

Pasarelas de pago en Colombia, un mercado cambiante y altamente competitivo¹.

Caso de enseñanza creado por **Andrés BARRIENTOS², Elizabeth SALINAS³, Juan QUIROZ⁴**

En Colombia han surgido nuevos proveedores de pasarelas de pago, aumentando la competencia del mercado y dándole una exigencia innovadora a las empresas exigentes, ya no solo se compete con precio y calidad, también se hace con nuevos e innovadores productos.

Los tiempos han cambiado, los procesos comerciales han evolucionado de una forma sistemática, más simple y ágil tanto para las empresas como para el público consumidor, siendo así una solución importante para la evolución de una economía cambiante y fluctuante debido a los constantes cambios y variables que se anteponen, exigiendo transformaciones inmediatas y el mercado de las pasarelas de pago es la representación real de esta evolución.

Juan Fernando Arango (Comunicación personal, de agosto de 2020) ingeniero de sistemas de la Universidad de Antioquia, movido por una experiencia personal en el proceso de compra equipos informáticos a través de la web, decidió emprender un camino nunca antes pensado en una época donde la palabra internet era un tabú y en el que apoyado por los que se convertirían posteriormente en los socios Claudia Henao González y William Jaramillo, en el año de 1998 en la ciudad de Medellín Colombia, llevaron a la realidad la empresa que se conoce como Pasarela Virtual, una pasarela de pagos electrónicos.

Partiendo de la premisa que el mercado de las pasarelas de pago es muy competido, se observaron una serie de obstáculos que traen desafíos constantes para

¹ Este caso de enseñanza debe utilizarse con fines académicos únicamente, como base para la discusión en clase. Algunos datos han sido modificados

² Andres Felipe Barrientos Correa, Administrador de negocios internacionales y especialista en gerencia de la Institución

Universitaria de Envigado, Colombia. E-mail: andresbarrientos18@gmail.com.

³ Elizabeth Salinas Tamayo, Contadora pública y especialista en gerencia de la Institución Universitaria de Envigado, Colombia. E-mail: elizabeth141108@hotmail.com.

⁴ Juan Felipe Quiroz Osorio, Ingeniero de sistemas y especialista en gerencia de la Institución Universitaria de Envigado, Colombia. E-mail: pipesar@gmail.com.

ser más competitivos y lograr el posicionamiento y reconocimiento en el mercado colombiano para ser considerados por empresas y comercios recaudadores de dinero para ser su solución como medio de pago virtual.

Lograr tener un renombre, ir a la vanguardia con nuevos productos y servicios trae como resultado una posición de privilegio, pero ¿Cómo Juan Fernando en cabeza de la empresa podrá llevar a la organización a este nivel?, ¿Qué cambios deben implementarse para ser más competitivos y sobrepasar las expectativas? (Arango, 2020)

LA INDUSTRIA

Entre el año 2016 y 2021 en Colombia y en el mundo, el comercio electrónico ha crecido de manera acelerada. El mundo digital se convirtió en una gran herramienta para que las empresas puedan vender sus productos, aproximarse a su público con el fin de poder conocer y suplir las necesidades que a su vez se vuelven más exigentes cada día. (Marín, 2020)

Una pasarela de pago es un software que enlaza al comprador, vendedor y el banco, garantizando el intercambio seguro de información confidencial, por eso el crecimiento obedece a la confianza que depositan los usuarios en el proceso de compra y pagos por internet.

Para el año 2021 se estima que en Colombia 5 de cada 10 empresas tengan implementados procesos de Ecommerce y pago virtual, lo que significa aproximadamente 170 millones de operaciones con un crecimiento en transacciones general del 35% respecto al año 2020. Además, se espera que se procese por el Mercado de Ecommerce 150 Billones de pesos con un crecimiento del 30%. Finalmente se estima que el 35% de la población colombiana adulta realiza efectivamente actividades de compra y pago en línea. Las autoridades que regulan las pasarelas de pago son la red ACH (Automated Clearing House - sistema automático de transferencia de fondos), Cámara colombiana de comercio electrónico, Incocredito Reglamenta la seguridad de las pasarelas de pago. (Revista Semana, 2019)

Mercado de Pasarelas de pago en Colombia:

Las pasarelas de pagos reciben el pago por parte del cliente, y posteriormente le entrega al vendedor de productos o servicios el dinero de las transacciones realizadas en su portal Web o pueden simplemente servir como intermediario para abonar los recaudos directamente al banco que el comercio elige. Dichas plataformas

deben ser confiables, ya que manejan datos financieros de los clientes. En Colombia existen alrededor de 30 pasarelas de pago, a continuación, se relaciona las más reconocidas y las que realizan más transacciones con el fin de contextualizar en cuanto a los servicios que prestan y su funcionamiento en general.

- **Pasarela PU:**

PU es una empresa que nace en el año 2002 en la ciudad de Bogotá, como un sistema que le permite a los usuarios recibir pagos por internet a través de diferentes medios: tarjetas de crédito, cuentas corrientes, ahorros, efectivo y otros. Opera en más de 50 mercados diferentes y en 27 países, en el año 2019 contaba con una participación en el mercado colombiano del 63% convirtiéndose en la empresa líder en pagos electrónicos en Colombia.

PU ofrece a sus clientes un módulo antifraude que evalúa las transacciones en línea realizadas con tarjetas de crédito y débito, con el objetivo de prevenir y controlar transacciones fraudulentas, cuenta con una herramienta de soporte virtual que permite brindar soluciones en línea a los comercios, además ofrece el servicio de pagos en línea sin necesidad de tener una página web por parte del vendedor.

- **Pagos MP:**

MP es una empresa argentina creada en el año 2003 con el fin de solucionar la necesidad de cobros dentro de la empresa Mercado Libre, posteriormente se consolidó como una unidad de negocios independiente que permite a las Pymes en Latinoamérica contar con más opciones de cobro para los usuarios. Opera en Latinoamérica con presencia activa en Chile, Argentina, Perú, Uruguay, México, Brasil y Colombia, en el año 2019 contaba con una participación en el mercado colombiano del 16%.

Se caracteriza por ser una plataforma segura ya que posee un motor antifraude compartido con Mercado Libre a nivel regional, los medios de pago utilizados son: tarjetas de crédito y débito, pagos seguros en línea y Medios en efectivo, otro de los beneficios de esta plataforma es que realiza cobro únicamente de la comisión de las transacciones aprobadas. (Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2017)

- **Pasarela PP:**

PP es una pasarela de pagos colombiana, fundada en 1998, la cual se estableció en el mercado realizando desarrollos y programaciones para sus clientes, posterior a esto en el año 2002 se enfocaron en ser una pasarela como tal ofreciendo

una solución a sus clientes en procesos de transacciones digitales a través de diferentes canales. En el año 2019 la compañía internacional Evertec, adquirió la pasarela PP lo que le abrió paso para llegar a países como: Brasil, Chile, Panamá, Guatemala, Costa Rica, Perú, México, Uruguay, Puerto Rico y República Dominicana. En el año 2019 la participación de PP en el mercado colombiano era de un 10%.

Los principales beneficios que ofrece PP a sus usuarios son el de conectar con todos los medios de pago, el envío de reportes de transacciones en tiempo real y el monitoreo de las transacciones 24/7 para contrarrestar el fraude. (Amaya, 2019)

- **Pagos Epay:**

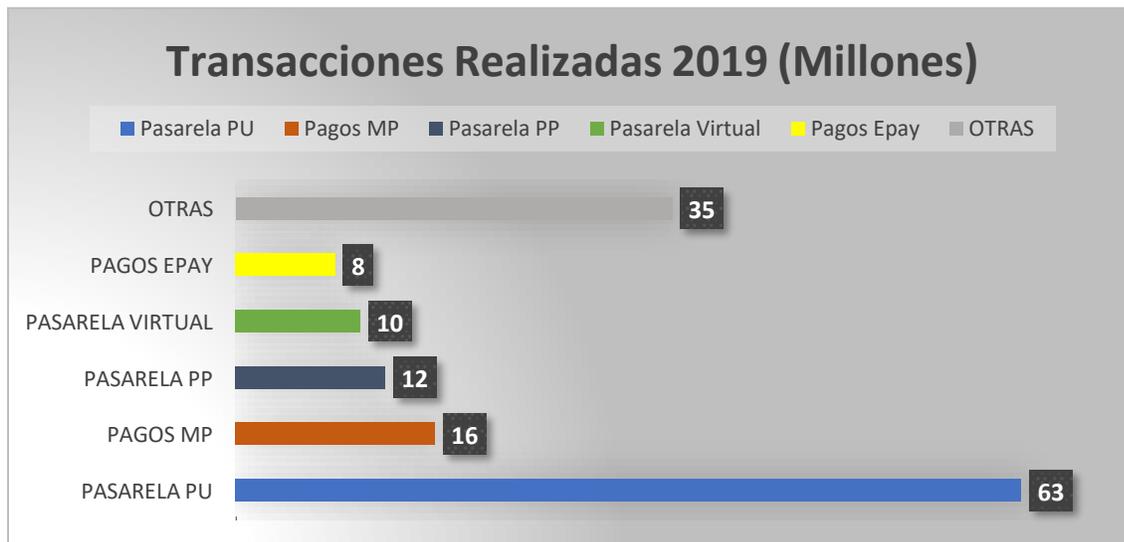
Epay fue fundada en Colombia, en el año 2011. Es una empresa que se especializa en procesar pagos en línea permitiendo a las personas o comercios realizar pagos, cobros y recargas de una manera fácil y segura, se encuentra en países como Brasil, Salvador, Perú y Colombia. En el año 2019 tenía una participación en el mercado colombiano equivalente a un 8%. La pasarela Epay se encuentra certificada por ACH Colombia y ofrece servicios como el pago en línea sin necesidad de página web, variedad de métodos de pago, envío de emails y mensajes de cobro personalizados. (ePayco, 2020)

Participación en transacciones

Como se evidencia en la figura 1, Pasarela virtual cuenta con un total de clientes de 14.438 de los cuales 786 eran comercios directos y 13.652 eran comercios Indirectos, por medio de la empresa se realizaron 9.884.914 operaciones exitosas, que representaron monetariamente \$7.944.562.325.541. estas cifras dan como resultado a la compañía un crecimiento en operaciones en el 2019 del 58% y esperan un crecimiento para el 2020 del 45%

Figura 1.

Transacciones realizadas



Nota: Representación gráfica del Total de transacciones realizadas en Colombia por medio de pasarelas de pago en el año 2019.

Fuente: Elaboración propia con información tomada del archivo del área de mercadeo (interno).

ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA

En la década de los noventa en Colombia no se pensaba que la internet como herramienta tecnológica se convertiría en factor esencial tanto en los hogares como en las organizaciones.

Pasarela virtual surgió como un nombre tecnológico e innovador, la idea inicial de vender productos como Cd's y libros por internet fue muy novedosa, ya que la música en ese formato estaba en apogeo y los libros hasta antes de esta "nueva era avanzada" era la única solución.

En el año 1998 Juan Fernando Arango creador intelectual de la empresa, inició su proceso en el mundo del comercio electrónico. Comentó su idea con Claudia Henao González (ahora su esposa) quien se motivó a hacer parte del proyecto, sintieron en su momento la necesidad de inyección de capital y conocimiento gerencial y sumaron al proyecto a William Jaramillo quien, motivado por Juan Fernando, hizo parte de este grupo fundador de la compañía.

Inicialmente Claudia Henao González fue quien estuvo a cargo del proyecto en todo lo relacionado con la constitución de la empresa y por ende llegó a ser la primer representante legal y gerente, Juan Fernando Arango y William Jaramillo estaban al margen de estos asuntos debido a sus empleos por lo que debían responder, pero una vez terminada sus respectivas jornadas laborales dedicaban su tiempo para desarrollar su idea de negocio.

Durante la década comprendida entre 1998 a 2008 fue lo que consideraron un periodo para innovar, lleno de retos debido a la poca cultura informática, atravesando una serie de dificultades por la poca experiencia en el área comercial teniendo en cuenta que sus creadores solo tenían conocimientos de ingeniería electrónica y de sistemas.

Los años transcurridos sirvieron como proceso exploratorio y de aprendizaje para migrar su modelo de negocio de ventas de productos en línea por ofrecer un servicio de pagos realizando alianzas con entidades financieras.

El año 2008 fue crucial por que comenzaron a desarrollar y ofrecer diferentes opciones para que los comercios implementaran el recaudo de forma virtual paralelamente y con el fin de ampliar sus operaciones ampliaron su portafolio de alianzas estratégicas con diferentes entidades financieras que permitieron una mayor penetración en el mercado.

Juan Fernando Arango describe este proceso con gran emoción ya que fue un periodo de 5 años en los que pudieron afianzar su nombre y darle una estructura sólida a la empresa para generar el factor determinante y esencial en todo este proceso llamado confianza.

En el año 2013, Pasarela Virtual logra la certificación bajo la Norma PCI – DSS (Security Standards Council), un título internacional para la protección proactiva y competente de los datos de los tarjetahabientes. Posterior a esto, en el año 2014 logro obtener los primeros convenios con diferentes entidades bancarias, integraciones con GANA⁵, Baloto⁶, Cajas de supermercados Éxito⁷, y Red ATH⁸, logrando diversificar la oferta de la compañía.

⁵ Grupo Antioqueño de Apuestas, Gana, es la red tecnológica más grande del departamento de Antioquia, a través de la cual se ofrecen servicios de giros, recargas, recaudos, pagos, seguros o juegos entre otros.

⁶ la mayor red de lotería y recaudación de pagos de Colombia, con más de 800 mil transacciones diarias en más de 10 000 puntos de venta

⁷ Éxito: cadena de supermercados en todo el territorio colombiano, que a su vez recibe, recaudos, pagos, giros, recargas, entre otros

⁸ Es la red de Cajeros Automáticos de los Bancos de Grupo Aval.

En el año 2018 Pasarela virtual llevó cabo el lanzamiento de un nuevo producto insignia llamado “ZonaCOMMERCE”, el cual es una plataforma que permite desarrollar a sus clientes proyectos e-commerce para todo tipo de necesidades de carácter comercial.

Como se puede evidenciar en la figura 2, Pasarela Virtual es una empresa con más de 20 años de experiencia en comercio electrónico y pagos seguros en línea (PSE), certificados por las redes financieras para pagos no presenciales vía internet con una posición considerable en el mercado que busca estar siempre a la vanguardia buscando satisfacer las exigencias de sus clientes. (Arango, 2020)

Figura 2.

Línea de tiempo, Pasarela Virtual.



Nota: Descripción grafica de la historia de la empresa, con fin de ilustrar cronológicamente la evolución de PasarelaVirtual S.A.

Fuente: Elaboración propia.

A través de los años Pasarela Virtual ha evidenciado un crecimiento que se ha vistoreflejado en los aportes de socios donde se estima que posee un total de 12.552 acciones donde sedestacan Juan Fernando Arango, Claudia Henao González y William Jaramillo como los socioscon mayor participación sumando entre estos un 80%, el 20% restante se encuentra repartido enlos demás socios minoritarios que

han aportado no sólo económicamente si no profesionalmente. En Pasarela Virtual los colaboradores se destacan en competencias organizacionales como servicio al cliente y trabajo, cuenta con una base de conocimiento extensa donde se recopila de experiencia de más de 20 años, por lo tanto, todos los trabajadores indistintamente de su cargo o el área en el que se desempeñan cuentan con la capacidad de brindar una buena atención a los clientes y comercios. Estos atributos están asociadas a la misión, visión y valores de la organización ya que reflejan la Cultura Organizacional.

Además, se encuentra la planificación y coordinación ya que se gestiona adecuadamente los recursos disponibles, prioriza las tareas y actividades, se aprovecha el tiempo para cumplir los compromisos adquiridos, trabajando de forma ordenada y sistemática, organizando y planificando eficazmente la secuencia de actuación necesaria para conseguir los objetivos/metras marcados.

Existen dos competencias de liderazgo que se pueden evidenciar en este caso. La primera es la dirección de personas que estimula el aprendizaje, la cual les propone a sus colaboradores retos que les ayuden a desarrollarse, proporcionando retroalimentación, mejorando las condiciones de trabajo, reforzando y proporcionando las herramientas y recursos necesarios. La segunda es la toma de decisiones lo que da una respuesta ante situaciones difíciles o complejas, mostrando confianza en sí mismo al justificar y defender la decisión tomada, y asumiendo las responsabilidades derivadas de la misma.

Adicionalmente cuenta con un área de servicio al cliente que detecta, atiende y resuelve las necesidades del cliente interno/externo adecuadamente. Consideran al cliente como su objetivo prioritario. Actúa con vocación de servicio, mostrando una actitud de disponibilidad hacia el cliente, lo que ayuda a fortalecer la relación profesional con él. Se anticipa a las necesidades del cliente, dándoles prioridad y poniendo en marcha planes para satisfacerlas.

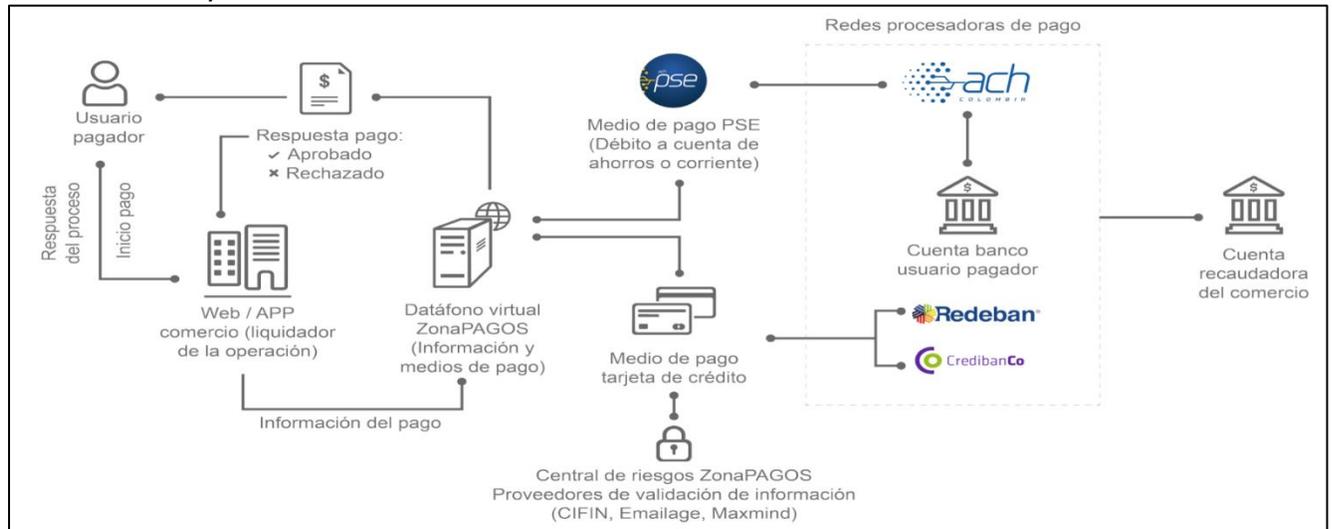
Un negocio que sí funciona

Pasarela Virtual es una plataforma de gestión integral de recaudos, diseñada para que las empresas puedan efectuar pagos y recaudar facturas con diversos canales o productos financieros. Sus clientes podrán consultar en la web el estado de sus obligaciones, cartera o pagos (ver figura 3). La empresa recibe el pago por parte del cliente, y posteriormente le entrega al vendedor el dinero de los productos vendidos en su portal Web o puede simplemente servir como intermediario para abonar los recaudos directamente al banco que el comercio elige. También puede elegir desde uno hasta varios canales de pagos, dependiendo de su proceso interno de recaudo conectado con la red financiera virtual, presencial, corresponsales

bancarios y no bancarios entre otros, en lo que trae como resultado más de 10.000 clientes, más de 500.000 usuarios al mes y más de 4 portales bancarios.

Figura 3.

Las Operaciones



Nota: Descripción grafica de la manera en que funcionan las operaciones de Pasarela Virtual. Fuente: Tomado de (Zona Virtual, 2020)

El objetivo de la empresa es ofrecer una solución integral de pagos virtuales, recaudos y virtualización de la operación con diversos canales financieros a la medida de cada empresa. Además, presta el servicio de recaudo de manera virtual por medio de pagos con tarjeta de crédito y PSE, y de manera presencial con corresponsales bancarios y no bancarios como lo son las cajas de supermercado ÉXITO, GANA y Baloto.

De igual manera otorga Información en tiempo real, totalmente en línea con una disponibilidad de la plataforma 7 x 24. Para mayor seguridad cuentan con una central de validación para la mitigación del fraude con tarjeta de crédito sin dejar atrás la identificación de transacciones.

Cuando el cliente hace su pago el sistema lo abona directamente al banco de su elección sin hacer recaudos. Por otra parte, se brinda soporte a los comercios y bancos y finalmente se cuenta con Zona Commerce, servicio de tienda en línea (e-commerce). En Pasarela Virtual, el comercio o usuario puede elegir desde uno hasta

varios canales, dependiendo de su proceso interno de recaudo conectado con la red financiera virtual o presencial, corresponsales bancarios y no bancarios, entre otros.

Como parte de la propuesta de valor, la empresa tiene el mayor índice de entidades bancarias asociadas con el fin de brindar cobertura en los servicios, además, que las transacciones se acentúen en tiempo real en sus sistemas financieros donde los clientes pueden encontrar diferentes opciones de pago que se ofrecen en multilinguaje y multimonedas. Adicionalmente cuentan con un sistema de protección de fraude y seguridad. Pasarela Virtual, brinda a los clientes seguridad en el manejo de los datos e información financiera, agilidad financiera facilitando el asentamiento de los pagos en tiempo real en los sistemas contables de los comercios. Se tiene un acompañamiento con el cliente en la instalación y configuración de la pasarela de pagos y soporte técnico durante la permanencia del cliente con la plataforma.

Las principales fuentes de ingreso son las transacciones realizadas a través de la plataforma y el arrendamiento del software, teniendo como socios claves de nuestro modelo de negocio a las empresas de transacciones electrónicas como REDEBAN⁹, CREDIBANCO¹⁰, PSE¹¹, ACH¹² Colombia, también las relaciones como socios estratégicos como entidades bancarias, recaudadores de efectivo presenciales en Colombia como Baloto, Gana, Efecty entre otros.

PROBLEMÁTICA Y SOLUCIONES

Los desafíos que enfrenta la alta dirección de la compañía se relacionan con la innovación y desarrollo de nuevas tecnologías que permitan proporcionar un portafolio más amplio y competitivo en el mercado, con lo cual se pueda captar más clientes con respecto a otras pasarelas de pagos líderes, donde la preferencia por parte de los clientes a la hora de seleccionar plataformas de pago va encaminada a otras pasarelas que ofrecen soluciones innovadoras, con nuevas tecnologías, con uso de periféricos como tabletas, celulares, datafonos virtuales, que Pasarela Virtual no ofrece. El problema es que Pasarela Virtual no cuenta con un área de innovación constante para estar un paso delante de la competencia, y el personal desarrollador

⁹ Redeban es una compañía líder en el sector de medios de pago electrónicos y trabaja constantemente en el desarrollo de soluciones que faciliten la vida de las personas, entidades financieras, comercios y empresas, a través de la innovación y de valores agregados en sus productos.

¹⁰ CredibanCo es una empresa colombiana vigilada por la Superintendencia Financiera que cuenta con 48 años de experiencia en la administración y desarrollo de sistemas de pago de bajo valor.

¹¹ PSE es un sistema de pagos, mediante el cual las empresas brindan a los usuarios la posibilidad de realizar sus pagos y/o compras a través de Internet, debitando los recursos en la entidad financiera donde éstos tengan su dinero, y depositándolos en la cuenta de las empresas.

¹² "Automated Clearing House" (sistema automático de transferencia de fondos)

gasta su día a día en dar las soluciones operativas a los nuevos comercios y brindar soporte a la plataforma.

Soluciones propuestas

Como factor inicial para poder competir, la empresa debe iniciar procesos de investigación en desarrollo de software que le permitan incursionar en nuevas tecnologías sistemáticas para ampliar su portafolio, para esto William, Claudia y Juan Fernando como máximos accionistas han evaluado 2 posibles soluciones, como se puede apreciar en las tablas 1 y 2:

Tabla 1.

Comparativo soluciones

	SOLUCIÓN 1	SOLUCIÓN 2
Tipo de solución	Implementar un proceso de formación a los empleados con el fin de profundizar sus capacidades y habilidades en el manejo de nuevo software, para promover una cultura interna de innovación que potencialice la creatividad, depositando la confianza en el equipo de trabajo actual, para fomentar la creación del área de innovación y que ellos mismos inicien y lleven a cabo este proyecto.	Tercerización de empresa asesora con personal experto y conocimientos sólidos acerca de las implementaciones sistemáticas necesarias para llevar a cabo la solución tecnológica de nuevas herramientas

<p>Plan de acción</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación del personal en nuevas tecnologías, en temas de innovación, estopor medio de cursos, diplomados, títulos profesionales o postgrados. - Contratos con cláusulas de permanencia que permitan a la empresa recibir la retribución de la inversión realizada en la formación del personal. - Al finalizar los estudios o cursos, se debe hacer un ajuste salarial a los empleados acorde al promedio del sector económico y un cambio de rol en la nueva área de innovación, para evitar la rotación de estos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda de empresa tercera con personal idóneo para desarrollo de nuevas tecnologías. - Pasarela Virtual debe contar con una persona encargada en la evaluación, análisis y levantamiento de requerimientos de las nuevas soluciones a implementar asesorada por el área de mercadeo de la empresa, la cual tiene actualizado el estudio de mercado, conociendo de primera mano las tecnologías con las que trabaja la competencia. - Después de definir la empresa tercera para los nuevos desarrollos se requiere una transferencia de conocimiento a nivel de negocio y software de la compañía.
<p>Cantidad de personas</p>	<p>Para esta solución se estima un equipo de 5 empleados, a los cuales se les dará el beneficio de formación y el ajuste salarial y cambio de rol al final de los estudios.</p>	<p>Para esta solución se estima la tercerización de 4 personas, 3 desarrolladores y un analista de calidad. Y capacitar o contratar una persona interna para el levantamiento de las necesidades y acompañamiento del proyecto de innovación.</p>
<p>Costos asociados</p>	<p>Se estima una inversión promedio en educación para los 5 empleados de \$50.000.000 pesos colombianos, en equipos de hardware y software se deben invertir alrededor de \$25.000.000 pesos colombianos, los ajustes salariales generarían un costo mensual adicional a la empresa de \$10.000.000 pesos colombianos después de culminados los estudios. Así mismo se requeriría la contratación de mínimo 2 personas para continuar con el día a día de la empresa local sería un costo adicional de \$10.000.000 pesos colombianos.</p>	<p>El costo mensual de las 4 personas tercerizadas está alrededor de \$30.000.000 pesos colombianos y la persona interna le genera un costo mensual a la empresa de \$7.000.000 aproximadamente.</p>

<p>Tiempo s para tener solucion es producti vas</p>	<p>Se estima que el primer año sea de formación, organización de insumos, planeación de soluciones y en el segundo año se empiecen a implementar, estimando en los primeros 6 meses tener los primeros desarrollos en etapa productiva y al culminar el año tener al menos 3 soluciones diferenciadoras que generen valor a la compañía.</p>	<p>Se espera empezar a tener resultados a los 8 meses y en un lapso de 2 años tener al menos 5 nuevas soluciones tecnológicas para la compañía.</p>
<p>Ventajas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El conocimiento permanece en la empresa. - Tiene menos costo de inversión. - Después de los 2 años del proyecto se puede continuar sacando proyectos con inversiones bajas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se empieza a trabajar en nuevos proyectos al mes de iniciado el proyecto. - Se tiene la primera implementación la cual produce ventas a la empresa en 8 meses. - La garantía de los productos corre por cuenta de tercero. - Se tienen más soluciones innovadoras en 2 años lo cual generaría más ventas, más transacciones, y nuevos clientes en menos tiempos.
<p>Desventajas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se requiere de mínimo año y medio para empezar a vender nuevos productos. - Se tiene el riesgo de que el personal capacitado e idóneo se vaya de la empresa. - Los nuevos clientes y el aumento de transacciones esperado requiere más tiempo para verlo materializado. 	<ul style="list-style-type: none"> - El conocimiento técnico está en empresa tercerizada. - El costo de la inversión es mucho más alto. - Al finalizar el contrato con el tercero solo se reciben garantías por un periodo corto de tiempo.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2.

Resumen soluciones

	Solución 1	Solución 2
Tipo de solución	Formación interna de los empleados.	Tercerización de la solución.
Tiempo estimado	2 años	2 años
Tiempo mínimo para vender nuevas soluciones.	18 meses	8 meses
Cantidad de soluciones esperadas en 2 años.	3 soluciones	5 soluciones
Total costo estimado de la solución en 2 años.	\$ 315.000.000 COP	\$ 888.000.000 COP

Fuente: Elaboración propia.

Los costos estimados son producto de una investigación en diferentes entidades en lo referente a la educación superior (postgrados) y empresas prestadoras de servicio en soluciones de tecnología y software, estos son datos estimados ponderados de acuerdo con los datos adquiridos, los cuales se obtuvieron en conjunto con el gerente de TI (Tecnologías de información).

Reunión de Junta Directiva.

Después de este análisis la junta directiva se ha reunido y evaluado cuál es la mejor opción para la compañía, sin llegar a un consenso en la toma de decisión. Es importante destacar que ambas implementaciones llevan a la empresa a ser más competitiva en el mercado de las pasarelas de pago, buscando el aumento del número de transacciones mensuales y la fidelización por parte de los clientes.

¿Teniendo en cuenta estas soluciones cual consideran que es más acertada para la empresa?

¿Por cuál de ella deben optar los accionistas para tener un mejor retorno a la inversión en el cortoy mediano plazo?

Referencias

- Amaya, J. S. (2 de Diciembre de 2019). *La Republica*. Obtenido de www.larepublica.co: <https://www.larepublica.co/finanzas/la-internacional-evertec-adquirio-a-la-pasarela-de-pagos-colombiana-placetopay-2939831>
- Arango, J. F. (Agosto de 2020). Historia de Zona Virtual. (J. Quiroz, E. Salinas, & A. Barrietos, Entrevistadores)
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (2017). *Cace*. Obtenido de www.cace.org: <https://www.cace.org.ar/socios-mercado-pago>
- ePayco. (2020). *ePayco*. Obtenido de www.epayco.com: <https://epayco.com/nosotros.php>
- Marín, J. (17 de Diciembre de 2020). *Mostacho Marketing*. Obtenido de www.mostachomarketing.com: <https://mostachomarketing.com/pasarelas-pago-colombia/>
- Revista Semana. (15 de Agosto de 2019). *Semana*. Obtenido de www.semana.com: <https://www.semana.com/tecnologia/articulo/asi-avanza-el-comercio-electronico-en-colombia/275169/>
- Zona Virtual. (2020). *Zona Virtual*. Obtenido de [www.zonavirtual.com](https://zonavirtual.com): <https://zonavirtual.com>