtag de la campaña y los seguidores podrán participar dándole consejos sobre donde podría comprar haciendo de esta prueba algo dinámico para poder lograr el concepto de toda la campaña “*Sentirte bienvenido en los lugares que más querés, no tiene precio*”.

En cuanto Visa, el mismo año lanzó una campaña en acuerdo con el gobierno argentino bajo el slogan “Viajar con Visa es más que viajar³⁶” para estimular el turismo en el territorio y a su vez promover el uso de sus credenciales devolviendo el impuesto IVA (21%) en cada compra realizada.

³⁵ Fuente: Artículo periodístico en Latinspots.com (2016). Link: <http://www.latinspots.com/sp/noticia/mastercard-presenta-milugar-/41564>

³⁶ Artículo periodístico en Daily travelling news (2016). Link: <https://dailyweb.com.ar/noticias/val/26007/visa-lanza-campana-internacional-para-estimular-turismo-hacia-la-argentina.html>

Figura 20 - Publicidad Visa año 2016³⁷



Otro caso significativo, fue que tres años más tarde y considerando el surgimiento y presencia de las apps de delivery o de “última milla”, Visa estableció un acuerdo regional con el unicornio Rappi³⁸ para demostrar su apoyo a las empresas más chicas o start up para el uso de una de las soluciones de pago no presencial más importantes que tiene la marca para mitigar el fraude. De esta forma además de ser una app de delivery, se añade una plataforma de pagos robusta en la que, al poseer una estructura de riesgo certificada, genera mayor confianza en los tarjetahabientes para utilizar sus credenciales dejando de lado el dinero en efectivo.

Es clave el trabajo en conjunto de las marcas con cada *partner* para poder entender cuál es la mejor estrategia para implementar en cada mercado y de esta forma, conseguir su objetivo. Objetivo que por supuesto conlleva un profundo análisis entre las distintas áreas (de las marcas y cada partner) para identificar: porcentaje de penetración de las nuevas

³⁷ Fuente: Artículo periodístico en Daily travelling news (2016). Link: <https://dailyweb.com.ar/noticias/val/26007/visa-lanza-campana-internacional-para-estimular-turismo-hacia-la-argentina.html>

³⁸ Web institucional de Visa. Link: <https://www.visa.com.ar/acerca-visa/sala-de-noticias/notas-de-prensa/rappi.html>

tecnologías y el share of mind³⁹ en los consumidores, detectar oportunidades de mejora, establecer de mejores prácticas desde las marcas en pos de generar cambios a nivel core (relacionado a los sistemas internos) y el diseño de distintas campañas como por ejemplo: campañas de descuento, aceptación, educación (considerando el aspecto externo).

Los indicadores que se utilizaron en este trabajo para comparar los dos casos han sido las distintas estrategias implementadas en el contexto de COVID-19 para estimular el uso de los pagos electrónicos. Se enfocó particularmente en el mensaje que se le quiere dar al tarjetahabiente a través de comunicados institucionales externos, campañas promocionales y/o campañas de educación o de uso analizando los canales digitales en los cuales implementarán.



³⁹ Share of Mind: "Share of mind" representa el posicionamiento de marca en la mente del consumidor para distintas categorías de productos o servicios. Link: <https://www.cuidatudinero.com/13168279/que-significa-share-of-mind-en-mercadotecnia>

TRABAJO DE CAMPO

Diseño de la investigación y metodología

En concordancia a lo informado en el capítulo de objetivos específicos, los métodos que se emplearon en la investigación fueron cualitativos y cuantitativos. Como método principal he recurrido a la investigación de escritorio utilizando como fuente primaria artículos oficiales públicos, papers y trabajos de investigación y páginas web y redes sociales oficiales. Como fuente secundaria, indagué en artículos periodísticos digitales, trabajos de investigación y encuestas realizadas por distintas consultoras, entre otros. Como segundo método, como autora de este trabajo realicé una encuesta digital dirigida a consumidores con el objetivo de poder obtener información sobre su percepción sobre las marcas enfocado en el rango de tiempo que será analizado en este trabajo. La misma comprendió todo el territorio argentino entre los siguientes rangos de edad:

Rango etario	Cantidad de encuestados
18 a 24	15
25 a 34	69
35 a 44	12
45 a 54	19
55 a 64	4
64 o mas	0

En cuanto a la ocupación, se mantuvo el rango abierto a aquellos que trabajan en relación de dependencia, independientes, estudiantes y desocupados.

Por último, he programado entrevistas en profundidad a especialistas en el tema para entender el comportamiento de las marcas de medios de pago en el rango de fecha analizado. Particularmente se entrevistaron a 2 profesionales del área de Comunicación, y Negocios de la marca Visa. Cabe destacar, que en este trabajo no se entrevistó especialistas que estén relacionados a la marca Mastercard por cuestiones de compliance relacionadas a la mi profesión actual.

Realización y presentación de resultados

Con relación a las acciones puntuales de las marcas frente al advenimiento de la pandemia, ambas en principio planificaron lanzar comunicaciones institucionales de una forma muy particular y no a través de los anuncios de prensa tradicionales.

En cuanto a Mastercard, se realizó un relevamiento de su sitio web oficial y, al respecto, podría decir que la página principal⁴⁰ o landpage ha mantenido los mismos temas desde marzo 2020 a la actualidad. Ingresando a la misma se pueden observar tres apartados principales dirigidos a distintos públicos destacando todos los beneficios y “experiencias” que el tarjetahabiente puede tener al poseer sus tarjetas.

Dentro de las categorías, la que más se destacó fue la relacionada a la promoción de sus productos débito (actualizados en cuanto a las últimas estadísticas en el mercado donde se indica que el consumidor argentino ha aumentado el uso las tarjetas de débito en detrimento de las de crédito) detallando las bondades a través de los distintos medios en los que se pueden realizar pagos, ya sea en el mundo presente como en el no presente.

Figura 21 - Página Oficial de Mastercard - apartado tarjetas débito y sus beneficios.



⁴⁰Página oficial de Mastercard. Link: <https://www.mastercard.com.ar/es-ar.html>

Por otro lado, se observaron dos categorías más, la primera relacionada al segmento alto a través de su producto “Black” e informando todos los beneficios y promociones al obtenerlo en distintos rubros: Hotelería, Gastronomía, Viajes, etc. Se busca que el consumidor se sienta exclusivo, reconocido y con beneficios únicos.

Por último, hay un apartado destinado a “experiencias priceless” apuntado a todo el público en general ofreciendo eventos virtuales sobre gastronomía, mindfulness, etc.

En lo referido a comunicación institucional, poseen una página exclusiva para este fin donde el primer anuncio de prensa fue el 27 de marzo de 2020 fomentando el uso de los medios de pago sin contacto “contactless” a través del aumento de límites en esa modalidad en todo América Latina y el Caribe. Esta decisión, si bien fue establecida a nivel regional, fue una de las primeras acciones que salieron a la luz por parte de la marca.⁴¹

En relación con las primeras campañas publicitarias que lanzaron regionalmente, a fines de marzo se realizó el lanzamiento de la primera con el nombre #sincontactoperounidos en la cual enfatizaban la importancia de mantenernos unidos como sociedad, por más que sean tiempos de mantener distancia. Esta campaña fue direccionada al consumidor y buscaba reflejar las oportunidades que tenían para aprovechar su tiempo de aislamiento con la familia, emprender proyectos, hacer deporte, conectar con los amigos y hasta hacer planes que nunca nos imaginamos. Esta campaña fue acompañada con la adaptación de su logo, colocando los círculos característicos de la marca separados en referencia a la distancia social.

Desarrollada por la agencia McCann Worldgroup, esta campaña estaba basada en tres pilares principales centrados en guiar a los tarjetahabientes de la región a través de sus compras de comercio electrónico, ayudarlos a obtener más valor por su dinero y brindarles tranquilidad a través de la seguridad de sus productos.⁴²

⁴¹ Sitio newsletter de Mastercard. Link: <https://www.mastercard.com/news/latin-america/es/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa/pr-es/2020/marzo/mastercard-lidera-esfuerzos-por-aumentar-los-limites-de-las-transacciones-de-pagos-sin-contacto-en-america-latina-y-el-caribe/>

⁴² Sitio web Mastercard - Campaña Sin contacto pero Unidos. Link: <https://www.mastercard.com/news/latin-america/es/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa/pr-es/2020/abril/sin-contacto-pero-unidos-es-el-tema-de-la-nueva-campana-de-mastercard/>

En cuanto a redes sociales en Argentina, Mastercard no ha realizado ningún comunicado institucional, sino que el objetivo en los medios digitales fue enfocarse en las primeras campañas que lanzaron relacionadas con el hashtag #quedateencasa, #sincontactoperounidos y #priceless. Particularmente en Twitter y Facebook, la idea fue establecer acuerdos con distintas personalidades del ámbito culinario (chefs, sommeliers, etc.) como experiencias a través de una landpage específica denominada “priceless.com”.

Figura 22 – Twitt o posteo en el Twitter oficial de Mastercard, mayo de 2020.



Figura 23 - Posteo en Facebook Oficial de Mastercard, Julio de 2020.



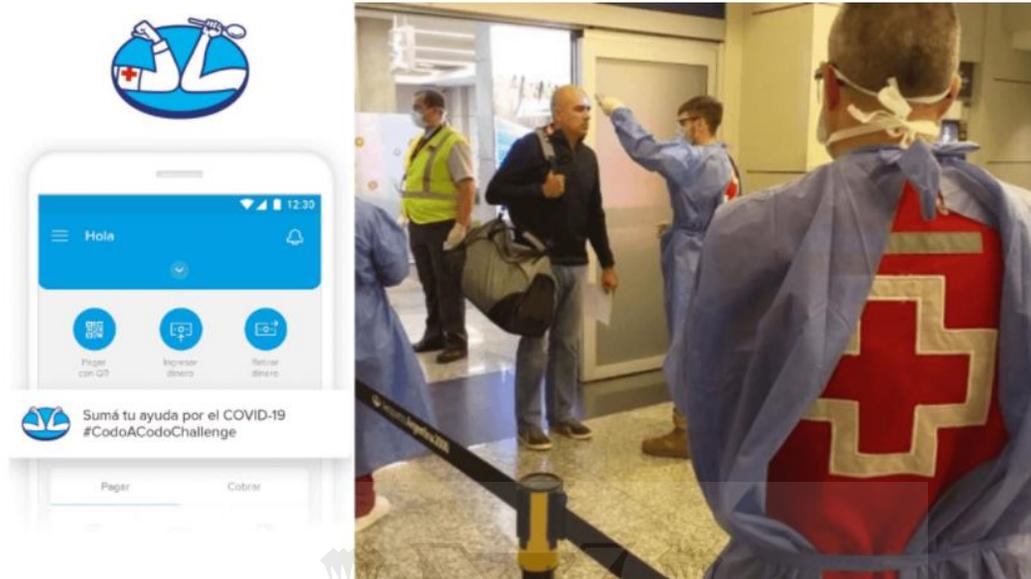
En lo que respecta a la red social más trascendente de estos tiempos, es decir, Instagram, la marca no realizó publicidades relacionadas a la pandemia, al menos en los primeros meses de análisis de este trabajo. Los primeros posts están relacionados a su rol como sponsors de la Copa Libertadores 2020 en octubre de 2020.

Figura 24 - Posteo en feed de Instagram Oficial de Mastercard, octubre de 2020.



Otra de las campañas lanzadas en los primeros meses de la pandemia fue el acuerdo con Mercado Pago para colaborar con las donaciones realizadas para la Cruz Roja Argentina. La idea de esta era que cada donación realizada por el consumidor con su tarjeta Mastercard, sería duplicada para colaborar con la situación del país. El hashtag de esta campaña fue #CodoaCodoChallenge⁴³. Cabe destacar, que esta fue una campaña iniciada por Mercado Pago, pero Mastercard adhirió su beneficio de duplicidad por cada colaboración.

⁴³ Artículo de sitio oficial de prensa Mastercard. Link: <https://www.mastercard.com/news/latin-america/es/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa/pr-es/2020/mayo/mastercard-duplica-las-donaciones-de-sus-consumidores-en-mercado-pago/>

Figura 25 - Imagen sobre campaña #Codoacodochallenge de Mercado Pago.⁴⁴


Se podría decir que las primeras campañas de la marca estuvieron enfocadas en enfatizar el uso del e-commerce, en la educación al consumidor sobre la seguridad en estos tipos de pagos y en fomentar las “experiencias priceless” con personalidades públicas.

A partir de agosto de 2020 en adelante, comenzaron a ampliar un poco su abanico comunicativo a través de acciones y acuerdos con otras entidades enfocadas a la “tecnología contactless”. Por ejemplo, en agosto de 2020, Mastercard y Banco Santander de Argentina firmaron un acuerdo para nuevas emisiones de tarjetas con esta tecnología acompañado de beneficios en distintos comercios.⁴⁵

Con relación a la cobertura en medios offline, partir del mes de abril 2020 Mastercard lanzó campañas publicitarias en las radios más importantes puntualmente en los programas masivos y en los principales canales de tv de noticias e interés general en horario prime time. La campaña estaba 100% enfocada a la situación que estaba

⁴⁴ Link: <https://images.app.goo.gl/Stk63SUrLTPty4Kk6>

⁴⁵ Artículo de sitio web oficial de prensa Mastercard. Link: <https://www.mastercard.com/news/latin-america/es/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa/pr-es/2020/agosto/mastercard-y-santander-firman-alianza-en-el-pais-para-brindar-soluciones-financieras/>

viviendo la sociedad argentina, destacando la “nueva normalidad” e impulsando un nuevo slogan “sin contacto, pero unidos”.

Figura 26 - Video Publicitario Mastercard “Sin contacto, pero unidos” en canal de noticias abril de 2020.⁴⁶



Con relación a Visa, los “destacados” en su landing page fueron bastante similares a los de su competencia: el sector de pagos sin contacto, puntualmente relacionado con sus tarjetas débito con tecnología contactless y, por otro lado, la categoría sobre “tips de seguridad” para realizar pagos en páginas web como así también físicamente. Este último apartado se vio más reforzado en las redes sociales y en las publicidades en medios offline.

Adicionalmente, en la página se observó un sector de promociones, donde uno de los más notorios fue la promoción de envíos gratis con Rappi⁴⁷ utilizando cualquier tarjeta Visa de cualquier banco a partir de abril para fomentar el uso de la aplicación de delivery y destacando de esta forma el acuerdo regional firmado a nivel regional mencionado anteriormente. Otra de las promociones puntuales con tarjeta Visa, fue la del lanzamiento de Disney Plus promoviendo el uso de la nueva plataforma de streaming en Argentina y

⁴⁶ Link: <https://www.youtube.com/watch?v=WXoSvKMXwdw>

⁴⁷ Sitio web oficial de Rappi, términos y condiciones campaña de descuento: Link: <http://promos.rappi.com/argentina/2020/3/24/trminos-y-condiciones-campaa-free-delivery-visa>

ofreciendo bonificaciones por el uso de las tarjetas de segmentos más altos como Visa Signature. Cabe destacar que esta campaña fue lanzada en noviembre de 2020.⁴⁸

En cuanto a la comunicación institucional, Visa posee su sitio denominado “Sala de Prensa”⁴⁹ donde se encuentran todos los comunicados oficiales de la marca ordenados cronológicamente. A nivel general, se observó que lo que quiere comunicar la marca es su apoyo frente a la situación a través de la innovación en los pagos digitales como por ejemplo el lanzamiento de inteligencia artificial para hacer más efectiva la red y robustecer su estructura de riesgos, su adaptación a cada economía de América Latina y el apoyo a los sectores más golpeados como lo son las pequeñas y medianas empresas.

Tal como se indicó algunas líneas atrás, las redes sociales durante los primeros meses de la pandemia/cuarentena apuntaron en primera instancia a los “tips de seguridad” para operar en canales no presentes/ e-commerce.

La red social más utilizada por la marca fue Instagram, en un primer lanzamiento a través de historias y publicaciones en su feed de la campaña #Compraseguro y, luego de unos meses, la misma campaña incorporando el uso de sus productos débito contactless.

Universidad de
SanAndrés

⁴⁸ Sitio web oficial de Disney+, FAQ sobre campaña de descuento. Link: https://help.disneyplus.com/csp?id=csp_article_content&sys_kb_id=ae81093ddb860d02e27eadc139619eb

⁴⁹ Sitio oficial de prensa de Visa. Link: <https://www.visa.com.ar/about-visa/newsroom.html>

Figura 27 - Publicación en Instagram Oficial de Visa - Campaña #Compraseguro #Quedateencasa abril de 2020.

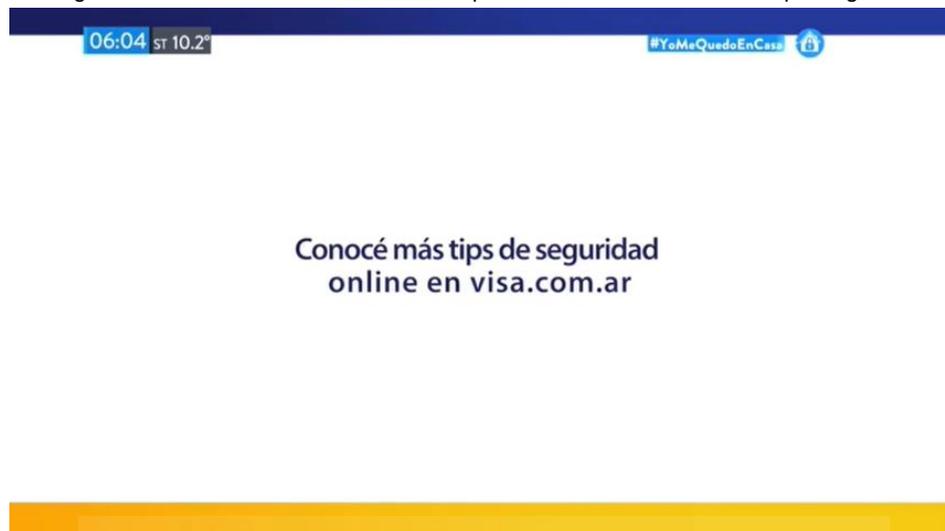


Figura 28 - Campaña Visa Débito Contactless #Compraseguro diciembre de 2020.



Ambas campañas fueron replicadas en medios offline en las mismas fechas, a través de los principales canales de TV, radio y vía pública en avenidas y calles de Capital Federal.

Figura 29 - Publicidad en TV sobre campaña #Quedateencasa #Compraseguro⁵⁰



En cuanto a Twitter, no se observaron publicaciones relacionadas a estas campañas, la primera publicación del año 2020 fue diciembre y solo es una aclaración a su sitio oficial no relacionado con la pandemia o la situación del país⁵¹. En lo que respecta a Facebook⁵², la marca ha comenzado a utilizarla a partir de junio de 2021 y sus publicaciones están relacionadas al “Team Visa” que representaba a los juegos olímpicos en Tokio 2020. De todas formas, cabe destacar que más allá de que en Facebook no hayan posts sobre las campañas lanzadas, se observó en el feed⁵³ anuncios pagos que probablemente estén segmentados para un público específico.

Análisis del mensaje e interacción con el consumidor de ambas marcas

En líneas generales el comportamiento de ambas marcas fue bastante similar en medios online y offline. En cuanto a las redes sociales, si bien cada una está titulada bajo el nombre de la marca seguido de “Argentina” o aclarando en sí su descripción la localización geográfica, se ha notado que en algunas publicaciones no le “hablan” directamente al público argentino, sino más bien a un público regional/latinoamericano.

⁵⁰Video publicitario de campaña #yomequedoencasa en offline. Link: <https://www.youtube.com/watch?v=R30svDAjiAg>

⁵¹Twitter oficial de Visa Argentina. Link: <https://twitter.com/VisaArgentina>

⁵² Facebook oficial de Visa Argentina. Link: <https://www.facebook.com/VisaEspanol>

⁵³ Término que se utiliza para ver las publicaciones de la página principal de la red social. Link:

<https://axiomaco.com/blog/importancia-feed-redes-sociales/#:~:text=El%20feed%20es%20el%20contenido,ir%C3%A1n%20volando%20con%20un%20clic.>

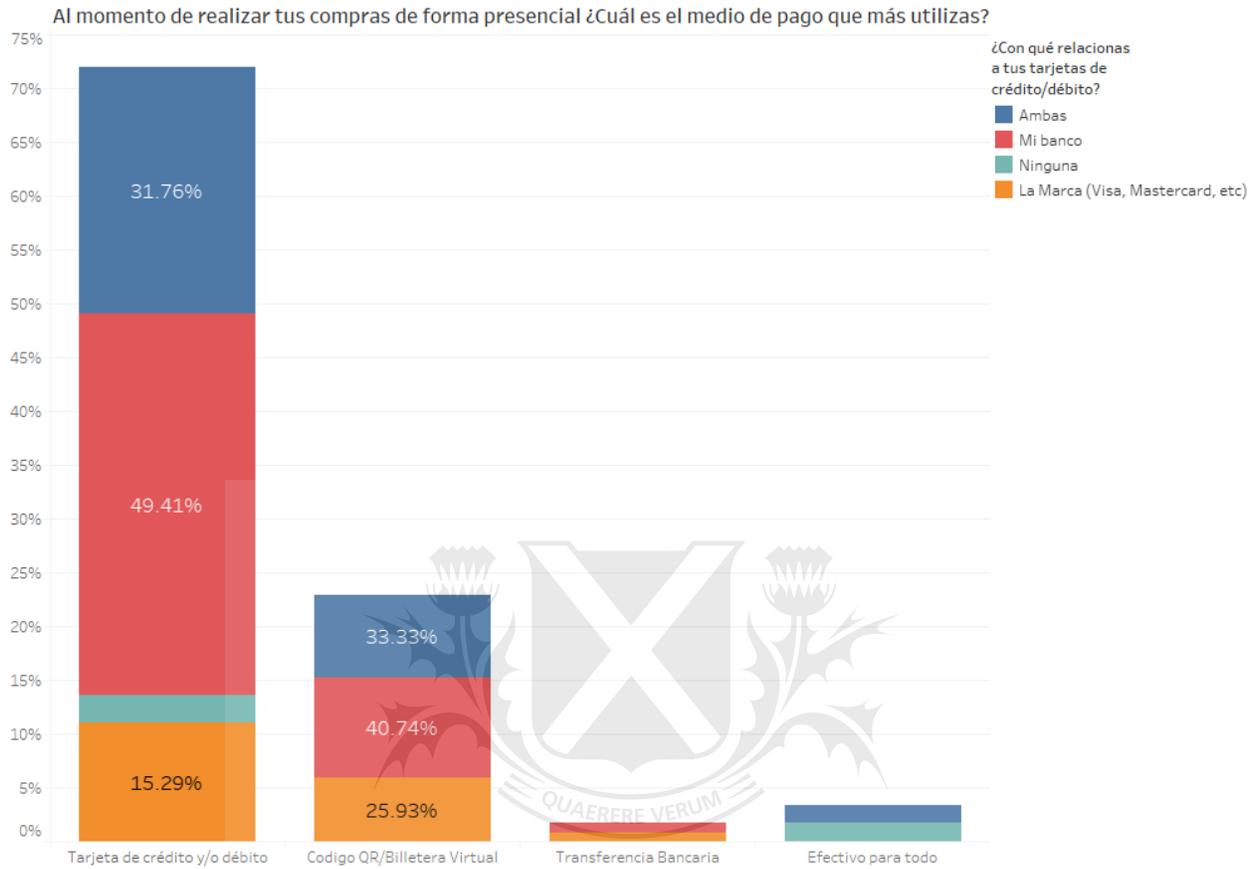
En lo que respecta a las páginas webs principales, se ha observado una clara segmentación y promoción de su producto de alta categoría, pero sin dejar de lado los productos masivos, especialmente de débito y contactless.

Las marcas buscaron destacarse, tener presencia y mostrarse comprensivas frente a la situación por la que estaba atravesando la sociedad, desde la persona que se encuentra en su casa, por ejemplo, en los videos donde se observan personas realizando actividad física, hasta el personal de salud, al mostrar los médicos realizando su trabajo o la famosa ola de aplausos que se realizaban todas las noches a las 21hs como reconocimiento a ellos. La distinción que se podría hacer en relación con esto es que Mastercard apuntó más a las experiencias digitales para las personas en sus casas y, Visa por su parte, se focalizó en campañas educativas generando seguridad en los pagos a través de e-commerce cuando el país se encontraba con los máximos estándares de restricción.

En cuanto a las reacciones y/o respuestas que se observaron por parte del consumidor, en su mayoría ha sido agresivas haciendo referencia a problemas que tienen en la diaria con su tarjeta de crédito y el servicio de atención. Esto quiere decir que el tarjetahabiente, descontento, utiliza un canal que las marcas destinan únicamente como promoción, para realizar sus reclamos y/o quejas. Esto también denota una falta de información en cuanto a los procesos de reclamos, ya que, como se explicó en secciones anteriores, los encargados de procesar y evaluar todo tipo de reclamo son las procesadoras de medios de pago (Prisma y First Data) y los bancos que emiten cada tarjeta.

A simple vista y hasta este momento, no se observó un sentido de pertenencia desde las personas con el mensaje o los valores que quieren transmitir las marcas como cercanía, seguridad y confiabilidad en sus productos. Esto puede ratificarse con la encuesta aleatoria realizada a 119 tarjetahabientes de forma digital en el mes de abril de 2021 y enfocada en el periodo de estudio de este trabajo donde más del 70% de las personas utiliza su tarjeta de crédito y débito al realizar pagos electrónicos y de ese mismo segmento, solo un 15.2% los identifica con las marcas Visa o Mastercard dejando casi un 50% que las recuerda a través de sus bancos emisores.

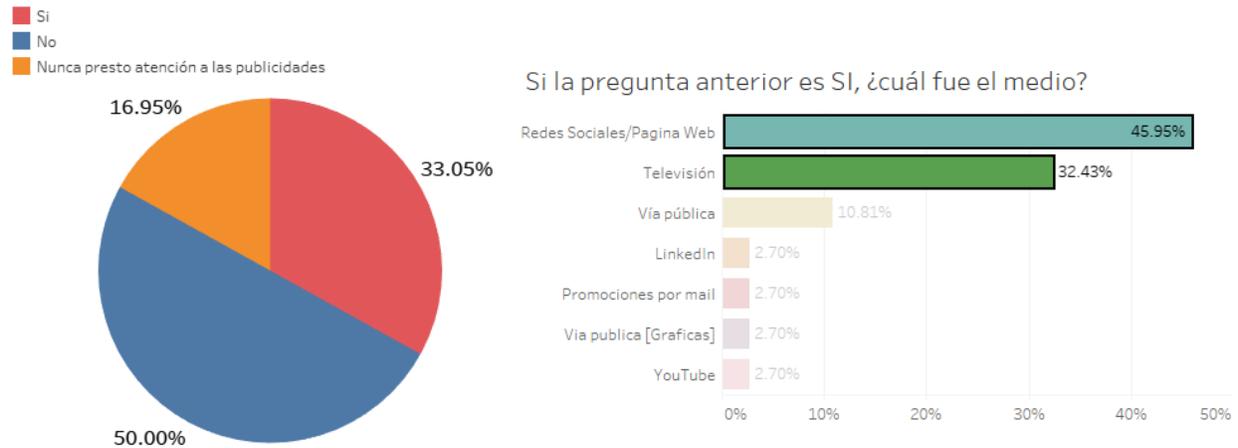
Gráfico 1 – Pregunta realizada en la encuesta aleatoria sobre el mayor uso de medio de pago y uso en tarjetas de débito y crédito. Fuente: Elaboración propia



Otro dato interesante es la respuesta que se obtuvo al preguntar si recuerdan alguna publicidad de Visa o Mastercard relacionada a compras en e-commerce y contactless, solo el 33% respondió positivamente detallando a las redes sociales (45.9%) y a la televisión (34.4%) como los principales medios recordados.

Gráfico 2 – Estadísticas sobre pregunta realizada en la encuesta en relación con las publicidades de Visa y Mastercard. Fuente: Elaboración propia.

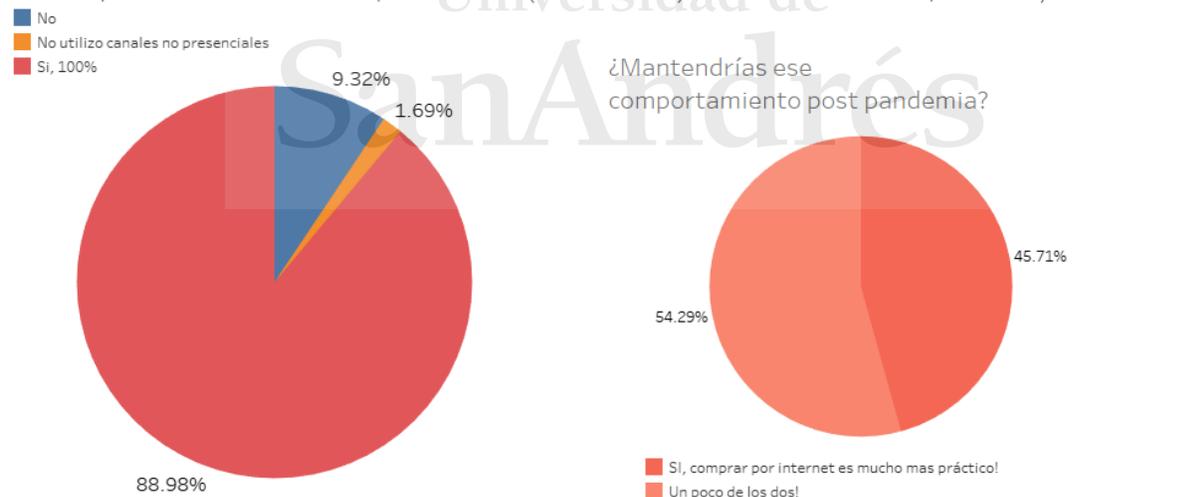
Durante el 2020, ¿recordabas alguna publicidad de Visa o Mastercard sobre compras por internet o contactless?



Uno de los datos que llamó la atención en esta breve encuesta, es que casi el 90% de los encuestados afirmó que el uso de canales no presenciales ha aumentado producto de la pandemia y de este porcentaje, casi la mitad detalló que mantendrá ese comportamiento post pandemia debido a que es más práctico.

Gráfico 3 - Estadísticas sobre pregunta realizada en la encuesta en relación con el uso de canales no presenciales. Fuente: Elaboración propia.

¿Crees que tu uso en canales no presenciales (E-commerce) aumentó debido a la pandemia/cuarentena?



En cuanto al concepto de seguridad en los pagos, casi el 90% de los encuestados confirmó que hoy comprar en sitios web o marketplaces es seguro y el 64% sabe cómo identificar que un sitio web es seguro antes de realizar una compra. Datos alentadores y

que quizás estén relacionados con las campañas educativas lanzadas por todas las instituciones financieras, entre ellas Visa y Mastercard.

Como parte de los objetivos específicos de este trabajo, adicionalmente se relevó información a través de entrevistas con especialistas de Visa sobre el proceso de toma de decisiones y la visión interna de la marca para poder hacer una comparación sobre lo que se planificó y como resultó. Al respecto, se logró realizar dos entrevistas a profesionales y especialistas correspondientes al área de comunicaciones institucionales y negocios.

De la misma se obtuvieron respuestas muy interesantes, como por ejemplo, cuando se consultó cuál fue la primera estrategia que decidieron lanzar al mercado, ambas personas coincidieron en que, en primer lugar, sus equipos estuvieron 100% enfocados a la educación en los pagos, en generar seguridad y confiabilidad a través de los nuevos canales que llegaron para quedarse, el foco siempre estuvo en el tarjetahabiente. En segunda instancia quedaron los acuerdos con entidades financieras para generar descuentos en farmacias o para determinados segmentos específicos como, por ejemplo, para el personal de salud. En relación con esto, cabe mencionar que los primeros meses de la pandemia, Visa realizó un acuerdo con Banco Santander llamado “Cuenta Blanca”⁵⁴ donde ofrecían cuentas con beneficios exclusivos solo para el personal de salud. En cuanto a campañas publicitarias, fue liderada por el propio banco y no por la marca Visa.

En cuanto a los hábitos de los consumidores argentinos, se preguntó si consideraban que los cambios de hábito en los pagos fueron consecuencia de la pandemia: como resultado, por un lado, el director de comunicación institucional de Visa indicó lo siguiente: *“Los consumidores evolucionan permanentemente. La pandemia lo que hizo fue acelerar ciertas nuevas costumbres como, por ejemplo, el uso del e-commerce y los pagos sin contacto.”*, mientras que, si bien la especialista en el área de negocios de Visa

⁵⁴ Página oficial Banco Santander, información sobre cuenta blanca. Link:

https://www.santander.com.ar/banco/online/landings/cuenta-blanca?utm_campaign=sc1_ma&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_content=textads_generico&utm_targeting=brand&utm_strategy=fndb&utm_segment=cuenta_blanca&gclid=Cj0KQiwio2JBhCRARisAFG667XdmbB70VmBWv-oKt11ZeDvV7z7UkiM8JDMUnXPRniNiOJ-y413ByUaArEoEALw_wcB

coincide en esto, adicionalmente mencionó que la “...*infraestructura de Argentina estaba preparada*” para que las nuevas formas de pago sean implementadas en cualquier momento. Este último punto es más que acertado, ya que ya desde 2019 se venía percibiendo el incremento de las “fintechs” quienes, a través de sus billeteras virtuales, comenzaban un proceso en el cual los bancos tuvieron que adaptarse producto de la pandemia.

Sobre las acciones puntuales implementadas desde Visa, a ambos especialistas se les consultó si creían que las acciones de Visa fueron diferenciales con relación al mercado y si lograron influir en los hábitos de los consumidores. Por un lado, el director de comunicaciones afirmó que “*fuimos los primeros en la industria y claramente, por los resultados, sí, se logró influir favorablemente*”; por otro lado, desde el área comercial creen que reaccionaron rápido en relación con el mercado y eso se notó. Se mencionaron algunos ejemplos como la campaña de educación, posibilidades para los comercios para promocionar su negocio a través de los canales de Visa, apoyo a los atletas visa para los juegos olímpicos, entre otros.

En línea con el tema mencionado en el párrafo anterior, una de las preguntas realizadas y que resultó llamativa su respuesta, fue en relación con qué cobertura creían que prevalece más en las acciones de Visa lanzadas en Argentina. Como resultado, la especialista en desarrollo de negocios indicó con seguridad que la mayor cobertura sin dudas seguía siendo offline; respuesta que tranquilamente puede relacionarse con lo indicado anteriormente sobre las acciones lanzadas en redes sociales.

Por último, se les consultó si hoy, a casi un año y medio de la pandemia en Argentina, creen que las acciones realizadas fueron suficientes; por su lado, el director de comunicaciones indicó que “...*generalmente siempre se puede más. Influyen distintas variables al momento de tomar decisiones que luego, con el tiempo, quizá se podría haber hecho algo más o mejor. Pero lo que hicimos, fue positivo y nos retribuyó en varios aspectos del negocio y reputacional.*”, mientras que desde el área comercial solo se respondió que la reacción de Visa fue buena y no sabe si hubiese cambiado algo.

En cuanto a los desafíos que tiene Visa por delante y considerando las acciones realizadas en 2020, ambos consideraron que es clave seguir trabajando en la

reconstrucción de la reputación de la marca en Argentina y seguir invirtiendo para continuar digitalizando los instrumentos de pago, la industria y el ecosistema, en otras palabras, poder adaptarse a los nuevos jugadores y tecnologías que van apareciendo en el rubro.



CONSIDERACIONES FINALES

En nuestra sociedad existen grandes sucesos que marcan el principio y el fin de distintas etapas. El desarrollo de la pandemia a partir de la aparición del COVID-19 ha marcado un hito en el siglo que estamos viviendo, tal es así que ha puesto en estado de emergencia sanitaria al mundo entero, generando que cada país y cada gobierno tome medidas que afectan al día a día y a la economía de cada ciudadano. La mayor parte de las medidas han operado como actores de cambio para el sector privado, el cual ha tenido que adecuarse, considerando en algunos casos grandes pérdidas financieras.

En relación con el ecosistema de medios de pago, a lo largo del documento hemos visto de qué forma las empresas han sido afectadas: desde bancos, procesadoras, fintechs hasta las propias marcas de redes de tecnología como lo son Visa y Mastercard, objeto de estudio de este trabajo.

Luego de haber realizado las investigaciones pertinentes a través de las metodologías cualitativas y cuantitativas informadas, y, considerando el objetivo principal planteado aquí, podríamos decir que a nivel general ambas organizaciones han actuado de manera similar frente a los impactos causados por la pandemia y que, en relación con los tarjetahabientes o consumidores, no han optado por realizar una “comunicación proactiva de crisis inmediata” como se acostumbra hacer desde el momento en que se encontraron en la fase de “pre-crisis” (Ponce- Smolak, 2013). Sin embargo, puede que exista la posibilidad de que sí lo hayan realizado con sus clientes directos: bancos, adquirentes, procesadoras de medios de pago y comercios estratégicos. Esto se podría deducir a partir de la información obtenida en las entrevistas realizadas donde se evidencian posibles acuerdos que terminan afectando al consumidor final. Punto que vale la pena mencionar, pese a que estas relaciones no sean objeto de estudio de este trabajo.

De todas formas, vale la pena mencionar que por más que no hayan realizado comunicaciones de crisis proactivas, se observó que ambas marcas decidieron instaurar su presencia y afianzar la relación con el tarjetahabiente a través de campañas publicitarias y de beneficios, en algunos casos para segmentos exclusivos y en otros de

forma masiva. Esto, a mi entender, se podría considerar como una forma “indirecta” de accionar sin la necesidad de establecer un comunicado de prensa específico.

Es importante destacar que ambas marcas, en este contexto, establecieron una propuesta de valor direccionada a *lograr que todos los consumidores de Argentina obtengan la confianza y seguridad al utilizar medios de pago electrónicos*, la cual fue instrumentada a través de las acciones que se detallan a continuación:

	Mastercard	Visa
Campañas publicitarias sobre la situación pandémica	Target: Adultos mayores que buscan seguridad y estabilidad en su domicilio.	No lanzó una campaña puntual, pero en su sitio de prensa mencionan la fuerte inversión en tecnológica para innovar en los pagos digitales y agccionarse frente a la situación.
	Promoción: Instagram, Facebook, Twitter, TV y Radio.	
	Cronograma de campaña: abril 2020 a agosto 2020	
	Objetivo/ Identificación de la campaña: #sincontactoperounidos, #experienciaprinceless y #quedateencasa. Adaptación de su logo.	
Campañas de educación para el uso de e-commerce	No se hicieron campañas puramente de educación, sino a través de la promoción de sus productos débito.	Target: Jóvenes y adultos que buscan una alternativa para poder realizar sus pagos <u>seguros</u> a través de internet.
		Promoción: Instagram, Facebook, Canales de TV y Radio.
		Cronograma de campaña: abril 2020 a agosto 2020.
		Objetivo/ Identificación de la campaña: #compraseguro con "tips de seguridad" para compras en sitios web.
Campañas para fomentar el uso de contactless	Target: Adultos que poseen una cuenta en un banco y poseen productos de segmento alto (Mastercard Black).	Target: Adultos que poseen una cuenta en un banco.

	Promoción: Instagram, Facebook, TV y Radio.	Promoción: Instagram, Facebook, Canales de TV y Radio.
	Cronograma de campaña: agosto 2020 a marzo 2021	Cronograma de campaña: julio 2020 a marzo 2021
	Objetivo/ Identificación de la campaña: Promoción de los productos de altos segmento (black) y débito en establecimientos presenciales con tecnología sin contacto.	Objetivo/ Identificación de la campaña: Ampliación de campaña #compraseguro incorporando la promoción de sus productos débito con tecnología contactless en establecimientos presenciales.
Campañas de descuento en acuerdo con comercios estratégicos	No se observaron campañas con acuerdos específicos en comercios estratégicos, sin embargo, hubo promociones bancarias de cuotas sin interés o descuentos pagando con Mastercard.	Target: Adultos y jóvenes que buscan tener facilidades para pasar un buen momento en sus casas.
		Promoción: Landing Page, Aplicaciones específicas de los comercios, Facebook e Intagram.
		Cronograma de campaña: abril 2020 en adelante.
		Objetivo/ Identificación de la campaña: Acuerdo con Rappi con bonificaciones en los envíos y con Disney + con beneficios enfocados en segmentos altos (Signature e Infnit).

Fuente: Elaboración propia.

Con estos puntos, se puede observar que ambas empresas han tenido cierta capacidad para adaptarse, cambiar el foco y los objetivos hacia la modalidad de pagos que encaminó “la nueva normalidad”. Asimismo, me parece importante destacar si bien en Argentina el movimiento de los pagos digitales, las fintechs y el e-commerce se encontraban en fase de desarrollo, durante el año 2020 se aceleraron todas aquellas implementaciones que estaban planificadas a 5 años y este impulso fue necesario para incrementar el uso de los consumidores.

Ahora bien, hasta el momento hemos visto las estrategias aplicadas desde cada organización, pero ¿el público receptor ha captado el mensaje? En este sentido y a partir del análisis realizado en las distintas redes sociales y los comentarios y respuestas de las personas en cada publicación online, la respuesta no estaría siendo favorable. En la mayoría de los comentarios se observa malestar y enojo respecto a problemas con los productos o un descontento general con el servicio de atención al cliente. Y en este último punto me detengo para aclarar que todavía sigue habiendo cierta “desinformación” en relación al rol que cumple cada organización en el ecosistema, ni Visa ni Mastercard tienen relación directa con los tarjetahabientes, el negocio de ambas marcas es “B2B”⁵⁵, con lo cual probablemente el descontento sea con los productos y/o servicios que llevan su nombre ya sea con los bancos emisores de tarjetas o bien, con las procesadoras (Prisma y Fiserv), pero claramente el consumidor final no tiene por qué saber detalles sobre este proceso, con lo cual se evidencia una falta de desarrollo en los procesos comunicacionales entre empresas.

Luego de lo analizado, si bien ambas empresas han podido capitalizar la situación para sentirse en algún punto más cerca del consumidor argentino, todavía queda un largo tramo. En línea con la hipótesis planteada en este trabajo, por más que estén haciendo fuertes inversiones en mejorar sus instrumentos de pago con toda la estructura de seguridad posible y en las campañas lanzadas, no se observa que el tarjetahabiente se sienta representado por las marcas.

Desde mi perspectiva personal, considero que las acciones realizadas estuvieron acertadas, sin embargo, pienso que ambas marcas todavía poseen muchos desafíos por delante para ganar ese sentido de pertenencia del tarjetahabiente, entre los cuales podría detallar:

- Menos regionalización, más foco en el país y la cultura de la sociedad: si bien todos sabemos que es una empresa multinacional y el gran valor agregado es que “está en todos lados”, desde el punto de vista comunicativo sería valorable enfocar sus esfuerzos en acciones puntuales de cada país.

⁵⁵ Business to Business: Abreviación que se utiliza para relaciones comerciales entre empresas. Link: <https://es.wikipedia.org/wiki/Business-to-business>

- Comunicación focalizada a nuevos segmentos establecidos por edad: lo que se observó al momento es que las campañas de seguridad fueron dirigidas masivamente y han hecho foco en sus productos para los segmentos más altos. Considero una gran oportunidad poder enfocarse en millenials/centenialls así como también en las personas de edad avanzada.
- Apertura hacia nuevas tecnologías y ser permeables, quizás a través de planes de responsabilidad social empresaria, a la incorporación de nuevos jugadores como las fintechs que a su vez permitan el acceso a segmentos no bancarizados.

Nótese que estos ítems están 100% focalizados en el cliente y no en el producto, ya que, rememorando a Levitt: es clave que las organizaciones entiendan la visión de su industria como un proceso de satisfacciones de cliente y no como uno de generación de productos. Para caso particular de Visa y Mastercard, sus productos están más que posicionados en el mercado, y está claro que hoy son líderes en su materia, pero el mundo está cambiando constantemente y más allá de las nuevas costumbres y normalidades producto de la pandemia, desde hace algunos años el foco está situado en el consumidor, en sus hábitos, en sus intereses y decisiones, con lo cual, si ambos no logran readecuar sus estrategias, podrían correr el riesgo de poner en juego ese liderazgo.

De todas formas, creo oportuno plantear la incógnita para una futura investigación de si realmente hace sentido que tanto Visa como Mastercard dediquen esfuerzos en publicidades que apunten directamente al tarjetahabiente, o bien, dejar esa tarea a los bancos quienes lo han venido haciendo históricamente.

BIBLIOGRAFÍA

Libros y Artículos

- Bonilla C. (2013). Comunicación Proactiva para proteger la reputación corporativa. Investigando la comunicación en crisis compilado. Razón y Palabra México D.F.
- Freeman E. (1984). Strategic Management, A Stakeholder Approach. Massachusetts: Pitman Publishing.
- García Poncé D., Smolak-Lozano E. (2013). Comunicación de Crisis: Compilación y Revisión de teorías y Taxonomías Prácticas Desde Una Perspectiva Cualitativa. Madrid: Revista de Comunicación Vivat Academia.
- Levitt T. (1960). La Miopía en el Marketing. Harvard Business Review.
- Lindstorm M. (2020). Buyology for a Coronavirus World. New York Best Selling Author.
- Sinek S. (2009). Start with Why. Penguin Books Ltd.
- Vera L. y Micaletto J. (2018). Hacia una definición de comunicación institucional en situaciones de crisis. Revisa Observatorio.

Páginas web, Redes Sociales y Artículos Web

- "La aceleración de la inclusión financiera durante la pandemia Covid.19: Oportunidades ocultas que salen a relucir". Estudio de Mastercard con Americas Market Intelligence. Consultado el 15 de diciembre de 2020 en https://www.mastercard.com/news/media/gdxlk0nc/ami_201016_mastercard_financial_inclusion_during_covid_es_short_03-1.pdf
- Artículo "Campaña Sin contacto, pero Unidos". Sitio web oficial Mastercard. Consultado el 15 de noviembre de 2020 en <https://www.mastercard.com/news/latin-america/es/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa/pr-es/2020/abril/sin-contacto-pero-unidos-es-el-tema-de-la-nueva-campana-de-mastercard/>
- Artículo "La pandemia aceleró 5 años el uso del dinero". Portal de FindDev. Consultado el 15 de mayo de 2021 en <https://www.finddevgateway.org/es/noticias/la-pandemia-acelero-5-anos-el-uso-de-dinero-electronico#:~:text=Los%20cambios%20de%20h%C3%A1bitos%20provocados.la%20adopci%C3%B3n%20de%20dinero%20electr%C3%B3nico.>
- Artículo "Mastercard duplica las donaciones en de sus consumidores en Mercado Pago". Sitio oficial de prensa Mastercard. Consultado el 15 de noviembre de 2020 en <https://www.mastercard.com/news/latin-america/es/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa/pr-es/2020/mayo/mastercard-duplica-las-donaciones-de-sus-consumidores-en-mercado-pago/>
- Artículo "Mastercard lidera esfuerzos por aumentar los límites de las transacciones de pagos sin contacto en América Latina y el Caribe". Sitio newsletter oficial de Mastercard. Consultado el 15 de noviembre de 2020 en <https://www.mastercard.com/news/latin-america/es/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa/pr-es/2020/marzo/mastercard-lidera-esfuerzos-por-aumentar-los-limites-de-las-transacciones-de-pagos-sin-contacto-en-america-latina-y-el-caribe/>
- Artículo "Mastercard presenta mi lugar". Portal oficial Latinspots.com. Consultado el 15 de mayo de 2021 en <http://www.latinspots.com/sp/noticia/mastercard-presenta-milugar-41564>
- Artículo "Mastercard y Santander firman alianza en el país para brindar soluciones financieras". Sitio web oficial de prensa Mastercard. Consultado el 15 de noviembre de 2020 en <https://www.mastercard.com/news/latin-america/es/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa/pr-es/2020/agosto/mastercard-y-santander-firman-alianza-en-el-pais-para-brindar-soluciones-financieras/>

- Artículo "Visa lanza campaña para estimular turismo en la Argentina". Portal Daily Travelling News. Consultado el 15 de mayo de 2021 en <https://dailyweb.com.ar/noticias/val/26007/visa-lanza-campana-internacional-para-estimular-turismo-hacia-la-argentina.html>
- Artículo de preguntas frecuentes sobre campaña de descuento. Sitio web oficial de Disney +. Consultado el 1 de agosto de 2021 en https://help.disneyplus.com/csp?id=csp_article_content&sys_kb_id=ae81093ddbe860d02e27eadc139619eb
- Artículo Inicial de las Naciones Unidas. (2020) COVID-19 en Argentina: Impacto socioeconómico y ambiental. Consultado el 10 de mayo de 2021 en https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informecovid19_argentina.pdf
- Artículo Periodístico "Cuanto crecieron los canales digitales". Página oficial Iproup. Consultado el 20 de mayo de 2021 en <https://www.iproup.com/finanzas/14254-extraer-dinero-pagos-cuanto-crecieron-los-canales-digitales>
- Artículo periodístico "Impulsan una campaña de educación financiera para adultos" – MDZOL. Consultado el 10 de mayo de 2021 en https://www.mdzol.com/dinero/2020/6/7/impulsan-una-campana-de-educacion-financiera-para-adultos-84049.html?utm_source=twitter&utm_medium=socialmediadpt&utm_campaign=organictw&utm_content=am
- Artículo periodístico "las Fintech sin techo, cuáles son las tendencias de pago que impulsan su rápida expansión". Página Oficial Cámara Argentina de Fintech. Consultado el 20 de mayo de 2021 en <https://camarafintech.com.ar/las-fintechs-sin-techo-cuales-son-las-tendencias-de-pago-que-impulsan-su-rapida-expansion/>
- Cards and Digital Payments Research Argentina Country Report. Verisk. Consultado el 15 de noviembre de 2020 en <https://www.veriskfinancialresearch.com/reports/country-reports/latin-america/argentina.html>
- Facebook oficial de Visa Argentina. Consultado el 15 de noviembre de 2020 en <https://www.facebook.com/VisaEspanol>
- Información sobre Nueva Cuenta Blanca. Página oficial Banco Santander. Consultado el 1 de agosto de 2021 en https://www.santander.com.ar/banco/online/landings/cuenta-blanca?utm_campaign=sc1_ma&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_content=textads_generico&utm_targeting=brand&utm_strategy=fndb&utm_segment=cuenta_blanca&qclid=Cj0KCQjwjo2JBhCRARIsAF_G667XdmbB70VmBWY-oKt1IZeDvV7z7UkiM8JDMUnXPRnJNjOJ-y413ByUaArEoEALw_wcB
- Informe "Acceso y uso de tecnología de la información y la comunicación". Página oficial INDEC. Consultado el 12 de febrero de 2021 en https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_20A36AF16B31.pdf
- Los argentinos y el e-commerce ¿Cómo compramos y vendemos online? Informe KANTAR para CACE. Consultado el 10 de mayo de 2021 en <https://cace.org.ar/uploads/estudios/Estudio%20Anual%20Comercio%20Electr%C3%B3nico%20CACE%202020%20-%20Resumen.pdf>
- Sitio oficial de prensa de Visa. Consultado el 15 de noviembre de 2020 en <https://www.visa.com.ar/about-visa/newsroom.html>
- Sitio web institucional de Visa. Consultado el 15 de noviembre de 2020 en <https://www.visa.com.ar/acerca-visa/sala-de-noticias/notas-de-prensa/rappi.html>
- Sitio web oficial de Mastercard. Consultado el 15 de noviembre de 2020 en <https://www.mastercard.com.ar/es-ar.html>

- Tendencias de pagos online a un año de COVID-19. Informe Mercado Pago. Consultado el 10 de mayo en <https://www.mercadolibre.com.ar/institucional/comunicamos/noticias/mercado-libre-resultados-tercer-trimestre-2020/>
- Términos y condiciones campaña "Free delivery Visa". Sitio web oficial de Rappi. Consultada el 1 de agosto de 2021 en <http://promos.rappi.com/argentina/2020/3/24/trminos-y-condiciones-campaa-free-delivery-visa>
- Twitter oficial de Visa. Consultado el 15 de noviembre de 2020 en <https://twitter.com/VisaArgentina>
- Video publicitario de campaña #yomequedoencasa en offline. Cuenta YouTube "el archivista". Consultado el 15 de noviembre de 2020 en <https://www.youtube.com/watch?v=R30svDAjiAg>
- What does EMVCo do? Página Oficial EMVCo. Consultado el 10 de mayo de 2021 en <https://www.emvco.com/about/overview/>



Universidad de
SanAndrés

ANEXOS

Cobertura oficial de la OMS vía [Twitter](#) sobre la existencia de una pandemia – 11 de Marzo 2020.



The image shows a screenshot of a Twitter thread from the World Health Organization (WHO) on March 11, 2020. The thread consists of several tweets discussing the declaration of a COVID-19 pandemic. A large graphic with the text "BREAKING CORONAVIRUS DISEASE #COVID19 #Coronavirus" is overlaid on the first tweet. The tweets include the following text:

- Tweet 1:** "We have therefore made the assessment that #COVID19 can be characterized as a pandemic"- @DrTedros #coronavirus
- Tweet 2:** "We have never before seen a pandemic sparked by a #coronavirus. And we have never before seen a pandemic that can be controlled at the same time. WHO has been in full response mode since we were notified of the first cases"-@DrTedros #COVID19
- Tweet 3:** "We have called every day for countries to take urgent and aggressive action. We have rung the alarm bell loud and clear"-@DrTedros #COVID19 #coronavirus
- Tweet 4:** "As I said on Monday, just looking at the number of #COVID19 cases and the number of countries affected does not tell the full story"-@DrTedros #coronavirus
- Tweet 5:** "Of the 118,000 #COVID19 cases reported globally in 114 countries, more than 90 percent of cases are in just four countries, and two of those - [USA and Spain] - have significantly declining epidemics"-@DrTedros #coronavirus
- Tweet 6:** "81 countries have not reported any #COVID19 cases, and 57 countries have reported 10 cases or less. We cannot say this loudly enough, or clearly enough, or often enough: all countries can still change the course of this pandemic"-@DrTedros #coronavirus
- Tweet 7:** "Describing the situation as a pandemic does not change WHO's assessment of the threat posed by this #coronavirus. It doesn't change what WHO is doing, and it doesn't change what countries should do"-@DrTedros #COVID19
- Tweet 8:** "If countries detect, test, treat, isolate, trace, and mobilize their people in the response, those with a handful of #COVID19 cases can prevent those cases becoming clusters, and those clusters becoming community transmission"-@DrTedros #coronavirus

The tweets show engagement metrics such as replies, retweets, and likes. A large watermark for "Universidad de San Andrés" is visible across the center of the image.

← Thread

82 4.8K 7.6K

World Health Organization (WHO) @WHO · Mar 11, 2020 ...

"Even those countries with community transmission or large clusters can turn the tide on this [#coronavirus](#)."

Several countries have demonstrated that this virus can be suppressed and controlled."-@DrTedros [#COVID19](#)

19 1.2K 2.5K

World Health Organization (WHO) @WHO · Mar 11, 2020 ...

"The challenge for many countries who are now dealing with large [#COVID19](#) clusters or community transmission is not whether they can do the same – it's whether they will"-@DrTedros [#Coronavirus](#)

19 1.2K 2.2K

World Health Organization (WHO) @WHO · Mar 11, 2020 ...

"Some countries are struggling with a lack of capacity."

Some countries are struggling with a lack of resources.

Some countries are struggling with a lack of resolve."-@DrTedros [#COVID19](#) [#coronavirus](#)

92 2.2K 3.5K

World Health Organization (WHO) @WHO · Mar 11, 2020 ...

"We are grateful for the measures being taken in [🇮🇹](#) [🇮🇪](#) and [🇩🇪](#) to slow the virus and control their [#COVID19](#) epidemics."

We know that these measures are taking a heavy toll on societies and economies, just as they did in [🇨🇳](#)"-@DrTedros [#coronavirus](#)

82 1.4K 3.1K

World Health Organization (WHO) @WHO · Mar 11, 2020 ...

"All countries must strike a fine balance between protecting health, minimizing economic & social disruption & respecting human rights"-@DrTedros [#COVID19](#) [#coronavirus](#)

71 2.3K 4.2K

World Health Organization (WHO) @WHO · Mar 11, 2020 ...

"WHO's mandate is public health. But we're working with many partners across all sectors to mitigate the social and economic consequences of this [#COVID19](#) pandemic"-@DrTedros [#coronavirus](#)

5 616 1.3K

← Thread

World Health Organization (WHO) @WHO · Mar 11, 2020 ...

"This is not just a public health crisis, it is a crisis that will touch every sector – so every sector and every individual must be involved in the fight"-@DrTedros [#COVID19](#) [#coronavirus](#)

10 1.3K 2K

World Health Organization (WHO) @WHO · Mar 11, 2020 ...

"I have said from the beginning that countries must take a whole-of-government, whole-of-society approach, built around a comprehensive strategy to prevent infections, save lives and minimize impact"-@DrTedros [#COVID19](#) [#coronavirus](#)

14 956 1.7K

World Health Organization (WHO) @WHO · Mar 11, 2020 ...

"Let me summarize it in **4** key areas."

- 1 Prepare and be ready.
- 2 Detect, protect and treat.
- 3 Reduce transmission.
- 4 Innovate and learn"-@DrTedros [#COVID19](#) [#coronavirus](#)

233 8.2K 16.8K

World Health Organization (WHO) @WHO · Mar 11, 2020 ...

"I remind all countries that we are calling on you to (1):
-activate & scale up your emergency response mechanisms
-communicate with your people about the risks & how they can protect themselves
-find, isolate, test & treat every [#COVID19](#) case & trace every contact"-@DrTedros

64 2.1K 2.9K

World Health Organization (WHO) @WHO · Mar 11, 2020 ...

"I remind all countries that we are calling on you to (2):
-ready your hospitals
-protect and train your [#healthworkers](#)
-let's all look out for each other"-@DrTedros [#COVID19](#) [#coronavirus](#)

28 1.6K 2.5K

Extracto oficial del Decreto de Emergencia Sanitaria [260/2020](#) – Presidencia de la Nación Argentina – 12 de marzo 2020

InfoLEC Información Legislativa

Ministerio de Justicia
Dirección General
Presidencia de la Nación

EMERGENCIA SANITARIA
Decreto 260/2020

DECN-2020-260-APN-PTE - Coronavirus (COVID-19). Disposiciones.

Ciudad de Buenos Aires, 12/03/2020

VISTO el Expediente N° EX-2020-16469629 - APN-DD#MSYDS, las Leyes Nros. 26.522, 26.529 y 27.541, el Decreto 644 del 4 de Junio de 2007, y

CONSIDERANDO:

Que con fecha 11 de marzo de 2020, la ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD (OMS), declaró el brote del nuevo coronavirus como una pandemia, luego de que el número de personas infectadas por COVID-19 a nivel global llegara a 118.554, y el número de muertes a 4.281, afectando hasta ese momento a 110 países.

Que en los últimos días se ha constatado la propagación de casos del nuevo coronavirus COVID-19 en numerosos países de diferentes continentes, llegando a nuestra región y a nuestro país. Que, en la situación actual, resulta necesario la adopción de nuevas medidas oportunas, transparentes, consensuadas y basadas en evidencia científica, que se sumen a las ya adoptadas desde el inicio de esta situación epidemiológica, a fin de mitigar su propagación y su impacto sanitario.

Que, en el marco de la declaración de emergencia pública en materia sanitaria declarada por el artículo 1° de la Ley N° 27.541, resulta procedente su ampliación respecto de las medidas a adoptar con relación al coronavirus COVID-19.

Que la evolución de la situación epidemiológica exige que se adopten medidas rápidas, eficaces y urgentes, por lo que deviene imposible seguir los trámites ordinarios para la sanción de las leyes.

Que la Ley N° 26.122, regula el trámite y los alcances de la intervención del HONORABLE CONGRESO DE LA NACIÓN respecto de los Decretos de Necesidad y Urgencia dictados por el PODER EJECUTIVO NACIONAL, en virtud de lo dispuesto por el artículo 99, inciso 3, de la CONSTITUCIÓN NACIONAL.

Que la citada ley determina que la COMISIÓN BICAMERAL PERMANENTE tiene competencia para pronunciarse respecto de la validez o invalidez de los Decretos de Necesidad y Urgencia, así como para elevar el dictamen al plenario de cada Cámara para su expreso tratamiento, en el plazo de DIEZ (10) días hábiles.

Que el artículo 22 de la Ley N° 26.122 dispone que las Cámaras se pronuncien mediante sendas resoluciones, y que el rechazo o aprobación de los decretos deberá ser expreso conforme lo establecido en el artículo 82 de la Carta Magna.

Que el servicio jurídico pertinente ha tomado la intervención de su competencia.

Que la presente medida se dicta en uso de las atribuciones conferidas por el artículo 99, Incisos 1 y 3 de la CONSTITUCIÓN NACIONAL.

Por ello,

EL PRESIDENTE DE LA NACIÓN ARGENTINA EN ACUERDO GENERAL DE MINISTROS

DECRETA:

ARTÍCULO 1°.- EMERGENCIA SANITARIA: Ampliase la emergencia pública en materia sanitaria establecida por Ley N° 27.541, en virtud de la Pandemia declarada por la ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD (OMS) en relación con el coronavirus COVID-19, por el plazo de UN (1) año a partir de la entrada en vigencia del presente decreto.

Extracto de Artículo en página web [“iProUP”](#) sobre Fintech en ecosistema de pagos argentino

[iProUP Finanzas 4.0](#) Finanzas 4.0

En Argentina, la cantidad de fintech ya triplica a los bancos tradicionales: por qué son boom pese a la crisis

La digitalización del sistema financiero parece traer bondades para todos los actores. El efectivo aparece como el enemigo común a derrotar.

Si algo trajo la pandemia es la **digitalización de los sistemas financieros**. Esto acarreó diferentes repercusiones: por un lado, el **crecimiento de las fintech**, desde las **billeteras virtuales** hasta los exchanges de **criptomonedas**; por otro, la **banca tradicional estuvo obligada a evolucionar** hacia los productos online.

¿Quién ganará esta competencia? Por ahora parece que los **servicios financieros 4.0 se expanden a mayor velocidad y con más innovación**. Sin embargo, las entidades bancarias empiezan a aprender los nuevos códigos. Al tener en cuenta las cifras, hay dos datos para tener en cuenta:

- Existen **238 fintech**, es decir, casi triplican las **79 entidades** (entre bancos y financieras) con licencia del **Banco Central**
- En cantidad de usuarios, las instituciones 4.0 poseen **8 millones de cuentas**, contra las **71 millones de cajas de ahorro** del sistema tradicional

Este último dato sugiere que todavía las **financieras digitales tienen mucho espacio** para crecer. Más teniendo en cuenta que, de ese total de cuentas, **7 millones están en manos de dos jugadores: Mercado Libre y Ualá.**

Evolución

"El **desarrollo creciente de las fintech** obedece a varios motivos: nuestro país es un mercado en el que hay **muchas oportunidades para la innovación tecnológica y hay talento** para llevarlo adelante", señala a [iProUP](#) Jorge Larravide, gerente de Marketing y Negocios de Credencial Processing.

El directivo resalta otro dato a tener en cuenta la evolución futura del sector: "En las **crisis**, surgen **oportunidades para crear servicios modernos**, adaptados a las nuevas necesidades y a nuevos usuarios".

Larravide agrega que "**la regulación en materia fintech es muy incipiente, lo que permite generar muchas opciones para ampliar la oferta**. Donde la normativa existe de un modo más formal y estricto se produce un efecto de disminución de cantidad de firmas en la medida que se especializan más para cumplir con lo requerido".

Por su parte, Alex Torriglia, CEO de **XCOOP**, señala que "los bancos se están **poniendo al día rápidamente**, de modo que en cantidad de servicios hay cierta paridad", si bien aclara que hay varias cuestiones a tener en cuenta.

"En primer lugar, si bien la Argentina ha logrado reducir los porcentajes de gente no bancarizada, aún tenemos **niveles de adopción de los servicios bancarios relativamente bajos**. Se estima que hoy el **80%** de las personas **posee una cuenta bancaria**, sin embargo, **solo el 50% la utiliza**", remarca.

Ahí está la gran posibilidad de éxito de las **fintech**, ya que empiezan a ocupar un **espacio que estaba deshabitado**. Por ejemplo, en el acceso al **crédito a tasas más flexibles** que los bancos y con muchos **menos requisitos**. Asimismo, lograron **ocupar el lugar de pagos móviles mucho antes** que las instituciones tradicionales.

"El segundo gran tema es la **gran diferencia de costos**: mientras las **fintech tienden a bajarlos**, los **bancos** siguen operando con un **sistema que resulta caro para sus clientes**. Por supuesto, también está la **sencillez en el acceso**", agrega Torriglia.

¿Existe una férrea competencia entre ambos sectores o hay lugar para una confluencia? "**Los bancos vienen transitando una transformación digital** y muchos de ellos han logrado lanzar productos al mercado de muy buen nivel", indica a [iProUP](#) Sebastián Bottcher, CEO de **Nubi**.

Y añade que "**las fintech en su ADN impulsan y colaboran con los cambios a través de la tecnología**. Creemos que de alguna manera **no fue solo el contexto**, sino que fueron las que aceleraron el proceso de los bancos".

Julián Sanclemente, CEO de **Alprestamo**, **el primer marketplace de servicios financieros de Argentina y uno de los más importantes de América**, remarca que la industria fintech **es uno de los grandes impulsores** de la inclusión financiera, especialmente por brindar **acceso al crédito a una gran cantidad de población**.

En la misma sintonía, Sanclemente destaca a [iProUP](#) un factor clave: la **baja del costo de la tecnología** y del **procesamiento**, los cuales fueron condiciones necesarias para que este avance se produzca.

"Cuando empezaron a nacer las primeras fintech, era fácil tomarlas como algo irrelevante, sin peso en la industria tecnológica. Pero ha quedado demostrado que los **servicios financieros digitales son fundamentales** para el buen

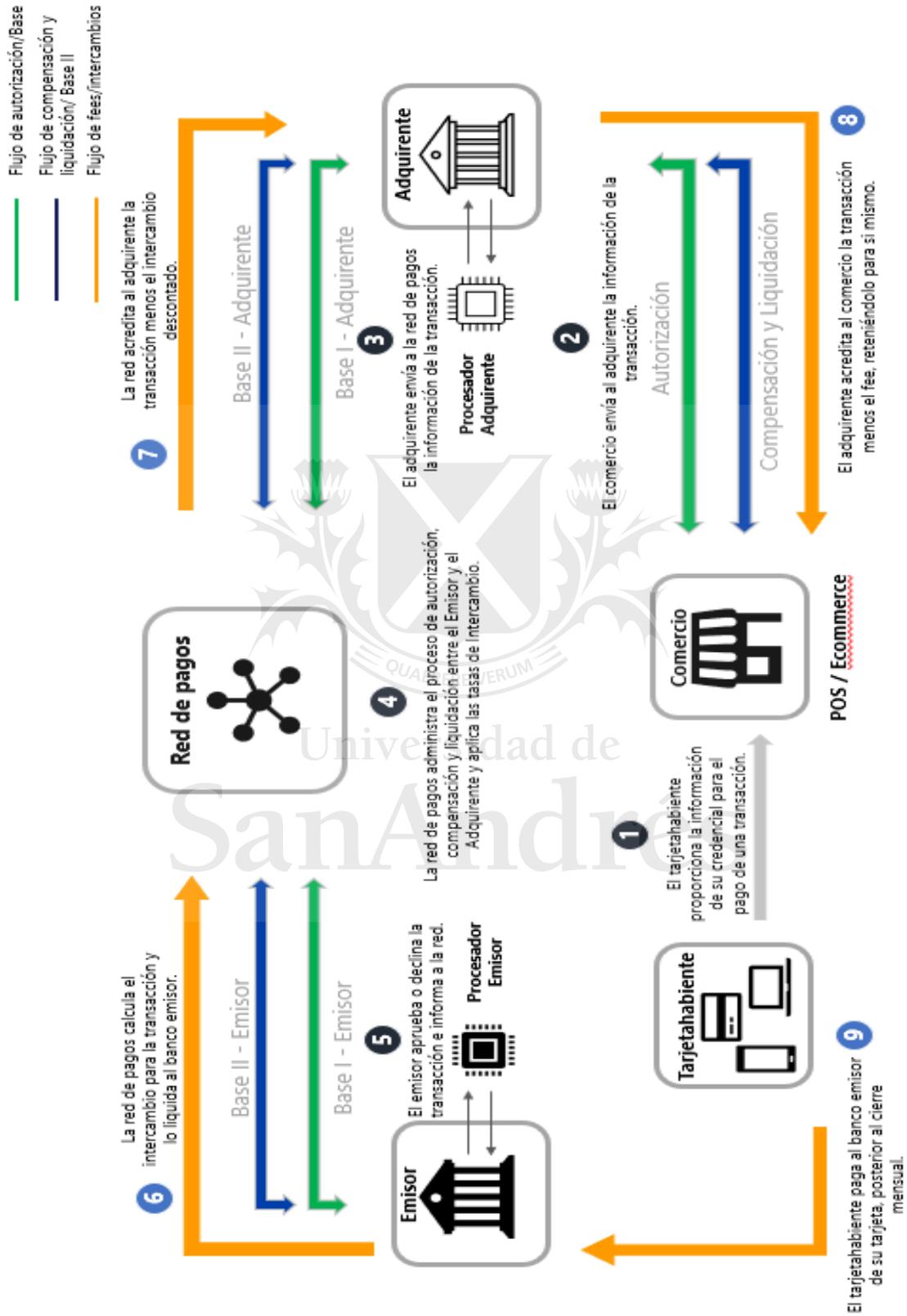
funcionamiento de la economía y se **pasó de ser un sector emergente a uno consolidado** que se está moviendo hacia un rol protagónico", subraya el experto.

Por su parte, Eric Rosenthal, VP para las Américas de **Rapyd**, especializada en servicios de pagos, sostiene que estas **nuevas financieras digitales "son grandes aliadas para acelerar el proceso de transformación** de instituciones tradicionales con procesos más lentos y que no son nativas digitales. Incluso, cumplen un **rol importante en el desarrollo de plataformas de ecommerce** de otro tipo de empresas como las de **retail, moda y servicios"**.

Para este ejecutivo, "incluso las **empresas de la nueva economía encuentran en las fintech**, especialmente las de pagos, **grandes aliadas** para ofrecer los **métodos locales** preferidos e incluso escalar su **negocio transfronteras"**.



Esquema actual de procesamiento de pagos en Argentina



Entrevistas realizadas a profesionales y especialistas del rubro

Entrevista Nro. 1:

1. En tus palabras, ¿Cuál es tu posición actual y qué es lo más importante de tu rol?
Rta: Director de Comunicaciones en Visa para la región Cono Sur, que incluye: Argentina, Chile, Uruguay, Paraguay y Bolivia.
Lo más importante del rol es cuidar la reputación de la compañía
2. Si digo pandemia y medios de pago, ¿qué es lo primero que se te viene a la mente?
Rta: Pagos sin contacto
3. En términos de medios de pago ¿Cuál crees que fue la principal preocupación del consumidor argentino cuando empezó la pandemia?
Rta: La incertidumbre por el posible contagio
4. ¿Cuáles fueron los primeros desafíos a los que se enfrentó Visa como marca en Argentina?
Rta: Poner en marcha un equipo especial de trabajo para analizar e implementar todo lo necesario para continuar brindando un servicio de excelencia a nuestros clientes y sobre todo a nuestra gente.
5. ¿Qué fue lo primero en lo que pensaron (como equipo) cuando comenzó el periodo de cuarentena en Argentina?
Rta: Pensamos primero en cómo cuidar a nuestra gente, sus familias y a nuestros clientes.
6. ¿Cuál fue la primera estrategia puntual que decidieron lanzar al mercado? ¿A qué tipo de clientes/segmento apuntaron?
Rta: La primera estrategia fue preparar todo para que nuestro equipo en la región tuviera lo necesario para poder cuidarse y luego, brindarles las herramientas para poder trabajar desde sus casas en las mejores condiciones posibles.
Respecto a clientes, trabajamos con la educación a tarjetahabientes para que se cuidaran usando pagos sin contacto y desarrollamos campañas para brindar herramientas a los comercios para poder digitalizarse y contar con todo lo posible para aceptar pagos sin contacto y sobre todo vía e-commerce
7. ¿Crees que los cambios de hábitos en los pagos del consumidor argentino únicamente fueron consecuencia de la pandemia? ¿Consideras que estos cambios fueron positivos?
Rta: Los consumidores evolucionan permanentemente. La pandemia, lo que hizo fue acelerar ciertas nuevas costumbres como, por ejemplo, el uso del e-commerce y los pagos sin contacto. Todo esto, es muy positivo para las economías.

8. ¿Cómo crees que se modificó el perfil de los consumidores en los pagos en esta nueva normalidad?

Rta: -

9. ¿Pensas que las acciones de Visa fueron diferenciales con relación al mercado? ¿Crees que lograron influir en los hábitos de los consumidores?

Rta: Fuimos los primeros en la industria y claramente, por los resultados, si, se logró influir favorablemente.

10. Con relación a las acciones puntuales realizadas, ¿Dónde crees que Visa tiene mayor participación: medios offline u online?

Rta: -

11. ¿Qué consideras que busca hoy el consumidor argentino: ¿seguridad, o facilidad en las compras por internet?

Rta: Las dos cosas. Seguridad en cuanto a la salud y en cuanto a fraudes.

12. ¿Podrías mencionar en algunas líneas cuales son los desafíos que se presentan en 2021 desde tu rol o área?

Rta: Continuar contribuyendo en la construcción de la reputación de la marca a través, de diferentes tácticas, entre ellas, a través de nuestros ejecutivos.

Estar permanentemente monitoreando y previendo escenarios que puedan impactar en nuestra reputación.

13. Hoy, a casi un año y medio de la pandemia en Argentina, ¿crees que las acciones realizadas fueron suficientes? ¿habrías cambiado algo?

Rta: Generalmente siempre se puede más. Influyen distintas variables al momento de tomar decisiones que luego, con el tiempo, quizá se podría haber hecho algo más o mejor. Pero lo que hicimos, fue positivo y nos retribuyo en varios aspectos del negocio y reputacional.

Entrevista Nro. 2:

1. En tus palabras, ¿Cuál es tu posición actual y qué es lo más importante de tu rol?

Rta: Desarrollo de negocios, comercial para el negocio emisor y relacionamiento.

Lo más importante: empatía con el cliente, gestión y servicio al cliente y traducir eso al negocio y oportunidades para Visa. Y transformarse en la marca preferida.

2. Si digo pandemia y medios de pago, ¿qué es lo primero que se te viene a la mente?
Rta: Crecimiento, se les dio una oportunidad única donde el efectivo se volvió algo que no tan práctico, útil. Segmentos jubilados por ahí se vieron más afectados y obligados a pasar al medio de pago electrónico. Fue disruptivo y causó bastante dolor. Se vio un gran cambio en el PCE que por muchos años fue igual.

3. En términos de medios de pago ¿Cuál crees que fue la principal preocupación del consumidor argentino cuando empezó la pandemia/cuarentena?
Rta: Inicialmente la preocupación más grande era el uso, cómo activar los medios, particularmente del sector. Primero usabilidad y segundo, seguridad.
2021 - Hoy estamos viviendo la etapa de seguridad. Notificaciones de bancos para el uso de tarjeta no presente.

4. ¿Cuáles fueron los primeros desafíos a los que se enfrentó Visa como marca en Argentina? **Rta:**
1-Caída de tarjetas y del uso de transacciones, como acompañar a los clientes en los impactos financieros en un riesgo de la rentabilidad.
2. cómo llegar a los sectores bancarizados. Desembolso del IFE por parte del banco central y digitalizar su onboarding.
3- educarlos en la seguridad de las transacciones.

5. ¿Qué fue lo primero en lo que pensaron (como equipo) cuando comenzó el periodo de cuarentena en Argentina?
Rta: Cuidar el equipo y el foco en monitorear y acompañar con los clientes.

6. ¿Cuál fue la primera estrategia puntual que decidieron lanzar al mercado? ¿A qué tipo de clientes/segmento apuntaron?
Rta: Con un banco trabajaron en todo un plan en beneficio de farmacias, y beneficio de segmento cuenta blanca (personal de salud) y que estaban en el frente de batalla.
Créditos e IFE. Soporte.

7. ¿Crees que los cambios de hábitos en los pagos del consumidor argentino únicamente fueron consecuencia de la pandemia? ¿Consideras que estos cambios fueron positivos?
Rta: Se viene haciendo mucho trabajo y la pandemia se ha acelerado el uso del e-commerce (ver datos públicos). Particularmente en Argentina la infraestructura estaba preparada.

8. ¿Cómo crees que se modificó el perfil de los consumidores en los pagos en esta nueva normalidad? QR/Contactless/ e-commerce. Se dio junto al crecimiento de los jugadores del mercado.

Rta: Crecimiento del producto débito, por la historia argentina, se abrió a canales e-commerce. Adopción de nuevos servicios financieros.

9. ¿Piensas que las acciones de Visa fueron diferenciales con relación al mercado? ¿Crees que lograron influir en los hábitos de los consumidores?

Rta: Creo que reaccionaron rápido en relación con el mercado y eso se notó. Campaña de educación a los comercios, promociones tu negocio a través de los canales de visa, apoyo a los atletas visa para los juegos olímpicos.

10. Con relación a las acciones puntuales realizadas, ¿Dónde crees que Visa tiene mayor participación: medios offline u online?

Rta: Sigue siendo offline.

11. ¿Qué consideras que busca hoy el consumidor argentino: ¿seguridad, o facilidad en las compras por internet?

Rta: Facilidad en las compras por internet.

12. ¿Podrías mencionar en algunas líneas cuales son los desafíos que se presentan en 2021 desde tu rol o área?

Rta: Seguir digitalizando nuestros instrumentos de pago, la industria y el ecosistema. Mantenernos con los nuevos jugadores.

13. Hoy, a casi un año y medio de la pandemia en Argentina, ¿crees que las acciones realizadas fueron suficientes? ¿habrías cambiado algo?

Rta: fue algo como sin precedentes, no sé si hubiese cambiado algo, la reacción de Visa fue buena.

Encuestas realizadas a consumidores/tarjetahabientes de distintos rangos etarios que forman parte del territorio argentino - [Link](#) Google forms

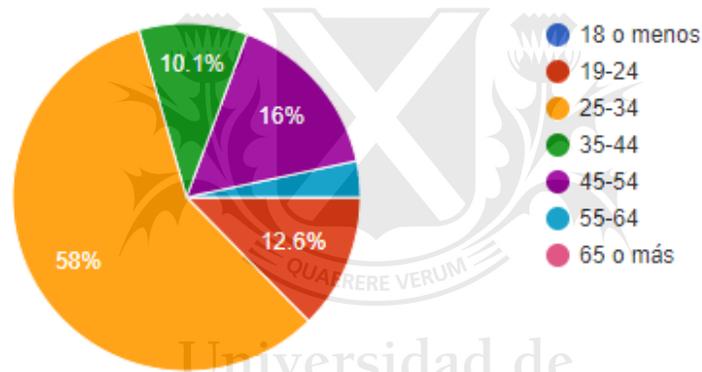
Medios de pago y COVID-19

119 respuestas

[Publicar análisis](#)

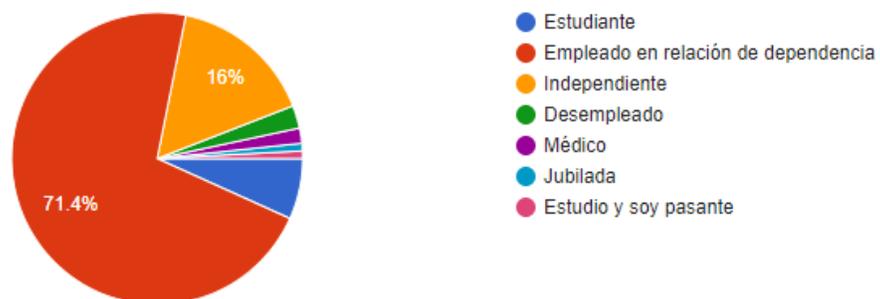
¿Cuántos años tenés?

119 respuestas



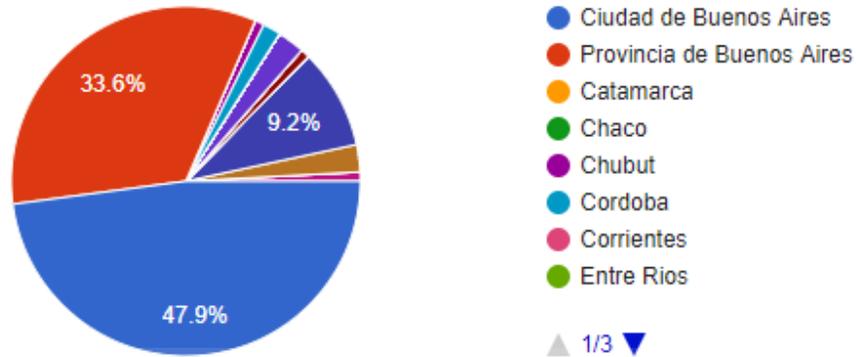
¿Cuál es tu ocupación?

119 respuestas



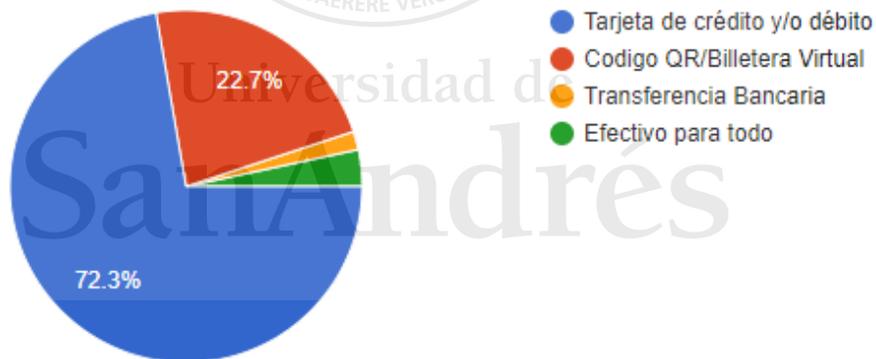
¿Dónde vivís?

119 respuestas



Al momento de realizar tus compras de forma presencial ¿Cuál es el medio de pago que más utilizas?

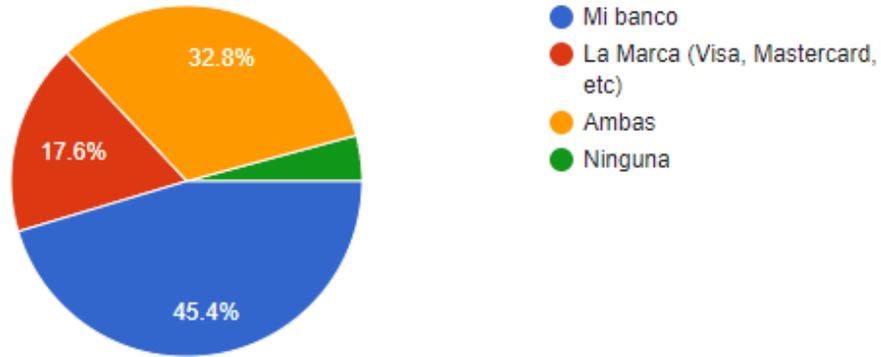
119 respuestas



¿Con qué relacionas a tus tarjetas de crédito/débito?



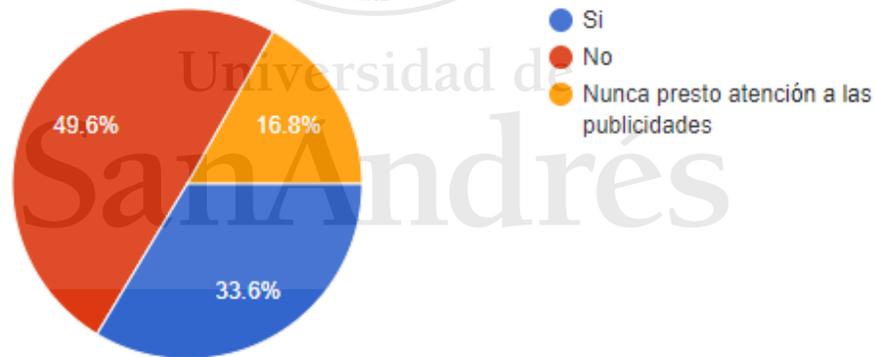
119 respuestas



Durante el 2020, ¿recordabas alguna publicidad de Visa o Mastercard sobre compras por internet o contactless?



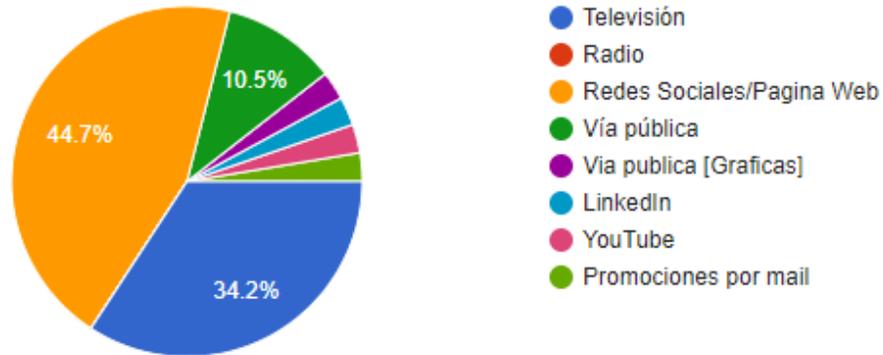
119 respuestas



Si la pregunta anterior es SI, ¿cuál fue el medio?



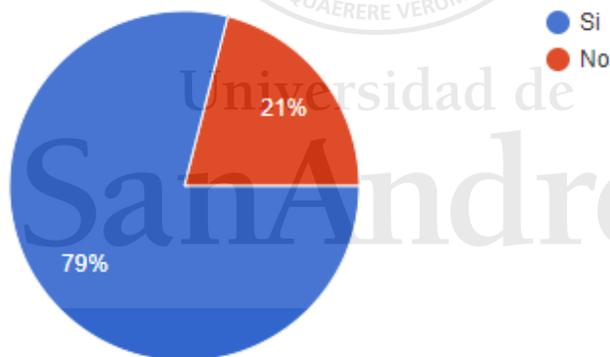
38 respuestas



En los últimos meses ¿Utilizaste alguna promoción de descuento o cuotas sin interés con tus tarjetas de crédito/débito?



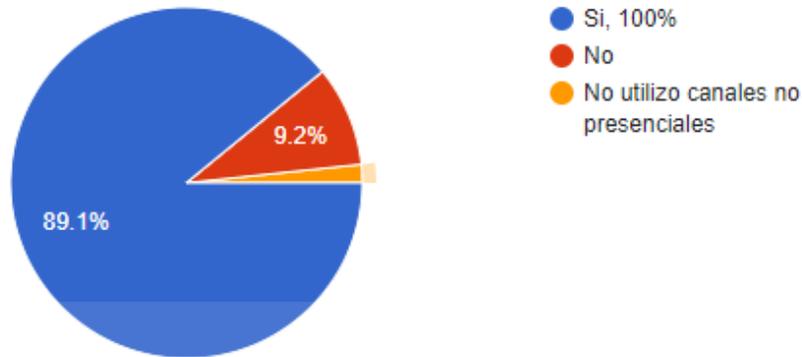
119 respuestas



¿Crees que tu uso en canales no presenciales (E-commerce) aumentó debido a la pandemia/cuarentena?



119 respuestas



Si la pregunta anterior es Si, ¿mantendrías ese comportamiento post pandemia?



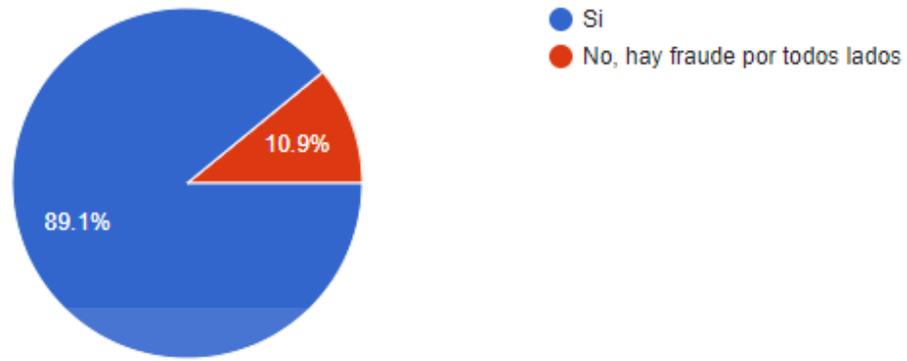
110 respuestas



¿Crees que comprar por una página web/marketplaces (ej. Mercado Libre) es seguro?



119 respuestas



¿Sabes cómo identificar cuando un sitio es seguro para realizar pagos?

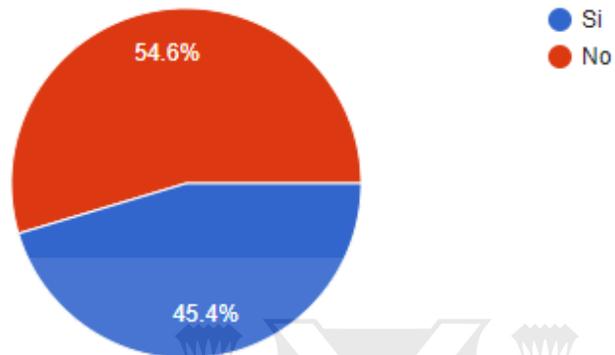


119 respuestas



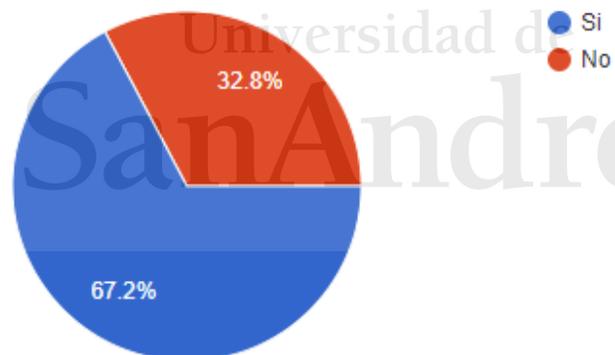
¿Cambió en algo tu percepción de seguridad en los pagos por páginas web/marketplaces los últimos meses producto de la pandemia/cuarentena?

119 respuestas



¿Alguna vez realizaste un pago en modalidad contactless?

119 respuestas



Considerando el contexto de pandemia ¿Crees que esta modalidad ayuda a evitar el contacto en las compras?



119 respuestas



Universidad de
SanAndrés