

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE BUENOS AIRES – ITBA

ESCUELA DE (INGENIERÍA Y TECNOLOGÍA – INGENIERÍA Y GESTIÓN -
POSTGRADO)

GARBAPAY

AUTOR/ES: Ceccherini, Franco Maximiliano (Leg. N° 56279)
Garcia Gonçalves, Tomas (Leg. N°57163)
Marso, Mateo (Leg. N°56642)
Verrascina, Marco (Leg. N°57267)

DOCENTE/S TITULAR/ES O TUTOR/ES: Gosende, Maria Dolores

TRABAJO FINAL PRESENTADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS.

BUENOS AIRES
PRIMER CUATRIMESTRE, 2019

DIAGNÓSTICO EMPRESARIO Y PLAN DE ACCIÓN

Entrega final



Docente:

- Gosende, María Dolores

Alumnos:

- Ceccherini, Franco Maximiliano 56279
- Garcia Goncalves, Tomas 57163
- Marso, Mateo 56642
- Verrascina, Marco 57267

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. MEMORIA DE LA EMPRESA	4
3. SITUACIÓN ACTUAL	4
4. PROCESOS ACTUALES:	5
5. ANÁLISIS ECOSISTEMA FINTECH	8
6. QUE ES UNA BILLETERA VIRTUAL?	13
7. ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES DE GARBAPAY	13
8. PLAN DE ACCIÓN	15
9. BENEFICIOS ESPERADOS	25
10. RESPONSABLES Y RECURSOS NECESARIOS 26	
11. ANÁLISIS DE POSIBLES INCONVENIENTES O IMPACTOS COLATERALES.....	27
12. GESTIÓN DEL CAMBIO	28
INDICADORES	30
13. LÍNEA TEMPORAL DE IMPLEMENTACIÓN 31	
14. CONCLUSIÓN	32
15. FUENTES	33

1. Introducción

A partir del relevamiento y el diagnóstico llevado a cabo por los miembros del equipo hemos concluido en un plan de acción para realizar la implementación de Garbapay, la billetera virtual de Garbarino SAIC e I. En plan consta de tres etapas y una duración estimada de 12 meses.

Para llegar a la conclusión de este caso hemos tenido tres entrevistas con encargados de distintas áreas de la empresa, pudiendo intercambiar opiniones e información, también se hizo un relevamiento de la industria fintech y de los principales oferentes de billeteras virtuales en el país.

2. Memoria de la empresa

Garbarino es una empresa Argentina fundada en 1951 que se dedica a la comercialización de artículos para el hogar, electrodomésticos, electrónica e informática. Recientemente inició nuevas unidades de negocio como Garbarino Viajes, Crédito Garbarino, Seguros Garbarino y su propio marketplace.

Fue fundada inicialmente como una empresa que comercializaba discos de pasta, y hacia los años 90 fue creciendo y expandiéndose. Cuenta con 120 sucursales por todas las provincias del país. Además cuenta con amplia variedad de oferta en venta on line y telefónica.

3. Situación actual

La industria retail esta en baja y la posición de la empresa como líder de mercado está perdiendo valor. Es por eso que en los últimos años comenzaron a incursionar en distintos modelos de negocio, como viajes, seguros, marketplace y préstamos.

La empresa cuenta con una estructura montada de locales para las ventas y pequeños depósitos a lo largo del país para la distribución de la mercadería que dependen de un centro de distribución regional de mayor envergadura. Esta disposición le permite tener una cobertura geográfica de todo el territorio argentino.

Una ventaja competitiva de nuestro cliente es que es especialista en paquetes grandes (mayor a 30 kg) como por ejemplo heladeras, a diferencia del resto de las empresas de logística que solo se ocupan paquetes chicos. Además al contar con una gran cantidad de clientes tienen registro de hábitos de consumo, gastos de las tarjetas emitidas por Garbarino y solicitudes de créditos o préstamos de los mismos.

Es por esto que tenemos las herramientas e información necesaria para desarrollar Garbapay y brindarle a sus usuarios una gran experiencia abarcando desde sus pagos hasta sus pedidos de créditos e inversiones.

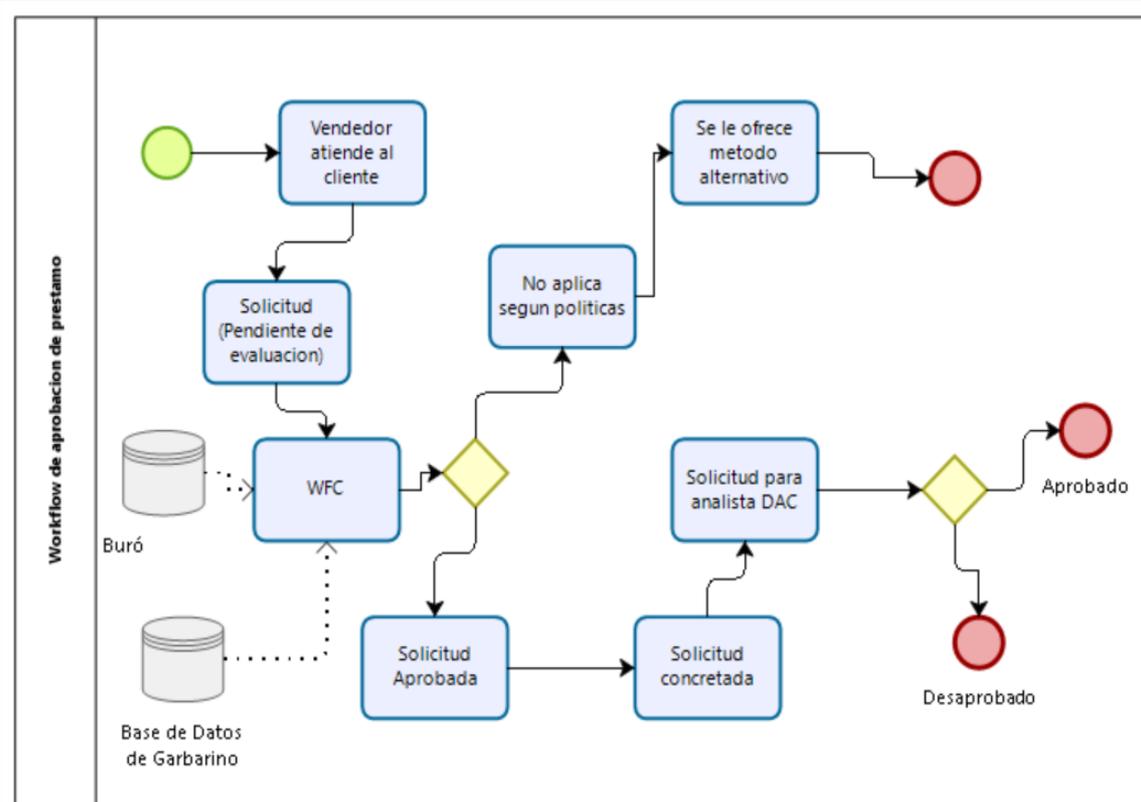
Por último cabe destacar que el usuario de GarbaPay contará con la seguridad de poder acercarse a cualquier local físico y recibir atención ante cualquier eventualidad. La existencia del local es muy importante ya que en la cabeza del cliente existe la posibilidad de ir, quejarse y discutir con una persona frente a una inquietud, y no depender de una atención 100% digital.

4. Procesos actuales:

Hoy en día Garbarino cuenta con cientos de procesos internos que se fueron logrando a lo largo de su historia. Destacamos para el nuevo producto, el proceso de solicitud de tarjeta/crédito, el cual creemos que es importante y clave para adherirse a las funcionalidades de GarbaPay y el proceso de solicitud de seguros.

A continuación mostraremos como es el workflow de la solicitud y explicaremos los pasos que se siguen.

Gráfico 1 Solicitud de préstamo/tarjeta



Workflow elaborado con herramienta Bizagi

- En el workflow de aprobacion de prestamos se inicia cuando el cliente desea realizar a la compra y necesita de dinero para poder completarla o cuando necesita de un préstamo personal.
- Luego el vendedor ingresa los datos del cliente principalmente el dni y envía una solicitud, el sistema consulta a Bureaus de créditos y bases de datos de Garbarino para llevar esa información al motor de decisión propio que da una respuesta.
- El vendedor es informado con un informe sobre el perfil del cliente y qué modalidades de préstamos tiene disponible (Tarjeta de crédito, préstamo Garbarino o no aprobado).

- En el caso de no estar aprobado, se le ofrece al cliente un préstamo alternativo con Efectivo Si.
- Después de que el vendedor seleccione lo que se le ofrece al cliente, se envía una solicitud a un analista que verificará si está aprobado o no su crédito. Es en esta instancia donde Garbarino analiza en profundidad al cliente para poder determinar si realmente se trata de un cliente que cumple con los requisitos necesarios.

Seguros

Este ya se encuentra desarrollado y digitalizado, es el de la toma de seguros. Como se explicará más adelante es un servicio que dará amplitud de mercado y ganancias utilizando recursos ya existentes, por eso es un quick win para el producto y la empresa.

Seguros

- El cliente ingresa a la página web y cuenta con seguros para autos, motos, hogar, celular y de protección en vía pública.
- El cliente selecciona la categoría que desea, dentro de ella se ofrecen distintas compañías y paquetes.
- En el caso del seguro de auto, puede ser sacado 100% online siguiendo 3 simples pasos.
- Primer paso se carga información del vehículo (modelo, marca, versión)
- Segundo paso se cargan los datos personales del asegurado
- Tercer paso se selecciona que tipo de seguro y compañía el cliente quiere.
- A partir de ahí se comunica la empresa aseguradora con el cliente y el proceso sigue online.

5. Análisis ecosistema fintech

¿Qué es una fintech?

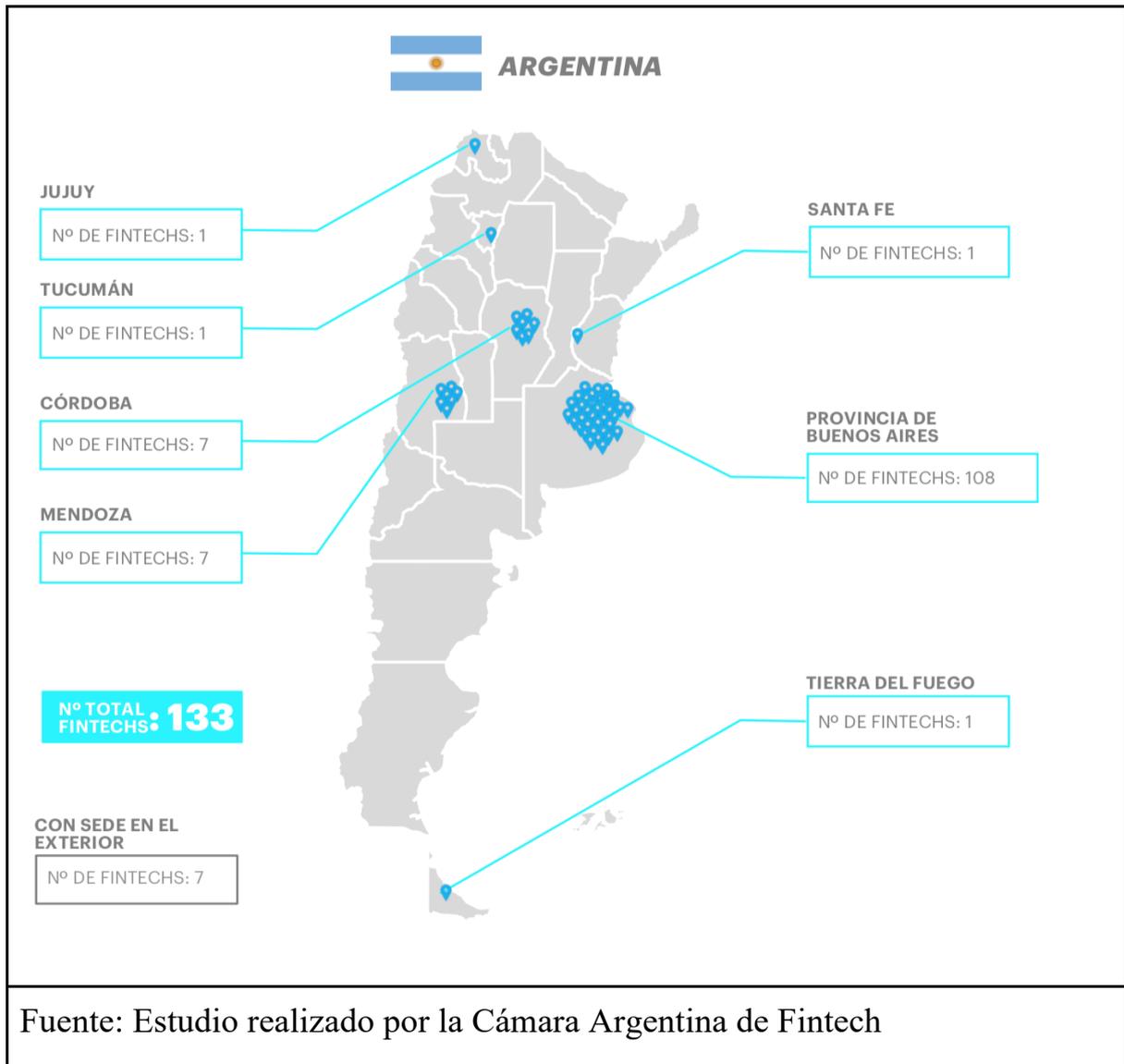
Las Fintech son empresas de origen digital cuya actividad principal es brindar servicios financieros mediante el uso de la tecnología.

Contexto Fintech

La argentina se destaca por tener un escenario propicio para el crecimiento Fintech que apunten a brindar servicios de alcance regional. Podemos encontrar grandes pruebas de esto en que cuatro de los diez unicornios digitales latinoamericanos fueron creados en el país. En la actualidad hay alrededor de 150 Fintech operando dentro del ecosistema argentino, tanto nacionales como extranjeras. Sin embargo casi la totalidad puede categorizarse como pyme, el 80% cuenta con menos de 50 empleados y sus índices de facturación se mantienen en esta categoría.

El foco principal se encuentra en Buenos Aires por lo que Garbarino cumple con esa estadística. Más específicamente en Capital Federal que es donde se encuentran y están cerca los mayores socios estratégicos como los bancos. En el siguiente gráfico podemos observar cómo se distribuyen la localización de las Fintech en Argentina (año 2018).

Gráfico 2: Ubicación empresas FinTech en Argentina



Con respecto a las diferentes tipos de Fintech existen distintas categorías como pueden ser:

- Financiamiento colectivo - ej: KickStarter
- **Insurtech** - ej: Iúnigo
- **Inversiones** - ej: Se Socio
- **Pagos y transferencias** - ej: Mercado Pago
- Blockchain y Crypto - ej: Ripio
- Servicios fintech B2B - ej: Increase

- Seguridad informática - ej: VU Security
- **Préstamos - ej: RapiCrédito**

En **negrita** están marcadas las categorías que abarcan las funcionalidades de GarbaPay.

Facturación

Con respecto al contexto económico y de facturación fintech el panorama resulta alentador ya que el crecimiento de la facturación en las principales Fintech se multiplicó a el doble desde el año pasado.

Socios estratégicos

En términos de colaboración con otras entidades es indispensable tener socios colaborativos. En principio por ejemplo los bancos donde se les depositan los préstamos a los clientes, aunque a futuro la funcionalidad será de depositar el dinero directamente en cada GarbaPay.

Análisis de la competencia por categoría del mercado

Préstamos

Consiste en la funcionalidad más desarrollada del sector Fintech. El ingreso de esta funcionalidad proviene del cobro del interés aplicado. La plataforma permite elegir al cliente el monto requerido aunque después el mismo es validado por un motor de decisión. Se separan los clientes según segmentos por capacidad crediticia. Para diferenciarse de los bancos las Fintech apuestan a un proceso mas simple, mas veloz y más flexible a la hora de otorgamiento. Principales competidores: Wenance, Moni, Afluenta o Argenpesos. El monto promedio de estas financieras online es de hasta \$10.000. Por lo que la posibilidad de Garbarino de otorgar montos mayores se presenta como una oportunidad.

- **Análisis de un competidor en particular**

Wayn Móvil otorga préstamos vía su aplicación presentando únicamente el DNI y un servicio a nombre del solicitante. Los montos que prestan son de hasta 5000 pesos pero incluyen a gente no bancarizada.

Pagos y transferencias

Luego de préstamos es la categoría más desarrollada del sector Fintech y la principal en este proyecto. Consiste principalmente en el servicio de una billetera virtual como herramienta para pagar servicios entre otras funcionalidades. Esta herramienta y sus competidores al ser la principal categoría de GarbaPay será desarrollada en detalle más adelante.

A continuación exponemos un gráfico con los servicios que más utilizan los clientes en esta categoría Fintech.

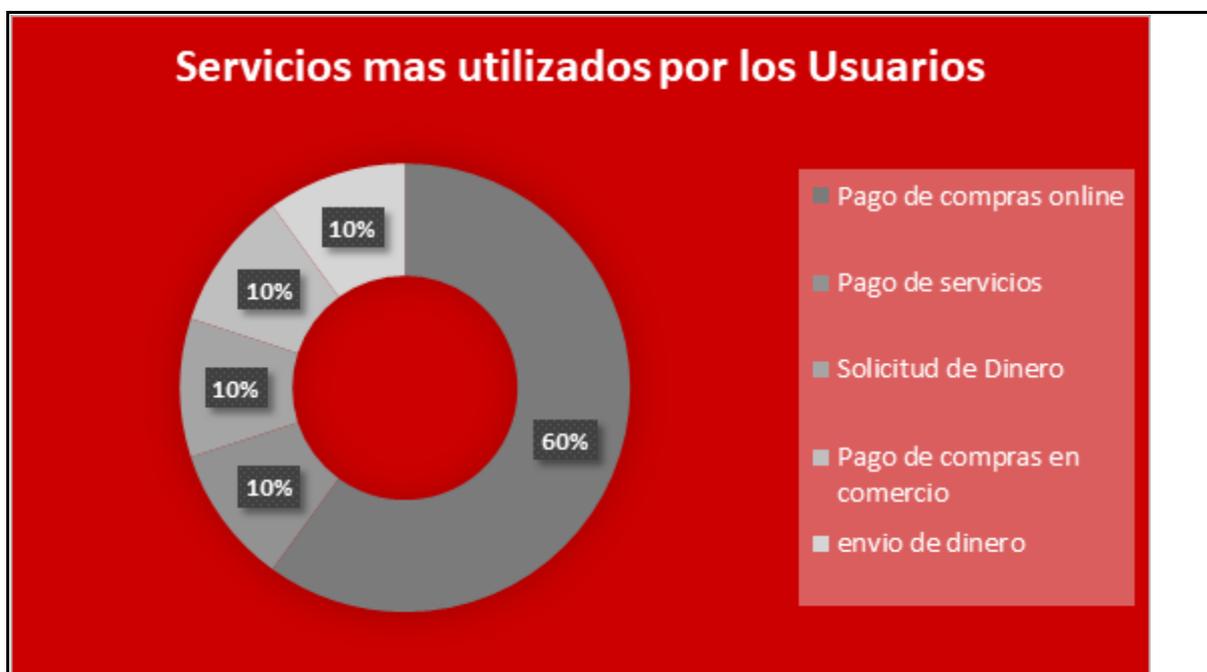
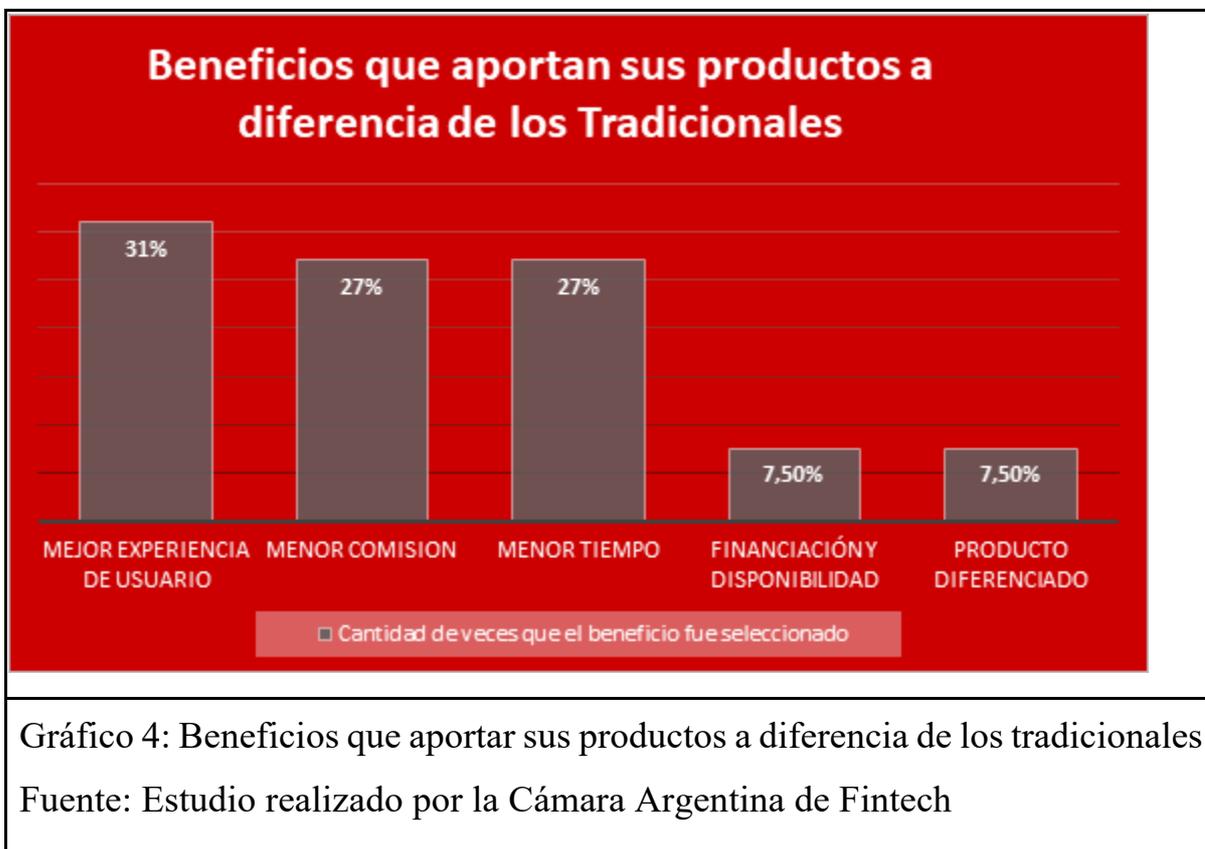


Gráfico 3: Servicios más utilizados por los usuarios.

Fuente: Estudio realizado por la Cámara Argentina de Fintech

En el siguiente gráfico se describen qué beneficios aportan los principales competidores del sector en sus productos.



Inversiones

Consiste en la posibilidad de invertir en distintos instrumentos financieros desde locales hasta internacionales como la moneda Bitcoin. La competencia ofrece un servicio simplificado y rápido, además de ofrecer una gran cantidad de opciones para invertir. El público objetivo de la competencia se encuentra con ingresos de 25.000 a 50.000 pesos argentinos. Las inversiones en promedio también van de ese rango.

Principales competidores: Bull Market Brokers, Qienna, InvertirOnline.

Insurtech

A diferencia de lo que buscamos en esta categoría para GarbaPay, el sector insurtech se basa en la comparación y contratación de distintos seguros. GarbaPay se enfocará en ofrecer variados tipos de servicios de manera digital, online y de forma rápida. Actualmente la competencia es reducida a 11 compañías con baja facturación. Como principales competidores se encuentra 123Seguro, me cubro. Los productos más vendidos son seguros contra accidentes personales, seguro de automóvil y seguro de vida. Mientras que los montos promedio de póliza son entre 10000 y 25000 pesos argentinos.

A continuación se entrará en detalle y desarrollo de GarbaPay, dejando explicado atrás el contexto general del ecosistema Fintech en el cual entra la plataforma.

6. Que es una billetera virtual?

Consta de una centralización de todos los medios de pago utilizados por el usuario disponibles en un solo lugar cuando quiera y donde quiera sin la necesidad de que los tenga consigo mismo. También se pueden realizar otras solicitudes como créditos para utilizar al instante, pago de servicios, algunas ofrecen tarjetas prepagas que permiten retirar dinero en cualquier cajero automático o puntos de retiro “cashback” como rapipago, farmacity, etc.

7. Análisis de los principales competidores de Garbapay

A continuación detallaremos y analizaremos las funcionalidades de los principales líderes de la industria de las billeteras virtuales.

Mercado Pago: es reconocida por ser la wallet de Mercado Libre, como principales funcionalidades cuenta con: pagar, cobrar, solicitar prestamos, envío de dinero entre usuarios, pago de servicios, inversiones.

- **Pros:** se encuentra integrado con la plataforma de mercado libre y todos los beneficios que hay en el marketplace, está fuertemente integrado con muchas tiendas online o e-shops. Cuenta con una gran cantidad de comercios físicos adheridos. Plataforma amigable con el usuario y procesos rápidos.
- **Contras:** en el caso de ser un comercio físico el dinero recién es liberado luego de 60 días, si se desea retirar antes existen comisiones que dificultan el retiro del dinero. Y en el caso de ser un usuario una gran falla que detectamos entre sus clientes es que la atención al cliente es solo por medios digitales, no hay lugares físicos o tiendas físicas en donde el cliente puede llevar su reclamo.

Todo Pago: es una plataforma de pagos que te permite cobrar las ventas online con tarjeta de crédito y ofrecer cuotas. Con Todo Pago se puede acceder a todos los medios de pago adheridos, mediante una unica conexion y un único contrato.

- **Pros:** integra el ecommerce, cobra y paga. Podes cargar todas las tarjetas en un solo lugar (crédito y débito), permite cobro y pago en cuotas, solicitud de pagos, pagos de servicios, recarga de sube y celulares. Permite pago QR.
- **Contras:** el dinero es acreditado a los 10 días hábiles si la operación se realizó con tarjeta de crédito y 5 días hábiles si se realizó con tarjeta de débito.

VALEpei: es una aplicación móvil orientada al pago entre personas que te permite enviar dinero de forma sencilla a través de una transferencia

inmediata u orden de extracción. Como funcionalidades principales se destacan la transferencia de dinero, el retiro de dinero en efectivo sin tarjeta y el pago con QR. Fue creada por la empresa LINK.

- **Pros:** transferencia de dinero para no usuarios, transferencia instantánea entre usuarios, respaldada por LINK.
- **Contras:** el dinero se puede retirar después de las 72hs si no es usuario o no se le relaciono el CBU. Cuenta con un límite de 12500\$ y no más de 20 transacciones. O con límite de 10 transacciones y un monto límite de 1000\$ para no usuarios.

8. Plan de Acción

Basados en este diagnóstico elaboramos el siguiente plan de acción donde indicamos a la empresa Garbarino que debe llevar a cabo la implementación de Garbapay, su billetera virtual, ya que tiene una gran base, herramientas y recursos para competir en este mercado siendo este un gran éxito. El pilar fundamental de la billetera son las distintas funcionalidades, las cuales fueron seleccionadas relevando a la competencia y los procesos de la empresa. A continuación desarrollaremos el plan mencionado teniendo en cuenta también los cambios y las limitaciones del mismo, asentando métricas para medir los resultados y un cronograma de implementación

Puntos críticos

Llamamos así a los requisitos y funciones que no pueden fallar o que si o si tienen que funcionar y estar presentes en el proyecto.

Desarrollo de procesador de pagos: Un procesador de pagos permite a los comercios poder cobrar el dinero generado por los servicios que prestan o

las ventas de bienes. Estos procesadores cobran distintas comisiones fijas y variables por los servicios. El procesador permite conectarse con las tarjetas para poder consultar si tienen los fondos o no, o en este caso conectarse con el saldo de la billetera de Garbapay. La desventaja que tienen los procesadores de pagos, es que no interactúan con muchos proveedores de tarjetas o en este caso billeteras virtuales. Pero es una gran opción para los pequeños comercios que no trabajan con tarjetas ni billeteras virtuales.

Garbapay tiene que poder ser ofrecido a los comercios virtuales o físicos, brindando el servicio de procesador de pagos. Los clientes podrán gastar el dinero que tienen en sus cuentas de la billetera virtual para poder gastarlos en los comercios. Para ello, Garbapay deberá buscar afiliarse con los comercios para que presten su servicio, de la misma manera que MercadoPago o TodoPago lo hicieron con algunos comercios. Es un punto crítico ya que es el core del una wallet por lo mencionado anteriormente.

Firma digital: Actualmente los procesos financieros obligan al cliente a acercarse a una sucursal para firmar el legajo y documentación correspondiente. La velocidad y comodidad es un valor agregado que las grandes empresas competidoras tienen, por lo tanto es algo necesario para GarbaPay. Además teniendo en cuenta que se busca realizar todo desde la aplicación.

Integración de datos: Para aceptar a un cliente en cualquiera de los productos financieros primero se debe realizar un análisis crediticio del mismo. Garbarino actualmente tiene muy bien desarrollado el motor de decisión que permite dar una respuesta de la calificación crediticia del cliente. El mismo usa servicios externos como Nosis, Veraz o SIISA. Es importante integrar las bases de datos de Garbarino con estos servicios

externos para poder aprovechar de esta información. GarbaPay integrará todos los servicios nombrados anteriormente y la base histórica de Garbarino para poder tener un scoring propio e identificar el nivel crediticio de cada cliente, así poder darle una oferta personalizada.

Riesgo y perfil del cliente: La definición de la política de riesgo es indispensable para no incurrir en clientes con mora. Definir las variables y la flexibilidad de ellas es un punto crítico para determinar qué tipo de cliente se aceptarán y cuales se rechazarán. En un contexto de inestabilidad económica hay que endurecer un poco las variables pero a su vez si se busca acaparar nuevos mercados se deben flexibilizar. El desarrollo del motor de decisión que tiene actualmente Garbarino es reutilizable para GarbaPay ajustando algunas variables.

Almacenamiento de memoria en los smartphones: en Argentina la media de capacidad de memoria de los smartphones es baja, esto hace que las personas cada vez que desean descargarse una aplicación piensen dos veces si en verdad la necesitan o si amerita eliminar alguna otra para su uso. Garbarino ya cuenta con una app con lo que si se agrega GarbaPay serían dos. Esto quizá moleste a los usuarios ya que tendrían dos apps del mismo lugar. Frente a este problema proponemos el desarrollo de la app GarbaPay en formato PWA, este permite optimizar el espacio ya que la app es un simple acceso directo para que corra sobre un browser sin que el usuario lo note.

Socios clave: consideramos un punto crítico la asociación con ellos ya que nos permitirán optimizar la operación y abarcar más mercado. Por ejemplo, si necesitamos cargar la tarjeta de forma física, acceder a un kiosco y poder

cargarla en un Tótem, o supermercados y tiendas que ofrecen descuentos por utilizar la plataforma como medio de pago. Este tipo de socios es fundamental ya que la gente va a estar utilizando la app y las tarjetas permanentemente creando dependencia de la misma y fidelidad de los usuarios.

Oportunidades

Uso de información

Garbarino cuenta con un gran historial de cada cliente principalmente de las compras realizadas, préstamos tomados y de las transacciones de la tarjeta de Mastercard Garbarino. El uso de esta información se consolida como una gran oportunidad a la hora del desarrollo de GarbaPay y los servicios que ofrecerá.

Ampliar el mercado de préstamos por cbu

Actualmente Garbarino otorga préstamos principalmente por pago voluntario a sus clientes dentro de las sucursales. También otorga por CBU pero no es requisito indispensable. Todos los préstamos que son con menores requisitos son procesados por un tercero “Efectivo Sí”. Garbarino tiene la posibilidad de incursionar en el mercado de préstamos CBU online por medio de GarbaPay. De esta forma se evitaría utilizar un tercero y pagarle por sus servicios. Para realizar esta incursión se deben tener en cuenta varios puntos:

- Política de riesgo: se deberá crear una nueva política de riesgo adecuada para este nuevo tipo de cliente. Es un cliente con un perfil más riesgoso. Al tener el débito por CBU se puede flexibilizar esta política.

- Uso de datos históricos: es muy importante usar los datos que tiene Garbarino para nutrir a GarbaPay de historiales crediticios para poder armar la política de riesgo.
- Firma digital: la autorización de la firma digital para los pagaré es necesaria para poder descontar la cartera.

Aprovechar las Quick Win actuales - Time to Market

La empresa cuenta con muchos procesos que utilizará GarbaPay ya digitalizados. Esto brinda una gran oportunidad para poder tener estas funcionalidades desde un principio activas, mejorando el time to market. Las mismas son solicitar y pagar micropréstamos, cotizar y solicitar seguros, solicitud y gestión de la tarjeta Mastercard Garbarino y la nueva tarjeta GarbaPay.

Cantidad de sucursales y logística

Garbarino cuenta con la ventaja competitiva al poseer 180 sucursales en todo el país, estas servirán como puntos de soporte para asistir al cliente que se encuentre en problemas. A diferencia de todas las competencias, ninguna tiene puntos de atención al cliente y menos en todo el país, por eso la empresa cuenta con la ventaja territorial de poder brindar soporte y atención al cliente de forma física. También cuenta con un centro de logística nacional y un alcance a todas las provincias, permitiendo el envío de mercadería y atención en todo el país.

Catálogo de productos y servicios actuales para ofrecer descuentos

La empresa cuenta con un catálogo muy amplio de productos electrodomésticos, seguros y viajes, también el grupo es dueño de otra empresa llamada Compumundo. Esto sirve para que se pueda promocionar

a través de los nombrados anteriormente GarbaPay, ofreciendo descuentos o mejor financiación si el pago se realiza a través de la plataforma.

Aprovechamiento del centro logístico

La empresa tiene un centro logístico muy grande con la última tecnología. Esto le puede agregar funcionalidades a la plataforma como que cada vendedor que utilice GarbaPay pueda enviar sus productos a través del centro de distribución, que se pueda visualizar el tracking del envío, y también aprovechar las sucursales ya que se podrían instalar e-lockers en cada una de ellas para que las personas retiren o depositen mercadería en ellos.

Funcionalidades

- **Pagos online:** A través de esta función los usuarios tendrán la posibilidad de pagar con la billetera virtual, tanto productos como servicios, en cualquier plataforma disponible en el mercado de manera simple, ágil y rápida utilizando solamente su teléfono móvil.
- **Solicitud de dinero:** Permite a través de la billetera enviarle una solicitud a otra persona física o empresa para que realice un pago a nuestro nombre y se deposite de manera segura y rápida en nuestra cuenta bancaria. Para ello se implementará un gateway de pagos que se explicará más adelante.
- **Pagar servicios:** Función asociada al pago online. Permite el pago de servicios como luz, gas y demás impuestos a través de la plataforma con el beneficio de automatizarlos para no caer en deudas por demoras u olvido.
- **Solicitar y pagar préstamos:** A través de la billetera se busca permitirle al cliente acceso a un préstamo de dinero y también al pago de las cuotas del mismo de manera fácil y completamente online, sin necesidad de acercarse a una sucursal física. Como en muchas de las funciones el gateway juega un

papel fundamental. La ventaja aquí es que el proceso de préstamos está automatizado y agilizado por lo que sería relativamente fácil que esté en funcionamiento rápidamente.

- **Pagar y cobrar con QR:** A través de esta función se busca que el usuario de la billetera pueda pagar y cobrar con código QR en una tienda física, no solo por la facilidad para la transacción sino que en este caso se evita la comisión del intermediario dando la posibilidad de ofrecer un descuento y demás que además promociona la billetera

- **Envíos de dinero:** Esta funcionalidad habilita al usuario a realizar envíos de dinero a otra billetera o cuenta bancaria, puede ser de persona física o empresa, de manera ágil y segura.

- **Adherir medios de pago a tu billetera virtual:** Una función fundamental y básica para cualquier billetera es la de cargar el saldo de la misma, o pagar/enviar dinero directamente, con distintos socios estratégicos como bancos o tarjetas de crédito. Se deben cubrir los principales para lograr una gran apertura de mercado y no limitar el alcance de la billetera.

- **Solicitud y gestión de la tarjeta mastercard Garbarino:** Esta funcionalidad específica de nuestra billetera debe permitir solicitar la tarjeta mastercard de una manera fácil y ágil haciendo hincapié en sus múltiples beneficios. Posteriormente se debe poder visualizar un historial de consumo dividido por categorías y saldo de la misma.

- **Efectuar recargas de tarjeta SUBE y celular:** A través de esta funcionalidad se busca permitir que con el saldo de la billetera o con las tarjetas cargadas se puedan recargar las distintas plataformas prepagas fácilmente y desde el celular sin ir a un lugar físico. Así ganar tiempo y no quedarse sin saldo en ningún momento ni lugar

- **Visualizar estado de cuenta:** Función básica y elemental de cualquier billetera que permite que el cliente pueda ver y consultar el estado de su cuenta, saldos y disponibles. Se busca principalmente facilidad de uso y

visualización para el cliente, siendo esto lo primero que vería cuando abre la app.

- **Visualizar y realizar inversiones:** Esta función está orientada a ser incluida más a largo plazo. Se busca dar acceso a una sección donde se pueden realizar inversiones, como plazos fijos, y también gestionarlas ágilmente, directamente con el saldo de la billetera.

- **Cotizar y solicitar seguros:** Esta funcionalidad puede ser un diferencial de nuestra billetera sin presentar grandes dificultades de implementación ya que el proceso está bastante automatizado y es rápido. El usuario podrá solicitar un seguro de los disponibles y realizar la cotización del mismo dentro de una sección de la billetera, y elegir cómo pagarlo con los distintos medios adheridos a la misma

- **Gateway de pagos :** En un futuro, Garbapay deberá desarrollar su propia pasarela de pagos. La pasarela de pagos es una integración que permite al comercio poder conectarse con distintos procesadores de pagos, consultando si tienen el saldo disponible en las distintas cuentas. Este servicio cobra por transacción y es utilizado por los medianos y grandes comercios, ya que permite ofrecer distintas promociones con los distintos procesadores que tienen los comercios. La ventaja que ofrece las pasarelas de pago, es que pueden conectarse con muchos procesadores, en cambio la billetera virtual solo podrá proveer su propio servicio o los procesadores de pagos que se integran con el mismo, que serían la tarjeta mastercard de garbarino únicamente. De esta manera, con una pasarela de pagos, se le puede ofrecer un mayor valor al comercio al ofrecerle un servicio de pago que le permite usar más procesadores de pago y al mismo tiempo poder utilizar Garbapay a menores comisiones.

Por el momento GarbaPay deberá continuar terciarizando la pasarela de pagos en sus comercios y en el marketplace. Deberá integrar la billetera virtual al gateway de pagos que tienen en este momento (DECIDIR 2.0).

Solicitar tarjeta GarbaPay prepaga: mediante la plataforma se deberá poder solicitar la tarjeta GarbaPay prepaga que consiste en una plástico recargable propio de la wallet, para esto se deberá realizar alianzas con distintas empresas que prestan el servicio de carga de tarjeta en el caso de que los clientes la deseen cargar de forma física como por ejemplo en los kioscos. Además el cliente podrá recargar en la plataforma y visualizar movimientos y saldos.

Implementación

Listado de actividades a llevar a cabo

Para poder llevar a cabo el proyecto de desarrollo de la billetera virtual se deberán realizar las siguientes actividades:

- Contratación de equipo de desarrollo tercerizado
- Alinear las gerencias de todas las líneas de negocio
- Comenzar Etapa de desarrollo
- Capacitar al equipo de desarrollo propio para mantener y seguir desarrollando funcionalidades de la billetera
- Contratar Product Owner para que dirija las prioridades y su desarrollo
- Comenzar por desarrollar los Quick-Wins
- Realizar periodo de prueba de la Billetera virtual
- Capacitación de los vendedores para brindar asistencia a los clientes
- Realizar promociones de Marketing para el lanzamiento

- Lanzamiento de la billetera virtual
- Comenzar etapa a Corto plazo
- Comenzar etapa a Mediano plazo
- Formar equipo de ventas que salga a promocionar la adhesión de comercios
- Comenzar etapa Largo plazo
- Mantener plazos y entregas especificadas para le mejora de la billetera virtual

Corto Plazo

Para comenzar sugerimos que se denomine al nuevo equipo que se encargará de la implementación y desarrollo de la billetera virtual, el desarrollo también podría estar a cargo de un equipo exterior que no sea de la empresa para agilizar el tiempo y que se lo mas pronto posible, sugerimos que para esta decisión que la empresa debe tomar tenga en cuenta el costo y el tiempo que lleva este proceso. Una vez desarrollada la plataforma las primeras funcionalidades que debe tener son las que la empresa ya cuenta o tiene digitalizadas y que a través del relevamiento las identificamos como quick wins, estas son:

- Solicitar y pagar microprestamos
- Cotizar y solicitar seguros
- Solicitud y gestión de la tarjeta mastercard garbarino
- Solicitud y gestión de la tarjeta prepaga garbapay

Por otra parte también se deben añadir funcionalidades clave para que el producto se asemeje a la competencia y se comience a captar nuevos usuarios estas fueron identificadas en el diagnóstico y son core de una wallet.

- Adherir medios de pago a tu billetera virtual:
- Visualizar estado de cuenta

- Pagos online
- Solicitud y envío de dinero.

Mediano plazo

Una vez que termine de desarrollar el procesador de pagos, Garbapay se esparcirá por los locales físicos y digitales en donde sus usuarios podrán pagar cuentas, recargar la tarjeta prepaga y pagar servicios estas acciones están definidas en las siguientes funcionalidades

- Pago de servicios
- Efectuar recargas de tarjeta SUBE y celular
- Pagar y cobrar con QR

En esta etapa la promoción y publicidad de GarbaPay es fundamental para lograr la captación de más usuarios y comercios que se adhieran a su uso.

Largo plazo

Por último, cuando todas las principales funcionalidades están desarrolladas, Garbapay será capaz de desarrollar proyectos más grandes que otorguen un valor diferencial a la billetera. Esto incluirá una Pasarela de pagos que le permitirá eliminar a un intermediario tanto en sus comercios afiliados y sus propios 180 locales. Logrando integrar distintos procesadores de pago y tarjetas. También podrá solucionar la firma digital necesaria para realizar préstamos de montos altos y poder contar con un servicios de inversiones financieras para aquellos usuarios que tengan sus ahorros en la billetera.

9. Beneficios esperados

Como resultado de esta implementación esperamos que la empresa logre un fuerte posicionamiento en el mercado de las billeteras virtuales y un

aprovechamiento de los activos tangibles e intangibles que hoy en día tiene montado. Esperamos también que la marca que construyó todos estos años sea un diferencial en el mercado para la imagen del proyecto. Por otro lado que luego de esta inversión logre ahorrar recursos y capital en las transacciones diarias, capte más clientes y que evolucione de una empresa retail tradicional a una empresa retail, que brinda servicios de última tecnología.

10. Responsables y recursos necesarios

Para el desarrollo de GarbaPay proponemos la creación de un equipo exclusivo encabezado por un product owner, coordinando las tareas de 4 equipos de desarrolladores. A su vez se solicitará participación a modo funcional de los dueños de los procesos actuales involucrados como el de préstamos o emisión de tarjetas. La razón por la cual se solicitan 4 equipos de desarrolladores es que las etapas de implementación están divididas en bloques de 4 actividades, de esta manera el time to market se reducirá y la herramienta estará disponible en el mercado en menor tiempo. Cada desarrollador debe contar con una computadora de escritorio de gran capacidad y memoria, suficiente para el desarrollo y testeado de la app, junto con sillas tipo gaming en su estación, así podrán estar gran tiempo programando de manera cómoda y su productividad será mejor.

Para la promoción de la billetera se utilizara el área de marketing actual de la empresa que cubre todo el país utilizando todas las plataformas.

En cuanto al equipo de ventas para deben incorporar y capacitar, especialmente para este producto a un equipo de agentes que cubren todo el país para incorporar socios clave al producto. Proponemos incorporar un agente por provincia, salvo en Buenos Aires, en este caso especial se deben

sumar un agente para CABA y uno para cada región de la provincia (norte, oeste y sur). Se debe proveer a cada uno con una tablet para mostrar el producto de manera visible y cargar datos necesarios de los posibles socios. Avanzado el proyecto y según necesidad se puede pedir participación de los agentes actuales con una capacitación previa acerca de Garbapay.

11. Análisis de posibles inconvenientes o impactos colaterales

Los posibles inconvenientes que pueden surgir a la hora de la implementación son:

- **Falta de adaptación de los vendedores a las nuevas tecnologías:** por lo visto en las entrevistas notamos que los vendedores en los locales se llevan una comisión por venta, y cuando se vende un producto por marketplace ellos deben entregar igual sin llevarse su parte, esto genera cierto malestar. Creemos que es necesario que los vendedores tradicionales se sientan parte del cambio y vean a GarbaPay como una herramienta que llega para facilitar su trabajo y no para reemplazar sus puestos.
- **Dificultad de acaparar mercado:** como fue descrito en el contexto fintech actualmente se crean muchas empresas de este tipo. Las cuales ofrecen los mismos servicios que busca ofrecer GarbaPay. Además hay que tener en cuenta los principales competidores los cuales también ya fueron analizados anteriormente. Estos competidores pueden dificultar la captación de clientes de Garbarino.

- **Situación financiera actual:** según el relevamiento realizado la empresa no cuenta con mucho presupuesto de inversión para este proyecto ya que se está centrando en sus centros de logística. Esto puede ser un limitante a la hora de comenzar a desarrollarlo.
- **Obtener todos los servicios necesarios para ofrecer:** es posible que Garbarino no pueda disponer de todos los servicios que creemos necesarios para poder ofrecer el valor que el cliente debe percibir.
- **Control de mora:** si la política de riesgo y cobranza no se realiza de forma correcta la mora que pueden traer los prestamos via la APP pueden traer grandes problemas financieros.
- **Aceptación de un nuevo medio de pago:** hay posibilidad de que no todos los negocios que estimamos quieran aceptar GarbaPay como medio de pago. Estos son indispensables para que los clientes quieran usar GarbaPay.
- **Descarga de la app:** la aplicación tiene muchas funcionalidades y puede llegar a requerir de mucho espacio y procesamiento. Esto provoca que los clientes no puedan descargar la aplicación. La solución propuesta está descripta más abajo.

12. Gestión del cambio

Riesgos comunicacionales, estructurales y culturales.

El mayor riesgo que se le puede presentar a GARBARINO es que la estructura de retail, antigua que hoy poseen no pueda adaptarse a esta nueva metodología al ritmo que esta se desarrolla:

- Choque cultural entre empleados antiguos y empleados jóvenes.
- Diferente forma de trabajar en la empresa tradicional vs la nueva empresa.
- Resistencia a tareas nuevas.
- Dificultad en el uso de las nuevas tecnologías.

Plan de comunicación:

Viendo la cantidad de empleados y la gran estructura que posee la empresa se debe realizar un plan de comunicación amplio que llegue a todas las unidades de negocio que abarca la compañía. Los encargados del proyecto y de las áreas que más involucra a esta nueva herramienta deberán ser los principales promotores de el uso de la misma.

Para cumplir con la comunicación efectiva proponemos que desde recursos humanos se envíen mails notificando la nueva herramienta, que se genere un breve tutorial de uso y que beneficios trae. Y luego comenzar con los clientes, utilizando la gran ventaja que tiene la compañía que son las sucursales y su página web.

Capacitación

Se deberá formar un equipo de trabajo dedicado a la manutención de la billetera virtual y de desarrollo para poder completar las distintas etapas del proyecto. También se deberá capacitar a los vendedores de los locales para que puedan utilizarla como medio de pago en sucursal y resolver alguna inquietud de los clientes.

Tambien se podria destinar una persona por sucursal para resolver los inconvenientes de los usuarios de GarbaPay y que además sirva como promoción.

Capacitar al equipo de DAC para que puedan procesar los clientes de los microcréditos

Indicadores

A continuación describiremos los indicadores a tener en cuenta detallados por categoría.

- CAC (Costo de adquisición de cliente): indica cuanto es el monto en publicidad que costó obtener un nuevo cliente. En el caso de GarbaPay lo contabilizaremos cuando se baje la aplicación, se registre y abra la billetera.

$$\text{CAC} = \frac{\text{todo lo invertido en marketing publicitario}}{\text{número de clientes obtenidos}}$$

- Costo de Activación: mide el costo de que un cliente utilice por primera vez un servicio ofrecido en GarbaPay. Hay muchos clientes que pueden bajarse la APP pero no utilizar ningún servicio.
- Servicios suscriptos: cuántos servicios de los ofrecidos utilizo cada cliente.

$$\text{Cant. de servicios datos de alta} / \text{cliente}$$

Orden de cantidad de suscriptos a cada servicio.

- Cantidad de descargas por mes: cuántas veces se descargó la aplicación de GarbaPay.
- Comercios adheridos: cuántos comercios utilizan GarbaPay como medio de cobro.
- Clientes activos: cuántos clientes activos hay / medida de tiempo.
- Volumen de dinero en movimiento: cantidad de dinero que se encuentra en las billeteras virtuales

- Etapas de desarrollo: Estar al tanto del cumplimiento de plazos de las distintas etapas y sus funcionalidades, extra poniéndolo con los plazos estimados
- Transacciones desde la billetera: cantidad de transacciones diarias realizadas desde la billetera. Se puede dividir en transacciones de pagos online, de carga de saldo, de pagos enviados.

Ejemplo indicador marketing y publicidad teniendo en cuenta relevamiento de Google Keywords Tool.

INDICADOR	RESULTADO ESPERADO
CAC	\$460
Costo de Activación	\$280

Con respecto al tablero de servicios se tiene que tener en cuenta la cantidad de servicios ofrecidos y los servicios que se demandan efectivamente. Además segmentarlo por cada servicio y cuántos inscriptos hubo en cada uno. El objetivo es relacionar estos indicadores para entender qué servicios se usan más y cuáles necesitan modificaciones o cancelaciones.

13. Línea temporal de implementación

En el GANTT que a continuación se muestra podremos ver el tiempo que tomaría el desarrollo de GarbaPay en su totalidad, con todas las etapas mencionadas.

Gráfico 5: GANTT de Garbapay

Etapas	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Desarrollo	■	■										
Quick Wins			■									
Corto Plazo			■	■								
Lanzamiento de Garbapay					■							
Mediano Plazo					■	■	■	■	■	■		
Largo plazo							■	■	■	■	■	■

*cada etapa representa los puntos correspondientes mencionados anteriormente

14. Conclusión

Para concluir con esta etapa del trabajo nos gustaría resaltar los principales puntos a tener en cuenta. Es importante aprovechar los Quick Wins y tener foco en los desarrollos de corto plazo, ya que son las principales funcionalidades con las que GarbaPay tiene que salir a mercado para poder competir. Por otro lado hay que aprovechar las ventajas diferenciales que tiene Garbarino frente a la competencia las cuales fueron descriptas. Respetando las funcionalidades y tiempos de desarrollo, si se logra romper con los posibles inconvenientes, GarbaPay tiene grandes posibilidades de irrumpir y tomar mercado. Lo que esperamos de la plataforma es que en un principio sea una gran herramienta para los compradores de Garbarino y sus otras marcas. Para luego ir expandiendo a cualquier otro tipo de cliente más allá de los clientes propios de la empresa. El trabajo de marketing es indispensable para poder darle un visto tecnológico a GarbaPay e ir a buscar clientes nuevos. También la negociación con los posibles socios clave que lo acepten como medio de pago.

En un principio se tendrá que invertir mucho en descuentos en los locales a las personas que usen GarbaPay ya que será la principal atracción de clientes, habiendo relevado la competencia sabemos que estos descuentos son uno de los costos más grandes. Por último tener gran atención en la gestión del cambio principalmente en los vendedores de los locales, quienes según lo relevado y como está descripto anteriormente no les será cómoda la implementación de este proyecto.

15. Fuentes

<http://www.valepei.com.ar/faq.html>

<https://www.todopago.com.ar/preguntas-frecuentes>

<https://www.mercadopago.com.ar/>

<http://camarafintech.com.ar/>

www.iproup.com/mundo-fintech/3917-fintech-cuenta-billetera-digital-

[E-wallet-por-que-billetera-virtual-mata-efectivo-y-tarjeta.amp](http://www.iproup.com/mundo-fintech/3917-fintech-cuenta-billetera-digital-E-wallet-por-que-billetera-virtual-mata-efectivo-y-tarjeta.amp)

<https://m.ambito.com/mercado-libre-el-negocio-fintech-es-el-que-mas-crece-n5029492>

<https://www.iproup.com/economia-digital/4366-mercado-libre-billetera-virtual-plataforma-Mercado-Pago-suspende-beneficio-en-pagos-con-QR>

<https://noticias.perfil.com/2019/04/17/celular-mata-billetera-apps-de-pago/>

Documentos compartidos por la empresa