



PAYTRUE

El dilema que llegó a Harvard

La disyuntiva que enfrentó la tecnológica PayTrue en su plan de expansión internacional se volvió un caso de estudio de la prestigiosa universidad de EE.UU.; el paper ayudó a la compañía a potenciar su marca empleadora.

FOTO



Respuestas. "Yo fui a trabajar todos los días, no hice más que eso". (Foto: Fernando Ponzetto)

1/4
Ver galería

Vota por esta noticia:

★★★★★ 0 votos

Me gusta 1

TEMAS

tarjetas de crédito - pagos electrónicos - Paytrue - Diego Nario - PayGroup - EFT Group - El Empresario 12 años

Diego Ferreira | 30 jun 2017

Qué voy a andar diciendo lo que hago o no hago», se cuestionó a sí mismo Diego Nario (40). Empresario en un sector de feroz competencia, el tecnológico, pensó inicialmente —casi como un reflejo instintivo— que quizá revelar información sobre su compañía, PayTrue, no era lo más conveniente. La disyuntiva surgió cuando tres profesores de la Universidad ORT, le pidieron retratar en un *paper* la situación de la empresa en 2008 en su afán por expandirse internacionalmente.

Lo que nunca imaginó Nario es que al aceptar esa solicitud iniciaba un curso de acción por el cual «Paytrue Solutions» se convertiría en un caso de estudio de la prestigiosa Universidad de Harvard (Massachusetts, EE.UU.).

Al final, el empresario accedió por su vínculo con el mundo de la academia, ya que PayTrue patrocina proyectos de grado de sus empleados que están terminando la carrera de Ingeniería. También fue decisivo que Nario conociera a Marcel Mordezi, profesor de ORT y coautor del caso junto a sus colegas Enrique Kramer y Luis Silva Domingo, por trabajos en consultoría realizados en conjunto.

El caso comenzó a escribirse en 2008 y se publicó en 2011. En ese período, los autores hicieron entrevistas y hasta grabaron un video con el testimonio de los protagonistas.

«El día a día 'nos come', así que cuando alguien que entiende lo que estás haciendo, un tercero, te saca los datos y los escribe de tal manera que parece una 'foto real' de lo que pasó, está bueno», evaluó Nario.

Pero más allá de esa pausa para ver la «foto» en retrospectiva, convertirse en un caso de estudio acredita prestigio como marca empleadora. El *paper* fue un factor que los empezó a «posicionar como una empresa donde está bueno trabajar, que hace cosas interesantes», explicó. Sus colegas del rubro lo han felicitado por esta distinción, pero los (potenciales) clientes, en cambio, «posiblemente no se enteren de que existen esos *papers*», concedió.

Como ir al mundial.

En junio de 2008, PayTrue tenía entre manos una duda vital para encarar sus planes de crecimiento. Nacida en 2003, se había especializado en desarrollar soluciones en pago electrónico y detección y prevención de fraude con tarjetas. Esa estrategia apuntaló su crecimiento en la región.

«No obstante, PayTrue no había podido dar un salto adelante y servir a clientes más grandes en una base constante —solo ocasionalmente— tanto en América Latina como fuera de ella. ¿Por qué los principales bancos internacionales no han adoptado sus soluciones? ¿Qué cambios debían introducirse en la estrategia de PayTrue para cerrar la brecha que la separaba de los líderes mundiales? ¿O debería la empresa simplemente conformarse con el nicho que había encontrado?», plantea el trabajo. Allí radicaba el nudo para la firma y el atractivo para los estudiantes.

«El caso presenta el dilema que tiene una empresa nacional con un muy buen producto en cuanto a cómo puede hacer para venderle a las grandes empresas. Ese es un dilema constante de cualquier empresa que es exitosa en un mercado limitado», analizó Kramer.

En 2007, PayTrue tenía más de 30 clientes en varios países, incluyendo Argentina, Bolivia, Canadá, Chile, Costa Rica, Ecuador, Eslovaquia, Perú, República Dominicana y Singapur. Y aunque había desarrollado un proyecto para Visa Internacional en EE.UU., «la mayoría de sus ingresos venían de América Latina», señala el texto.

De fondo, la empresa dudaba sobre la conveniencia de adherir a una estrategia de innovación que fuera más allá del esquema de productos y proyectos que había desplegado hasta entonces. La posibilidad de incorporar soluciones basadas, por ejemplo, en inteligencia artificial traía una oportunidad para posicionarse como referente del sector y a la vez un riesgo, por la complejidad del proyecto y de los desafíos comerciales que implicaba.

El caso refleja así la importancia de analizar los recursos internos (capacidades y limitaciones) de los que dispone una empresa para delinear su estrategia, planteó Kramer.

El texto, utilizado desde hace algunos años en la Universidad ORT, ingresó en septiembre de 2016 a la plataforma de la Harvard Business Publishing (HBP), unidad responsable de editar los casos de estudio de la institución, así como de la revista académica Harvard Business Review (HBR). El *paper* se había presentado en el marco de un acuerdo entre Harvard y Cladea Balas Case Consortium (CBCO), una organización que, entre otros cometidos, impulsa la formación a través de casos pedagógicos anclados en la región. ORT es una de las universidades latinoamericanas que son parte de esta alianza académica.

Los requisitos, revisiones y «filtros» que debe superar un caso para ser aceptado por una institución como Harvard se asemejan al fútbol, compara Nario: «primero, tenés la Eliminatoria, luego el repechaje y después vas al Mundial».

Partitura.

«Harvard es imbatible», cuenta con la mejor «casoteca» del mundo, sentencia Kramer. El gran diferencial respecto de otras universidades reconocidas, es que sus casos presentan información básica al estudiante para que analice, argumente y debata a partir de ella. La lógica de Harvard es que «la vida te plantea datos, pero sos vos el que tiene que darles sentido», razona. Es como en la música, «la partitura es la misma, pero la interpretación no».

«PayTrue Solutions» integra la biblioteca de Harvard bajo el temario «Estrategia y ejecución». Ese capítulo incluye casos como «Tesla Motors», que cuenta cómo la compañía se aprestaba a convertirse en el primer fabricante de automóviles de EE.UU. en ingresar al negocio tras la Primera Guerra Mundial; «Virgin.com», sobre la decisión del grupo de Sir Richard Branson de consolidar o no sus distintas unidades de negocio en un único sitio web, y «BestBuy: competir al límite», que narra cómo el *retailer* de electrónicos en EE.UU. llegó al éxito y cómo podría mantenerlo en el largo plazo.

Los casos están disponibles no solo para profesores y alumnos, sino también para público general. El de «PayTrue Solutions» está a la venta por US\$ 8,95.

Llegar a las grandes ligas de la academia puede acarrear la invitación a disertar en las aulas de estas famosas instituciones.

Un caso que recuerda Kramer por haberlo vivido en persona ocurrió en 2008, cuando los representantes del grupo Leadgate (el mismo de Fluna) disertaron en Harvard, convidados por el profesor Paul W. Marshall, sobre su adquisición de Parmalat. El tema motivó el *paper* que escribió el docente en 2007.

Nario no ha expuesto en Harvard —algo que ve «difícil, pero no imposible»— aunque la experiencia de hablar delante de una clase no le es extraña. De hecho, ha dado charlas a estudiantes uruguayos sobre el caso PayTrue. Por lo general, le preguntan sobre la toma de decisiones que hizo la empresa para crecer. Nario se sorprende que 10 años después el tema siga despertando interés. «Hay gente que quiere saber cómo hicimos. Y yo me pregunto: ¿cómo hice qué? Yo fui a trabajar todos los días, no hice más nada que eso», concluyó.

Una decisión que definió el rumbo.

El caso «Paytrue Solutions» no despeja la incógnita sobre qué decisión tomó la compañía para expandirse. Al final, apostó a hacer productos para medios de pago y alejarse un poco del desarrollo para clientes específicos, inclusive sacrificando ingresos a corto plazo, detalló el CEO, Diego Nario.

En 2013, la empresa vivió un hito al fusionarse con la chilena EFT Group, dedicada a los servicios transaccionales. El acuerdo dio origen en 2015 a PayGroup, compañía con presencia regional y foco en competir con las multinacionales del sector. Su desempeño despertó el interés de la procesadora de transacciones financieras Evertec. La firma portorriqueña, que cotiza en el Nasdaq, cerró oficialmente la compra de Paygroup hace unos días. El monto de la operación se estima en US\$ 42 millones, según el diario chileno La Tercera.

OPINIONES

EDITORIAL DE HOY

El espejo retrovisor

El Frente Amplio usa a la democracia y solo la defiende cuando le conviene, a diferencia de la mayoría de los ciudadanos que ve en el sistema la piedra angular que garantiza sus derechos y asegura sus libertades.

Hernán Bonilla

Apuntes sobre la rendición



Leonardo Guzmán

¿De Feria? ¿De duelo?



ÚLTIMO MOMENTO

Últimas noticias

Con el "No" de Merkel, Alemania aprobó el matrimonio igualitario La canciller se opuso a la equiparación total de los derechos de las parejas homosexuales, pero el 6...
08:50

La verdadera joya de Nacional Así lucirá el Gran Parque Central cuando se finalicen todas las obras de ampliación proyectadas por ...
08:34

Tupabandas: citan a excomisario que denunció a Mujica Fiscal pide reapertura de investigación de asaltos a bancos.
08:13

GALLITO

Automotores Inmuebles
Trabajo Clasificados

EDICION IMPRESA

EL PAIS CLUB EL PAIS

EL PAIS
30 de Junio de 2017

Descargar PDF

NOTICIAS DE HOY



DERECHOS
Con el "No" de Merkel, Alemania aprobó el matrimonio igualitario



FOTOGALERÍA
La verdadera joya de Nacional



FINANCIAMIENTO DE LOS PARTIDOS POLITICOS
Tupabandas: citan a excomisario que denunció a Mujica



PRONÓSTICO
¿Cómo estará el tiempo hoy?

tvshow

ESTABA CONTRATADA
MALA ONDA
Charlotte no se quiso sacar fotos en Uruguay

MIRÁ LAS FOTOS
Agustín Casanova con su novia de paseo en Buenos Aires

MOVIDA
Ciclo radial hace "alto guiso" para la audiencia en pleno Centro

OVACIÓN DIARIO DEPORTIVO

ARGENTINA MESSI

La gran boda: Luis y Sofía están en Rosario para el casamiento

PERAÑOL
El plantel se quiere quedar pese a los atrasos y las ofertas del exterior

NACIONAL
Es hoy: esperan la mejor noticia, la renovación de Rodrigo Aguirre

COMENTARIOS

Comentarios (0)

Validar cuenta

Estimado usuario, para participar debe validar su cuenta con un celular. Acceda a Participación para validarlo.

CLASIFICADOS

EL QUE BUSCA

REDACCIÓN IMPRESA

REDACCIÓN DIGITAL

PUBLICIDAD IMPRESA

PUBLICIDAD DIGITAL

