INSTITUTO TECNOLÓGICO DE BUENOS AIRES – ITBA

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

Proyecto: Trabajo Final - CAME Pagos Diagnóstico Empresario y Plan de Acción

AUTOR/ES:

Beines Furcada, Juan Martín (58505)

Krossler, Mateo (59319)

Lorenzo, Tomás, (58391)

Black, Agustín (58437)

Squillo, Lucas (58317)

DOCENTE/S TITULAR/ES O TUTOR/ES:

Agazzi, Augusto Adrian

Cardarelli, Santiago

TRABAJO FINAL PRESENTADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE BIOINGENIERO / INGENIERO … / LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS / ESPECIALISTA EN … /

BUENOS AIRES

PRIMER CUATRIMESTRE, 2021

ITBA
Instituto Tecnológico de Buenos Aires

DIAGNÓSTICO EMPESARIO Y PLAN DE ACCIÓN - 81.55

PROYECTO

TRABAJO FINAL

RELEVAMIENTO - DIAGNÓSTICO - PLAN DE ACCIÓN

EMPRESA

Pymetic S.A.

Came pagos

Equipo

Beines, Juan
Squillo, Lucas
Black, Agustin
Krössler, Mateo
Lorenzo, Tomás

Introducción **3**

RELEVAMIENTO **4**

Análisis Macro **4**
PESTLE 5
Política 5
Económica 6
Social 8
Tecnológica 10
Legal 13
Ecología 14

Análisis Micro **15**
Modelo Canvas 15
Segmento de clientes 15
Propuesta de valor 15
Canales de distribución y comunicaciones 16
Relación con el cliente 16
Fuente de ingresos 16
Actividades claves 17
Red de partners 17
Estructura de costos 18
5 Fuerzas de Porter 18
Nuevos Competidores 18
Proveedores 19
Productos Sustitutos 19
Clientes 19
Competidores en el mercado 19
Matriz BCG 20
Estrategia 21
Análisis de Ciclo de Vida de Producto de Kotler 22
Análisis FODA 23
Fortalezas 24
Oportunidades 24
Debilidades 24
Amenazas 24

Conclusión Relevamiento **25**

DIAGNÓSTICO **26**
Reuniones con Roberto Dumerauf - CEO de CAME Pagos 26
Reunión 1 26
Reunión 2 26
Reunión 3 27

Reunión 4 27
Reunión 5 27
Contacto con Clientes 28
Documentación de la Empresa 29

Los Problemas Identificados 30
Problema Adicional 35
Conclusiones de los Llamados Telefónicos 36
Conclusión de los Problemas 36

Soluciones 37
La Solución Elegida 38
Costos 39
Impactos 39
Otra Solución de Alto Impacto 40
Otras Soluciones Posibles 41
Buscar inversiones por medios modernos 41
Programa de partners 41
Bono para reutilizar la App 41
Programa de referidos 42
Campaña de recontacto 42
Soluciones Fuera del Alcance 43

Conclusión Diagnóstico 44

PLAN DE ACCIÓN 45

La Solución 46

KPIs y Datos Relevantes 46
Área de Operaciones 47
Cantidad total de operaciones 47
Área Financiera 49
Rentabilidad promedio por operaciones 49
EERR, utilidades parciales 50
Área Comercial 51
LTV 51
CAC 52
Funnel de Marketing 53
CPL 54
Área de Soporte 55
SLA 55
CSAT 56
Tiempo promedio de respuesta al cliente 57
Costo de resolución de solicitudes 57

Reclamos 58
Cross Área 59
Cantidad de usuarios 59
Índice de retención de usuarios 60
MAU y WAU 60
Área de Producto 61
NPS 61

Selección de Proveedor de BI **63**

Ejemplo de Tablero **67**

Valuación Económica **68**

Implementación **72**
Preparación 73
Creación del Tablero 73
Gestión Post Implementación 74
Otras Consideraciones 74

Project Management **76**
Concepción del Proyecto 76
Planeamiento 77
Monitoreo y Control 78
Cierre del Proyecto 78

Change Management **79**
Grupo 1 79
Grupo 2 80
Grupo 3 81

Conclusión Final **82**

Introducción

En el siguiente informe se realizará un análisis completo de la empresa PYMETIC S.A., en adelante "CAME Pagos". El informe consiste de **3** pilares fundamentales, un relevamiento en el cual se analizará tanto el mico como el macroentorno de la compañía, un diagnóstico con un análisis detallado de su situación actual, la identificación de sus puntos críticos y el planteo de posibles soluciones, y por último, un plan de acción el cual describe más en detalle la solución óptima junto con un plan de implementación para llevarla a cabo.

Con la premisa de obtener información fidedigna, objetiva y abarcativa sobre la cual sustentar el análisis, el equipo determinó que se debe escuchar a todos los actores involucrados en el desarrollo de CAME Pagos. Por tal motivo, se entrevistó tanto a colaboradores y personal jerárquico de la empresa en cuestión, como también a usuarios y clientes que cumplieran con determinadas características.

CAME Pagos es una fintech destinada al sector de las PyMes argentinas. Forma parte del ecosistema de CAME (Confederación Argentina de la Mediana Empresa) y cuenta con el objetivo de ayudar a estas pequeñas y medianas empresas con sus situaciones económicas/financieras.

RELEVAMIENTO

Análisis Macro

Mediante la utilización de tecnología, las empresas que proveen productos y servicios financieros innovadores, han tenido un crecimiento exponencial en el mercado financiero mundial en los últimos años. Estas empresas reducen los costos y simplifican los procedimientos, mejorando la eficiencia de los servicios financieros, lo que favorece la inclusión financiera y el acceso al crédito para las pequeñas y medianas empresas. En medio de este panorama, vale remarcar que Argentina ocupa el tercer lugar en cantidad de empresas fintech de Latinoamérica, detrás de Brasil y México, según Accenture. De acuerdo con datos oficiales, compañías como Uala, Brubank y Mercadopago experimentaron un crecimiento de **entre 120% a 800%** desde el comienzo de la pandemia[1].

Para entender el contexto en que se desarrollan estas empresas, se analiza su macro entorno utilizando la herramienta PESTLE que identifica los factores del entorno general clasificándolos en **6** bloques: política, económica, social, tecnológica, legal y ecológica.

PESTLE

Política

Argentina se caracteriza por ser un país bastante regulatorio; con sus **163 impuestos y 69 mil regulaciones** para quienes producen y generan riqueza[2], se encuentra clasificado en el **puesto 148 en el indicador de libertad económica** realizado por heritage.com. Además, lidera el ranking de presión impositiva entre los países de la región con una **presión de 106%** (por cada dólar que gana el empresario, el gobierno

[1] *Clarín. (2020). La explosión del dinero electrónico - Las billeteras digitales que mejor se posicionan en Argentina.* https://www.clarin.com/tecnologia/billeteras-digitales-mejor-posicionan-argentina_0_m5F94JFZr.html

[2] *Ámbito. (2020). Advierten que el sector privado afronta 163 impuestos y 69 mil regulaciones en Argentina.* https://www.ambito.com/economia/sector-privado/advierten-que-el-afronta-163-impuestos-y-69-mil-regulaciones-argentina-n5076155

gana **1,06**)[3]. Debido a esto, casi la mitad de la poblacion activa recibe ingresos, de alguna manera u otra, en "negro"[4].

Esto es a pesar de los esfuerzos del estado para aumentar la inclusión financiera mediante, por ejemplo, la ley de cuenta gratuita universal. Esta permite que cualquier persona que no tenga un CBU pueda acercarse a cualquier entidad financiera que opere cajeros automáticos y requerir que le abran una cuenta gratuitamente. En este sentido, parecería que el gobierno estaría dispuesto a ayudar a las fintechs a llegar a la población no bancarizada.

Económica

A pesar de un aumento dentro de todo constante en la primera década del nuevo milenio, el PBI argentino frenó su ascenso en **2011** y podemos ver que en los últimos **3 años** el PIB (US$ a precios actuales) del país cayó considerablemente.

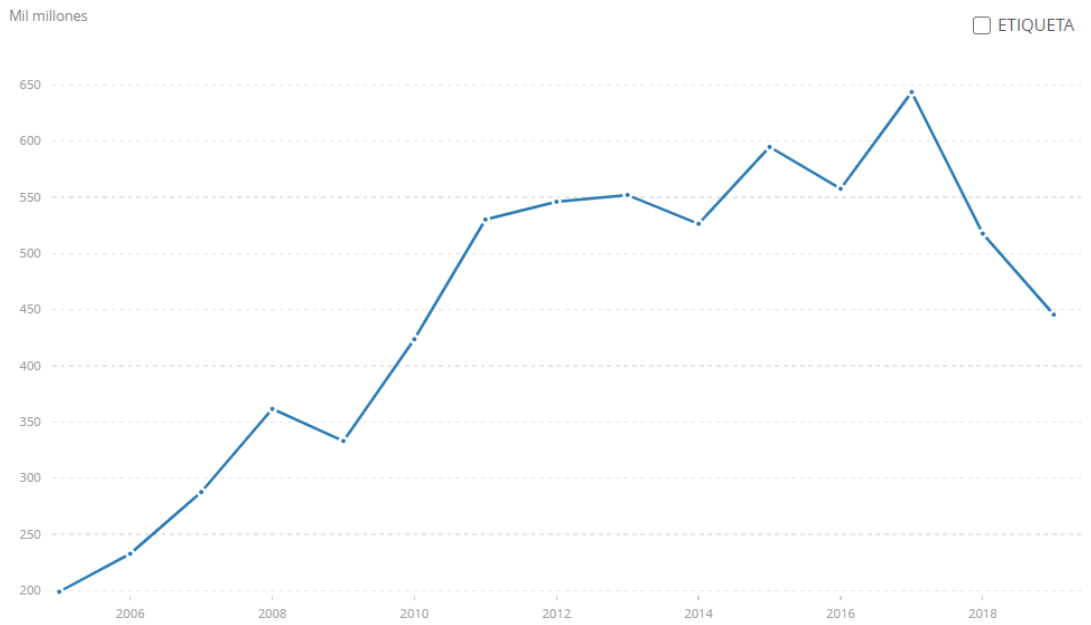

Figura 1. Mapa de evolución del PBI de Argentina[5]

[3] *Forbes Digital. (2020). Argentina lidera el ranking de países con mayor carga impositiva en la región.* https://www.forbesargentina.com/money/jpmorgan-esta-considerando-opciones-camara-compensacion-bitcoin-crypto-medio-enorme-repunte-precios-n5321

[4] *Cronista. (2019). Casi la mitad de la población activa tiene trabajo en negro.* https://www.cronista.com/economia-politica/Casi-la-mitad-de-la-poblacion-activa-tiene-trabajo-en-negro-20190624-0069.html

[5] Banco Mundial. (2021). *PIB (US$ a precios actuales) - Argentina.* https://datos.bancomundial.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?end=2019&locations=AR&start=2005

A su vez, el riesgo país subió en picada en los últimos años como se muestra en el siguiente gráfico:

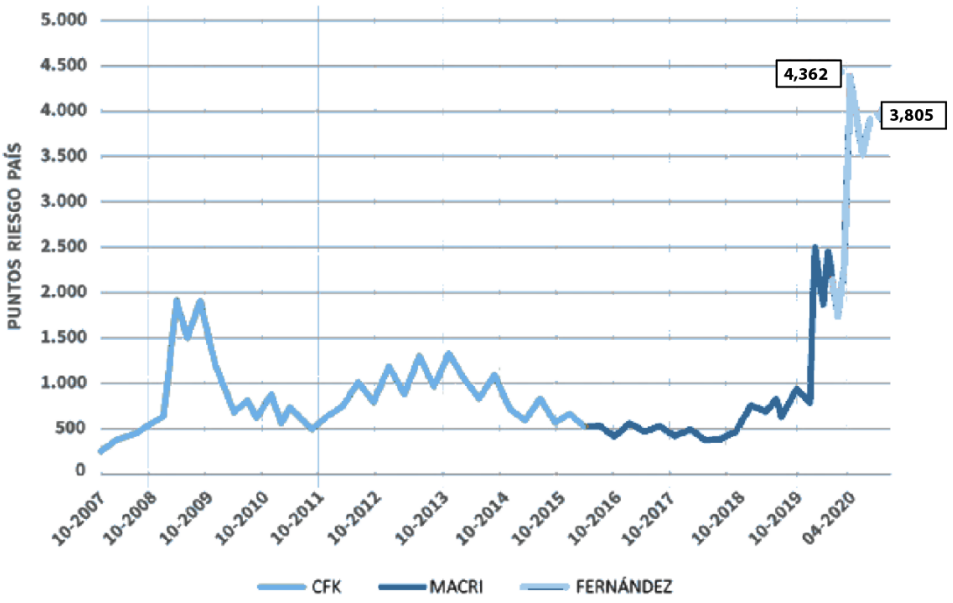

Figura 2. Gráfico de evolución de riesgo País de Argentina.[6]

Esto genera que una inversión en Argentina deba prometer grandes ganancias (debido al gran riesgo que implica). Por ejemplo, hoy en día un plazo fijo (inversión de bajo riesgo) paga un **40% anual** (Brubank 3/10/2021).

Otra variable económica a tener en cuenta es la inflación. Quienes ahorran en pesos, o se mantienen alejados del sistema financiero, pierden poder adquisitivo mes a mes producto de ella. Es por esto que es importante llegar a estas personas. Y podemos entender la atractividad que tienen las fintechs para estos ciudadanos, ya que uno puede poner un plazo fijo con solo apretar un botón. Como vemos en el siguiente gráfico, una familia puede **perder 40% del poder adquisitivo** de sus ahorros en tan solo un año.

[6] *IProfessional. Jaimovich, M (2020). Pico récord del Riesgo País en Argentina: su evolución en el último tiempo. Fuente: https://www.iprofesional.com/finanzas/314486-riesgo-pais-pico-record-y-su-evolucion-en-el-tiempo*

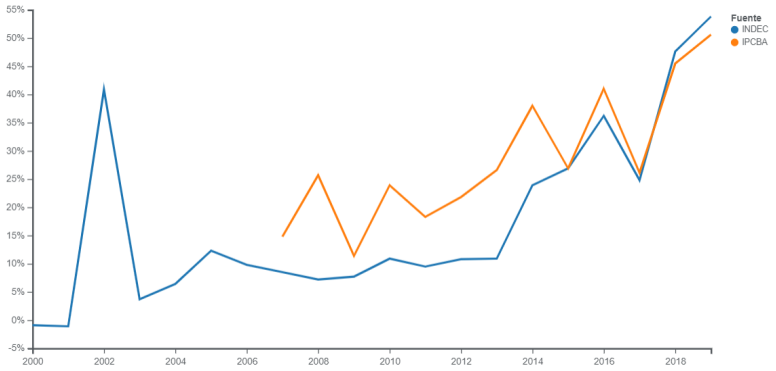

Figura 3. Gráfico de evolución de Precios al Consumidor de Argentina.[7]

Existen dos fuentes debido a que, lamentablemente, una dejó de ser confiable por un periodo de tiempo debido a intervenciones del gobierno en turno. De la mano con esto, podemos observar que en el país coexisten varias cotizaciones diferentes de la moneda. Esto acompleja el sistema para quienes desean insertarse. Asimismo, es otra evidencia de que quien ahorra en pesos pierde poder por sobre quienes ahorran en moneda extranjera.

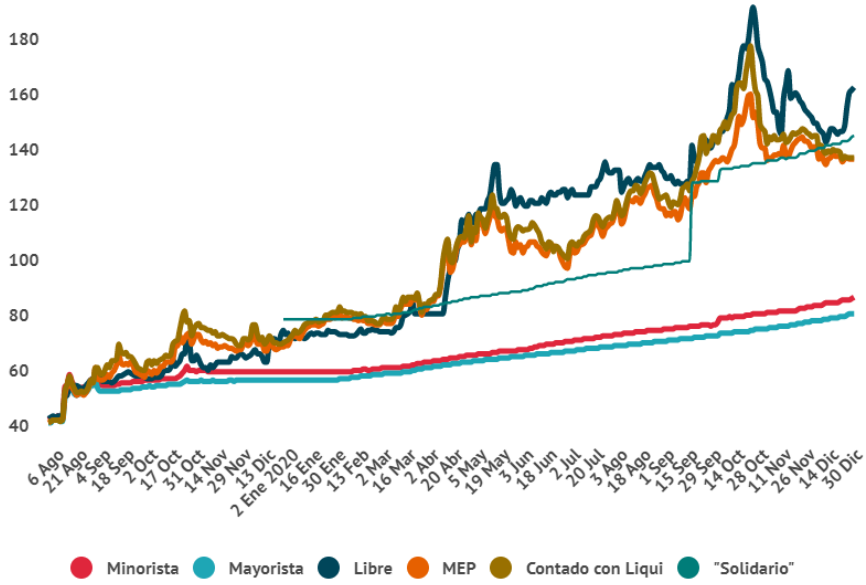

Figura 4. Gráfico de evolución del Dólar blue histórico.[8]

[7] *Wikipedia. Evolución del Índice de Precios al Consumidor en Argentina.* https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Evoluci%C3%B3n_del_%C3%8Dndice_de_Precios_al_Consumidor_en_Argentina#Gr%C3%A1ficos

[8] *Dólar Hoy. (2021). Dólar Blue Histórico.* https://dolarhoyinfo.com/dolar-blue-historico/

Social

Lo social se mezcla mucho con lo económico, ya que hablaremos del conocimiento económico de la población y la forma en que administran su economía personal.

Argentina es uno de los países latinoamericanos que más ha experimentado con el uso de esta tecnología en el último año.

A nivel local hay unas **30** billeteras digitales en circulación. Esto equivale a unos **9 millones de CVU y unos 5,5 millones de usuarios activos**. Esto puede deberse a la pérdida de confianza en el sistema financiero y banca tradicional que tienen muchos argentinos debido a experiencias pasadas. Sumado a esto, existe una baja educación financiera (podemos observar que el porcentaje de la población con cuenta bancaria en Argentina se estancó en 50% hace unos años) en muchos sectores de la sociedad que las Fintech buscan captar a través de la simplificación de los procesos.

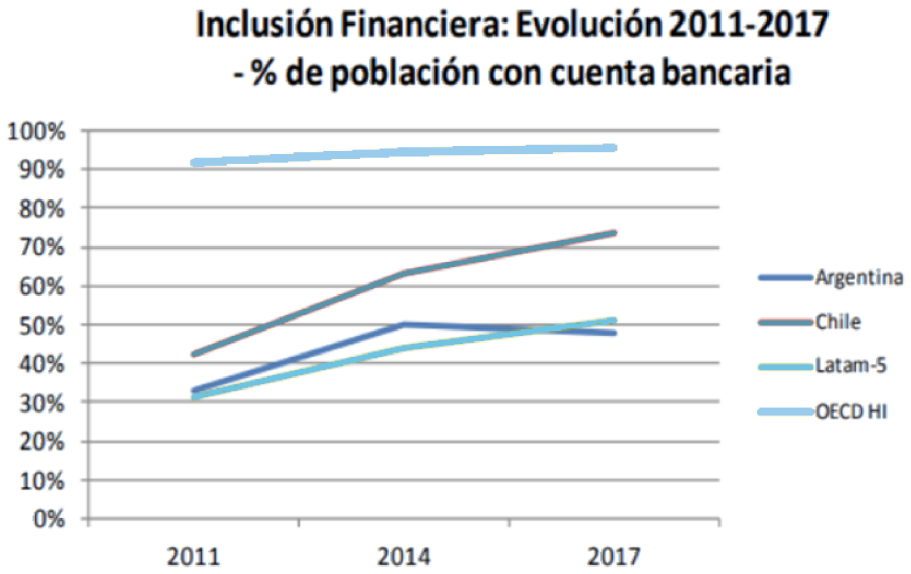

Figura 5. Gráfico de evolución de inclusión financiera en Argentina. [9]

Las nuevas generaciones que nacieron junto a la tecnología y ahora ya son jóvenes adultos, ven la sencillez de las Fintech con muy buenos ojos y muchos se hacen clientes de las mismas simplemente al descargar una App. Por otro lado, la población más envejecida es reacia a adoptar este cambio y será complicado que dejen a la banca tradicional. Esto se ve reflejado en el siguiente gráfico:

[9] *Colella, J (2021). ¿Qué tan bancarizados estamos los argentinos? En Salvador Di Stefano.* http://www.salvadordistefano.com.ar/contentFront/gente-joven-principal-11/que-tan-bancarizados-estamos-los-argentinos-5259.html

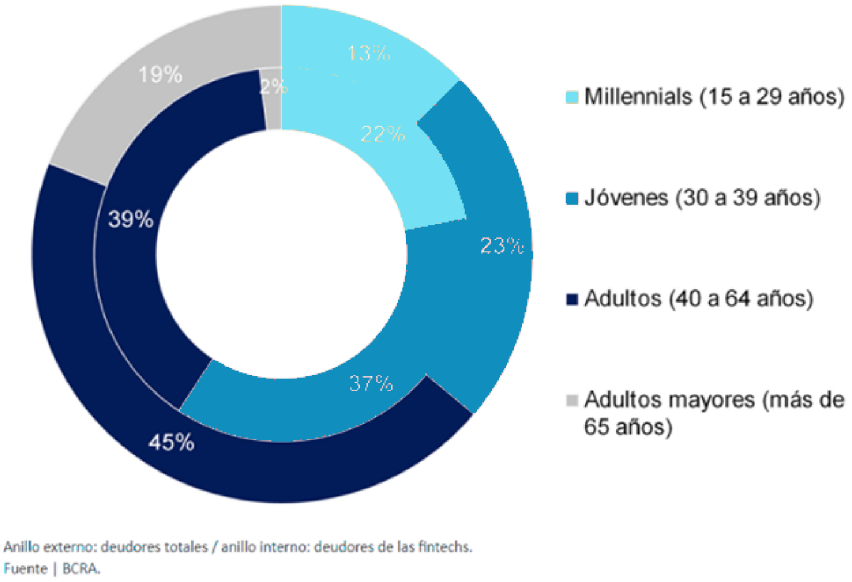

Figura 6. Gráfico de deudores de las fintechs[10]

La cantidad de usuarios de las fintechs irá en aumento a medida que pasan los años; la población joven ingresará al sistema financiero mientras que la población de adultos mayores lo dejará.

Tecnológica

Ésta es quizás una de las variables más importantes dentro del análisis PESTLE ya que la innovación de este tipo de empresas comienza por la tecnología. Dentro del ecosistema fintech, hay muchas tecnologías nuevas que están impulsando el crecimiento de estas empresas. La primera y más relevante de ellas es el pago digital y este se puede dar a través de códigos QR, escaneo de códigos de barras, poniendo un pin del producto o la redirección a través de la aplicación que se use. Este nuevo trend tecnológico de pagar a través de tu celular, permitió que el sector fintech sea uno de los pocos que tenga resultados positivos en época de pandemia. Al tener el acceso restringido a varios lugares, muchas empresas acudieron a contratar fintechs para efectuar los pagos digitales. Un estudio realizado por Deloitte, la financiación de BID Lab, la coordinación de Afluenta y la colaboración de la Cámara Argentina de Fintech demuestran que en **2018**, la Argentina contaba con **133 fintechs**, y a fines de diciembre de **2020 ya se establecieron 268 fintechs.** [11]

[10] *BCRA. (2019). Informe de Inclusión Financiera (2019).* *http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/informe-inclusion-financiera-0219.asp*

[11] *Marcelo Bastante, 07/2020. Banco Interamericano de Desarrollo. Estudio Fintech 2020.* *https://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2020/12/Estudio-Fintech-2020-Ecosistema-Argentino.pdf*

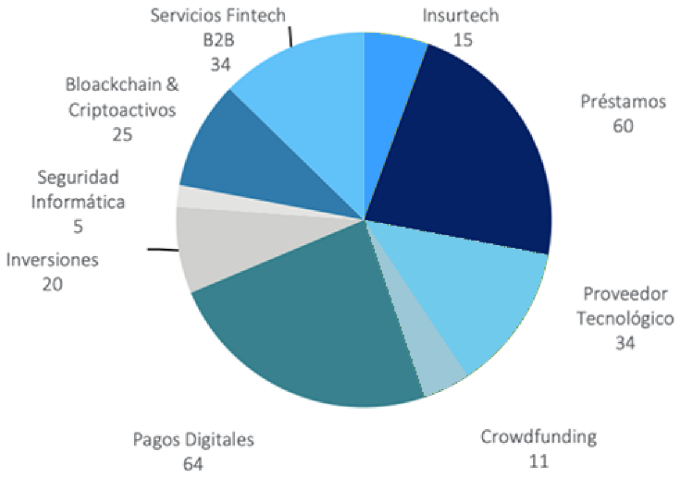

Figura 7. Gráfico de COMPOSICIÓN DE ECOSISTEMA Fintech[12]

Claramente, las tecnologías que facilitan el pago digital producen un alto crecimiento de las fintechs como se puede apreciar en la siguiente imagen:

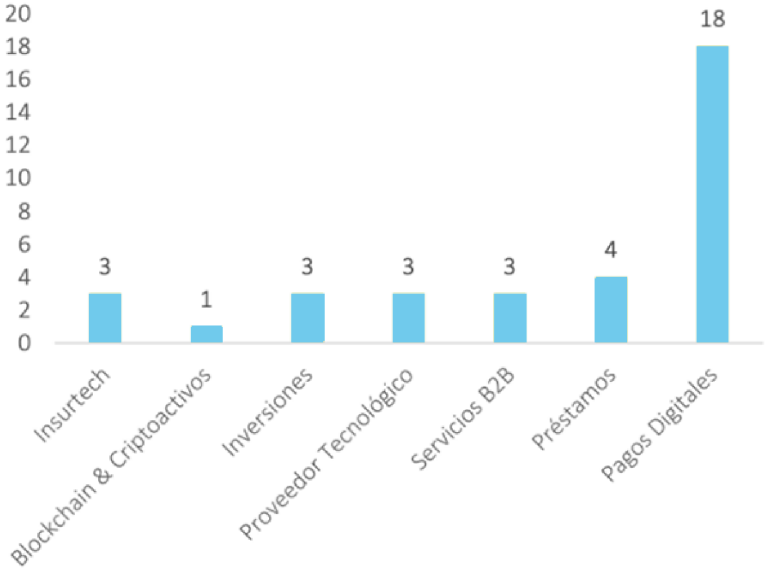

Figura 8. Gráfico de barras mostrando las nuevas fintechs por categoría en 2019 y 2020[13]

Es importante destacar que la adquisición del pago digital no contiene casi ningún costo para la empresa, son módulos que uno adquiere dependiendo de sus actividades pero no involucran ninguna entrada significativa de dinero.

La segunda tecnología que impulsa este tipo de empresas son las de automatización. Estas aportan un gran valor al segundo segmento más grande, los préstamos. Una fintech evita toda la burocracia y la lentitud de un banco tradicional al otorgar un

[12] *11, bis.*
[13] *11, bis.*

préstamo, es por eso que no solo las personas sino también las empresas, acuden a ellas para pedir dinero. Las tecnologías que ayudan a las fintechs a evaluar riesgos y definir los intereses y valores de los préstamos son las de Inteligencia Artificial (IA) y Machine Learning (ML)[14]. Ambas, preferiblemente combinadas, trabajan para que el proceso sea fácil y conveniente para ambas partes. Estas herramientas tecnológicas no solo ayudan al proceso de otorgamiento de préstamos sino que producen una interacción con el cliente que ningún banco tradicional tiene. Cuando uno entra a la aplicación de la fintech, generalmente se encuentra con recomendaciones sobre futuros pagos, intereses, formas de pago, descuentos, etc. La inteligencia artificial permite reconocer al usuario y crear una interfaz amigable y atenta a los movimientos de la persona. Con respecto a la adquisición de IA y ML, estas requieren una inversión mayor a la anterior pero a la larga se vuelve sumamente efectiva ya que los procesos son automatizados y el código se paga una sola vez y el valor tampoco es una gran suma de capital. El país aporta su cuota de apoyo con el "Plan Nacional de Inteligencia Artificial", denominado ARGELIA, teniendo como fecha de implementación el año **2030**[15]. Este apunta a impulsar el desarrollo de la Inteligencia artificial, si bien sus fines quizás sean más para beneficio del sector público, se destinará una gran suma de dinero en Investigación y desarrollo.

La última tecnología que no se puede evitar en el análisis es la de blockchain[16]. Esta gran innovación tecnológica permite las miles de transacciones que ocurren día a día en las fiintechs y está directamente relacionada a las criptomonedas. Esta tecnología contiene una dificultad baja a la hora de implementarla y los beneficios de seguridad y transparencia que proporciona, son extremadamente altos ya que promueven una plataforma segura para transaccionar activos, demostrando que los bancos tradicionales no son los únicos con infraestructuras seguras. La compra de criptomonedas hace frente a la difícil situación económica del país y la frágil moneda del peso argentino, procura ser una inversión segura y eficiente.

---

[14] *Raisin. (2018). Las Fintechs utilizan estas 4 tecnologías clave. https://www.raisin.es/noticias/las-fintechs-utilizan-estas-4-tecnologias-clave/#:~:text=Las%20empresas%20de%20tecnolog%C3%ADa%20financiera,inteligencia%20artificial%20o%20el%20Blockchain.*

[15] *Fabio Carlo. (2020) G. Breuer. Inteligencia Artificial en Argentina. https://www.gbreuer.com.ar/index.php/2020/01/02/inteligencia-artificial-en-argentina/*

[16] *Mercury Cash. (2019). 5 tecnologías más utilizadas por las empresas Fintech. https://blog.mercury.cash/es/2019/09/02/5-tecnologias-mas-utilizadas-por-las-empresas-fintech/*

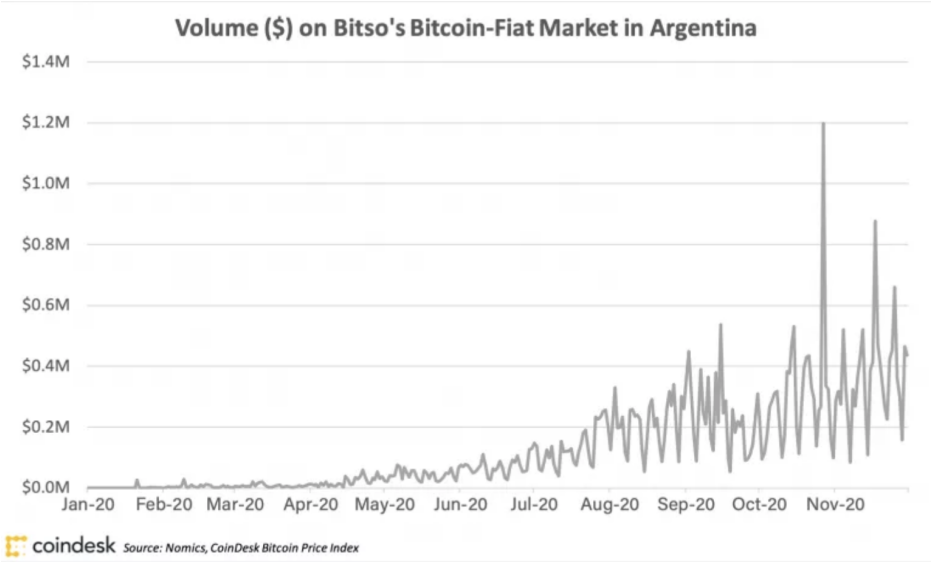

Figura 9. Gráfico de evolución de demanda de Bitcoin en 2020, Argentina. [17]

El gráfico muestra la demanda de la moneda Bitcoin en Argentina, pero esta no es la única con un crecimiento exponencial, **Ripio aumentó de 400 mil usuarios a más de 1 millón en los últimos meses**.[18]

En conclusión, se ve claramente la facilidad de adquirir cada una de estas tecnologías y también la facilidad de implementarlas. Cada una está en constante crecimiento y dentro del país, se están impulsando cada vez más. El sector fintech, dentro de los términos tecnológicos, es absolutamente rentable.

Legal

Actualmente no existe un consenso entre las autoridades y los principales actores del sistema financiero, incluidas las fintech, sobre cómo regular esta industria, debido a que se encuentra en plena etapa de crecimiento y a que la naturaleza del sector implica debates profundos. La postura al respecto de algunos bancos es muy clara: "Queremos competir en igualdad de condiciones. Igualdad en términos regulatorios, impositivos y laborales". Sin embargo, **el 80% de las fintechs son PyMes**[19] y es posible que no puedan hacerle frente a los costos que implican cumplir con las regulaciones (usualmente implica contratar más personal para realizar un control del cumplimiento).

[17] *CoinDesk. (2020). Las criptomonedas crecen en la problemática economía de Argentina. https://www.coindesk.com/las-criptomonedas-estan-surgiendo-en-la-desafiante-economia-de-argentina*

[18] *17 bis*

[19] *Ámbito. (2019). Fintech: oportunidades y desafíos de un fenómeno que no para de crecer. https://www.ambito.com/edicion-impresa-libre/fintech/oportunidades-y-desafios-un-fenomeno-que-no-crecer-n5036663*

El BCRA ha clasificado a las fintech como “Otros Proveedores No Financieros de Crédito” (OPNFC) ya que, sin ser entidades financieras, realizan oferta de crédito al público en general. Las primeras regulaciones que el BCRA estableció sobre los OPNFC datan del **2014**, año en el cual habilitó un registro para la inscripción de estos sujetos. A partir del 1 de diciembre de **2020**, el registro es obligatorio para aquellas que superen los **$10 millones** de financiaciones otorgadas y estarán sujetas a la aplicación de las sanciones desde llamados de atención, apercibimientos y multas, hasta inhabilitaciones y revocación de la autorización para funcionar en caso de no cumplir correctamente con las regulaciones.

Hoy en día, las OPNFC deberán cumplir con las normas sobre publicidad y transparencia en materia de tasas de interés, sobre “Protección de los usuarios de servicios financieros” y con los regímenes informativos de transparencia y reclamos que actualmente regulan al resto del sistema bancario. Los OPNFC deberán presentar un informe mensual del cumplimiento de las normas[20].

Por otro lado, al igual que las otras entidades financieras, los usuarios de fintech deberán abonar el impuesto a débito y crédito cuando transfieran dinero a cuentas bancarias de terceros.

Dada la importancia que han cobrado los OPNFC en los últimos años, particularmente acelerado su crecimiento en la pandemia, es de esperar que nuevas normas continúen regulando a estos sujetos

Ecología

Las fintechs se basan en una infraestructura digital, esto tiene un impacto directo en la ecología ya que los recursos físicos, como por ejemplo, papel para documentación, energía para mantener la sucursal y hasta el combustible que conlleva el traslado de los empleados y de los clientes, se puede evitar con las nuevas financieras tecnológicas. Si bien un banco tradicional no aporta mucha contaminación al medioambiente (más aún con la normativa que busca reducirla), se evita uno de los mayores problemas ecológicos de hoy en día, la tala de bosques para producir la gran cantidad de papel que se necesitan para los documentos impresos.

[20] *Clarín. (2020). Normas del Banco Central. Cómo son las nuevas regulaciones que deberán cumplir las empresas Fintech.* *https://www.clarin.com/economia/nuevas-regulaciones-deberan-cumplir-empresas-fintech_0_hwikVIGw8.html*

Análisis Micro

Modelo Canvas

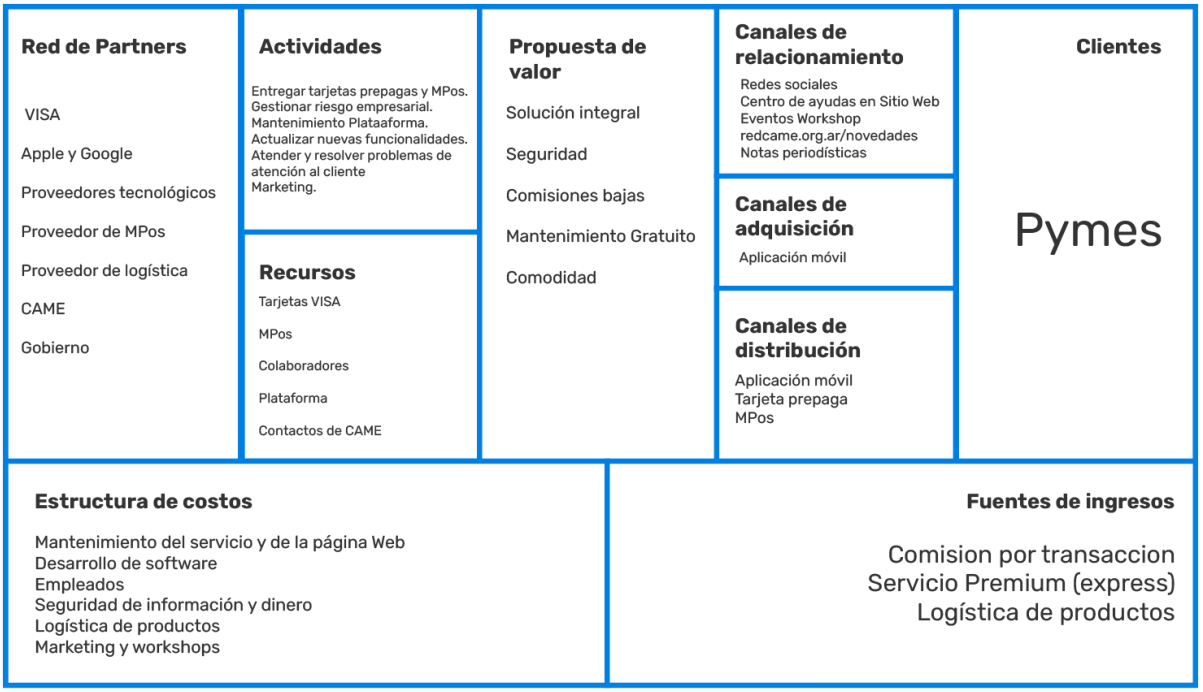

Figura 10. Canvas de CAME Pagos.

Segmento de clientes

CAME Pagos se lanza para atender las necesidades comerciales de las PyMes a las que CAME representa. Estas, según la nota periodística de iProup, alcanzan un total de **500.000** en todo el país. Para ser considerada PYME una empresa debe tener entre 10 y 250 empleados y su facturación no debe superar el monto de **$2.602.540.000** según la resolución publicada en el Boletín oficial.

Propuesta de valor

CAME Pagos se caracteriza por ser funcional. Ofrece todas las operaciones “al alcance de la mano” de la empresa. Permite enviar dinero hasta pagar facturas de manera simple directo desde la cuenta digital. Además, es seguro. Utiliza tecnologías y procesos de última generación.

Al ser una cámara especializada en el mundo de las PyMes, CAME Pagos busca defender sus intereses. Para eso, las cuentas digitales tienen un mantenimiento cuyo costo es cero, y las transacciones tienen un porcentaje de retención mínimo.

Por último, se presenta como una solución cómoda. Permite usar el servicio desde cualquier lugar y evitar colas en sucursales tradicionales.

Canales de distribución y comunicaciones

CAME Pagos hace llegar su servicio a través de una aplicación móvil la cual está disponible en el Store de Apple y de Google. Allí se puede hacer uso de todas las funciones disponibles previamente mencionadas como el envío de dinero a una cuenta bancaria externa. A su vez, ofrece una tarjeta prepaga de Visa y un MPos. Estos le permiten introducirse a las PyMes en la economía digital de manera simple y rápida.

Relación con el cliente

Una vez que una PYME pasa a ser cliente de CAME Pagos, esta queda en contacto a través de diferentes medios: desde la página web se ofrecen eventos de tipo workshop donde se puede seguir informándose para hacer un mejor uso de la app. Además, se ofrecen centros de ayuda para poder clarificar cualquier tipo de dudas. Por último, la página tiene una sección de notas periodísticas que refuerza la relación con el cliente.

Si bien el marketing digital no es el fuerte de CAME Pagos, cuentan con redes sociales. Estas ofrecen información actualizada del servicio y mantienen la atención de los clientes con próximos eventos, pero las campañas son reducidas.

Fuente de ingresos

CAME Pagos tiene dos fuentes de ingresos bien definidas: Por un lado, cobra una comisión en porcentaje por las transacciones que se realizan desde su servicio. Hay diferentes opciones que modifican dicho porcentaje, como por ejemplo la cuenta de destino. Por otro lado, ofrecen un servicio express (premium) para acreditar transacciones en tiempos menores. Este servicio también representa un porcentaje de la transacción que suele ser mayor.

Cabe mencionar que CAME Pagos tiene ingreso por el envío de sus productos: la tarjeta prepaga y el MPos.

Recursos claves:

CAME Pagos se asoció con VISA para lanzar su tarjeta prepaga, producto clave para hacer llegar su servicio al cliente final. Así como también el MPos, que permite digitalizar la economía de las PyMes.

Necesita de colaboradores para el soporte técnico y todo lo que incluye el desarrollo del software, tanto de la página web como de la aplicación móvil.

Es menester mencionar que CAME Pagos tiene como clientela fija a la red de contactos de CAME, aquellas empresas que se asociaron en un inicio y hoy disfrutan de esta solución digital que permite una mayor inclusión de Pymes en un mundo económico cambiante.

Actividades claves

Siendo las tarjetas prepagas y MPos dos principales canales de distribución del servicio de Came Pagos, la logística para la entrega de los plásticos y los aparatos electrónicos es una actividad clave, que implica la recepción de pedidos, la registración de las solicitudes y la coordinación con la empresa encargada de la distribución.

Otra actividad clave para la empresa es la gestión del riesgo empresarial mediante el análisis de grandes volúmenes de datos para evaluar la capacidad de pago de los clientes y en base a la información obtenida categorizarlos.

Dado que las plataformas Web y Mobile serán las herramientas que utilizarán los clientes finales para hacer las transacciones, estas deberán ser mantenidas de manera permanente por un equipo de informáticos para eliminar errores y desarrollar nuevas funcionalidades en base a las necesidades del mercado.

La atención al cliente es otra actividad clave, razón por la cual debe destinarse un equipo de soportistas capacitados a atender consultas y resolver problemas de los usuarios en plazos de tiempo aceptables. A su vez, otro equipo debe avocarse al contacto con nuevos clientes, la gestión de partnerships con otras entidades y el armado de campañas de difusión para atraer nuevos usuarios

Red de partners

Dentro de la vasta cantidad de alianzas claves, la de formar parte del CAME es la más importante. Esta promueve y expande la red de potenciales clientes para la plataforma. Junto con la CAME, entra también el gobierno Argentino. Este es un aliado que siempre beneficia las operaciones y hasta en un futuro puede alentar a la empresa con algún aporte ya que beneficia a las demás PyMes del país. Para poder realizar los pagos digitales la empresa realiza un partnership con VISA. Desde luego que cuenta con proveedores tecnológicos como, Google, Apple, y demás empresas que abastecen el espacio y almacenamiento en la red. Por último, si bien no se encontró quien provee a CAME Pagos del MPos, se entiende que ésta es una alianza estratégica, por la importancia que este producto tiene.

Estructura de costos

Dentro de los costos, el de mantener el servicio y la plataforma son los más altos. Como toda empresa de Software, se contempla un elevado costo de desarrollo de software y mejora continua del mismo. Como la empresa monta su plataforma en la red, cuenta con costos de servidores y almacenamiento de información. También cuenta con envíos de productos, por lo que se suma el costo del envío por más de que el cliente pague cierta parte. Por último, se incluyen costos de marketing y branding que son los menores ya que no se vieron campañas activas.

5 Fuerzas de Porter

Figura 11. 5 Fuerzas de Porter de CAME Pagos.

Nuevos Competidores

Ya hay **más de 30 billeteras digitales** en el mercado y algunas con una cantidad de recursos a disposición importante. Sin embargo, el mercado está en crecimiento y sus barreras de entrada relativamente bajas permiten el ingreso de nuevos jugadores con recursos amplios con poder de afectar negativamente el negocio de CAME Pagos.

Proveedores

La empresa cuenta con pocos proveedores que podrían dificultar su operación.

Visa es el proveedor clave de la organización, siendo uno de los más importantes jugadores en el mercado de procesamiento de pagos del país. Visa tiene un gran poder de negociación, de todas maneras, existiría la posibilidad de cambiar de proveedor. Uala, por ejemplo, usa tarjetas MasterCard.

Respecto a proveedores tecnológicos, desconocemos los servicios o plataformas usadas por la organización pero es un mercado en el que operan varios competidores con soluciones de calidad. No vemos un gran riesgo por ese lado, de todas maneras, existe el riesgo de un aumento en el costo. En el caso de que la empresa tome la decisión de cambiar de proveedor, se le debería dedicar recursos a la adaptación del servicio.

Productos Sustitutos

Este tipo de servicio es el producto sustituto para la banca tradicional. Un posible producto que sustituya la billetera virtual es uno que utilice criptomonedas. Ante esta fuerza externa, la empresa podría prepararse para integrarlas en su plataforma.

Clientes

La organización tiene una gran cantidad de potenciales clientes (dentro del ecosistema PyMes), haciendo que su poder individual de negociación sea extremadamente bajo.

Competidores en el mercado

En este caso, sería la fuerza más importante. El mercado cuenta con más de 30 billeteras digitales en el mercado. Mercado Pago, Uala y Cuenta DNI son los principales competidores, con la mayor base de usuarios. Mercado Pago cuenta con más de **11,5 millones de usuarios**[21], 4,7 millones de ellos considerados activos[22], Uala con **2 millones** de tarjetas emitidas y Cuenta DNI con **2,5 millones** y 2 millones activos. También hay un nuevo participante del mercado, Modo, integrada y promocionada por múltiples bancos.

---

[21] *Catalano, S (2020). Mercado Pago, listo para competir: la fintech de Marcos Galperin asegura que los bancos que se unieron para enfrentarla no son una amenaza. En Infobae. https://www.infobae.com/economia/2020/10/03/mercado-pago-listo-para-competir-la-fintech-de-marcos-galperin-asegura-que-los-bancos-que-se-unieron-para-enfrentarla-no-son-una-amenaza/#:~:text=La%20plataforma%20de%20pagos%20digitales,del%20otro%20lado%20del%20charco*

[22] *Bellucci, M (2020). Las billeteras digitales que mejor se posicionan en Argentina. En Clarín. https://www.clarin.com/tecnologia/billeteras-digitales-mejor-posicionan-argentina_0_m5F94JFZr.html*

El servicio de CAME Pagos es similar para todas las billeteras, algunas tienen algunas funcionalidades más y otras menos. La propuesta de valor difiere del resto por tener menores costos de intereses y la protección de los comercios como prioridad.

No deberían ser olvidados como competidores la banca tradicional y la economía informal, representando un gran segmento del mercado del dinero. Este segmento está siendo atacado por las billeteras virtuales y representa una oportunidad de crecimiento para CAME Pagos

Matriz BCG

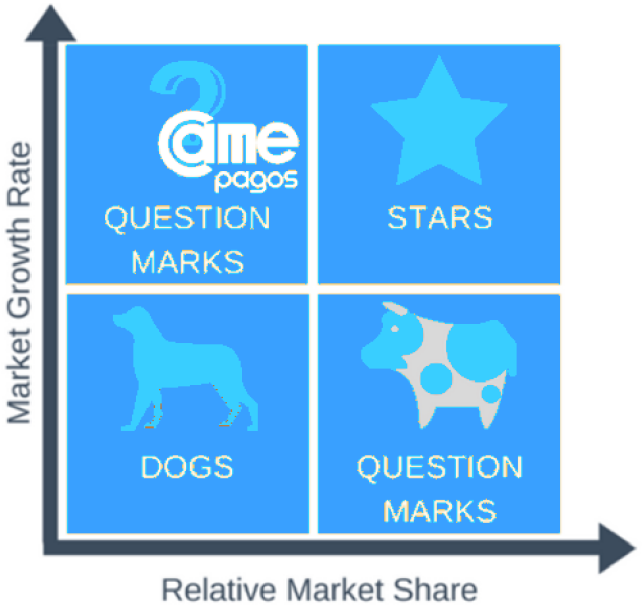

Figura 12.Posicionamiento de CAME Pagos en la matriz BCG

Gracias al análisis del macroentorno realizado anteriormente, se entiende que el mercado Argentino tecnológico/financiero, presenta grandes avances en los últimos **2 años**, con una gran promesa de seguir aumentando exponencialmente. "El mercado está creciendo: El ***66%*** *de los argentinos bancarizados* aumentó el uso de billeteras virtuales como medio de pago a raíz de la pandemia, según un estudio sobre tendencias de pagos en 12 países elaborado por Minsa, empresa de transformación digital." [23]

[23] *Seminario, F (2021). Billeteras digitales en Argentina: ¿Qué desafíos podrían cortar su despliegue?. En Iupana.* https://iupana.com/2021/02/15/billeteras-digitales-en-argentina/

"Y, dentro de todo, tiene un buen market share: Abriéndose camino en ese top 10 está CAME Pagos, *lanzada en marzo 2020* por la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) [...] sumó casi ***15 mil adherentes*** hasta el momento." [24]

Dentro de todas las fuentes investigadas, solo se encontró a "Iupana" como la única fuente que sugiere a CAME Pagos como un participante "líder" dentro del mercado, pero la realidad es que al ser tan nueva y con una competencia con mucha más experiencia, se considera que la empresa no contiene una gran cantidad del mercado, de hecho, "Pagos CAME tiene aproximadamente ***200 mil usuarios*** *en Buenos Aires* y se expande de a poco a nivel nacional."[25] Mirando el número de usuarios, no representa una mayoría sobre el total.

De todas maneras, CAME Pagos apunta solamente al segmento de PyMes Argentinas, y se cree que dentro de este sector, y con un buen plan de acción, la empresa puede posicionarse como líder dentro de los próximos años ya que contiene varios contactos (al estar dentro de la Cámara Argentina de las Medianas Empresas) que sirven como conexión para futuros negocios.

En conclusión, se posiciona a CAME Pagos como un Interrogante dentro del mercado total de las Fintechs en Argentina ya que el mercado crece a ritmos acelerados pero su participación todavía no es del todo clara e influyente como para posicionarse como líder. Si se logra ser la principal app de billetera virtual para el segmento de Pymes, la empresa llegaría a posicionarse como una Estrella.

Estrategia

La empresa genera ingresos principalmente en base a la cantidad de usuarios activos que tiene. Es por eso que sus procesos más importantes son el de adquisición de clientes, desarrollo y atención al cliente.

Para la adquisición de clientes nuevos, la organización cuenta con escasas actividades de marketing por diferentes medios. No encontramos evidencia de marketing por medios tradicionales como televisión, radio y físico. Como forma de fidelización de nuevos clientes, la empresa cuenta con workshops semanales en los que explican el funcionamiento del servicio y sus beneficios. CAME representa más de 500 mil empresas[26], asumimos que CAME Pagos aprovecha la información de su empresa madre para comunicar su propuesta de valor y tratar de fidelizar nuevos clientes.

---

[24] *22 bis*

[25] *22 bis*

[26] *Iproup. (2020). Las Pymes ya tienen fintech propia: lanzan la billetera electrónica CAME Pagos con QR y CVU. En iProup. https://www.iproup.com/finanzas/11600-pymes-tienen-fintech-propia-lanzan-billetera-came-pagos*

En una entrevista, el CEO de la empresa, Roberto Dumerauf, menciona que "la fidelización de los nichos estará estrechamente vinculada al éxito o fracaso de una fintech"[27]. La empresa está enfocada principalmente en PyMes.

Se ofrece una propuesta de valor similar a las otras opciones del mercado pero con unos aspectos diferenciales. En primer lugar, cuentan con un esquema de comisiones muy competitivo. En segundo lugar, promociona su posición de apoyo a las Pymes, un aspecto de su oferta de valor que puede resultar muy atractivo. Al estar enfocada en este tipo de clientes, puede ser más efectivo en el desarrollo del servicio y la adquisición de nuevos clientes.

En la misma entrevista, Dumerauf indicó que es importante que se ofrezca un servicio de calidad para tener éxito como fintech. No contamos con detalles de la satisfacción de su clientela pero las numerosas reseñas negativas en la plataforma Google Play Store son un posible indicador negativo de este aspecto.

La visión de la empresa es "el ingreso de las PyMes a la economía digital"[28]. Esta visión está alineada con la de CAME de impulsar la modernización, fomentar el crecimiento sustentable y brindándole herramientas a las Pymes[29]. También está alineada con su modelo de negocio pero por nuestra investigación preliminar y nuestra comunicación con Dumerauf, creemos que no está creciendo a una velocidad lo suficientemente rápido como para poder competir con las otras organizaciones del mercado y lograr su visión.

Análisis de Ciclo de Vida de Producto de Kotler

En el libro "Principles of Marketing" de Gary Armstrong y Philip Kotler se describe el análisis del ciclo de vida de los productos. Con este, se pueden plasmar las ventas y ganancias generadas por un producto a medida que pasa por diferentes etapas con el paso del tiempo.

---

[27] *Billeteras digitales en Argentina: ¿Qué desafíos podrían cortar su despliegue?. En CCNews. http://ccnews.com.ar/prensa/billeteras-digitales-en-argentina-que-desafios-podrian-cortar-su-despliegue/*

[28] *Red Came. (2020) CAME PAGOS y VISA realizaron el lanzamiento de su tarjeta prepaga con la participación de representantes de todo el país. En CAME.* https://www.redcame.org.ar/novedades/10386/came-pagos-y-visa-realizaron-el-lanzamiento-de-su-tarjeta-prepaga-con-la-participacion-de-representantes-de-todo-el-pais#:~:text=%22CAME%20tiene%20como%20visi%C3%B3n%20el,y%20el%2070%25%20del%20empleo

[29] *CAME. Qué es CAME (n. d.)* https://www.redcame.org.ar/que-es-came/21/mision-vision-y-valores#:~:text=Qu%C3%A9%20es%20CAME,-Misi%C3%B3n%2C%20Visi%C3%B3n%20y&text=MISI%C3%93N%3A%20Defender%20los%20derechos%20e,forma%20apartidaria%2C%20%C3%A9tica%20y%20representativa

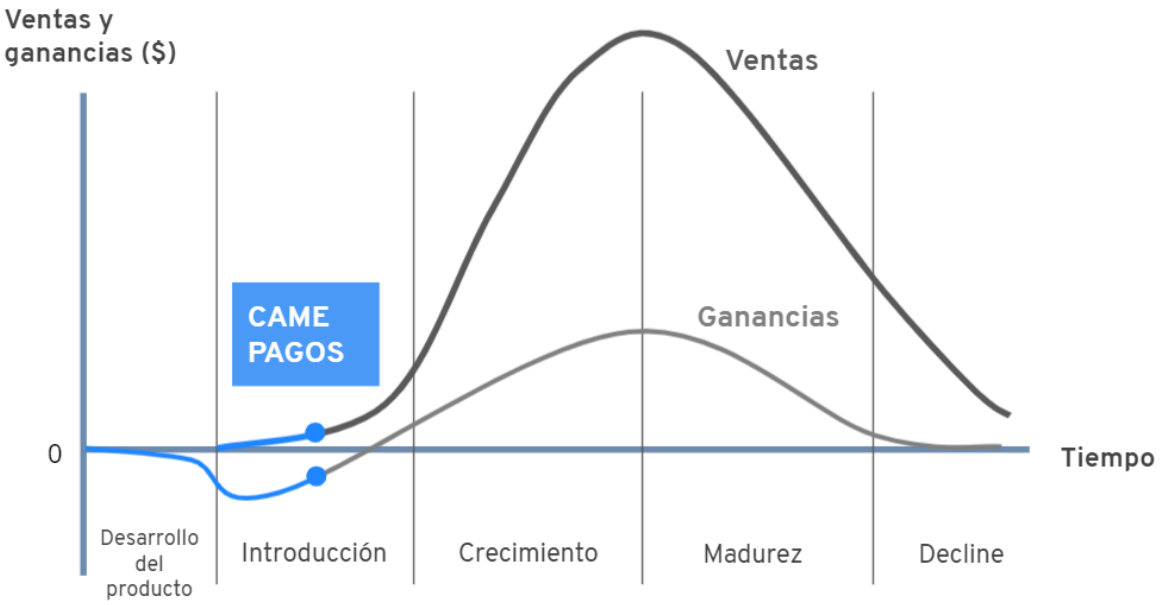

Figura 13. Ciclo de vida del producto de Kotler de CAME Pagos.

Con la información disponible previa a la reunión con la empresa, se puede asumir con cierta confianza que CAME Pagos se encuentra en la etapa de introducción, en un punto del segmento marcado en naranja. El producto es relativamente nuevo en el mercado y todavía no se llegó a una etapa de crecimiento o adopción acelerada. No es posible saber con los datos disponibles si la empresa está generando ganancia todavía, por eso se denota un segmento y no un punto en el gráfico. Nuestro trabajo consistiría en encontrar puntos a mejorar para lograr que se pase de etapa de introducción a crecimiento con mayor facilidad.

Análisis FODA

F	O	D	A
FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**	**DEBILIDADES**	**AMENAZAS**
Respaldo CAME	PYMEs sin billetera digital	Percepción negativa CAME	Competidores
Foco en segmento PYME	Crecimiento medios de pago digitales	No es actividad core de CAME	Nuevas regulaciones
Costos inferiores para los clientes	Poco acceso a servicios financieros	Requisito tener empresa registrada	Crisis económica

Figura 14. FODA de CAME Pagos

Fortalezas

- Trayectoria y reconocimiento de la entidad que la respalda (CAME).
- Conocimiento de la situación y necesidades de las PyMes en Argentina.
- Red de empresas afiliadas a la entidad potenciales usuarias y promotoras de la solución.
- Foco en crear una solución para un segmento específico de clientes.
- Vínculo con entidades gubernamentales y poder político de la CAME.
- No hay costos de mantenimiento de cuenta.
- Costos de transacción inferiores a otros actores del mercado.

Oportunidades

- Gran universo de PyMes en Argentina que no cuentan con billetera digital.
- Aceleración del crecimiento del uso de medios de pago digitales producto de la pandemia. Nuevas tecnologías en constante crecimiento.
- Elevada porción de la población Argentina sin acceso a los servicios financieros tradicionales.

Debilidades

- Percepción negativa de una porción de la sociedad al estar vinculada a una cámara empresarial.
- No se trata de una actividad core de la entidad.
- Para poder tener una cuenta, es requisito tener un negocio registrado.
- No ofrece todos los medios de pago.
- Estrategia de marketing pobre.

Amenazas

- Competidores con soluciones que reduzcan la competitividad de la empresa.
- Nuevas regulaciones que restrinjan o graven la actividad, haciéndola menos atractiva para los clientes.
- Crisis económica que debilite al sector PYME.

Conclusión Relevamiento

A modo de conclusión sobre el informe de relevamiento, CAME Pagos ocupa un lugar interesante en el mercado, con grandes posibilidades de crecimiento, pero a la vez, con muchos competidores experimentados amenazando la cuota de mercado. La empresa contiene como gran ventaja por sobre la competencia, su posición en la CAME. Estas conexiones no deben ser pasadas por alto y para que la empresa se posicione como uno de los líderes de mercado, debe poder alinear su estrategia con su plan de acción. Como resultado de esta investigación inicial, podemos afirmar que CAME Pagos posee un gran potencial que no se ve del todo aprovechado en estos momentos. Se presenta entonces uno de los posibles principales problemas que tiene la empresa hoy en día: cómo crecer en este entorno lleno de oportunidades. Es un mercado que constantemente busca nuevas opciones y la tecnología acompaña al más ágil y flexible, es por eso que se busca desarrollar nuevas investigaciones para ver si la empresa logra efectivamente cumplir su objetivo y superar las adversidades.

A continuación se desarrolla el diagnóstico sobre CAME Pagos. Este identificará los puntos de mejora según varias reuniones con el encargado de la empresa y propondrá soluciones acorde a los problemas detectados.

DIAGNÓSTICO

Reuniones con Roberto Dumerauf - CEO de CAME Pagos

Se tuvieron cinco reuniones de aproximadamente una hora para las cuales se preparaban preguntas basadas en los encuentros con el tutor y en las conclusiones a las que el propio equipo iba llegando en sus reuniones internas. El grupo se reunió una o dos veces por semana para preparar una lista de temas a tratar y disponiendolas de manera ordenada por prioridad, para poder realizar las más acordes en el momento de la reunión. A continuación se detallan los temas tratados en cada una:

Reunión 1

Orientada a obtener información general sobre la situación de la empresa y profundizar sobre sus objetivos. Se realizaron preguntas orientativas y poco específicas para que el entrevistado pueda profundizar en lo que considerara relevante. Estas fueron:

- ¿Cómo se originó CAME Pagos?
- ¿Qué fue lo que originalmente los motivó a abrir esta nueva unidad de negocios?
- ¿Lo veían como una oportunidad de ganar dinero o de solucionar un problema de sus afiliados?
- ¿Dónde están hoy y a dónde les gustaría ir? ¿Ven viable ese objetivo?
- ¿Están generando ganancias? Si no, ¿qué planes tienen al respecto?

El entrevistado respondió las preguntas preparadas y compartió más información, otorgando un panorama general de la empresa. A partir de esta reunión se concluyó que la empresa necesita crecer, pero no se sabe cómo lograrlo. Creen que para ello necesitan reunir fondos, pero presentan dificultades para conseguirlos.

Reunión 2

Se puso el foco en indagar sobre los procesos y la organización interna de la empresa. El objetivo fue entender cómo se opera para analizar si hay oportunidades de mejora que permitan un crecimiento sin necesidad de recurrir a financiamiento externo. Las preguntas fueron:

- ¿Qué equipos tienen? ¿Qué actividades (marketing, desarrollo, etc) están priorizando y por qué?
- ¿Cómo realizan el desarrollo del producto?

- ¿Cómo adquieren los clientes? ¿Cómo es el proceso de incorporación?
- ¿Cómo es el proceso de atención al cliente?
- ¿Qué métricas toman? ¿Usan BI para tomar decisiones?

Se concluyó que, al tercerizar el marketing y desarrollo, las actividades de la empresa podrían no estar alineadas correctamente. Se depende fuertemente de las cámaras empresariales para obtener clientes y se tiene un dropout elevado. No se mide la gran mayoría de los aspectos del negocio y causando una toma de decisiones sin sustento en datos duros.

Reunión 3

La reunión se enfocó en entender mejor su organización interna. También se buscó identificar a qué segmento de clientes se apunta y cómo se da a conocer su producto. Las preguntas fueron:

- ¿Cómo es su organigrama?
- ¿Están contratando gente nueva?
- ¿Qué campañas de marketing realizaron y cuáles siguen activas?
- ¿A qué segmento de clientes apuntan? ¿Cuál es su propuesta de valor única hacia ellos?

Se concluyó que sería necesario escuchar de primera mano la opinión de los clientes respecto al servicio para entender qué valoran del mismo, como fue su experiencia y como conocieron a la empresa. Se solicitó a Roberto una base de clientes para contactar. Se profundizará sobre este punto posteriormente.

Reunión 4

Se presentaron a Roberto Dumerauf los resultados obtenidos a partir de los llamados telefónicos a clientes. Se interesó en entender mejor qué características del producto los usuarios valoraban más.

Se concluyó que la práctica de contactar usuarios es una medida efectiva y de relativamente poco esfuerzo que si es realizado de manera periódica, le permite a la organización recibir feedback valioso acerca de los proyectos de la empresa.

Reunión 5

Se empezó la reunión preguntando acerca de la comunicación interna de la empresa, qué medios se usan, con qué frecuencia se reúnen y si consideran que estos son productivos. Se buscó comprender cómo logran alinearse todas las áreas bajo un mismo objetivo.

Luego se consultó a Roberto por las últimas novedades de la empresa. Comentó acerca de una novedad muy beneficiosa para CAME Pagos: un proyecto del Banco Central que consiste en un único código QR interoperable que permite a los usuarios realizar pagos con cualquier billetera virtual. A su vez, informó sobre los avances respecto al financiamiento que se busca obtener.

Finalmente, se cerró la reunión solicitando el contacto del Gerente Financiero para poder profundizar en el análisis del P&L. También se le pidió una base de datos con más clientes para contactar y recibir feedback de la herramienta.

Contacto con Clientes

Como se describió con anterioridad, se realizaron llamados telefónicos a varios clientes de CAME Pagos. Los **50** clientes contactados se encuentran distribuidos entre las siguientes **3** categorías:

- **Clientes que utilizan activamente el servicio.** El objetivo del contacto fue conocer su opinión respecto a la empresa, como la conocieron, qué atributos de la aplicación más valoran y que mejorarían.

- **Clientes que en algún momento operaron con la app pero actualmente no lo hacen más.** El objetivo del contacto fue obtener información acerca de cómo conocieron a la empresa, el motivo por el cual dejaron de utilizar el servicio y que aplicación de la competencia utilizan en su lugar.

- **Personas que se registraron en la aplicación pero nunca llegaron a utilizar el servicio.** Dado que el porcentaje de dropout es muy alto, se quiso investigar acerca de si en el proceso de registración hay algún paso que represente un impedimento o dificultad para que los usuarios puedan comenzar a utilizar la herramienta.
  Con ese objetivo, se les preguntó cómo conocieron CAME Pagos, qué impresión les dió, el motivo por el cual nunca utilizaron el servicio y si actualmente utilizan alguna app de la competencia.

Cabe destacar que los clientes activos son los más representativos para la empresa, es decir, los que tienen la mayor cantidad de operaciones realizadas. Posteriormente se detallan los resultados obtenidos y conclusiones generadas a partir de los llamados.

Documentación de la Empresa

Para sustentar el análisis con datos concretos de la empresa, se obtuvieron los siguientes documentos, aportados por la gerencia:

- Balance **2020**
- Organigrama de la empresa
- Agenda y presupuesto de Marketing **2021**
- Una presentación de su estrategia empresaria para el **2021**

Una vez recabada toda la información mencionada anteriormente se procedió a hacer un análisis para encontrar los puntos críticos y oportunidades de mejora que tiene la organización.

Los Problemas Identificados

Gracias a toda la información recaudada tanto por los llamados telefónicos a los usuarios y las entrevistas con el CEO de la empresa, se confecciona el siguiente mapa de problemas, el cual pretende mostrar las relaciones y criticidad de cada uno de ellos.

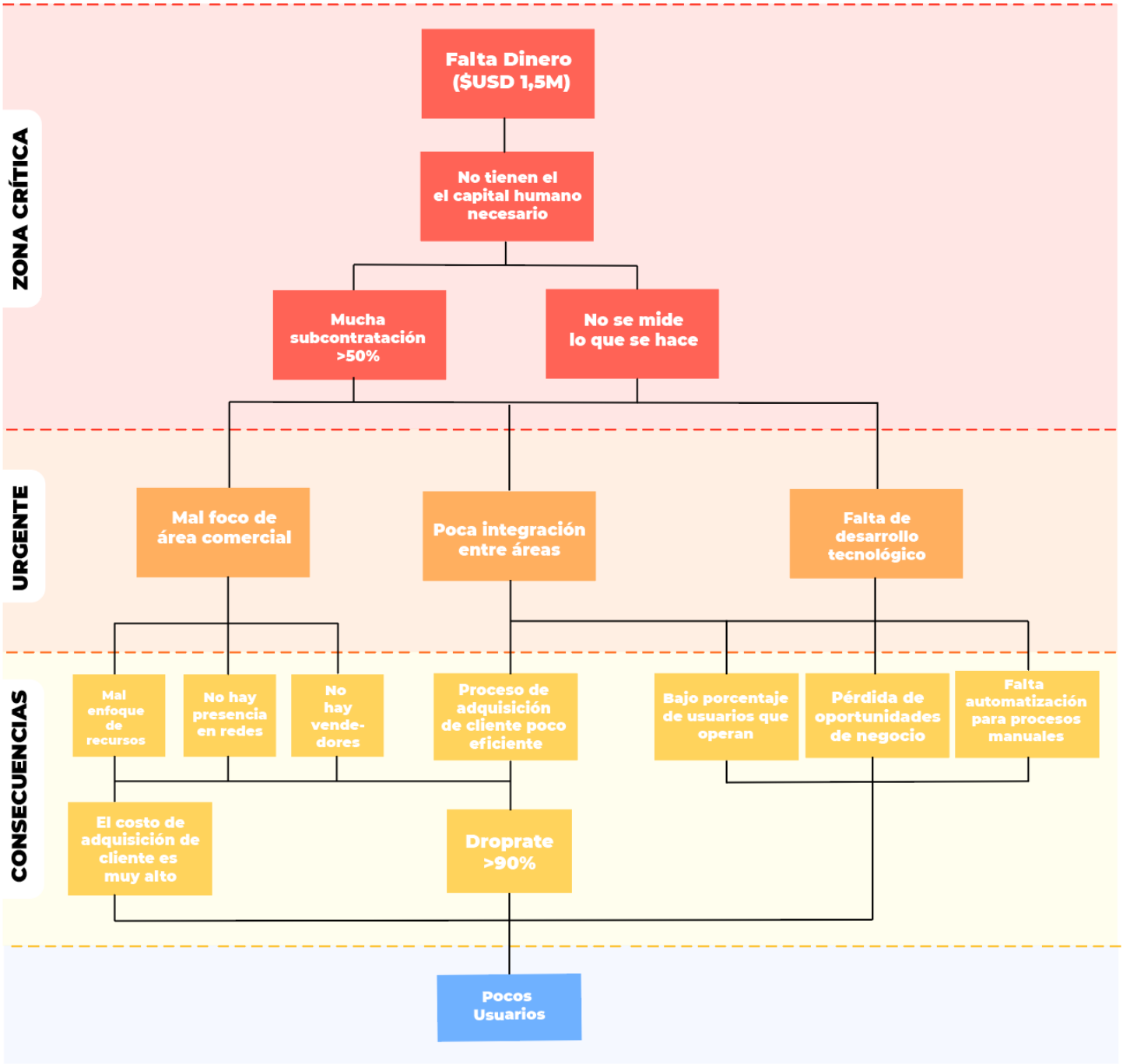

Figura 15. Mapa de problemas.

Para comenzar, se debe reconocer el objetivo. El relevamiento de la empresa permitió concluir que están en la etapa de crecimiento, es decir, se busca aumentar la cantidad de clientes, y por consecuencia, aumentar las transacciones y convertirse en un negocio sostenible. Es así como surgen los problemas, se plantea un objetivo y se analizan las trabas para su cumplimiento. Para un claro entendimiento de estos problemas, se deben reconocer los problemas críticos, aquellos que son la causa de todos los demás problemas y además, presentan la mayor cantidad de amenazas en el corto plazo.

La zona crítica muestra la situación actual de la empresa. Hoy en día, CAME Pagos estima que necesita aproximadamente **U$D 1.500.000** para lograr sus objetivos de crecimiento. Esta falta de dinero produce que no puedan conseguir el capital humano necesario, lo cual conlleva a dos de los problemas fundamentales que se van a tratar de resolver. El primer problema, es que aproximadamente un **40%** de las áreas y procesos de la empresa están subcontratados. Este porcentaje surge de analizar el organigrama de la empresa (**Figura 16**), proporcionado por el gerente general, y ver qué áreas están siendo subcontratadas hoy en día.

Figura 16. Organigrama de la empresa

A continuación se listan las áreas y procesos/recursos subcontratados:

Áreas subcontratadas:

- Estudio Jurídico Contable Impositivo
- Marketing y Comunicaciones
- Tecnología

Procesos/recursos subcontratados:

- Todas las consultas legales
- El Software principal y su desarrollo.
- Las campañas publicitarias
- La comunicación a las cámaras del país

Hay muchas veces donde se vuelve mucho más rentable la idea de subcontratar algunos procesos o recursos de la empresa, pero en este caso, la importancia de la subcontratación no reside en su porcentaje, sino en qué áreas y procesos se subcontrata. CAME Pagos está subcontratando la base fundamental de todo su negocio, la tecnología, no son dueños del software y tampoco de su desarrollo, en otras palabras, la empresa no maneja la actividad core de su modelo de negocios.

El segundo problema que surge a partir de no tener el capital humano necesario, es que la empresa no genera mediciones de lo que se está haciendo. El CEO confirma el hecho de que no se utiliza ningún software de análisis de datos ni tampoco se realizan mediciones específicas de cada proceso y área de la empresa, si bien se recolecta información sobre cantidad de usuarios, transacciones, etc. Estos datos no son procesados y por ende, no llegan a transformarse en información valiosa para la empresa. Sin datos, CAME Pagos no puede darse cuenta de dónde están parados y qué hay que solucionar o cambiar para llegar a ese crecimiento que ellos pretenden.

Este gran porcentaje de subcontratación y la falta de mediciones en todas las áreas de la empresa conllevan a **3** problemas cruciales, la poca integración entre las áreas, un mal foco del área comercial y la falta de desarrollo tecnológico.

Con respecto al enfoque comercial, CAME Pagos utiliza a los representantes de las cámaras de ciertas ciudades como mensajero de la propuesta de valor. Actualmente su foco está en las ciudades con menos de **50 mil habitantes**, ya que la presencia de MercadoPago y otros competidores es menor en estas ciudades, según su investigación. Por el momento dicen contar con campañas en todo lo que es E-marketing, presencia en redes y demás, pero si se observan los datos, sus páginas de Instagram, Facebook y demás redes, no contienen grandes cantidades de seguidores fieles (no superan los **600**) ni tampoco un contenido atractivo para los posibles consumidores, desencadenando así, en un elevado costo de adquisición de clientes.

A continuación se muestran los resultados con respecto a cómo conocieron la empresa, para ver en definitiva, si las estrategias de marketing o comerciales están siendo efectivas en cuanto al conocimiento de marca.

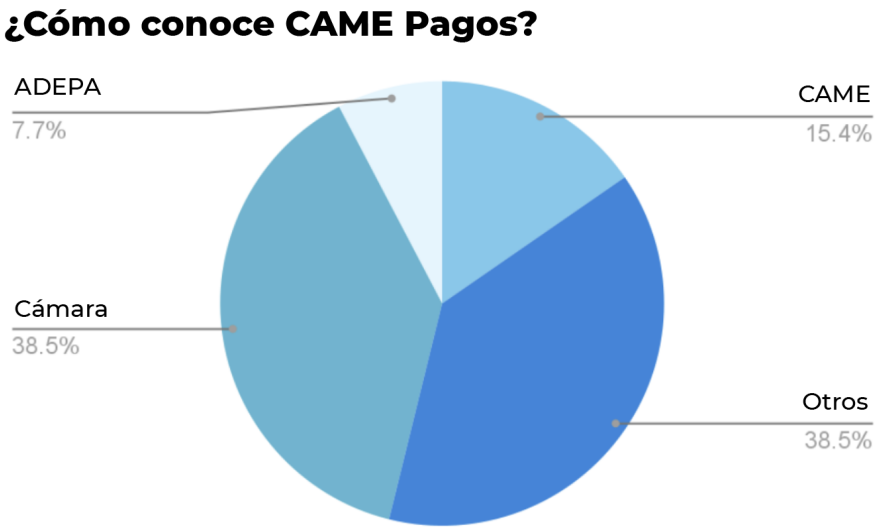

Figura 17. Gráfico de totales sobre el conocimiento de la aplicación.

Se llega a la conclusión que efectivamente la empresa tiene un problema con respecto al área comercial ya que la mayoría no recuerda, o conoce a CAME Pagos a través de otros medios que la empresa no estaba considerando. Se nota que el representante de la cámara es un jugador importante ya que tiene bastante alcance pero la realidad es que la empresa no está maximizando el uso de estos actores. La mayoría de las billeteras virtuales promueven su propuesta de valor a través de las redes y propaganda de calle o televisivas. El hecho de que los representantes de las cámaras sean los responsables de pasar el mensaje de CAME Pagos, es una comunicación no del todo efectiva, por un lado se alinea con la estrategia de la empresa pero por el otro el mensaje está siendo transmitido por alguien que no es de la empresa, que no gana nada con que las PyMes de esa cámara se descarguen la aplicación, entonces CAME Pagos está dejando su imagen en manos de alguien que realmente no está motivado o no recibe nada a cambio como así lo hacen las cámaras que acceden a utilizar la aplicación.

Para terminar con este problema comercial, se incluye como consecuencia el mal enfoque de sus recursos. Actualmente la empresa se dedica a sectores o provincias que realmente no proporcionan una gran cantidad de transacciones, dejando a la suerte el sector de AMBA, donde se concentran más de la mitad de las PyMes del País [30]. CAME Pagos pretende lograr un reconocimiento de marca a través de los pequeños comercios del interior del país, creyendo que esta estrategia es más efectiva que establecerse como un jugador fuerte dentro de la zona más productiva del país.

[30]Ministerio de desarrollo productivo. (2017). Cuántas empresas hay en el país, cuánto producen y a qué categorías pertenecen.Fuente: https://gpsempresas.produccion.gob.ar/datos-y-analisis/

El segundo problema crucial es la falta de integración entre áreas. La subcontratación afecta directamente a la creación de este problema ya que al tener tantas áreas en manos de personas externas a la organización, se dificulta el trabajo en conjunto y al mismo tiempo, es difícil compartir y relacionar los resultados de cada acción ya que todos miden de manera diferente y tienen sus propios procesos. Este problema tiene como consecuencia que el proceso de adquisición de cliente sea poco eficiente, llegando así a un drop rate de más del **90%**. Al no poder cruzar los datos de cada área no se sabe qué tan efectivas están siendo las campañas de marketing, qué tan personalizadas están las funcionalidades tecnológicas, y básicamente cualquier dato que ayude a optimizar este costo que tiene la empresa hoy en día, se pierde eficiencia en este proceso ya que no se puede medir y por consecuencia, mejorar. Es así como la mayoría de los usuarios que se descargan la aplicación terminan no usándola y CAME Pagos no entiende las razones. En la siguiente figura se muestran los motivos de desuso de los usuarios que dejaron de operar con la aplicación.

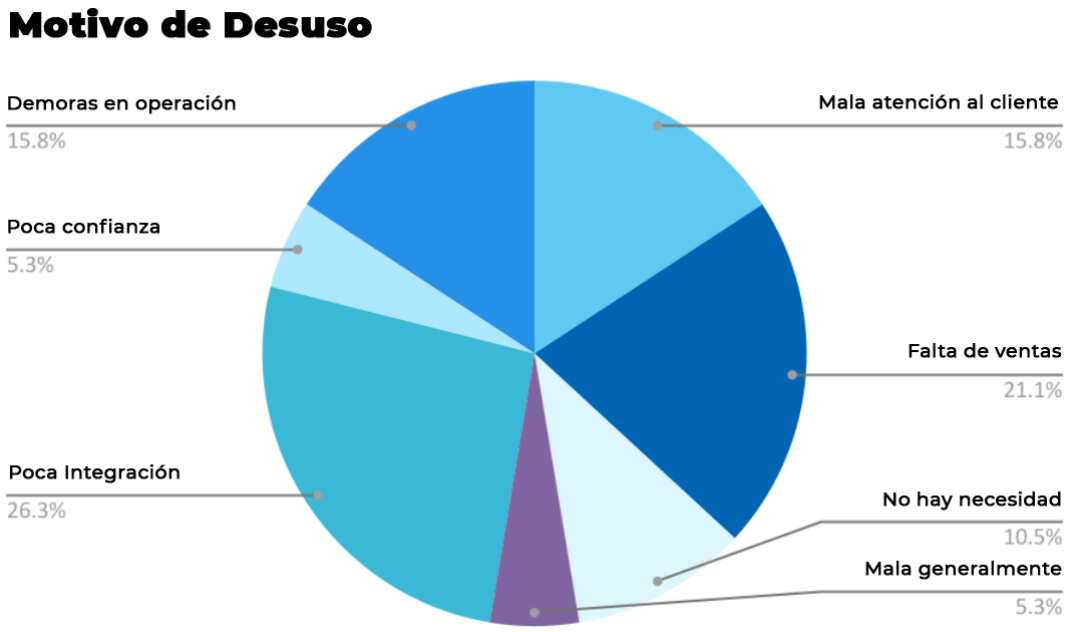

Figura 18. Gráfico de motivos de desuso de los usuarios que dejaron de operar.

La figura **18** permite comprender un claro ejemplo en donde se ve la falta de integración entre las áreas. El área de soporte no recauda datos sobre sus usuarios, por lo que no se pueden realizar mejoras sobre la aplicación. Dentro de las operaciones del día a día, hay una persona que es la encargada de aceptar o rechazar las transacciones que pasan a través de la plataforma, un proceso manual que no solo representa mucho tiempo sino que se ve reflejado como una molestia para ciertos usuarios en cuanto a la velocidad de las operaciones. Este proceso se puede automatizar al **100%** y al tener este

dato, una posible futura área de desarrollo puede crear esta automatización y mejorar el servicio de la empresa.

El último de los problemas cruciales de la empresa es el de la falta de desarrollo. Actualmente CAME Pagos no es dueño del software que están usando para lograr toda su infraestructura tecnológica, es un software que consiguieron por un contacto y este lo presta a cambio de dinero. Esta subcontratación y falta de propiedad produce varias consecuencias, siendo quizás la más importante, la pérdida de oportunidades de negocio. Muchos de los usuarios que descargaron la aplicación, operaron y dejaron de operar, abandonan la aplicación porque no cumple con sus requisitos tecnológicos, por ejemplo, integraciones con las tarjetas de la zona, o integraciones con APIs de las propias PyMes, etc. aportando de esta manera al drop rate mencionado anteriormente. En la siguiente figura se puede apreciar el motivo de desuso de los usuarios que dejaron de operar.

El CEO de CAME Pagos afirma que por semana llegan **2 o 3** propuestas nuevas de negocio pero al no tener la capacidad tecnológica, no se pueden aprovechar esas oportunidades.

Problema Adicional

Con respecto a la parte financiera de la empresa, lamentablemente no se proveyeron los estados contables, por lo que no se pudo investigar los posibles problemas relacionados con esta área. Claramente la empresa debe profundizar sobre este proceso y contar con gente que pueda confeccionar estados contables con claridad y aperturas suficientes como para entender la situación económica y financiera.

Estas herramientas financieras permiten, dentro de muchas otras cosas, ver si realmente se están optimizando los recursos o la posibilidad de reducir costes, lo cual , en la situación actual de la empresa, donde se presenta esta constante lucha por la supervivencia del negocio, debería ser algo indispensable.

Conclusiones de los Llamados Telefónicos

Además de verificar y reconocer estos problemas anteriormente planteados, los llamados telefónicos permiten concluir que la aplicación es un producto sólido, los usuarios creen que es intuitiva y fácil de usar, el problema es que las tecnologías de la empresa no están del todo optimizadas y a su vez, el reconocimiento es bajo comparado a otras billeteras virtuales.

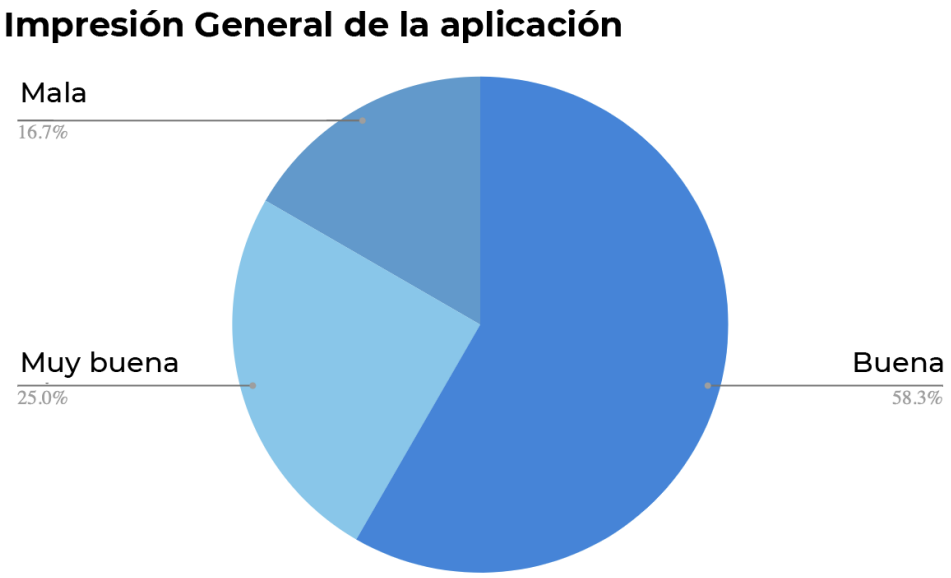

Figura 19. Impresión general de la aplicación.

Conclusión de los Problemas

Se concluye que para lograr un trabajo efectivo con la empresa, se deben atacar lo antes posibles los dos problemas críticos, la gran subcontratación y la falta de medición de datos. Por razones lógicas, las soluciones no pretenden resolver el problema de la subcontratación ya que básicamente la empresa no tiene la capacidad financiera como para contratar nuevos empleados, pero sí se desarrollarán soluciones con respecto a las consecuencias que causa este gran problema junto con la falta de medición de los datos.

Soluciones

Con toda la información provista por la empresa, el análisis de los llamados telefónicos y de las diferentes problemáticas interconectadas a las que se enfrenta la organización, se hizo un desarrollo de diferentes soluciones posibles. Tras varias sesiones de brainstorming y discusión, se logró armar una lista comprensiva de soluciones a los problemas más importantes. A cada uno se le asignó una dificultad y un impacto, y se confeccionó la siguiente matriz. En esta se pueden observar las diferentes soluciones analizadas, ordenadas por las variables previamente mencionadas.

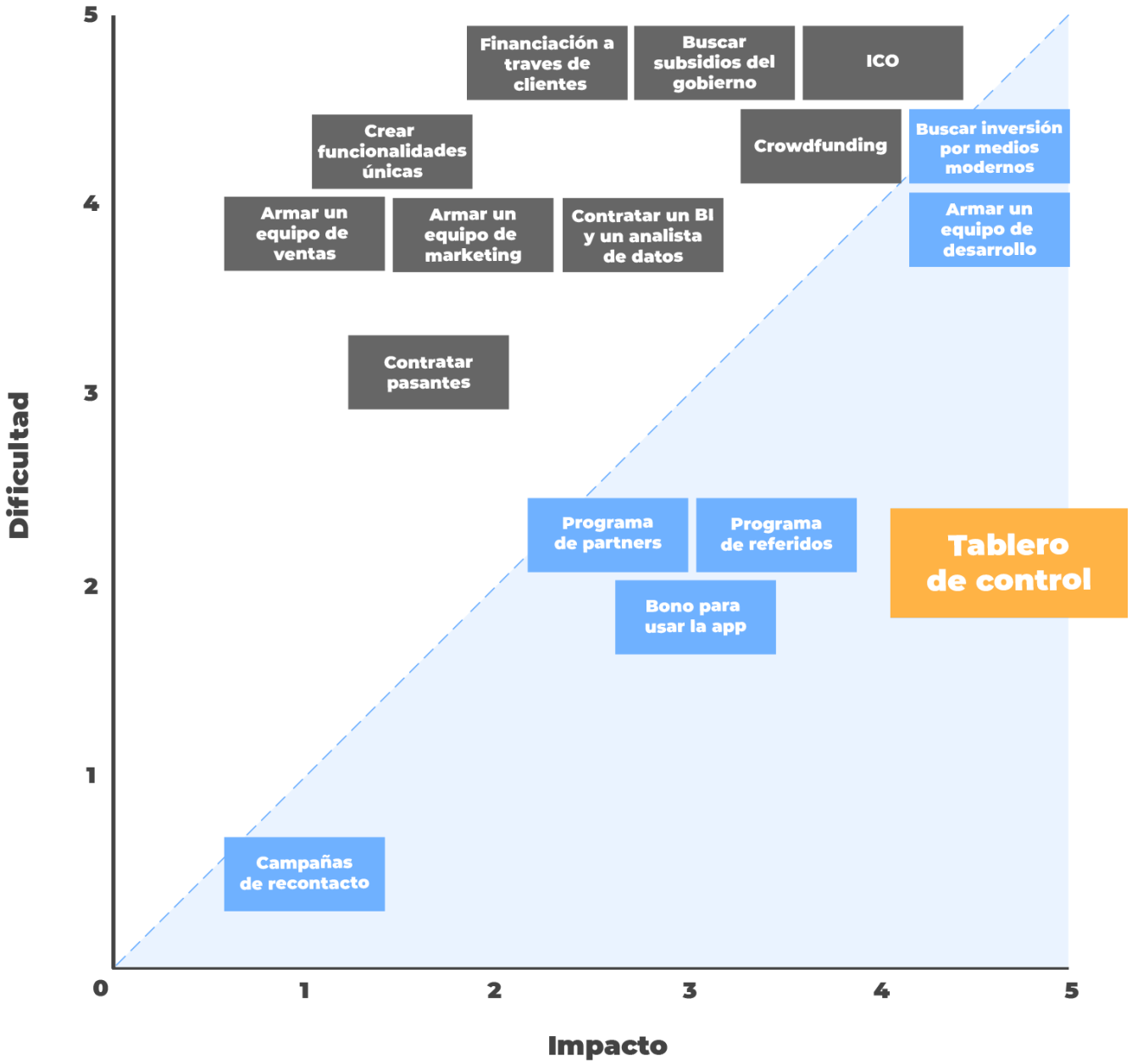

Figura 20. Mapa de soluciones.

La Solución Elegida

Como se explicó anteriormente, uno de los problemas principales de la compañía es la falta de medición. Uno no puede actuar eficientemente sobre lo que no mide; en este momento la empresa gestiona ciegamente. Sin dudas es causa de un gran porcentaje de los problemas que se identificaron.

La medición de KPIs es el primer paso para pasar de ser una empresa ineficiente a una empresa correctamente administrada. Permite contar con información para una adecuada toma de decisiones más acertadas con base en datos más confiables. Se deja de depender de la intuición de los gerentes y se permite enfocar los esfuerzos a las actividades que generen el mayor beneficio.

La importancia de medir y analizar también está relacionada con la capacidad de adelantarse a los problemas que pudieran presentarse en una empresa, realizando de manera preventiva tareas que ayuden a detectar situaciones potenciales antes de que tengan un impacto negativo en la organización, lo cual es en la mayoría de los casos es una mejor opción que tomar decisiones para corregir un problema. Siguiendo esta idea, posibilita crear con anterioridad un plan de acción para cuando un indicador presenta un resultado no deseado. Esto resulta clave ya que reduce el tiempo con el que se pueden solucionar dificultades y asegura una utilización de recursos óptima, evitando planes creados en el apuro del momento.

Asimismo, la solución propuesta permite realizar seguimientos a largo plazo. Se puede visualizar el historial de valores de las métricas y el impacto que tuvieron las acciones de los proyectos de mejora de medidores específicos que tomó la compañía. Esto ayuda a saber si el resultado fue el esperado y si vale la pena repetirlas en caso de buscar un resultado similar o si es mejor modificar las acciones de los proyectos.

Para analizar el impacto y dificultad de la solución se tuvieron en cuenta los siguientes costos e impactos posibles que serán profundizados en la próxima entrega:

Costos

- El tablero se puede implementar inicialmente usando la versión free de MicroStrategy con almacenamiento local. Una vez que se quiera escalar, se vuelve el costo principal de la solución. La licencia consta de un pago de **600** dólares mensuales por usuario. Se puede pagar un único usuario y compartir la cuenta. De todos modos, lo ideal sería tener un usuario por área de la empresa.
- Para la creación del tablero se necesitará el trabajo de dos personas por una semana. Asumiendo un sueldo mensual de **$75000** netos (costo total mensual: **$122015**), el costo rondará los **$61000**.
- La actualización de datos para la tabla, será automática por lo que no implicará un costo adicional. De cualquier manera, es probable que se le deba realizar pequeñas modificaciones o correcciones. Para esto se calculó una hora por semana de un sueldo mensual de **$75000** netos. Lo cual implica un costo mensual de **$3050**. Aunque es posible que este número puede ser mayor en los primeros meses.

Impactos

- Reducción de costos de un **20%**, gracias a la mayor eficiencia en el uso de recursos.
- Reducción del tiempo de realización de proyectos de un **25%**, evita cometer errores producto de la desinformación.
- Aumento del ingreso por cliente de un **5%**, gracias a mejores decisiones de pricing.
- Potenciamiento de la adquisición de clientes del **20%**, gracias a mejores decisiones de marketing a partir de las métricas controladas en el tablero y a la visualización de los datos del funnel de adquisición de clientes.
- Mayor retención de clientes de un **40%**, gracias a alertas y acciones automáticas del tablero que permiten generar procesos para reducir el churn.

Es por esto que se considera que el impacto de la creación de un tablero de control, que mida constantemente los KPIs más importantes, es un **5**, el máximo posible. A su vez, ayudará a la creación de otras soluciones como, por ejemplo, la implementación de un programa de referidos, para la cual es importante saber cual es el CAC (costo de adquisición de clientes), una métrica esencial que en este momento no se mide. Gestionar en base a indicadores es una buena práctica y aplicarla mejoraría la probabilidad de obtener inversión. A su vez, es una solución altamente escalable, que se mantendrá a largo plazo independientemente del crecimiento de la empresa.

Es importante tener en cuenta que estos impactos no serán a corto plazo. El tablero permitirá ver en tiempo real la “salud” de la empresa, sin embargo, los proyectos para mejorarla serán proyectos de mediano y largo plazo. Asimismo, los primeros proyectos traerán grandes mejoras, ya que apuntaran a resolver problemas. Luego, el porcentaje de mejora disminuirá ya que solo se trabajará sobre la eficiencia del proceso, lo que no implicará grandes resultados.

Por el mismo lado, la dificultad de la creación e implementación de esta solución es relativamente baja, tan solo un **2**. Aunque tiene cierto grado de dificultad, es la que tiene mejor ratio de dificultad e impacto. La convierte entonces en una gran oportunidad para que la compañía mejore.

Para la siguiente entrega se tiene planeado, en primer lugar, definir qué métricas se medirán y de qué manera, para esto, donde se aplicará todo el conocimiento adquirido sobre la empresa en las primeras etapas. Luego, se categorizarán y organizarán en las distintas áreas (es posible que una métrica pertenezca a más de una). Se pedirán bases de datos que sirvan a modo de prueba y se crearán templates a partir de ellas. En caso de ser necesario, se definirán cómo conseguir datos necesarios para los KPIs que en este momento no se esten consiguiendo o almacenando. Por último, se armará el tablero de la solución en MicroStrategy y el plan de implementación del mismo.

Otra Solución de Alto Impacto

Junto con la solución que se presentó como la de mayor impacto, se consideró armar un equipo de desarrolladores. Dentro de la empresa, la plataforma toma un rol protagónico, y tener el control de la misma, le permite a CAME Pagos poder ir adaptándola y mejorando a sus necesidades.

El armado de un equipo especializado en esta área favorecería los tiempos de desarrollo, que en consecuencia, impactarían tanto en los tiempos de entrega, como en la calidad final de la plataforma. Si bien es una solución cuya dificultad fue valorada con un **4**, el impacto que puede tener sobre la empresa es colosal. Dado que el desarrollo y mantenimiento de la app es un proceso core de la empresa, tener un equipo propio responsable de este resulta importante. La flexibilidad de tener un equipo de desarrollo a disposición, es una gran ventaja a la hora de pensar en la competencia y en la unicidad de la solución que propone CAME Pagos. Otra ventaja de crear un equipo de desarrollo es una mejor comunicación.

No se plantea como una solución a llevar adelante, ya que, en una de las últimas entrevistas con el CEO de CAME Pagos, se comentó que el armado de este equipo

estaba en proceso y que se espera empezarlo en el próximo mes. Lo interesante es que sin haberlo mencionado, se llegó a esa solución como una de las más necesarias para seguir creciendo como empresa. Cabe destacar que el armado de este equipo fue posible, debido al incentivo económico que VISA le otorgó a la empresa como parte de un acuerdo de partners.

Otras Soluciones Posibles

El análisis de las posibles soluciones a los problemas planteados, arrojó una serie de alternativas para mejorar la situación actual de la empresa. Luego de entender su dificultad de realización e impacto, se consideraron las siguientes como las más viables a ser tenidas en cuenta por CAME Pagos en un futuro:

Buscar inversiones por medios modernos

Con esta solución, se busca abordar la financiación, y no enfocarse en las formas más tradicionales de obtención de inversores. Existen plataformas online que permiten presentar proyectos para buscar inversores interesados en cualquier parte del mundo. Algunos ejemplos son AngelList, Gust y seedinvest.

Aplicando para participar en estos sitios, permitiría contactar otro tipo de inversor que el que se podría llegar a localizar en Argentina. Sin embargo, presenta un gran grado de dificultad ya que hay gran competitividad en el ambiente y se requiere mucho esfuerzo para poder destacar y convencer a inversores de manera online.

Programa de partners

Esta solución apunta a coordinar las políticas de alianzas a favor de la expansión tecnológica y comercial entre CAME y CAME Pagos, otorgando un incentivo económico a los representantes de las cámaras por referir a integrantes. Si bien su impacto no tiene un valor alto, su dificultad tampoco lo es, y permitiría ampliar de gran manera la cartera de clientes que utilizarían el servicio de CAME Pagos. Se podría, por ejemplo, asignar un estímulo fijo otorgado tres meses después de operación regular de un cliente nuevo. Es interesante destacar en este punto la importancia de medir. Sería necesario hacer un análisis de lo que implicaría ese beneficio económico y compararlo con el costo de adquisición de clientes, adaptando el incentivo acorde a este.

Bono para reutilizar la App

Se trata de fomentar el uso del servicio de la plataforma a través de incentivos económicos para aquellos que fueron clientes, pero que hoy son inactivos. En ese sentido, se podría aplicar un descuento en el pago de servicios e impuestos, opción que ofrece la plataforma y puede resultar atractiva para el comerciante. De esta manera, se

busca que aquellos clientes que dejaron de operar vuelvan a tomar contacto con la plataforma, y descubran nuevas funcionalidades como la mencionada anteriormente. Otra vez, se resalta la importancia de medir el CAC para poder comparar los costos de esta nueva medida.

Programa de referidos

Esta solución intenta motivar a los clientes actuales a que puedan invitar a sus redes de contactos a utilizar la plataforma, ofreciendo un beneficio de carácter económico. Consiste en un código único para cada cliente que al ser ingresado por otro usuario, le permite a ambas partes acceder a un beneficio. Este beneficio puede ser otorgado una vez que se realice una transferencia mayor a cierto monto o se opere por cierto tiempo regularmente. El beneficio otorgado se define teniendo en cuenta el costo de adquisición por otros medios. Esta funcionalidad está presente en muchas plataformas de crecimiento acelerado, ejemplos incluyen a Uber, Rappi y Cabify y puede resultar ser una estrategia muy beneficiosa para obtener un crecimiento exponencial.

Campaña de recontacto

La idea de contactar a aquellos clientes que dejaron de utilizar el servicio, tiene como objetivo por un lado, poder recuperar a ese usuario que dejó de operar, pero por otro lado, entender porqué lo hizo para evitar futuras bajas. En ese sentido, esa recopilación de información es fundamental para poder tomar decisiones y prevenir estos abandonos del servicio. Es una solución que toma muy poco tiempo, y que es realmente sencilla, aportando un valor importante a la empresa. De hecho, se puso en práctica durante el análisis y los resultados fueron no menos llamativos. Esto permitió encarar los problemas de otra manera y poner foco en el punto de interés de los clientes.

Esta comunicación no necesariamente debe ser telefónica. En la interacción que realizó el equipo con usuarios que no operaron en la app, se aprendió que algunos usuarios no usaban el servicio porque no sabían que la funcionalidad que necesitaban había sido agregada. Campañas de emailing a usuarios registrados en la que se comentan los avances en la app, pueden ser efectivos para recuperar clientes con poco esfuerzo.

Soluciones Fuera del Alcance

Ahora bien, dentro del análisis que se hizo sobre las posibles soluciones, hay un grupo de ellas, cuya dificultad y/o impacto las hacen posibles pero no óptimas.

Como consecuencia del estado actual de la empresa, las soluciones que implicaban un aumento de personal presentan una gran dificultad y a excepción del equipo de desarrollo, no presentan un impacto que las justifique. El beneficio económico que pueden aportar actualmente los nuevos equipos es menor a los costos que significaban. Con los recursos limitados que cuenta la empresa, no se recomienda sobre las otras soluciones presentadas previamente.

Otro grupo de soluciones fuera del alcance del proyecto son las relativas a la inversión, a excepción de la de medios modernos. Se considera que su dificultad es muy elevada y aunque el impacto es alto, no se recomienda sobre las otras soluciones que presentan mejores beneficios por los esfuerzos necesarios que requieren para llevarse a cabo.

Conclusión Diagnóstico

Como cierre de esta segunda etapa, con el análisis de la documentación proveída, el contacto constante con el CEO Rodolfo Dumerauf, y una investigación con usuarios de la empresa, se logró desarrollar un diagnóstico completo de CAME Pagos. En este se identificaron una serie de problemas que hoy afectan a la empresa, y sobre los cuales se trabajó para poder dar con ellos. Luego de varias reuniones de brainstorming y discusión entre el equipo de trabajo, se planteó una cartera de soluciones. Se intentó buscar soluciones que abarcaran la mayor cantidad de los puntos más críticos, con el fin de encontrar una propuesta integradora con impacto alto y dificultad baja.

Siguiendo esa línea de trabajo, el desafío recayó en entender cuál era el impacto de las soluciones, y qué tan difícil resultaba para la empresa llevarlas a cabo. Es por eso que se las clasificó para poder visualizar de manera simple y clara su viabilidad y el beneficio que estas podrían generar a la empresa.

Quedó en evidencia que la mejor solución en términos de dificultad de realización e impacto es la de armar un tablero de control, donde se pudieran tener mediciones de indicadores claves para la empresa. Sin embargo, el análisis también arrojó otros resultados. Por un lado, una solución necesaria, como la del armado del equipo de desarrolladores. Propuesta que hoy se está llevando a cabo. Por otro lado, otras soluciones que forman parte de una serie de recomendaciones que si bien no son de prioridad, podrían atacar problemáticas que fueron analizadas en el diagnóstico. Se recomienda que una vez desarrollada la solución del tablero de control, se implementen estas otras.

PLAN DE ACCIÓN

En esta sección del trabajo se describe la solución propuesta anteriormente. Esta consiste en crear un tablero de control con las métricas más importantes del negocio, para que el gerente general y otros puedan consultarlo y gestionar en base a ellas, tomando mejores decisiones de negocio basadas en datos reales.

La información fue obtenida a partir de varias reuniones con Roberto Dumerauf, CEO de CAME Pagos. Estas son de suma importancia porque él es en definitiva el usuario final que va a consumir y construir el tablero, por lo que entender sus necesidades del día a día es un proceso fundamental de este plan de acción.

La Solución

La necesidad

Uno de los problemas más urgentes de la empresa es la falta de medición e integración entre áreas. Es por eso que las métricas son de vital importancia ya que permiten justificar las acciones que la empresa lleva adelante. La falta de comunicación entre los distintos sectores perjudica de manera directa al funcionamiento de CAME Pagos. Esto impacta de manera negativa en los resultados, tanto económicos como comerciales. Por último, se destaca el mal enfoque de los recursos. Si bien está claro que la empresa no atraviesa su mejor momento económico, y que el capital es un recurso escaso, se considera que, debido a la poca información, este no se utiliza de la mejor manera posible.

Es por las razones mencionadas, que fue necesario hacer un análisis severo de los indicadores que más se adaptan al tipo de servicio que ofrece CAME Pagos. Con esto, se busca poder mitigar las problemáticas planteadas y contribuir de manera positiva con las necesidades de la empresa.

KPIs y Datos Relevantes

A continuación se desarrolla una descripción de las métricas que va a contener el futuro tablero de CAME Pagos. Para entender cada una de ellas, se logra en un primer lugar, describirlas resumidamente y mostrar el valor agregado para la empresa para demostrar su relevancia. Luego se menciona el cálculo asociado si es que lo tiene y el intervalo lógico de los valores. Se continúa con las aperturas, es decir a qué nivel se quiere ver la métrica y la recuperación y fuente de datos origen de la misma. Por último, se realiza un pequeño plan de acción basado en unas alertas compuestas por umbrales que fueron previamente definidos con el gerente de CAME Pagos ya que él es el que tiene los valores aceptables de cada KPI.

Aclaración de las bases de datos para todas las métricas: La base de datos actual para todas las métricas es un excel, la empresa no posee la posibilidad de recuperarlos desde el ERP o el sistema que está actualmente en uso debido a que no son dueños de la tecnología y por ende, se tiene un acceso limitado a la información. Estos sistemas permiten la bajada de estos datos a una planilla excel, la cual se puede complementar perfectamente a MicroStrategy sin ningún tipo de dificultad, de hecho, dentro de las

capacidades empresariales, la el proveedor de BI sostiene que es la solución con mayor cantidad de conectores a bases de datos y sistemas de uso diario. En el futuro, se apunta a que CAME Pagos conecte su base de datos directamente con la herramienta y así ahorrar la conversión a un excel. El proveedor escala junto al negocio, por lo que las conexiones con nuevos sistemas siempre están siendo optimizadas.[31]

Área de Operaciones

Esta área es la principal del negocio ya que muestra una imagen general del estado de la empresa al contemplar todas las operaciones del día a día. Para poder mostrar correctamente los datos se desarrollan los siguientes KPI's:

Cantidad total de operaciones

(botones, MPOS, transferencias, impuestos y servicios, tarjeta)

Aclaración: se juntan estas cinco operaciones ya que no sólo contienen el mismo nivel de importancia sino que sus aperturas y su forma de visualización es la misma.

Descripción y valor agregado	Descripción y valor agregado: esta métrica intenta mostrar la cantidad total de operaciones por aperturas temporales y por tipo de operación. Es una métrica de extremo valor ya que CAME Pagos puede ver cómo están posicionados con el mes anterior, o ver si hay alguna baja notable en cierto día e investigar la causa. Básicamente van a poder entender qué tanto está operando cada cliente y la dirección del mismo en el próximo mes.
Cálculo	Se podría asociar una suma de cada transacción pero realmente no contiene un cálculo complejo o particular ya que se toma de la base de datos, y el propio software de business intelligence puede realizar la suma.
Intervalo	La métrica tiene un intervalo entre **0** e infinito ya que de un día o mes para otro, puede variar notablemente.
Apertura	Para no perder ningún dato relevante, se realizan aperturas (sumas parciales) temporales, tales como: día y mes. Luego se realizan

[31] MicroStrategy Community. (2021). Support LifeCycle. Fuente: https://www.microstrategy.com/en/support/support-lifecycle

	aperturas de valor o por modo de visualización, en este caso, se representan los totales en unidades fijas (Q total), en pesos argentinos y dólares americanos.
Recuperación y fuente de datos	Esta métrica se puede obtener con la fuentes de datos actuales de la empresa, se recuperarán los datos diariamente, **1** vez al día, a las **8** hs. Se pensó este horario ya que al cargar los datos a las **8** hs, se pueden ver las transacciones de todo el día anterior.
Alertas y Plan de acción	Hablando con el consumidor del futuro tablero, este nos comenta que le gustaría monitorear aquellos usuarios que realicen menos de **5** operaciones diarias, pues estos presentan posibles patrones de dropout o fraude y poder tener una alerta podría ayudar a disminuir este porcentaje permitiendo la identificación veloz de los casos. Los usuarios de menos de **5** operaciones diarias serán identificadas con el color amarillo, los de menos de **2** con color rojo y los de arriba de **5** color verde. Si bien existe la métrica asociada a los usuarios, estas están ligadas para lograr esta semaforización. Con respecto al plan de acción, una vez identificado el usuario en rojo o amarillo, el equipo de soporte puede iniciar una investigación del usuario y tratar de entender por qué está operando menos que antes. Si no se logra descubrir la o las causas, se opta por llamar al usuario para entender sus necesidades. Se recomienda también, agregar una alerta de recomendación, cuando un usuario supera un monto elevado, se le puede identificar y desarrollar algún tipo de descuento exclusivo o beneficio por superar dicho monto.
Proyección	Esta métrica es una de las dos que contiene este inciso, en donde se aplica una resta entre las operaciones del mes con el del mes pasado para identificar una variación de operaciones del usuario. Esta variación, para el CEO de la empresa es de suma importancia ya que le permite predecir de manera lineal, las operaciones futuras del cliente, sin embargo, se recomienda, a medida que el negocio escale, utilizar un algoritmo de machine learning el cual va a poder predecir la proyección de operaciones con más exactitud que una cuenta lineal.

Área Financiera

Actualmente la empresa no cuenta con datos financieros claros y fáciles de acceder, y estas son las razones de por qué es crucial que los gerentes puedan acceder a esta parte del tablero. Para poder mostrar correctamente los datos se desarrollan los siguientes KPI's:

Rentabilidad promedio por operaciones

Descripción y valor agregado	Esta es una métrica indispensable para cualquier empresa del mundo, en este caso, CAME Pagos va a poder ver si el valor está por debajo de un umbral para poder aumentar los ingresos de alguna forma o disminuir los costos. La mayoría de las operaciones mantienen el mismo índice de rentabilidad pero hay algunas en particular donde el capital invertido para lograr la operación con el cliente puede ser notablemente superior al beneficio obtenido, este es el caso de las operaciones a través de Links de pago y tarjeta de crédito. La empresa necesita ver esta métrica para ver qué tan eficientes están siendo en cada operación.
Cálculo	(Beneficios obtenidos / capital invertido) x **100**. Se expresa en porcentaje.
Intervalo	Al ser un cociente de valores positivos, el resultado siempre va a ser mayor o igual a cero.
Apertura	CAME Pagos va a querer visualizar la utilidad por cada tipo de operación, por cliente y por provincia.
Recuperación y fuente de datos	Esta métrica se puede realizar con los datos proporcionados por la empresa actualmente y se va a querer capturar la información después de realizar alguna operación importante o al final del día a las **17** hs.
Alertas y Plan de acción	Cuando una operación obtenga menos del **15%** de rentabilidad, se debe identificar como operación en riesgo. Esto permite medir la eficiencia del esfuerzo de CAME Pagos con el proyecto, para en un

	futuro, poder ajustar si hace falta. Como plan de acción, se sugiere una reunión con el equipo que llevó adelante el proyecto para evaluar dónde se están perdiendo recursos o esfuerzos y poder optimizarlos como así también los beneficios obtenidos.

EERR, utilidades parciales

Descripción y valor agregado	Esta métrica intenta recaudar todas las utilidades parciales del negocio y es de suma importancia para la empresa ya que actualmente no hay un estado de resultados formalizado con un fácil acceso.
Cálculo	El cálculo típico de un estado de resultados, en donde se le van restando acumuladamente los diferentes costes a los ingresos totales.
Intervalo	Puede existir la posibilidad de que la acumulación del costo sea mayor al ingreso, por lo que el intervalo queda definido entre un valor negativo y uno positivo.
Apertura	Solamente se va a necesitar mostrar el total mensual.
Recuperación y fuente de datos	Se recuperarán los datos una vez al mes para lograr el estado mensual. Se debe trabajar en conjunto con el gerente financiero para que él provea los datos a través de un excel.
Alertas y Plan de acción	Resulta ineficiente lograr una alarma para esta métrica ya que va a depender del objetivo de cada mes. Si se puede recomendar lograr una reunión con el gerente financiero cada fin de mes para revisar los resultados.

Área Comercial

Esta es una área que realmente está en desuso por los empleados de CAME Pagos. Toda la infraestructura de marketing la maneja una agencia externa a la organización y no se combinan los datos para lograr una optimización. La importancia de esta área no solo reside en que está subcontratada, sino que como ofrecedores de una aplicación móvil, la empresa tiene que entender el comportamiento de los usuarios, sus gustos, disgustos y patrones de uso. Para poder mostrar correctamente los datos se desarrollan los siguientes KPI's:

LTV

(Valor del tiempo de vida del cliente)

Descripción y valor agregado	Esta métrica es crucial para CAME Pagos ya que cada cliente tiene un nivel de ganancia diferente como así también la cantidad de veces que usa la aplicación al día o mes.
Cálculo	Cantidad de veces que usa la aplicación en un periodo de tiempo determinado / la ganancia promedio de ese cliente por cada operación en el mismo periodo de tiempo.
Apertura	Se podría agrupar por tipo de cliente, segregandolos según su cantidad de transacciones y a su vez, por provincia para poder ver qué provincia tiene clientes más antiguos.
Recuperación y fuente de datos	Actualmente la empresa cuenta con esta información ya que tiene cada operación realizada por usuario y se recuperarán los datos a las **8** hs de cada día .
Alertas y Plan de acción	Cuando el valor del LTV sea superior a **$10,000** por día (**$50,000** mensual), se clasificará como aceptable y se identificará con el color verde. Cuando el valor oscile entre **$5,000** y **$10,000** (**$20,000** a **$50,000** mensual) hay que prestar atención y se lo identificará con color amarillo. Por último, cuando la ganancia por cada cliente sobre su vida de uso esté por debajo de los **$5,000** diarios (debajo de los **$20,000** mensuales), se lo identificará como usuario estancado, asociado al color rojo. Como plan de acción, se deberá realizar un

	trazado de ese usuario para comprender su uso al día y en caso de no entender la causa, llamarlo telefónicamente o mandar un mail ya que la ganancia va a depender del monto y es un valor incontrolable.

CAC

(Costo de adquisición por cliente)

Descripción y valor agregado	Esta métrica muestra el costo de adquisición por cada cliente, es decir, cuánto le sale a la empresa captar un cliente. Esta también es crucial para CAME Pagos ya que actualmente no saben cuánto les está costando adquirir un cliente, básicamente van a poder medir la eficiencia de ambos departamentos (ventas + marketing) combinándola con la métrica anterior, LTV. Al lograr la diferencia entre ambas métricas se puede lograr lo que realmente aporta un cliente a lo largo de su vida.
Cálculo	(Total de gastos de marketing + total de gastos de ventas) / cantidad de clientes adquiridos.
Apertura	Se podría agrupar por tipo de cliente, segregandolos según su cantidad de transacciones y por provincia.
Recuperación y fuente de datos	Actualmente la empresa cuenta con esta información ya que tiene los gastos de marketing y ventas por mes y la cantidad de nuevos usuarios, y se recuperarán los datos por mes para luego combinar con el valor mensual de LTV.
Alertas y Plan de acción	El costo de adquisición es el mismo para todo cliente, sin embargo, la apertura provincial permite entender cuánto está costando adquirir un cliente en cada provincia, por lo que esta apertura permite diferentes valores mensuales de la misma métrica. Al no tener datos históricos, la empresa deberá lograr un umbral para definir alertas. Se estima según el gerente que cuando una provincia tenga un CAC mayor a **$5,000**, se deberá organizar una reunión con el equipo comercial que esté a cargo de esa provincia y analizar detalladamente los costos.

Funnel de Marketing

Descripción y valor agregado	Este funnel es una combinación de métricas que intenta demostrar la convertibilidad de la cantidad de leads a usuarios efectivos u operadores. Como CAME Pagos ofrece una aplicación móvil, es indispensable realizar este filtro porque es un producto que utiliza varias campañas masivas de comunicación en diversos medios digitales. Actualmente la empresa tiene pocos usuarios, por lo poder visualizar este funnel permite entender cuántos leads se caen en el proceso de adquisición y así, poder mejorar esfuerzos de marketing o del propio producto.
Cálculo	El funnel de marketing no contiene un cálculo específico o particular pero si se aplica una resta acumulativa en donde el total termina siendo los usuarios que realmente operan en la aplicación.
Apertura	No hay intervalos, las propias restas del funnel permiten visualizar los subtotales. Se puede llegar a desarrollar un funnel para cada provincia pero se debe evaluar el esfuerzo requerido ya que son muchos datos.
Recuperación y fuente de datos	Actualmente la empresa no cuenta con esta información hoy en día, pero la agencia subcontratada tiene la cantidad de usuarios que llegan a ver las campañas y los que terminan operando, por lo que se apunta a recuperar los datos por semana para ver cuántos clientes se pierden en el camino.
Alertas y Plan de acción	Al tener campañas publicitarias muy inmaduras, resulta difícil generar una alerta sin datos históricos, pero se estima que cuando el funnel muestre que los usuarios operadores son el **15%** de los leads iniciales, se debe organizar una reunión con la empresa proveedora de publicidad y evaluar las estrategias concurrentes para ver en qué parte del funnel se pierden más clientes. Los pasos del funnel pueden ser: usuarios activos, registros, descargas y reach.

CPL **(Costo por Lead)**	
Descripción y valor agregado	Esta métrica muestra el costo por cada lead y su importancia para CAME Pagos proviene por combinarla con la métrica anterior del funnel. Al poder ver el funnel uno ve la eficiencia de las campañas del área comercial, pero no sabe efectivamente cuánto está gastando para llegar a ese lead y al ser una aplicación móvil, es una métrica que tiene que aparecer.
Cálculo	Total de gastos de marketing en cierto periodo de tiempo / cantidad de nuevos leads en el mismo periodo de tiempo.
Apertura	En este caso se pueden abrir por aperturas geográficas (provincias), para ver cuánto se gasta en cada región.
Recuperación y fuente de datos	Actualmente la empresa no cuenta con esta información ya que la empresa de marketing no está integrada con CAME Pagos, por eso se sugiere que la empresa pida estos datos para lograr las métricas. Se recuperarán los datos mensualmente.
Alertas y Plan de acción	Similar al CAC, se debe crear una alarma para cuando el costo por lead supere los **$3,900**, pues este valor ya representa un valor elevado para la hora de transformarse a un CAC eventualmente. Como plan de acción se define un continuo trabajo en paralelo con la agencia de marketing y relevar sus estrategias.

Área de Soporte

El área de soporte tiene un papel fundamental dentro del buen funcionamiento de la empresa. De hecho, es una de las secciones que más aporta valor a la solución que CAME Pagos ofrece, por el trato que esta busca tener con el cliente. En ese sentido, es de vital importancia tener bien definidos indicadores que permitan analizar cómo se brinda el soporte y encontrar posibles puntos de mejora.

SLA

(Service Level Agreement)

Descripción y valor agregado	Es un contrato que describe el nivel de servicio que un cliente espera de CAME Pagos. De esta manera, la empresa puede visualizar de manera clara los términos y condiciones del servicio que presta para poder satisfacer las necesidades de sus clientes de la mejor manera posible. Hoy la empresa usa esta herramienta para garantizar que todos los reclamos se responderán en menos de **48hs**. Esta información se podría sacar del indicador de "tiempo promedio de respuesta al cliente", para llevar un mejor control de que este objetivo se esté cumpliendo.
Cálculo	Cantidad de mensajes respondidos dentro de las **48hs** / cantidad total de mensajes respondidos
Apertura	Semanal y mensual por asesor y general.
Recuperación y fuente de datos	La base de datos no existe. De todos modos, es necesario contemplar el tiempo de inicio del reclamo, y cuando este se responde. Estos datos se van a almacenar cada vez que un usuario cree un ticket de soporte.
Alertas y Plan de acción	La respuesta esperada es **48hs** una vez iniciado el reclamo. En caso de que este tiempo sea mayor, se deberá revisar el medio por el cual se atienden los reclamos, y de qué manera se asignan los recursos de la empresa.

CSAT

(Customer Satisfaction Score)

Descripción y valor agregado	Es una encuesta que se realiza inmediatamente después de la prestación de un servicio, en este caso, de soporte. Es el momento en el que finaliza la interacción entre CAME Pagos y el cliente. Al ser una experiencia reciente, es probable que el cliente pueda realizar

	una evaluación descriptiva y detallada. Le permitiría a CAME Pagos identificar con mayor facilidad los errores en el procesos de soporte y establecer acciones de mejora. A su vez, tiene beneficios de carácter económico, como el aumento en la lealtad de recompra, la reducción de CAC y una disminución en la volatilidad de clientes en la empresa.
Cálculo	Se utilizan herramientas para medir opiniones como la escala de Likert. Se ofrece una pregunta o más al cliente, con opciones que van desde muy satisfecho a muy insatisfecho.
Apertura	Se podría abrir por fecha, por tipo de servicio en caso de que estén claramente definidos, y por medio por el cual se prestó el servicio.
Recuperación y fuente de datos	La base de datos no existe. El dato se crea una vez que finaliza un servicio de soporte. Deben estar disponibles por semana.
Alertas y Plan de acción	Se sospecha que actualmente es bajo. Se recomienda apuntar a un valor de **80%**. Mientras el valor se encuentre debajo del umbral recomendado, parte de las responsabilidades del equipo de soporte puede ser proponer puntos de mejora. Se pueden organizar reuniones con el equipo de soporte y vincular las opiniones de los clientes con las capacidades tecnológicas.

Tiempo promedio de respuesta al cliente

Descripción y valor agregado	Consiste en un indicador medido en una unidad de tiempo (minutos, horas) para entender cuánto se tarda en promedio en responder un reclamo/consulta de un cliente. CAME Pagos hace énfasis en la importancia de poder resolver inconvenientes y dudas lo antes posible. Sin embargo, no tienen un indicador que les permita evaluar su rendimiento frente a esta problemática. De esta manera, se

	puede analizar el progreso y ponerse metas a cumplir. A su vez, se puede medir el tiempo promedio que se tarda en resolver un problema. Es decir, el tiempo que transcurre desde el primer contacto hasta que se cierra el caso.
Cálculo	La suma de los tiempos de respuesta / el total de reclamos atendidos.
Apertura	Se va a poder visualizar por fecha y por canal de atención.
Recuperación y fuente de datos	La base de datos no existe. Se armó un modelo con posibles aspectos a tener en cuenta. El dato se crea una vez que finaliza un servicio de soporte. Deben estar disponibles por mes.
Alertas y Plan de acción	Se recomienda minimizar lo más posible. Un punto inicial podría ser **4** horas. Dado que no se conoce el valor actual, sería necesario analizar a medida que se calcula con qué valores se generan alertas. En caso de estar debajo del valor, se debe organizar una reunión con el equipo de soporte para analizar por qué razón se da el valor.

Costo de resolución de solicitudes

Descripción y valor agregado	Esta métrica muestra el costo promedio de resolver un reclamo (ticket de soporte). Es un indicador clave para medir la efectividad de la empresa y el ROI de implementar nuevas herramientas, como por ejemplo AI.
Cálculo	Se toma la suma del gasto mensual de operaciones (incluye salarios, tecnologías usadas, entrenamiento del equipo, licencias, etc) y se divide sobre la cantidad de tickets en ese periodo.
Apertura	Si se definen bien los tipos de servicios, sería una apertura recomendada. A su vez, poder comparar por trimestres, es decir, definir por periodo de tiempo.
Recuperación y fuente de datos	La base de datos no existe. Se armó un modelo con posibles aspectos a tener en cuenta. El dato se crea una vez que finaliza un servicio de soporte.

Reclamos

Descripción y valor agregado	Este indicador nos va a mostrar la cantidad de veces que se generan reclamos. CAME Pagos va a poder entender distintos puntos de su servicio. Por un lado, el correcto funcionamiento, y por el otro, la complejidad del mismo.
Cálculo	Suma algebraica de la cantidad de tickets iniciados.
Apertura	Por mes, por tipo de reclamos en caso de ser definidos previamente.
Recuperación y fuente de datos	La base de datos no existe. El dato se crea una vez que finaliza un ticket.
Alertas y Plan de acción	Buscar relación entre cantidad de operaciones y reclamos. En ese sentido, tomar decisiones en base a un posible aumento de reclamos por cantidad de operaciones.

Cross Área

La información contenida en esta sección es relevante para todas las áreas mencionadas previamente. Esta información se considera básica pero actualmente no se tiene generada. Hacer un seguimiento de estos datos puede ayudar a tomar decisiones y motivar al equipo a medida que va creciendo y mejorando la organización.

Cantidad de usuarios

(Customer Satisfaction Score)

Aclaración: es fundamental definir cada estado en el que puede estar un usuario.

Descripción y valor agregado	Este número permite ver la cantidad de usuarios que tiene CAME Pagos y entender el estado actual de cada uno. Hoy, la empresa cuenta con una gran cantidad de clientes de los cuales no conoce su situación actualizada respecto a la empresa. Este indicador, con sus distintas formas de visualización, le va a aportar información precisa de estos distintos estados para tomar acciones sobre variaciones en estos números.
Cálculo	Suma algebraica de la base de datos contando los diferentes tipos de usuarios.
Apertura	Cantidad de usuarios por fecha. Es interesante plasmar la cantidad de los **3** tipos de usuarios, y ver su % de progreso de un mes al otro. A su vez, por región geográfica. El uso de los colores verde y rojo, podrían mostrar de manera clara las subas y bajas de cada tipo de usuario.
Recuperación y fuente de datos	La información se saca de la base de datos de usuarios perteneciente a la empresa. Por mes, para entender el crecimiento de esta base.
Alertas y Plan de acción	Pérdida de clientes, salir a buscar con nuevas estrategias. Aumento de clientes, ver si CAME Pagos está a la altura de soportar ese aumento.

Índice de retención de usuarios

Descripción y valor agregado	Es la capacidad que tiene CAME Pagos para conservar a los clientes durante un periodo de tiempo determinado. El valor de esta métrica recae en poder ver con claridad cómo varía en el tiempo la cantidad de usuarios. Ayuda a entender si el problema se basa en la falta de nuevos clientes o en la capacidad que tiene CAME Pagos de retener a sus usuarios, es decir, en la pérdida de los mismos.
Cálculo	Hay que restar el número de clientes que hay al final del periodo definido, y el número de clientes que se consiguieron para ese

	periodo. Esa resta se divide por la cantidad de clientes al principio del periodo y se ve en forma de porcentaje.
Apertura	Se podría visualizar este índice por mes para poder compararlo con meses previos y analizar el progreso.
Recuperación y fuente de datos	La información se saca de la BD Usuarios, la cual le pertenece a la empresa. La información se va a recuperar una vez por mes, a fin del mismo, a última hora. De esta manera, el primer día de cada mes, se va a ver con claridad cuál fue dicha retención.
Alertas y Plan de acción	Se mide en % sobre clientes iniciales. Si ese porcentaje baja del deseado, habría que revisar en detalle si el problema recae en las altas o en las bajas. Sobre esa información, hacer una reunión con el área que corresponda.

MAU y WAU

(Usuarios Mensuales Activos y Usuarios Activos Semanales)

Descripción y valor agregado	WAU considera a los usuarios que interactúan con la plataforma dentro de un periodo de **7** días, mientras que el MAU tiene en cuenta a aquellos usuarios que lo hacen dentro de los **30** días del mes. Es importante, ya que CAME Pagos insistió en encontrar esa relación entre los usuarios activos por semana y mes, para poder tener un mejor control en la anticipación de pérdida de clientes.
Cálculo	No hay un cálculo asociado específicamente para la métrica ya que el software realiza un conteo automático una vez ingresado el excel.
Apertura	Este dato ya tiene incluida una apertura, ya que el datos se toma por semana y mes.
Recuperación y fuente de datos	Tabla de datos de operaciones totales. El dato se saca a fin de la semana.
Alertas y Plan de acción	Entender la cantidad de usuarios que pasan de WAU a MAU, por posible pérdida. Una vez identificados estos usuarios en riesgo, se propone contactarlos y averiguar sus pains.

Área de Producto

Esta área se especializa en la gestión de los distintos productos que la empresa ofrece. Consideramos que analizar esta variedad de servicios que ofrece CAME Pagos, es de vital importancia para poder alocar de mejor manera los recursos que tienen disponibles.

NPS

(Net Promoter Score)

Descripción y valor agregado	Se utiliza para medir la lealtad de los clientes a un servicio. Se basa en una simple pregunta: ¿Cuál es la probabilidad que recomendaría el producto o servicio a un familiar o amigo? En este caso, la idea es poder llevar un indicador para cada uno de los productos que CAME Pagos ofrece, como la tarjeta y el POS, y a su vez, uno que haga referencia al servicio en sí. A su vez, permite entender la posibilidad que tiene CAME Pagos de extenderse a través de sus clientes.
Cálculo	se obtiene de la siguiente fórmula, NPS = % Promotores - % detractores. Apertura: Por tipo de producto, por mes.
Apertura	Por tipo de producto, por mes.
Recuperación y fuente de datos	Se va a armar una base de datos que contenga información relevante de los productos, y donde se detalle este indicador por cada encuesta que se realice. Esta, se va a enviar una vez por mes, fecha en la que se va a recopilar la información para poder tenerla visible al mes siguiente.
Alertas y Plan de acción	Como va a estar identificado claramente por producto, la idea es que se pueda entender en detalle la aceptación de cada uno, las posibles mejoras que se implementen y los problemas que cada uno de los productos tiene. En base a eso, con los resultados obtenidos, definir reuniones con los responsables del área para considerar modificaciones.

Una vez entendidas las necesidades de CAME Pagos y los KPI's que van a ayudar a cubrir esas necesidades, se incluye un breve análisis de mercado el cual intenta recomendar herramientas que cumplan con las métricas anteriormente descritas.

Selección de Proveedor de BI

Al momento de crear un tablero de control, se deben evaluar las opciones del mercado para ver cuál es la que se mejor se adapte a las necesidades de la empresa. Dentro del mercado de Business Intelligence existen **3 líderes** los cuales vemos representados en el cuadrante de Gartner[32]:

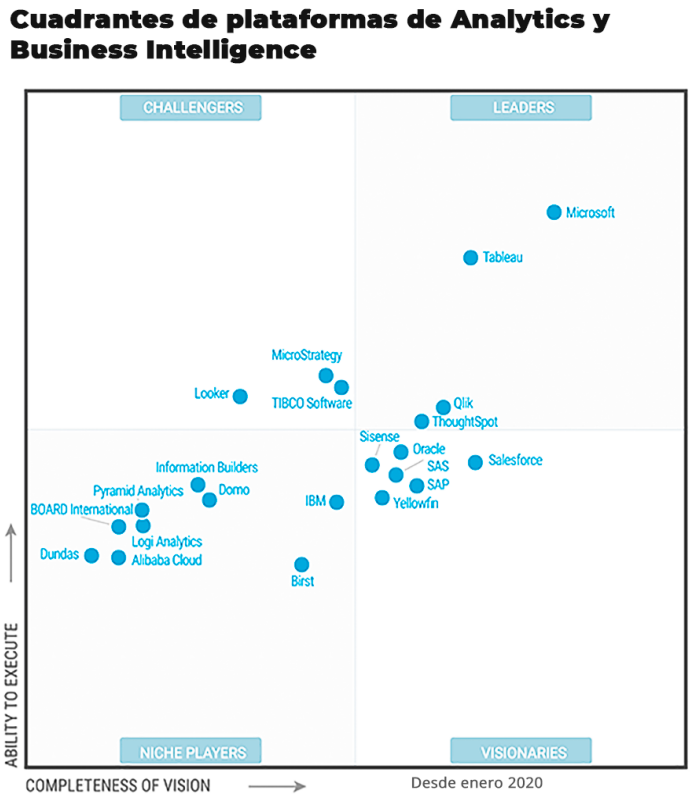

Figura 21. Cuadrante "mágico" de Gartner sobre los players de Business Intelligence.

Los tres competidores más relevantes son: Microsoft (Power BI), Tableau y Qlik. No obstante, se incluye a MicroStrategy en el análisis de opciones ya que Gartner lo muestra como un challenger, es decir, una amenaza hacia estos líderes. Se seleccionan estas **4** opciones porque se hace énfasis en lo que es la habilidad de ejecución, destacado en el eje de las ordenadas del gráfico anterior. Esta capacidad de ejecución se refiere a poder adaptarse perfectamente a las necesidades del negocio a medida que este va creciendo. A continuación se realiza una comparación con las ventajas y desventajas de cada una de las opciones:

[32] Gartner. (2020). Business intelligence reviews. Fuente: https://www.gartner.com/reviews/market/analytics-business-intelligence-platforms

Microsoft (Power BI)	
Ventajas	Desventajas
• Es el competidor con mayor adopción y market share del mercado • Fácil de usar • Existe una versión gratuita • Integración con la licencia de Microsoft	• Imposibilidad de compartir informes con otros usuarios • Requiere un ETL o limpieza de datos previo • Poca integración entre bases de datos[33]

Tableau	
Ventajas	Desventajas
• Mejores visualizaciones • Más personalización gráfica • Velocidad para crear visualizaciones	• No tiene versión gratuita • Mucho set-up time

Qlik	
Ventajas	Desventajas
• Mayor flexibilidad que las demás opciones	• Limitación de visualizaciones • Poca trayectoria en la industria

MicroStrategy	
Ventajas	Desventajas
• Existe una versión gratuita • La mejor opción para escalar a medida que avanza el negocio • Mayor conectividad con fuentes de datos • Se puede realizar un ETL simplificado desde la plataforma	• La solución más cara una vez que se compran licencias • Muchas funcionalidades especiales solo para profesionales experimentados • Hay que descargar la versión gratuita para compartir archivos

[33] Aptude. (2021). Las 5 cosas que debes saber de Power Bi. Fuente: https://aptude.com/es/blog-de-ideas-t%C3%A9cnicas/entrada/Las-5-cosas-m%C3%A1s-importantes-que-debes-saber-sobre-los-mitos-de-Power-Bi-para-2020/

Además, se incluye el siguiente reporte de Gartner, el cual analiza las capacidades empresariales de cada jugador del mercado:

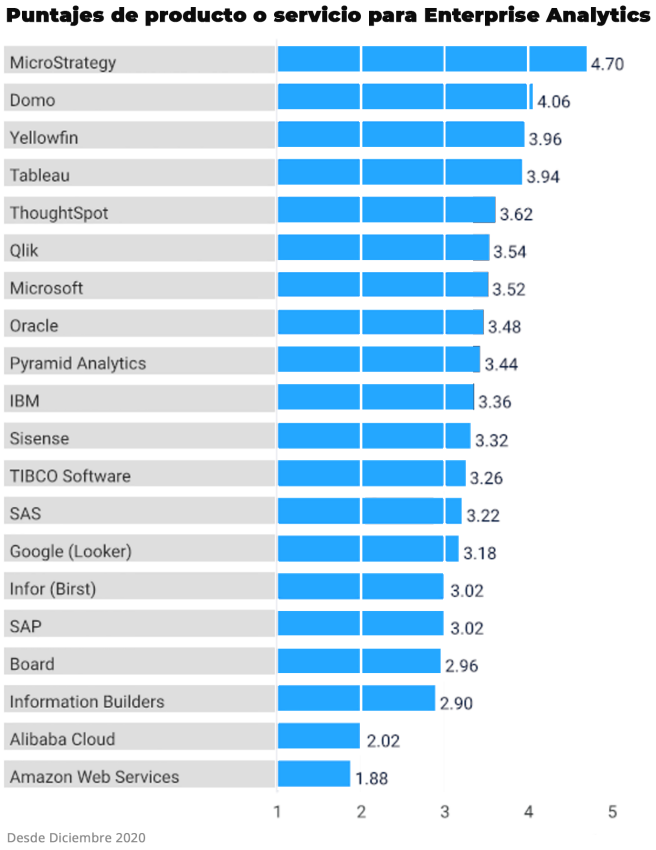

Figura 22. Capacidades críticas empresariales de Gartner sobre Business Intelligence.[34]

Como se puede ver en la figura **22**, MicroStrategy lidera el podio con las capacidades empresariales, esto quiere decir que es la herramienta que mejor se adapta al tamaño y necesidad del negocio. Se piensa que en un futuro, CAME Pagos va a crecer en cantidad de usuarios y operaciones, por lo que para un negocio que necesita escalamiento, MicroStrategy resulta ser la mejor opción.

[34] Gartner. (2020). Critical Capabilities for Analytics and Business Intelligence Platforms. Fuente: https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-25QNAFFE&ct=210405&st=sb

Por último, se incluye otro análisis, en este caso, detallado por funcionalidades claves para este tipo de herramientas.

CRITERIO	TOP 5 HERRAMIENTAS	VALORACIÓN
Agile, Centralized BI Provisioning	MicroStrategy	4.37
	Birst	4.04
	SAS	3.86
	Salesforce	3.7
	Tableau	3.67
Decentralized Analytics	MicroStrategy	4.19
	Tableau	4.16
	TIBCO	3.89
	Yellowfin	3.81
	Birst	3.8
	Qlik	3.8
Governed Data Discovery	MicroStrategy	4.22
	Birst	3.91
	Tableau	3.82
	SAS	3.81
	Salesforce	3.6

Figura 23. Top Soluciones de BI según funcionalidad.[35]

Teniendo en cuenta las ventajas y beneficios en conjunto con los reportes de las consultoras, se llega a la conclusión de que MicroStrategy es la mejor opción para CAME Pagos. Cabe destacar que como segunda opción se recomienda Power BI ya que es el software con mayor capacidad de performance, requisito fundamental para CAME Pagos. La razón de su elección reside en que ofrece una versión gratuita que cumple con todos los requisitos que tiene la empresa hoy en día, por eso también se destaca Power BI con su versión gratuita. La capacidad de escalabilidad representa una seguridad hacia el futuro para CAME Pagos.

[35] Paradigma. (2020). Plataformas Business Intelligence: principales herramientas de uso. Fuente: https://www.paradigmadigital.com/techbiz/comparativa-plataformas-business-intelligence-principales-herramientas/

Sea cuál sea el software utilizado una vez aceptado el proyecto, el tablero debe contener las métricas más importantes del negocio. Dentro de todas las posibilidades, se llegó a la conclusión de que el tablero sea dividido en **6** capítulos, cada uno representando una área en específico de la compañía.

Ejemplo de Tablero

Se creó un tablero de BI como ejemplo para mostrar la solución de manera visual y asistir en la implementación. Puede servir de modelo para el resto de las métricas. En este caso, solamente se muestra una hoja del capítulo de “operaciones”.

Figura 24. Ejemplo de tablero creado en un software BI.

Se adjunta un documento de mejores prácticas para la creación de un tablero efectivo. Al ser un proyecto que no involucra, en un principio, ayuda del proveedor de software, resulta de buena ayuda poder tener una serie de pautas o procesos que guíen al product owner del proyecto. Esto no solo pretende agilizar los tiempos de creación sino también mejorar el afianzamiento con la herramienta.

Valuación Económica

La valuación o valoración de activos no es más que el proceso de estimar el valor del mismo. En este caso, lo que se busca valuar es la creación del tablero de comandos y su uso en la empresa. Para esto, se puede comparar la tasa interna de retorno (TIR) con la de otros proyectos posibles que tiene la compañía. Otra fórmula útil es la que muestra el valor presente de todos los flujos de caja (VAN), que también sirve para comparar proyectos. Para calcular ambas es necesario estimar, mediante cálculos, los costos y beneficios de la solución.

A continuación se explicarán las bases que formaron los costos y los beneficios. En el Anexo Financiero se pueden observar los mismos con mayor detalle. Allí también se encuentran los valores de los datos necesarios para hacer los cálculos de costo/beneficio, junto a comentarios que explican brevemente el origen del dato. Es importante destacar que los valores fueron multiplicados por un valor secreto para mantener la confidencialidad. Al haber sido todos multiplicados por el mismo valor, se mantuvo la proporcionalidad.

Costos:

Los costos del proyecto se dividen en un costo inicial de **$280.099,04** y un costo mensual de **$10.800,00**. Para llegar al costo inicial se calculó haciendo uso de Full-time equivalentes (FTE) de forma tal de convertir el tiempo que le deberán dedicar los empleados de la compañía a unidades monetarias.

Aunque no serán necesarias nuevas contrataciones, sería erróneo considerar que el tiempo que le dedicarán los empleados de la empresa no tiene un costo relacionado. Para llegar a este valor, se calculó el costo total por hora de cada empleado y se multiplicó por la cantidad de horas que deberá dedicarle a la solución; basado en las estimaciones hechas en la parte de implementación a continuación. De esta manera, si un empleado con costo total (sueldo bruto + aportes) por hora de **$800** le dedica **20** horas de su tiempo a la solución, se tomará un costo de **$16000**. En el anexo financiero se puede encontrar más información sobre los salarios, cantidad de horas y cantidad de empleados.

De igual manera, para el costo mensual, se tuvo en cuenta que será necesario alrededor de **4** horas mensuales para mantenimiento del tablero; entendiendo que es posible que este número puede ser mayor en los primeros meses y menor en un futuro.

Beneficios:

La totalidad de la ganancia bruta mensual, ya sea un aumento en los ingresos o una reducción de costos, que traerá la implementación de la solución se basa en los siguientes **5** beneficios:

- Reducción de costos (fijos y variables) de un **10%**, gracias a la mayor eficiencia en el uso de recursos.
- Reducción del tiempo de realización de proyectos de un **15%**, ya que se evitarán errores producto de la desinformación; se decidirá menos basándose en intuición y más en datos. El proyecto promedio en CAME Pagos tiene una duración de **20** días laborales, por lo que implica una reducción de **3** días de proyecto. Para ver el beneficio se utilizó un FTE al igual que para los costos.
- Aumento del ingreso por cliente de un **5%**, gracias a mejores decisiones de pricing, producto y comunicación logradas a partir de un mayor conocimiento y entendimiento de los segmentos de clientes.
- Potenciamiento de la adquisición de clientes del **20%**, gracias a mejores decisiones de marketing a partir de las métricas controladas en el tablero y a la visualización de los datos del funnel de adquisición de clientes. CAME Pagos tiene pensado realizar una inversión fuerte en publicidad en los siguientes meses, sería óptimo la realización del tablero antes de esta inversión para aumentar la cantidad de clientes adquiridos o/y para disminuir los costos de la publicidad; el costo por click es función de la demanda por espacio publicitario y de la calidad de la publicación, a mejor calidad menor costo.
- Mayor retención de clientes de un **100%**, gracias a alertas y un mayor entendimiento del motivo por el cual el cliente se vuelve inactivo, que permiten generar procesos para reducir el churn. Se dejó este beneficio para el final porque se cree que requiere una explicación especial. Aunque parece un número demasiado optimista, se cree en el grupo que es un número conservador. Actualmente, el cliente promedio está activo en la aplicación tan solo **4** meses antes de volverse inactivo/darse de baja. Por lo que un aumento que lleve el valor a **8** meses ya implica un aumento del **100%**. A su vez, en la etapa de diagnóstico se llegó a la conclusión que muchos clientes que se daban de baja por la falta de un servicio, desconocían en su momento que CAME Pagos ofrecía ese servicio ó no se enteraron cuando lo empezó a ofrecer.

El VAN y la TIR del proyecto son **$5.547.765,04** y **447,50%** respectivamente. Para los cálculos del VAN se tomó una tasa nominal anual de **37%** (interés brindado por un plazo fijo libre de riesgo al 03/06/2021) convertida a una tasa nominal mensual, ya que el flujo de caja es mensual.

Desde los datos recolectados y el flujo de caja se creó un estimativo del estado de resultados de CAME Pagos a un año. A la izquierda de la figura **25** (a continuación) se ve cómo sería el mismo sin la implementación de la solución y a la derecha como sería con.

ESTADO DE RESULTADOS

Nombre de la Empresa: Pymetic / Camepagos
Período de Ejercicio: julio 2022

Ingresos:		
Ingresos por servicios	$6.321.499	
Costo del servicio	$4.230.763	
Ganancias brutas		$2.090.736
Gastos:		
Publicidad	$24.931.620	
Mantenimiento	$0	
Gastos administrativos	$19.097.237	
Total de gastos		$44.028.857
Ganancia (pérdida) neta		-$41.938.121
Impuesto a las ganancias		$0
Ganancia (pérdida) neta		**-$41.938.121**

ESTADO DE RESULTADOS

Nombre de la Empresa: Pymetic / Camepagos
Período de Ejercicio: julio 2022

Ingresos:		
Ingresos por servicios	$6.822.596	
Costo del servicio	$3.849.994	
Ganancias brutas		$2.972.602
Gastos:		
Publicidad	$20.881.620	
Mantenimiento	$129.600	
Gastos administrativos	$17.229.940	
Total de gastos		$38.241.160
Ganancia (pérdida) neta		-$35.268.558
Impuesto a las ganancias		$0
Ganancia (pérdida) neta		**-$35.268.558**

Figura 25. Estado de resultados

Como se dijo anteriormente, CAME Pagos tiene pensado la realización de varias campañas publicitarias para aumentar su cantidad de clientes. No sería ilógico concluir que esta publicidad implicará un aumento de clientes de forma que el ingreso asociado a ese aumento cubra o supere los costos de la publicidad.

Se realizó otro flujo de caja en función de este hipotético, con un aumento de ingresos del **130%** de lo gastado en publicidad. El VAN y la TIR del proyecto bajo estas condiciones son de **$12.453.768,58** y **448,02%** respectivamente. El VAN aumentó considerablemente, sin embargo, la TIR casi no aumentó ya que el aumento en los ingresos son visibles a partir del quinto mes. Al igual que la vez anterior se crearon los siguientes estados de resultados.

ESTADO DE RESULTADOS

Nombre de la Empresa: Pymetic / Camepagos
Período de Ejercicio: julio 2022

Ingresos:		
Ingresos por servicios	$38.732.605	
Costo del servicio	$25.922.406	
Ganancias brutas		$12.810.199
Gastos:		
Publicidad	$24.931.620	
Mantenimiento	$0	
Gastos administrativos	$19.097.237	
Total de gastos		$44.028.857
Ganancia (pérdida) neta		-$31.218.658
Impuesto a las ganancias		$0
Ganancia (pérdida) neta		**-$31.218.658**

ESTADO DE RESULTADOS

Nombre de la Empresa: Pymetic / Camepagos
Período de Ejercicio: julio 2022

Ingresos:		
Ingresos por servicios	$45.437.823	
Costo del servicio	$23.330.166	
Ganancias brutas		$22.107.657
Gastos:		
Publicidad	$20.881.620	
Mantenimiento	$129.600	
Gastos administrativos	$17.229.940	
Total de gastos		$38.241.160
Ganancia (pérdida) neta		-$16.133.503
Impuesto a las ganancias		$0
Ganancia (pérdida) neta		**-$16.133.503**

Figura 26. Estado de resultados 2

Es interesante notar que a medida que los ingresos para la compañía son mayores, el poder de la solución aumenta considerablemente. Se pasó de reducir las pérdidas netas de la misma en un **15,90%** a reducirlas en un **48,32%**.

Tener presente que los datos y cálculos que llevaron a la creación de los estados de resultados de las figuras **25** y **26** se encuentran en el Anexo Financiero adjuntado junto a este documento.

Implementación

La implementación de la propuesta recomendada no es simple, requiere trabajo de distintas personas y reuniones periódicas para controlar y compartir el progreso. Se armó un cronograma de implementación para aclarar las tareas, sus responsables y los tiempos.

* = campos calculados automáticamente

TAREA	DIA DEL PROYECTO*	DURACIÓN	DIAS COMPLETOS*	DIAS RESTANTES*	RESPONSABLE	% COMPLETO
Preparación	1	10				
Reunión de Kickoff	1					
Creación de Mediciones y Bases Necesarias	1	10	10	0	Desarrolladores y Comercial	100%
Validación de Bases	8	3	3	0	Desarrolladores y Roberto	100%
Reunión de Cierre de Preparación	10					
Creación del Tablero	11	18				
Armado del Tablero	11	18	10,8	7,2	Roberto	60%
Validación de Métricas	15	14	5,6	8,4	Roberto	40%
Configuración de Reporting Automático	28	1	0	1	Roberto	0%
Reunión de Fin de Creación del Tablero	29					
Gestión Post Implementación	29	2				
Presentar la Herramienta al Equipo	29	1	0	1	Roberto	0%
Organizar Reuniones Semanales	29	1	0	1	Roberto	0%
Organizar Priorización de Medidas de Mejora de Métricas	29	2	0	2	Roberto	0%
Fin Proyecto	31					

Figura 27. Cronograma de Implementación

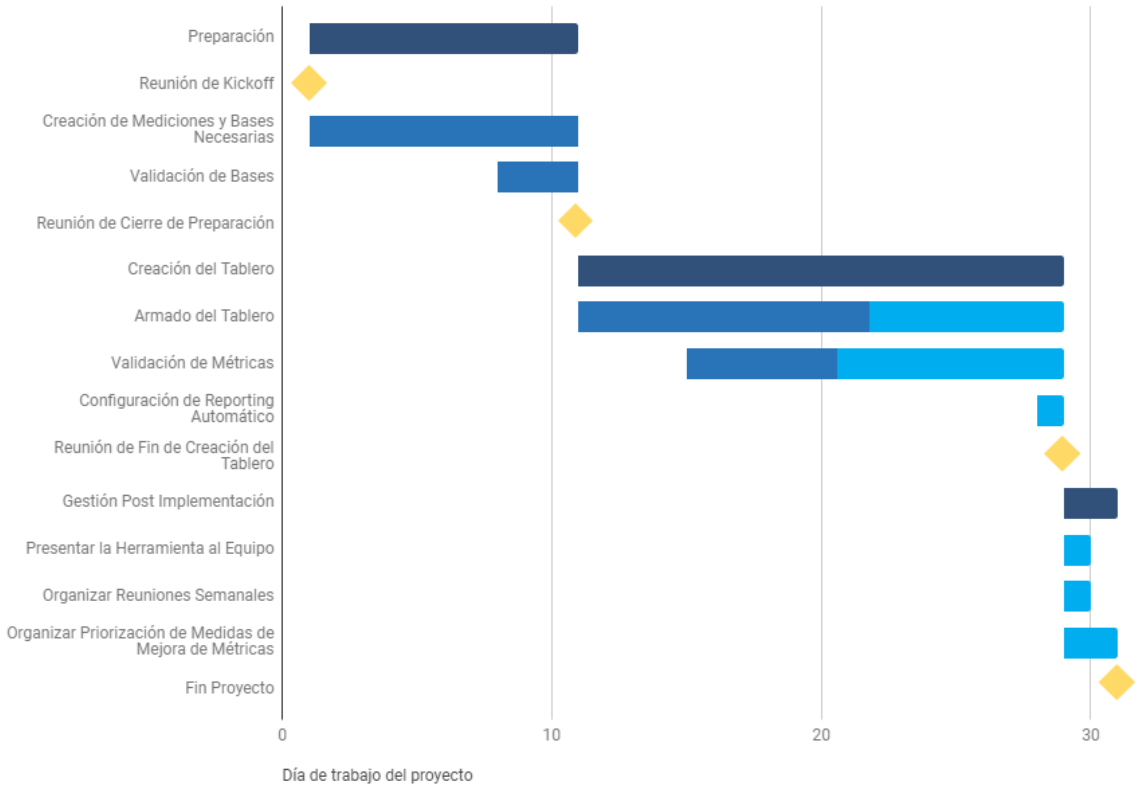

Figura 28. Gráfico de Cronograma de Implementación

El proyecto consiste en tres etapas con sus correspondientes hitos, la preparación, la creación del tablero y la gestión post-implementación. A continuación se detallan todos los puntos del plan.

Preparación

Reunión de Kickoff: Participan todos miembros de la empresa involucrados en el proyecto, se presenta la iniciativa y se discute el plan de implementación.

Creación de Mediciones y Bases Necesarias: Para obtener algunas métricas es necesario generar nuevos procesos y sus respectivas bases de datos. Las métricas de NPS y CSAT requieren el armado de formularios de satisfacción y sus respectivas bases de datos. Es necesario además configurar la conexión entre la app y la herramienta de BI. Se adaptan algunas bases existentes para poder ser usadas en el tablero.

Validación de Bases: Se revisa que las bases reflejen la realidad.

Reunión de Cierre de Preparación: El primer hito. En esta reunión se hace un cierre de la etapa y se muestra el progreso para poder seguir con el armado del tablero.

Creación del Tablero

Armado del Tablero: El uso de la herramienta para generar los varios dashboards usando las fuentes de datos obtenidas en la etapa previa.

Validación de Métricas: Se revisa que las métricas del tablero reflejen la realidad y se alinean las definiciones usadas para las métricas. Es muy importante si participa más de un miembro de la organización.

Configuración de Reporting Automático: Para el envío de métricas automático por email.

Fin Creación del Tablero: El segundo hito. En caso de que participe más de una persona en esta etapa, se puede hacer un chequeo y una demostración de lo armado.

Gestión Post Implementación

Presentar la Herramienta al Equipo: Una reunión con todo el equipo para mostrar los tableros, aclarar el significado de las métricas y comentar sobre su uso.

Organizar Reuniones Semanales: Medir no es suficiente, es importante que la performance de las diferentes áreas de la empresa se estén observando frecuentemente para poder accionar con velocidad. Se recomienda que se organicen reuniones periódicas cortas para presentar las métricas y discutir qué pasó para llegar a los valores presentados y que se planea hacer para mejorarlos en caso de que sea necesario. Puede resultar efectivo que en estas reuniones participe toda la organización pero alternativamente se pueden hacer reuniones semanales para cada área y una mensual para toda la empresa. Esta decisión depende de la relevancia para los diferentes miembros de los datos que se presentan y el tiempo que lleve.

Organizar Priorización de Medidas de Mejora de Métricas: Pudiendo visualizar las métricas clave de las diferentes áreas, se abre la puerta a pensar constantemente en proyectos o tareas buscando mejorarlas. La cantidad de tareas posibles seguramente exceda la capacidad de trabajo y sería necesario analizar su impacto y esfuerzo para poder priorizar. Pudiendo ver fácilmente los valores y en qué umbral se encuentran, se facilita este proceso. Resulta importante organizar estas ideas de proyectos para que puedan ser tomadas en orden de prioridad. Para esto se puede usar una herramienta como Trello o Asana en su plan gratis o armar una planilla de Excel.

Fin de Proyecto: Una reunión de cierre con los directivos y con el equipo. Más detalle en la sección de Gestión del Cambio debajo.

Otras Consideraciones

- Actualmente la empresa está trabajando para contratar desarrolladores y obtener acceso a la app (actualmente en manos de otra organización). Se incluye en el plan de implementación la configuración de la conexión entre app y la herramienta de BI pero es posible que se generen atrasos y no se puedan realizar estos puntos. Esto no significa ningún problema, la conexión se puede configurar en el futuro (o en paralelo con el armado del tablero) y se deberían agregar las métricas disponibles gracias a ella.

- Los días de trabajo presentados en el cronograma de implementación son estimados considerando que Roberto Dumerauf y un desarrollador le dedican **4** horas diarias al proyecto, y el colaborador comercial le dedica su día entero.
- Los estimados de las tareas fueron pensados teniendo en cuenta experiencia previa con trabajo similar y conversaciones con Roberto Dumerauf. Es posible que a los miembros del proyecto le surjan tareas o eventos más importantes que el presentado. En estos casos, es posible que el proyecto se atrase con respecto a lo propuesto. También es posible que otros miembros de la organización puedan participar del proyecto para acelerarlo.
- Se eligió al CEO de Project Manager por su visión global de la empresa, la falta de otras personas con el conocimiento y tiempo para realizar la tarea y su interés en liderar el proyecto, comunicado en las reuniones semanales con el grupo. Contratar a una persona externa para llevar a cabo el proyecto no es rentable para la empresa.
- Para las etapas que involucran a múltiples integrantes de la empresa, se recomienda comunicación constante para alinear criterios, mostrar progreso y ajustar los tiempos del proyecto en caso de que sea necesario.
- La herramienta propuesta es flexible y permite agregar nuevas fuentes de datos y métricas correspondientes. Futuras necesidades de medición pueden ser resueltas con esta solución.

Project Management

Concepción del Proyecto

Se identificaron tres problemas que en la actualidad son la principal causa de que la empresa no alcance a crecer lo que necesita para acceder a financiamiento y ganar participación en un mercado en auge como es el de las billeteras digitales:

- Poca integración entre las áreas
- Mal foco del área comercial
- Falta de desarrollo tecnológico

Estos tres problemas son consecuencia, en gran parte, de la falta de medición y procesamiento de datos para tomar las decisiones correctas. El objetivo de este proyecto es resolver este problema considerado la raíz del resto.

A lo largo del proyecto, se trabajará sobre el desarrollo de un tablero de control que permita visualizar la información de todas las áreas de la empresa a través de gráficos y KPIs. Este dashboard será nutrido con los datos con los que cuenta actualmente la organización.

Para evaluar la viabilidad del proyecto se considerarán dos variables: costo y tiempo de implementación.

En lo que respecta a costos, el desarrollo de la solución es viable. Dado que las empresas de software de BI ofrecen una versión gratuita muy completa que cubre todas las necesidades de la empresa en esta primera instancia, no habría costos fijos por contratación de licencias. Únicamente se deberá contemplar las horas de trabajo que demandará para los colaboradores de Came Pagos el desarrollo y mantenimiento de la herramienta. A su vez, en lo que respecta al tiempo de implementación el proyecto también es viable, ya que se espera que esté concluido en un plazo estimado de dos meses.

Dado que se trata de un proyecto que atraviesa a todas las áreas de la empresa y en algunos casos involucra información confidencial, el responsable del gerenciamiento del proyecto sería Roberto Dumerauf. Él será quien hará mayor uso del tablero para tomar decisiones, por lo tanto será importante que esté detrás de todos los detalles.

Planeamiento

Para llevar adelante el proyecto, se requerirán los siguientes recursos:

- Disponibilidad horaria de Roberto Dumerauf para desarrollar el tablero y de los referentes de las distintas áreas para colaborar con el armado de bases de datos y diseño del tablero. Disponibilidad horaria del resto del equipo para kick off y cierre del proyecto.
- Licencia gratuita de software de BI.

Entregables:

- Bases de datos
- Tablero
- Herramienta de priorización de tareas en base a métricas

Se identificaron los siguientes riesgos y se los calificó según su probabilidad de ocurrencia y su impacto. Al momento de valorar su impacto, se tuvo en cuenta que tanto afectaría su ocurrencia al cumplimiento de los objetivos a alcanzar por el proyecto.

Descripción	Probabilidad de ocurrencia	Impacto	Puntuación	Acciones
Demora en la entrega del tablero	0.5	0.2	**0.10**	Hacer un monitoreo del progreso en base a KPIs preestablecidos.
Errores en la toma de datos	0.2	0.5	**0.10**	Cumplir con las validaciones constantes para corroborar que los datos sean correctos y evitar retrabajos.
Poca colaboración de los involucrados en el desarrollo del proyecto	0.3	0.8	**0.24**	Armar un plan de comunicación que concientice acerca de la importancia del proyecto.

Monitoreo y Control

El Cronograma de Implementación se armó en una planilla que se compartirá con la empresa para su uso en el momento que empiece el proyecto. La tabla cuenta con una columna de progreso que si se actualiza periódicamente permite mantener a los integrantes del proyecto informados sobre posibles cambios en los tiempos del proyecto. Modificaciones en esta columna generan los datos de días completos, que se pueden comparar con los de días restantes para entender si el proyecto se mantiene en los tiempos planeados. Esto también se puede visualizar en el gráfico con colores que cambian dinámicamente en base a los valores de días completos.

El éxito del proyecto se evaluará en base a los siguientes KPIs:

- Ingreso promedio por cliente
- Tasa de retención de clientes
- Duración promedio de proyectos
- Eficiencia en las operaciones

La descripción detallada junto con las acciones correctivas para cada una de ellas puede encontrarse en el Anexo y en la sección de KPIs y Datos Relevantes.

Cierre del Proyecto

El proyecto concluirá con la puesta en uso del tablero y su presentación al directorio de CAME Pagos. Dicha presentación será liderada por el CEO de la empresa.

Por otro lado, se realizará una reunión de cierre con todos los involucrados en el proyecto, también liderada por Roberto Dumerauf, en la cual se hará una presentación de la herramienta y se comunicará como se continuará con el mantenimiento y actualización periódica del tablero.

Change Management

Para este análisis es necesario identificar a todos los actores que se verán impactados por la ejecución del proyecto. Estos no solamente serán quienes estén involucrados directamente en el desarrollo del tablero, como el CEO y los responsables de cada área, sino también quienes verán afectada de alguna manera su rutina laboral una vez que el mismo se haya implementado, como todo el resto de los colaboradores de CAME Pagos.

A su vez, existe otro grupo importante que son los socios y el directorio, que verán reflejado el impacto del proyecto en los resultados que la empresa obtenga.

Se utilizará el Modelo ADKAR para garantizar que estos tres grupos transiten un proceso de cambio exitoso.

Grupo 1

Este grupo está compuesto por los colaboradores que están involucrados directamente en el desarrollo del tablero, ya sea en la coordinación general y desarrollo, como el CEO, y los referentes de cada área que colaborarán aportando las bases de datos y diseñando los indicadores y KPIs.

Para generar conciencia de la importancia del proyecto entre quienes componen este grupo, se organizará una reunión entre ellos en la cual se buscará generar conciencia de la necesidad de implementar un tablero de control mostrando números que reflejan la difícil situación financiera que afronta la empresa y la importancia de empezar a tomar mejores decisiones para revertirla.

En dicha reunión también se les hará comprender la importancia de su rol para el desarrollo de los indicadores de sus áreas, y se les asignará el rol de embajadores del proyecto hacia los equipos que lideran. El objetivo de esto es que los motiven y los hagan sentir parte del proyecto en las reuniones internas.

Para generar motivación, se les mostrarán casos de éxito de proyectos similares en otras empresas, para que puedan ver de manera tangible el impacto positivo que puede generar esto en sus respectivas áreas.

Como una vez que finalice el desarrollo de la herramienta, deberán contar con la habilidad y el conocimiento para utilizarla de manera frecuente, tendrán acceso a un cursos virtuales para aprender todo lo necesario para gestionar el tablero. A su vez, deberán desarrollar capacidades analíticas para poder identificar los KPIs que los

ayudarán a tomar mejores decisiones para que puedan ser paulatinamente incluidos en el tablero a medida que vayan necesitando.

Esta continuidad que se dará al desarrollo del dashboard una vez concluida la etapa inicial servirá como constante refuerzo para mantener el cambio generado. También se buscará motivarlos a través de la evaluación del desempeño de su área en base a los resultados reflejados en los propios KPIs que ellos sugirieron.

Grupo 2

Este grupo está compuesto por aquellas personas que no actúan de manera directa en el proyecto, pero que se ven afectadas en su labor dentro de la organización.

Se organizará una reunión general de kickoff, donde participen todos los empleados de la empresa CAME Pagos, dada por el CEO donde se tratará de transmitir la importancia del cambio, y de apostar por este nuevo proyecto. No se recurrirá a información tan técnica, sino más los beneficios de proyectos similares a través de casos de éxito en empresas del mismo rubro. En esta, se dará un pantallazo general del procedimiento para fortalezer la idea de equipo.

Los líderes de cada área, van a ser quienes transmitan ese deseo de querer participar en el cambio. Se consideró hacer una reunión por equipos, donde todos puedan aportar ideas sobre el tablero, información relevante y posibles maneras de interpretar esa información. De esta manera, se busca integrar y hacer sentir parte a los empleados de menor rango jerárquico del proyecto.

Cabe destacar, que los cambios generan nuevas responsabilidades, que implican una mejor formación para adaptarse a esta nueva herramienta. Trabajar con indicadores conlleva tener un entendimiento de lo que se mide, y qué implica cada uno. En ese sentido, los proyectos van a estar mejor definidos, con objetivos claros, y poder comprender las métricas claves en cada uno, va a permitir un trabajo en equipo más fluido.

Una vez que el proyecto está implementado, el problema recae en sostener el cambio. Es por eso, que para tener al personal de la organización con ese deseo intacto, es poder aprovechar esos indicadores para otorgar beneficios por cumplimientos de objetivos. Es decir, reconocer el esfuerzo de mantener los indicadores en niveles deseados, con distintos reconocimientos.

Grupo 3

Este grupo está compuesto por los socios y el directorio, que si bien no estarán involucrados de manera directa en el proyecto, verán reflejado el impacto en los resultados que la empresa obtenga.

Habrá una reunión del grupo a solas con el CEO, quien buscará generar conciencia de la necesidad del cambio mostrando casos de éxito de otras empresas que implementaron un tablero para tomar decisiones. Será importante poner el foco en la importancia de las métricas reflejadas en el tablero para poder evaluar el desempeño y tomar acciones correctivas a tiempo.

Una vez finalizado el proyecto, habrá otra reunión con los mismos participantes que la inicial, donde se presentará el dashboard terminado y se transmitirá como todos los colaboradores de alguna manera aportaron a que el trabajo fuera un éxito.

Para reforzar la aceptación del cambio, cada semana se les enviarán informes generados con la herramienta para que puedan analizar de manera clara y consistente los resultados que la empresa va teniendo.

Conclusión Final

Desde el principio de la investigación, CAME Pagos se presentó como una empresa prometedora, el mercado de las Fintechs está en alza y no planea desacelerar en ningún futuro próximo. La empresa se enfrenta a un potencial crecimiento exponencial, pero debe tener los recursos y metodologías para aprovechar estas oportunidades.

El relevamiento y diagnóstico permitieron identificar todos los puntos de mejora y llegar a la conclusión de que la empresa necesita empezar a crear métricas integradas entre áreas para poder lograr una mayor eficiencia en sus procesos. La problemática principal de la organización sigue siendo el déficit económico de aproximadamente USD$1.5M, pero frente a este obstáculo, CAME Pagos debe realizar un proyecto de financiación y conseguir inversores como lo hizo con VISA. Es por eso que se intentó trabajar desde la empresa para dentro, viendo todas las soluciones posibles que se podrían implementar.

“Lo que no se mide, no se puede mejorar” - Peter Drucker

Adentrándose en la solución óptima, su dificultad reside en entender cuáles eran los indicadores más relevantes y las posibles herramientas para poder visualizarlos de la mejor manera. Luego de entender qué información necesitaba la empresa, se plantearon los KPIs más relevantes. En esa línea, se utilizó una de las bases de datos proveídas por CAME Pagos para el armado de un tablero para poder ofrecer un entregable claro y que podría llegar a servir de modelo a la empresa en su etapa de implementación. Además, se incluye una sección de mejores prácticas, que podrían ser muy funcionales al CEO, a la hora de utilizar la herramienta.

En cuanto al proceso del cambio, se buscó definir las tareas de manera clara para fomentar la mejor gestión entre las distintas áreas. Se utilizó un Gantt para determinar los posibles pasos para la implementación del tablero, y una serie de sugerencias para que este proceso sea lo más sencillo posible.

La recomendación del armado del tablero no significa que las otras soluciones se deban desestimar. Se recomienda darle prioridad absoluta a esta herramienta pero la implementación de las otras soluciones es altamente recomendada una vez terminado. Estas son la búsqueda de inversión por medios modernos, la implementación de bonos por el uso de la app, campañas de contacto, un programa de partners y uno de referidos. El tablero habilita la más fácil solución de otros una vez implementado y las soluciones recomendadas son compatibles y complementarias.