



*Universidad de Belgrano*

Facultad de Ingeniería

**“Gestión Online: Homebanking consultivo como proyecto estratégico para el posicionamiento de La Anónima como “Empresa B”.”**

**Trabajo Final de Carrera de:** Juana Puime

**Tutor:** Leandro Anache

**Carrera:** Ingeniería Industrial

**Matrícula:** 803 7383

**Año académico:** 2019

**Presentación:** Ciudad de Buenos Aires, 13 de noviembre de 2021

## Indice

Sumario.....	3
I. Contexto.....	4
1. Sociedad Anónima Importadora y Exportadora de la Patagonia.....	4
1.1 Historia de “La Anónima” .....	4
1.2 Propósito y valores.....	4
1.3 Empresas B: Compromiso de triple impacto.....	5
1.3.1 Compromiso Social.....	5
1.3.2 Compromiso Ambiental.....	6
1.3.3 Compromiso Económico.....	6
2. Tarjeta La Anónima .....	6
2.1 Propósito y Focos de Tarjeta La Anónima .....	6
2.2 ¿Qué es una Fintech? .....	7
2.2.1 Pilares de la industria Fintech .....	8
2.2.1.1 Inclusión financiera .....	8
2.2.1.2 Marco Regulatorio.....	9
2.2.1.3 Ambiente.....	11
2.2.2 Fintechs en Argentina en comparación a Latinoamérica .....	11
II. Gestión Online .....	12
1. Descripción del proyecto .....	12
1.1 Lineamientos para la implementación .....	13
1.2 Características del desarrollo .....	13
2. Metodología de trabajo.....	14
2.1 Teoría.....	14
2.1.1 Roles en Sprint .....	15
2.1.2 Instancias de trabajo de la metodología Sprint.....	17
2.2 Iteraciones: ¿Por qué trabajar en fases? .....	18
3. Equipo de partes involucradas .....	19
3.1 Actores internos: Roles y Responsabilidades.....	20
3.2 Actores Externos: Roles y Responsabilidades .....	21
4. Caso de negocio .....	21
4.1 Target.....	21
4.2 Potencial automatizable .....	23
4.3 Costos asociados a la atención al cliente .....	24
4.4 Reskilling de colaboradores.....	25
4.5 Costos globales.....	26
4.6 Inversión y Ganancia.....	27

4.7 Impacto en la experiencia del cliente .....	28
5. Gantt de ejecución .....	29
III. Cierre .....	31
Anexo A: Gantt de tareas de proyecto.....	32
Anexo B: Prototipo de Gestión Online .....	33
B.1 Log in, Sign in y Menu principal.....	33
B.2 Footer, requerimientos regulatorios y Botón de solicitud de baja .....	33
B.3 Home page (Versión Desktop).....	34
Anexo C: Testeo con clientes.....	35
Anexo D: Material publicitario para lanzamiento.....	36
D.1: Storyboard video tutorial.....	36
D.2: Logo del sitio web.....	36
Anexo E: “Mapas de problema” .....	37
Bibliografía: .....	38

## Sumario

Hace 12 años, la cadena de supermercados de la Patagonia “La Anónima” decidió adquirir una tarjeta de crédito: Tarjetas del Mar. La Anónima transformó a Tarjetas del Mar en “Tarjeta La Anónima” con el objetivo de acercar a sus clientes financiación superadora y tasas sensibles.

En 2019, acompañando el rumbo de sus competidores directos, Tarjeta La Anónima define comenzar un camino hacia la **transformación digital**: “Ser Fintech”.

Para eso, necesita reinventarse como organización a través de la tecnología, para así optimizar los procesos operativos internos y dar respuestas digitales a un cliente **digital**.

Se planteó inicialmente un nuevo propósito que tiene a la tecnología como actor principal vinculante, y de allí derivó una visión respecto de la gestión del cambio que debía hacerse, de la mano del diseño de una cultura de trabajo y de un posicionamiento de cara al cliente que desafiaban a La Anónima, compañía “madre” en sus formas y procedimientos.

A partir de que se define la estrategia de negocio de la compañía en la transformación digital, se reconocen una serie de proyectos como “críticos”, siendo “Gestión Online” uno de ellos.

El proyecto consiste en diseñar y desarrollar para Diciembre de 2021 un espacio web para que los clientes puedan autogestionar sus consultas, espacio que, por su característica no transaccional, llamaremos “Homebanking consultivo”.

Ese espacio debe pensarse para ser **intuitivo, simple, personalizado, seguro y completo**.

En oportunidad de este trabajo final de carrera, desarrollaremos las implicancias que tendrá para Tarjeta La Anónima la transformación a Fintech y el contexto en el que se toma esta decisión para no sólo alinearse con la competencia sino apalancar la voluntad de “La Anónima” de convertirse en Empresa B.

Posteriormente, contaremos en detalle las etapas que tendrá el proyecto, partes involucradas, tareas a realizar y de qué forma deben coordinarse para el diseño, ejecución y deploy de Gestión Online.

Además, haremos mención de la metodología utilizada para minimizar errores y personalizar el diseño para el target elegido.

## **I. Contexto**

### **1. Sociedad Anónima Importadora y Exportadora de la Patagonia**

#### **1.1 Historia de “La Anónima”**

La Anónima nace en 1908, cuando las empresas de José Menéndez y Mauricio Braun se unieron dando lugar a la sociedad que comenzó con almacenes de ramos generales, estancias y una flota naviera propia.

En 1942 la empresa abrió su capital a la oferta pública, cotizando desde entonces en la bolsa de comercio de Buenos Aires.

A mediados de la década de los sesenta, en medio de una difícil situación económica y financiera, la compañía toma una serie de medidas tales como la liquidación de la flota naviera, la venta de campos e inmuebles y la transformación de los almacenes de ramos generales en supermercados.

En 1979, la familia Braun asume la conducción de la Sociedad y se pone en marcha una nueva estrategia orientada a obtener el liderazgo en el supermercadismo en la región Patagónica mediante una política de crecimiento, renovación tecnológica e informática y la instauración de una nueva política corporativa.

Hoy, con más de un siglo de actividad ininterrumpida, La Anónima se posiciona como la cuarta empresa del rubro en el ámbito nacional y la segunda de bandera Argentina, con más de 12.000 empleados en 80 localidades.

#### **1.2 Propósito y valores**

**“Superar permanentemente las expectativas de nuestros clientes ofreciéndoles calidad, surtido, servicio y el mejor precio posible.”** Para ello, los pilares establecidos son:

- Honestidad
- Respeto
- Eficiencia
- Austeridad
- Creatividad
- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Solidaridad
- Rentabilidad

## 1.3 Empresas B: Compromiso de triple impacto

Las empresas de triple impacto, además de la rentabilidad financiera, tienen como objetivo generar un impacto social positivo en las comunidades en las que operan y un impacto ambiental con prácticas que contribuyan a la mitigación del cambio climático. Al mismo tiempo buscan operar con reglas de gobernanza corporativa que promuevan la transparencia.

En el contexto social de América Latina, la comunidad empresarial y la ciudadanía en su conjunto van tomando cada vez más conciencia de la necesidad de redefinir el éxito empresarial como motor de progreso global.

Una nueva vanguardia de empresarios apuesta por una economía regenerativa que busca recuperar y valorizar tanto los ecosistemas degradados como el tejido social y urbano. Una economía en la que el éxito se mide por el bienestar de las personas, de las sociedades y de la naturaleza en el presente y en el futuro.

El sector privado ha incorporado prácticas operacionales como la responsabilidad social empresarial (RSE) o el valor compartido con el objetivo de mejorar la competitividad y al mismo tiempo generar un impacto positivo en las condiciones sociales y ambientales de la comunidad en la que opera.

Las empresas B o empresas híbridas se encuentran en un escalafón más alto de la cadena de valor social en el que confluyen las mejores prácticas de los sectores público, privado y social.

Este nuevo modelo empresarial está propiciando la formación de un sector emergente o cuarto sector que no pretende ser un nicho más dentro del ecosistema, sino transformar la concepción del éxito empresarial. Las empresas B no quieren ser sólo las mejores del mundo, sino también las mejores para el mundo.

**La Anónima es la única empresa del país en camino a la “Certificación B” en el rubro del supermercadismo.** En Argentina, son más de 160 las empresas que ya certificaron y si tomamos en cuenta todos los países de América Latina, el volumen crece a más de 670 empresas.

### 1.3.1 Compromiso Social

La empresa entiende como compromiso social:

Apoyar el crecimiento de las comunidades a las que se sirve. Manejarse con respeto y buen trato, creando relaciones duraderas con los clientes, el personal y los proveedores. Esforzarse para promover la diversidad y la inclusión.

Promover el desarrollo y crecimiento de proveedores locales. Identificar proveedores locales y acompañarlos para que desarrollen su máximo potencial en la cadena de distribución, conectándolos con los clientes.

### **1.3.2 Compromiso Ambiental**

La empresa entiende como compromiso ambiental:

Medir y minimizar el impacto ambiental negativo de la actividad que se propone.

Hacer todo lo posible para inspirar una reducción del impacto ambiental en la elección proveedores y atracción de clientes.

### **1.3.3 Compromiso Económico**

La empresa entiende como Compromiso económico:

Generar rentabilidad de manera financieramente responsable, siendo transparentes, y promoviendo las mejores prácticas de gobernanza corporativa, el cumplimiento de las reglas de juego y la rendición de cuentas como denominador común.

## **2. Tarjeta La Anónima**

Tarjeta La Anónima es una de las cinco unidades de negocio que componen La Anónima.

Las unidades de negocio son: La Anónima (Retail)<sup>1</sup>, La Anónima Online<sup>2</sup> (e-commerce de no perecederos), La Anónima Food<sup>3</sup> (E-commerce de perecederos), PLUS La Anónima<sup>4</sup> (programa de fidelidad) y Tarjeta La Anónima<sup>5</sup>, financiera del grupo, que cambió su nombre a "Fintech La Anónima" en 2020.

### **2.1 Propósito y Focos de Tarjeta La Anónima**

Tarjeta La Anónima tiene como propósito "*Simplificar la vida del cliente de La Anónima y mejorar su experiencia a través de soluciones 100% digitales.*"

Para ello, se establecieron dos pilares o Focos estratégicos, sobre los que se sustenta el proyecto del que trata este trabajo final de carrera.

---

<sup>1</sup> <https://www.laanonima.com.ar/>

<sup>2</sup> <https://www.laanonimaonline.com/>

<sup>3</sup> <https://supermercado.laanonimaonline.com/>

<sup>4</sup> <https://plus.laanonima.com.ar/>

<sup>5</sup> <https://www.laanonima.com.ar/nuestra-tarjeta>

1) Desarrollar **productos y servicios** centrados en el cliente que sean **simples y 100% digitales**

2) Impulsar la **agilidad y eficiencia** mediante **digitalización** de procesos, utilización de tecnología y análisis de la información

Basado en estos focos estratégicos, la empresa definió que debía transformar el negocio de tarjeta de crédito en una financiera tecnológica (Fintech).

## 2.2 ¿Qué es una Fintech?

El término Fintech es la unión de las palabras en inglés: Finance (Finanzas) + Technology (Tecnología).

Empezó a usarse en los 80', pero tuvieron que pasar casi 30 años para que su uso se difundiera y traspasara las fronteras de grupos especializados.

Las Fintechs se caracterizan por aprovechar la tecnología para dar mejores servicios financieros, a un menor costo y llegando a más gente.

La tecnología es el motor clave de las Fintechs, y lo que habilita a que más personas usen servicios financieros.

Las Fintechs apuntan a que todos los trámites, compras y pagos puedan hacerse desde un celular, una tablet o la web, sin necesidad de tener que acudir a una sucursal físicamente.

Que cada vez haya más empresas Fintechs, representa tres ventajas concretas para los usuarios. La primera, son los menores costos, consecuencia de una mayor competencia en el sector financiero. La segunda, es el diseño de soluciones específicas para las necesidades puntuales de las personas y empresas. La tercera ventaja, es la cercanía de más y mejores servicios financieros de calidad, para la mayor cantidad de personas.

Durante la realización de un estudio por parte de la consultora Accenture en 2019 se identificaron 133 Fintechs que operan dentro del ecosistema argentino, tanto nacionales –en su mayoría- como de Latinoamérica y otras partes del mundo. Casi la totalidad puede categorizarse como pyme: el 80% cuenta con menos de 50 empleados.

El ecosistema se encuentra en un proceso de crecimiento, marcado por la adopción de nuevas tecnologías y la digitalización, que cobra fuerza en el país. Es incipiente, pero está en proceso de expansión. Por lo pronto, Argentina ocupa el tercer lugar en cantidad de empresas Fintechs de Latinoamérica.



## 2.2.1 Pilares de la industria Fintech

### 2.2.1.1 Inclusión financiera

Ligada a la pobreza y al crecimiento económico de un país, la inclusión financiera es un gran desafío global que forma parte de las agendas tanto de naciones en vías de desarrollo como de aquellas ya desarrolladas. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) define inclusión financiera como “el acceso a servicios financieros (crédito, ahorro, seguros y servicios de pago y transferencias) formales y de calidad, y su uso por parte de hogares y empresas, bajo un marco de estabilidad financiera para el sistema y los usuarios”.

La población bancarizada es la métrica por excelencia a la hora de diagnosticar el nivel de inclusión financiera en una región. Se toman en cuenta dos factores fundamentales: la cantidad de titulares de una cuenta bancaria en una geografía determinada y el acceso a los servicios financieros por parte de una población específica. Considerando estos elementos, surge el término “bancarización” para medir la inclusión financiera. La bancarización de una población está dada por el acceso y el uso de los servicios financieros, segmentándola en tres grupos: bancarizados, semibancarizados y no bancarizados.

Otra forma en que las Fintechs potencian la inclusión es a través de la educación financiera. Algunas, por ejemplo, afirman rechazar el 90% de sus solicitudes, pero reportan un 95% de satisfacción por su actividad en materia de enseñanza y educación a clientes en el manejo de sus finanzas personales.

En armonía con las políticas nacionales vigentes del BCRA<sup>6</sup> destinadas a familias, al aula y a trabajadores en general, el proyecto de Gestión Online sumó una “Landing page” de educación financiera que dejaremos al final del trabajo entre las referencias bibliográficas como material complementario.

La Cámara Argentina de Fintech (2020) destaca **cuatro aspectos fundamentales** para terminar de contextualizar la inclusión financiera:

1. La oferta de servicios financieros debe ser integral. Es decir, debe dar soluciones no sólo a necesidades de crédito, sino también de ahorro, pagos y seguros.
2. La oferta de servicios financieros debe ser sostenible, tanto para proveedores como para usuarios.

---

<sup>6</sup> <http://www.bcra.gov.ar/BCRAyVos/Programas-Educacion-Financiera-bcra.asp>

3. Los productos financieros ofrecidos deben ser útiles y ser usados (utilizados). Es decir, no basta con acceso (como cuentas bancarias o tarjetas de débito) si estos productos no son útiles y usados por sus titulares.

4. La oferta de servicios financieros debe ser responsable. Esto implica que los productos ofrecidos y las condiciones en las que se ofrecen deben estar comunicados con total claridad y transparencia, y deben ser entendidas por los usuarios.

La categoría de “Pagos digitales”, en términos de oferta, resulta ser la de mayor tamaño (28% del ecosistema); y no suele requerir una cuenta bancaria. Permite, en cierta forma, integrar a aquel porcentaje no bancarizado que solía permanecer fuera del sistema tradicional, realizando todas estas operaciones en efectivo.

### **2.2.1.2 Marco Regulatorio**

No existe un consenso entre los gobiernos sobre cómo regular la industria de las Fintech, debido a que la industria se encuentra en plena etapa de crecimiento y a que la naturaleza del sector implica debates largos, con participación de múltiples instituciones y empresas, cada una con sus propios intereses. Sin embargo, la regulación emerge como una herramienta clave para dinamizar la industria mediante la financiación, ya que ofrece reglas claras y establece las bases para el desarrollo del ecosistema y una sana competencia.

Dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible que elaboró la ONU para el período 2015-2030 está el lograr la inclusión financiera de diversos sectores de la sociedad. El reconocimiento de esta necesidad no sólo lo eleva a un tema que estará en la agenda internacional por los próximos años, sino también lo convierte en una política pública que los países gradualmente deberán discutir con los distintos sectores involucrados y que en consecuencia, deberán implementar.

En Argentina, la regulación sobre la prestación de los servicios financieros se concentra en tres entes: el Banco Central de la República Argentina (BCRA), la Comisión Nacional de Valores (CNV) y la Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN). De acuerdo a las categorías en que dividimos el mercado Fintech, actualmente todas rigen bajo la regulación del BCRA (Ley de Entidades Financieras 21.526, Confr. Com. “A” 7146, art. 2), independientemente de su actividad.

A continuación, las últimas novedades respecto de la normativa que regula a la industria Fintech:

- **A partir del 1 de diciembre de 2020.** Será obligatoria la inscripción en el "Registro de Otros Proveedores No Financieros de Crédito" para los OPNFC cuando estas entidades hayan otorgado financiaciones alcanzadas por un importe superior a AR\$10MM, reciban o no asistencia de entidades financieras, independientemente de si la oferta de crédito la realizan de manera presencial y/o mediante medios electrónicos o remotos.

Bajo el marco normativo anterior, la inscripción en este registro para estos sujetos era facultativa y solo se exigía en función del desempeño económico de la entidad. Ahora, tal inscripción se torna exigible en todos los casos luego del traspaso del umbral cuantitativo mencionado en el párrafo anterior.

De todos modos, se aclara que la inscripción en el Registro no implicará autorización para realizar operaciones de intermediación financiera, captación de recursos del público, realización de publicidad o uso de denominaciones reservadas a entidades autorizadas para ello, o que ofrezcan dudas acerca de su naturaleza, individualidad u objeto.

- **A partir del 1 de enero de 2021.** Los OPNFC deberán sujetarse a las normas dispuestas en el Texto Ordenado del BCRA sobre “Tasas de Interés en las Operaciones de Crédito”, en particular, aquellas relativas a la publicidad y formas de expresión de las tasas.

- **A partir del 1 de febrero de 2021.** Los OPNFC quedarán incluidos como “Sujetos Obligados” en el marco de lo dispuesto por el régimen de “Protección de los Usuarios de Servicios Financieros”. Esto implica, entre otras cosas, que a partir de esa fecha deberán asegurar a sus clientes: entre otros (i) la protección de su seguridad e intereses económicos; (ii) la posibilidad de recibir información adecuada y veraz acerca de los términos y condiciones de los servicios que contraten, así como copia de los instrumentos que suscriban; (iii) la libertad de elección; y (iv) condiciones de trato equitativo y digno.

Asimismo, estas entidades quedarán incluidas como "sujetos obligados" en el marco de lo dispuesto por el régimen de "Comunicaciones por Medios Electrónicos para el Cuidado del Medio Ambiente" del BCRA.

- **A partir del 1 de marzo de 2021.** Las ENFETCC (Empresas No Financieras Emisoras de Tarjetas de Crédito y/o Compra) deberán informar lo previsto en la sección “Reclamos” del Régimen Informativo Contable Mensual. Por su parte, los OPNFC deberán informar lo previsto en las secciones “Reclamos” y “Transparencia” del Régimen Informativo Contable Mensual de las normas del BCRA.

Además, los OPNFC deberán presentar un informe de cumplimiento efectuado por profesionales o asociaciones de profesionales matriculados, con la pertinente certificación por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas, no siendo requisito que se encuentren inscriptos en el registro de auditores a que se refieren las Normas mínimas sobre "Auditorías Externas" para Entidades Financieras. Este informe especial deberá elaborarse de acuerdo con el modelo que oportunamente se establezca y verificar el cumplimiento de las normas dictadas

por el BCRA que sean de aplicación según el tipo de proveedor no financiero de que se trate y presentarse a la Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias con periodicidad anual.

Por último, a partir de la Comunicación BCRA "A" 7146 del 22.10.2020, los OPNFC y los miembros de sus órganos de gobierno, administración y fiscalización estarán sujetos a la aplicación de las sanciones previstas en los artículos 41 y 42 de la LEF (Ley de Entidades Financieras) y disposiciones concordantes por los incumplimientos que se constaten respecto de las normas que dicte el BCRA para regular su actividad.

### **2.2.1.3 Ambiente**

La conservación del ecosistema y el cuidado ambiental es una responsabilidad de todos los actores de la sociedad. Todas las empresas generan impacto, de manera directa e indirecta, en los entornos en los que actúan. Es por ello que asumir un compromiso con el cuidado del ambiente es una cuestión clave para lograr un crecimiento sostenible.

Las Fintechs, por la naturaleza de sus actividades, no generan un gran impacto ambiental directo, contribuyendo a la reducción de la huella de carbono del sector financiero, pero no por esta razón se encuentran exentas de gestionar sus impactos.

Al contar con una fuerte base tecnológica, evitan impactos derivados del consumo de materiales y la movilidad de las personas, pero tienen asociado un importante consumo energético.

Por otro lado, cuentan con una gran injerencia para potenciar las finanzas verdes, a través de sus productos y servicios, y fomentar las buenas prácticas en sus proveedores.

### **2.2.2 Fintechs en Argentina en comparación a Latinoamérica**

En 2020, un 80% de la población adulta en Argentina poseía una cuenta de banco (caja de ahorro para el pago de programas sociales, cuentas previsionales o cuentas sueldo). Sin embargo, sólo un 48% manifiesta que la tiene. Esto podría explicarse debido a que muchas personas fueron bancarizadas sin saberlo en los últimos años, por ser beneficiarios de la Asignaciones Universales y otros beneficios sociales. Muchas de estas personas únicamente retiran el dinero en efectivo una vez al mes, sin hacer uso de su cuenta bancaria.

El desafío predominante consiste en potenciar el uso de los servicios financieros. En términos de inclusión, las Fintech tienen el rol de integrar a todas aquellas personas que se encuentran excluidas en el sistema tradicional.

Según el último reporte realizado por el Banco Central (BCRA, 2020), en Argentina, la situación del sistema financiero, es la siguiente:

El sistema financiero actual registra unos 30.726 puntos de acceso (PDA) a diciembre de 2019. De este total, un 82% se corresponde a dispositivos electrónicos como cajeros automáticos y terminales de autoservicio.

Existe una marcada disparidad en la distribución de los PDA a lo largo del país. A diciembre de 2019, el 41,9% de las localidades contaba con al menos un PDA, y éstas concentraban el 91,3% de la población adulta.

La cantidad de puntos de extracción extra bancarios alcanzaron el mismo número que los cajeros automáticos. Un 65% se encuentra concentrado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

**En comparación con otras economías regionales**, la situación en Argentina demuestra cierto estancamiento. En Chile y Brasil, los adultos con cuenta bancaria representan un 74%; mientras que, en Argentina, el porcentaje de adultos bancarizados (y conscientes de ello) ronda el 48%. El crédito privado representa, a su vez, un 9% del PBI, reduciéndose en un 40% con respecto a 2017, en gran parte debido a la aceleración de la tasa de inflación. El panorama general del crédito privado en LATAM alcanza un 56% del PIB y en la Unión Europea un 86%. Sin embargo, el conjunto de empresas Fintech del país es el tercero más grande de la región en términos de inversiones hacia el sector, después de Brasil y México.

## **II. Gestión Online**

### **1. Descripción del proyecto**

Tarjeta La Anónima responde actualmente a un modelo de negocio de Tarjeta de crédito y no aún al de una Fintech. Por eso, busca desarrollar y priorizar aquellos proyectos (digitales) que apoyen dicha transformación.

En ese sentido, Gestión online apalanca la transformación a Fintech porque surge como una invitación a clientes a usar la tecnología para evacuar dudas en el uso del producto, promoviendo simultáneamente valores “B”: inclusión financiera, educación financiera y autogestión.

## 1.1 Lineamientos para la implementación

Se proponen a continuación una serie de criterios para guiar la implementación exitosa de Gestión Online. (Fuente: BID)

### **Adopción tecnológica con foco en procesos:**

Las intervenciones deben estar dirigidas no sólo a la compra de tecnología sino a facilitar una transformación empresarial enfocada en poner en valor las tecnologías, la actualización de procesos internos para poder adoptar las herramientas digitales, y en apoyar el cambio de modelo de negocio para desarrollar nuevos productos o líneas de negocio aprovechando las nuevas posibilidades que se abren con el uso de estas tecnologías.

### **Enfoque integral:**

El diseño de Gestión deberá hacerse teniendo en cuenta la totalidad de canales de contacto y asistencia al cliente que ofrece la compañía, las características geográficas y psicográficas de los clientes de la marca y las particularidades de las otras unidades de negocio de La Anónima, por fuera de la Fintech exclusivamente.

### **Monitoreo, aprendizaje e iteración:**

La recopilación de data será clave para poder monitorear los impactos y facilitar el aprendizaje continuo. En este sentido, se define trabajar con metodología Sprint, explicada más adelante.

## 1.2 Características del desarrollo

- **Es un Homebanking de Consulta:** Se desarrollarán, en la primera fase del proyecto, únicamente funcionalidades no transaccionales. Esto es porque las funcionalidades transaccionales requieren de mayor inversión y colaboración entre proveedores. La primera fase, que llamaremos “consultiva” servirá para testear la adaptabilidad del target a la propuesta tecnológica.
- **Proyección multi-producto:** Se dará al espacio web “Gestión Online” una estructura que permita sumar posteriormente no sólo la fase transaccional para el negocio de Fintech sino también otros módulos afines a los demás modelos de negocio de la empresa, como por ejemplo Préstamos de consumo o Préstamos de desembolso.

- **Incluye un sub-proyecto embebido : Educación Financiera**

En el afán de potenciar la adopción orgánica de « Gestión Online » por parte de los clientes, y de cumplir con el compromiso de acercar información útil que mejore la usabilidad del producto tarjeta, se creará una Landing page de Educación financiera con fecha de lanzamiento previa al deploy de « Gestión Online ».

**Landing Page de Educación Financiera:**



Se desarrollarán en dicha web cuatro secciones, de las cuales una es específica de “Gestión Online”.

Las otras son:

*Productos: Desarrolla en detalle las características de la tarjeta de crédito, así como de los diferentes Seguros y Asistencias que comercializa la compañía.*

*Seguridad: Se comentan las distintas formas de fraude de las que puede ser víctima cualquier usuario de E-commerce o Homebanking, y consejos de prevención para cada uno de ellos.*

*Organización: Esta última sección conforma un blog dentro del site, con notas de interés para el usuario de La Anónima sobre “productos financieros”, “compras” y “organización doméstica”.*

## **2. Metodología de trabajo**

### **2.1 Teoría**

Elegimos esta metodología para generar un marco de trabajo liviano que ayude a las personas, y equipos a generar valor a través de soluciones adaptativas para problemas complejos.

Se buscar emplear un enfoque iterativo e incremental para optimizar la previsibilidad y controlar el riesgo, involucrando a grupos de personas que colectivamente tienen todas las habilidades y experiencia para hacer el trabajo y puedan compartirlas o adquirir nuevas competencias si fuera necesario.

Los Sprints son eventos consecutivos de duración fija de un mes o menos. Garantizan que mes a mes se contribuya y aporte valor hacia un objetivo de mediano o largo plazo. Se suelen emplear Sprints cortos para generar más ciclos de aprendizaje y limitar el riesgo de costo y esfuerzo a un período de tiempo menor. Cada Sprint puede considerarse entonces un “proyecto corto” del cual se define la duración acorde a la magnitud y alcance del objetivo final.

### 2.1.1 Roles en Sprint

#### Scrum Team

La unidad fundamental de Scrum consta de un **Scrum Master**, un **Product Owner** y **Developers**.

Dentro de un Scrum Team, no hay subequipos ni jerarquías. Es una unidad cohesionada de profesionales enfocados en un objetivo a la vez, el **Objetivo del Producto**. Los Scrum Teams son **multifuncionales**, lo que significa que los miembros tienen todas las habilidades necesarias para crear valor en cada Sprint. También **se autogestionan**, lo que significa que deciden internamente quién hace qué, cuándo y cómo.

El Scrum Team es lo suficientemente pequeño como para seguir siendo ágil y lo suficientemente grande como para completar un trabajo significativo dentro de un Sprint, generalmente 10 personas o menos.

Son responsables de todas las actividades relacionadas con el producto, desde la colaboración de los interesados, la verificación, el mantenimiento, la operación, la experimentación, la investigación y el desarrollo, o cualquier otra tarea que pueda ser necesaria. Todo el Scrum Team es responsable de crear un aporte valioso y útil en cada Sprint.

**Scrum define tres responsabilidades específicas dentro del Scrum Team: los Developers, el Product Owner y el Scrum Master.**

#### Developers

Son responsables de:

- Crear un plan para el Sprint, el **Sprint Backlog**;
- Adaptar su plan cada día hacia el objetivo del Sprint

#### Product Owner

El Product Owner es responsable de **maximizar el valor del producto resultante del trabajo del Scrum Team**.



También es responsable de la gestión efectiva del Product Backlog, lo que incluye:

- Desarrollar y comunicar explícitamente el Objetivo del Producto;
- Crear y comunicar claramente los elementos del Product Backlog;
- Ordenar los elementos del Product Backlog;
- Asegurarse de que el Product Backlog sea transparente, visible y entendible.

Para que los Product Owners tengan éxito, toda la organización debe respetar sus decisiones. Estas decisiones son visibles en el contenido y el orden del Product Backlog, y a través del Sprint Review. Puede representar las necesidades de muchos interesados en el Product Backlog.

### **Scrum Master**

El Scrum Master es responsable de ayudar a todos a comprender la teoría y la práctica de Scrum, tanto dentro del Scrum Team como de la organización, y de lograr efectividad en el marco del Scrum Team.

Debe:

- Guiar a los miembros del equipo en ser autogestionados y multifuncionales
- Ayudar al Scrum Team a enfocarse en aportar valor
- Procurar la eliminación de impedimentos para el progreso del Scrum Team
- Asegurarse de que todos los eventos de Scrum se lleven a cabo y sean positivos, productivos y se mantengan dentro de los límites de tiempo acordados
- Ayudar a encontrar técnicas para una definición efectiva de Objetivos del Producto y la gestión del Product Backlog;
- Ayudar al Scrum Team a comprender la necesidad de tener elementos del Product Backlog claros y concisos;
- Ayudar a establecer una planificación empírica de productos para un entorno complejo;
- Facilitar la colaboración de los interesados según se solicite o necesite.

El Scrum Master sirve a la organización de varias maneras, que incluyen:

- Liderar, capacitar y guiar a la organización en su adopción de Scrum;

- Planificar y asesorar implementaciones de Scrum dentro de la organización;
- Eliminar las barreras entre los interesados y los Scrum Teams

A continuación, definiremos la terminología fundamental del Sprint: Sprint Planning, Daily Scrum, Sprint Review y Sprint Retrospective.

## 2.1.2 Instancias de trabajo de la metodología Sprint

### Sprint Planning

La Sprint Planning es una reunión donde se establece el trabajo que se realizará para el Sprint. El Scrum Team crea este plan de forma colaborativa. El Product Owner se asegura de que los asistentes estén preparados para discutir los elementos más importantes del Product Backlog y cómo se relacionan con el objetivo.

#### La Sprint Planning aborda los siguientes temas:

- Tema uno: **¿Por qué es valioso este Sprint?** El Product Owner propone de qué forma el producto podría incrementar su valor y utilidad en el Sprint actual. Luego, todo el Scrum Team colabora para definir un objetivo del Sprint que muestra en qué medida el Sprint será valioso para los interesados.
- Tema dos: **¿Qué se puede hacer en este Sprint?** A través de una conversación con el Product Owner, los Developers seleccionan elementos del Product Backlog para incluirlos en el Sprint actual. El Scrum Team puede refinar estos elementos durante este proceso, lo que aumenta la comprensión y la confianza.
- Tema tres: **¿Cómo se realizará el trabajo elegido?** Para cada elemento del Product Backlog seleccionado, los Developers planifican el trabajo necesario para crear el aporte de valor esperado. A menudo, esto se hace descomponiendo los elementos del Product Backlog en elementos de trabajo más pequeños de un día o menos (micro tareas).

### Daily Scrum

El propósito de la Daily Scrum es inspeccionar el progreso hacia el objetivo del Sprint y adaptar el Sprint Backlog según sea necesario, ajustando el trabajo planificado entrante. Es un evento de 15 minutos que se lleva a cabo a la misma hora y en el mismo lugar todos los días

hábiles del Sprint. La finalidad es producir un plan viable para el siguiente día de trabajo. Esto crea enfoque y mejora la autogestión.

**Las Daily Scrums mejoran la comunicación, identifican impedimentos, promueven la toma rápida de decisiones y, en consecuencia, eliminan la necesidad de otras reuniones.**

### **Sprint Review**

En esta instancia, el Scrum Team presenta los resultados de su trabajo a los interesados clave y se discute el progreso hacia el objetivo.

Durante el evento, el Scrum Team y los interesados revisan lo que se logró en el Sprint y lo que ha cambiado en su entorno. Con base en esta información, los asistentes colaboran sobre qué hacer a continuación. Es el penúltimo evento del Sprint y tiene un límite de tiempo de máximo cuatro horas para un Sprint de un mes.

*En el caso de Gestión Online estas sesiones se llevarán a cabo con Mapas Conceptuales en “Miró” como soporte para la presentación de avances. Dejamos ejemplos en el **Anexo E: “Mapas de problemas”***

### **Sprint Retrospective**

El propósito de la Sprint Retrospective es **planificar formas de aumentar la calidad y la efectividad**. El Scrum Team inspecciona **cómo fue el último Sprint** con respecto a las personas, las interacciones, los procesos, las herramientas y el trabajo terminado. Se identifican los supuestos que los llevaron por mal camino y se exploran sus orígenes. El Scrum Team analiza qué salió bien durante el Sprint, qué problemas encontró y cómo se resolvieron (o no) esos problemas. El Scrum Team identifica los cambios más útiles para mejorar su efectividad.

La Sprint Retrospective concluye el Sprint.

## **2.2 Iteraciones: ¿Por qué trabajar en fases?**

En primer lugar, trabajar en fases permite **mejorar el foco**. Dado que sólo se trabaja durante un período de tiempo limitado en unas tareas concretas, el equipo se enfoca y se centra en la realización de las mismas.

Además, mejora la **comunicación y la transparencia** del proyecto. El trabajo por fases exige reuniones periódicas en las que se pone en común los logros alcanzados en el

sprint anterior, aquellas tareas que no se han finalizado, por qué no se ha hecho y cómo puede mejorarse.

De ese modo, se potencia el **trabajo en equipo**, enfocando todos los esfuerzos y recursos en alcanzar un objetivo en común, tomando conciencia sobre la necesidad de mejorar sus métodos de trabajo, intentando reducir los tiempos para lograr la meta.

Por otra parte, las responsabilidades están claramente delimitadas. Al comienzo de cada sprint se asigna a cada integrante del equipo la tarea a realizar. Con este encuadre, cada miembro se enfocará en esas tareas reduciendo la incidencia de distracciones.

Esta metodología genera **equipos comprometidos**. Dicho de otro modo: el equipo trabaja como una unidad comprometida por el proyecto. Es más, ante ausencias puntuales de un miembro del mismo, el resto de los miembros asumen sus tareas para poder completar el sprint a tiempo.

Aumenta la **implicación del cliente final** y del resto de agentes (Stakeholders) relacionados con el proyecto. El cliente puede seguir el desarrollo de su producto sin tener que esperar a ver un resultado final que puede que no le convenza. En otras palabras: trabajando con sprints se minimizan los riesgos.

El trabajo por fases prioriza el conjunto de las tareas. De ese manera, estableciendo una jerarquía a las funciones, se comenzará a trabajar por aquellas tareas urgentes delegando las tareas menos importante a un segundo plano.

Esta metodología de trabajo permite realizar una completa **trazabilidad del conjunto de tareas**. En todo momento conoceremos qué tareas se han cerrado, cuáles están en curso y cuáles son las que están a la espera.

Y, además, se trata de una **metodología flexible**, ideal para aquellos proyectos que se desarrollan en entornos cambiantes y dinámicos. El trabajo por fases permite reaccionar a un cambio en las solicitudes, impuesto por el cliente o por el mercado.

### **3. Equipo de partes involucradas**

A continuación, detallo los roles que formarán parte del proceso de toma de decisiones para la ejecución del proyecto "Gestión Online".

### 3.1 Actores internos: Roles y Responsabilidades



**Directorio de La Anónima**, compuesto por 4 directores (entre ellos Director de Fintech La Anónima)

Se ocupará de aprobar el plan de negocio y la inversión a realizar.

#### **Gerente de división Fintech y Gerente General**

Supervisará el proyecto y deberán aprobar el entregable final y todos los acuerdos con nuevos partners que se hagan a partir de este proyecto.

#### **User Experience** (Experiencia del usuario)

Deberá colaborar en el diseño de la interfaz para que la plataforma sea amigable e intuitiva. **Adicionalmente, es dueña de este proyecto, área impulsora, coordinadora y encargada de mediar entre las partes para la compleción del proyecto en tiempo y forma.**

#### **Departamento de sistemas**

Deberá velar por la seguridad de los datos, la correcta integración entre sistemas, la veracidad de la información que se publique a clientes y el armado de aquello que diseñe Experiencia del usuario.

#### **“B Squad” (Equipo de la célula de trabajo de Empresa B)**

Dará soporte para que la plataforma esté alineada a los valores del triple impacto.

### 3.2 Actores Externos: Roles y Responsabilidades

#### Equipo de Sistema Core “WebFlow”

Son los dueños de todos los procesos administrativos de la tarjeta de crédito. Centralizan y disponibilizan todos los movimientos de las cuentas de todos los clientes.

#### Equipo de desarrollo “7ideas”

Están liderados por la gerencia de sistemas, y se encargan de desarrollar el código (script) bajo el que se rija el aplicativo.

#### Agencia de Diseño Web “MIA”

Equipo de diseñadores gráficos externos que brindan servicio al área de experiencia del cliente para la concreción del diseño de la web acorde a cómo se plantee desde User Experience.

#### Agencia de medios digitales “NERD”

Se encarga de trazar una estrategia de comunicación externa en oportunidad del lanzamiento y durante todo el primer año. Designan el presupuesto como consideran, a los fines de pautar en Redes Sociales y Google, contribuyendo con la difusión del aplicativo.

#### Consultoría en User Experience “VU Security”

Se acordaron horas de consultoría especializada en los principios heurísticos de la usabilidad, que comentaremos más adelante.

Se acordaron horas de consultoría también sobre consejos y buenas prácticas de seguridad de datos y validación de identidad.

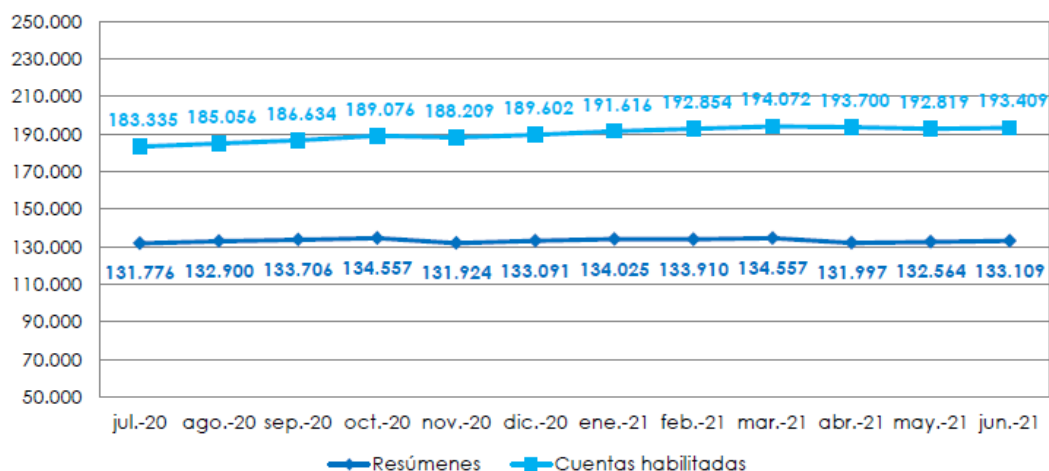
## 4. Caso de negocio

A continuación analizaremos el **usuario** al que apunta este proyecto, el **costo** de llevar a cabo la propuesta y el **beneficio** que se espera obtener del mismo.

### 4.1 Target

Si tomamos como referencia los meses julio de 2020 a junio de 2021 (último año presupuesto completo), Fintech La Anónima tiene 189.000 clientes habilitados para consumir en promedio, de los cuales el 68% están activos (emiten resumen).

Cuadro 1: Cantidad de clientes en la cartera de TLA



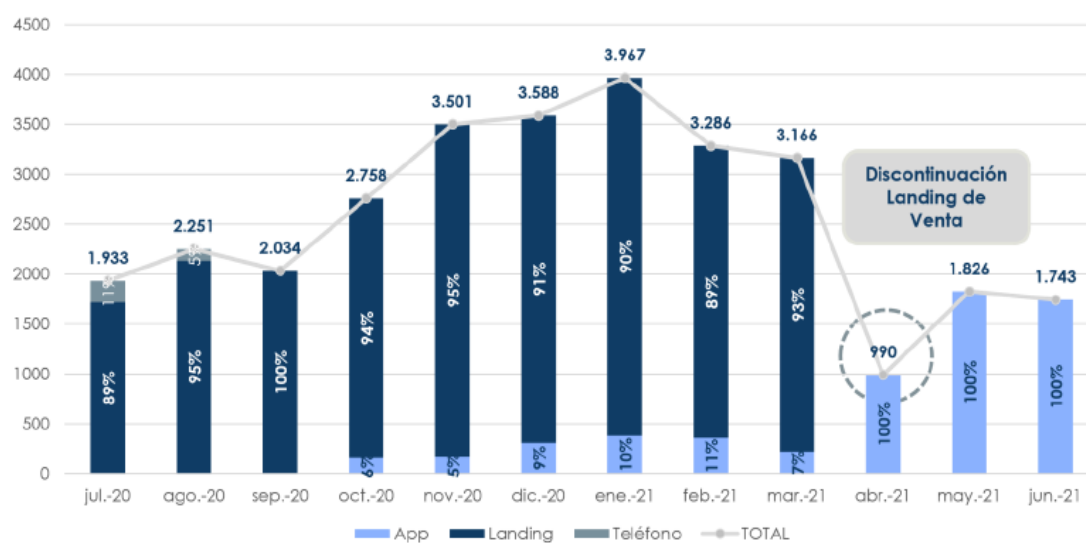
- El promedio de edad de los titulares de cuenta de Fintech es 43 años.
- De la cartera total de clientes, un 54% son mujeres y un 46% hombres.
- Cada cuenta tiene un promedio de 2 adicionales.
- Más del 30% de los titulares de cuenta son empleados del estado.
- Viven, en su gran mayoría, en las provincias de Buenos Aires, Chubut, Rio negro, Neuquén y Santa Cruz.

*(Datos extraídos de DataWarehouse\_LA a Octubre 2021)*

A esta cartera de clientes, se suman las altas mensuales de personas que hacen su onboarding a Fintech LA desde otras unidades de negocio. Por ejemplo, en oportunidad de eventos comerciales como Cyber Monday o Black Friday hay picos de altas que se originan por la publicidad que deriva de La Anónima online.

Puede observarse, que a medida que transcurren los meses, los clientes se vuelcan más a formas digitales de hacer ese onboarding. **Este es un primer indicio claro de la capacidad digital que tiene el target.**

Cuadro 2: Cantidad de Altas mensuales



Por ejemplo, en abril de 2021, se discontinuó el método tradicional de venta de tarjeta para pasar a un modelo de onboarding 100% digital, con validación de identidad por medio de una “selfie” (foto que el cliente toma de su rostro) y escaneo de documentación embebido. Si bien se observa una baja el primer mes, producto del deploy de la App (onboarding digital) al segundo mes del lanzamiento el nivel de altas alcanzaba el de Septiembre 2020. Este es un ejemplo concreto que sirve como sustento para pensar que el cliente es propenso a adaptarse a las herramientas digitales que se pongan a su disposición.

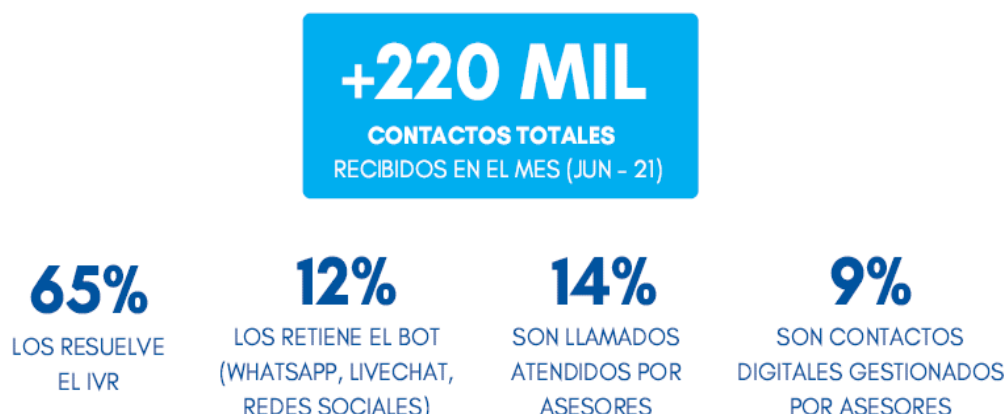
#### 4.2 Potencial automatizable

En el cuadro que vemos debajo, mostramos la cantidad de contactos totales que recibe el servicio de atención al cliente por mes, tomando como ejemplo Junio de 2021.

Observamos que el 23% de los más de 220.000 contactos mensuales necesitan de un recurso humano para su resolución (sumando canal telefónico y canal digital). El resto de las gestiones, en su mayoría consultas (77%), las retienen el IVR (Interactive Voice Response) y el “Bot” de Whatsapp.



Cuadro 3: Comportamiento de la cartera para la resolución de consultas, trámites y reclamos



A partir de un análisis independiente, tomando en consideración la naturaleza de las consultas atendidas por asesores digitales y telefónicos (23%, 50.600 gestiones por mes), podemos decir que **más de la mitad podrían resolverse desde un homebanking consultivo.**

#### 4.3 Costos asociados a la atención al cliente

Una persona trabajando part time atiende en promedio 1800 llamados por mes, con duración estimada de entre 4 y 5 minutos. Para atender el 23% de consultas que pasan la barrera automática se necesitan 29 recursos humanos part time.

Por su parte, cada recurso le cuesta a la compañía \$100.000 al mes sin tener en cuenta las comisiones extras que pudieran percibir como premio por su gestión.<sup>7</sup> En este costo están embebidos el sueldo bruto, costo de oficina, traslado, beneficios y contribuciones patronales.

Retomando lo expresado en párrafos anteriores, serían aproximadamente 25.000 consultas al mes las que podrían derivarse a Gestión Online, para que el cliente las resuelva sin asistencia.

Si planteamos un 50% de adopción de la herramienta al momento de su lanzamiento, (la web captaría 12.500 consultas al mes, desde enero de 2022) se necesitan 7 recursos menos asignados a la atención al cliente de Fintech La Anónima.

<sup>7</sup> Valores mensuales a Octubre de 2021

El objetivo es poder reasignar entonces aproximadamente esa dotación (7 recursos) a otras unidades de negocio a diciembre 2021 (lanzamiento de Gestión Online).

De lograrse ese objetivo, el ahorro fruto de esta propuesta para la unidad de negocio, sería de \$ 700.000 al mes.

Si lo calculamos para un año, el ahorro para la unidad de negocio Fintech es de \$8.400.000.

Debido a la tendencia creciente en la recepción de consultas en La Anónima Online (E-Commerce) consideramos que los 7 colaboradores deberían asignarse a la atención al cliente de ese servicio.

Cuadro 4: Migración de la dotación de Fintech a E-Commerce



#### 4.4 Reskilling de colaboradores

La transformación digital no es una cuestión exclusivamente tecnológica. La tecnología constituye, sin duda, un elemento necesario, pero no suficiente. El auténtico elemento diferencial e imprescindible para alcanzar con éxito la transformación digital, son las personas.

Por eso, es importante poner foco y apostar a reperfilear a personas para que pasen a tomar nuevas tareas, acorde a la necesidad del negocio.

La compañía se compromete entonces, a hacer **“Reskilling” de los 7 recursos** que pasen a trabajar para otras unidades de negocio, luego de la implementación de Gestión Online.

## 4.5 Costos globales

En el cuadro debajo, dejamos explícitos los costos asociados a cada uno de los proveedores externos e internos, conformando la inversión total estimada que deberá hacerse para llevar a cabo el proyecto.

Cuadro 5: Costos de desarrollo, integración, experiencia de usuario y difusión



A continuación, dejamos registrado el esquema de pagos acordado con los proveedores, acorde a la etapa en la que participan.

Cuadro 6: Esquema de pagos a proveedores



## 4.6 Inversión y Ganancia

Debajo, se detallan las ganancias de la unidad de negocio Fintech de Junio 2020 a Julio 2021, para poner en perspectiva la inversión que requiere la ejecución de Gestión Online.

Cuadro 7: Resultados del último periodo contable completo disponible



### Retorno de la inversión

El ROI o retorno de inversión es un índice de la teoría económica para la rentabilidad del capital invertido.

Los términos tasa de rentabilidad e índice de rentabilidad también se utilizan como sinónimos de ROI.

El valor cuantifica la eficiencia de la inversión de capital dentro del periodo contable considerado.

Es válido para:

- Evaluar objetos de inversión
- Comparar proyectos de inversión
- Analizar áreas de negocio concretas

#### **Fórmula ROI:**

$$\frac{\text{Ganancia que se estima} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}}$$

Para “Gestión Online”;

- ❖ Ganancia que se estima = 8.4 millones de Pesos Argentinos
- ❖ Inversión = 3.5 millones de Pesos Argentinos
- ❖ Ganancia que se estima – Inversión = 4.9 millones de Pesos Argentinos

Entonces,

- ❖ **ROI= 4.9/3.5 = 1.4**

Interpretación del resultado:

Bajo los parámetros definidos, se proyecta un retorno de la inversión de aproximadamente 140%.

#### **4.7 Impacto en la experiencia del cliente**

En promedio un cliente debe estar 10 minutos en la línea para ser atendido por un asesor. A ese tiempo, se suman 4 minutos (aproximadamente) destinados a que este último interprete cuál es la consulta del cliente, busque la respuesta en las herramientas y sistemas a su disposición y se la comunique.

Tener disponibles “a un clic” respuestas a esas consultas en “Gestión Online” 24 horas, 7 días a la semana, proporciona entonces (además de una eficiencia para la compañía) una mejora en la experiencia del cliente con el servicio.

## 5. Gantt de ejecución

En este apartado, haremos mención de las macro tareas que tuvieron que coordinarse para lograr una ejecución ordenada y eficiente del proyecto.

Para mejor comprensión, vamos a organizar las tareas en 4 sub-grupos:

- ❖ Tareas para el análisis de factibilidad y aprobación del proyecto
- ❖ Tareas para la integración de sistemas (Back-end)
- ❖ Tareas de diseño y creación de Front-end
- ❖ Tareas para el pasaje a producción y difusión del sitio Gestión Online

### a. Fase I: Factibilidad y aprobación

N°Tarea	Tarea	Extensión (semanas)	Antecedencia
1	Estudio del Target y desarrollo de la idea	4	0
2	Estudio de factibilidad técnico	4	1
3	Cotización del Desarrollo	2	2
4	Aprobación del presupuesto	2	3
5	Aprobación global del proyecto	1	4
6	Conformación de la célula de trabajo	1	5
7	Kick Off	1	6

### b. Fase II Integraciones : Mapa de sistemas e integraciones

N°Tarea	Tarea	Extensión (semanas)	Antecedencia
8	Mapeo de flujo de nuevos procesos	3	5
9	Integración entre Core y Back End Gestión Online	5	8
10	Integración de Core con VISA Online	3	8

11	Integración de Web Services con Front End	2	9
----	---	---	---

c. **Fase III UX – Prototipado y Diseño integral**

N°Tarea	Tarea	Extensión (semanas)	Antecedencia
12	Armado del prototipo <sup>8</sup>	8	8
13	Validación del prototipo con Sistemas	1	12
14	Testeo con usuarios internos <sup>9</sup>	2	13
15	Corrección del prototipo con insights	3	14
16	Testeo con clientes	1	15
17	Segunda Corrección del prototipo	2	16

d. **Fase IV Pasaje a producción y difusión del sitio**

N°Tarea	Tarea	Extensión (semanas)	Antecedencia
18	Creatividades para pauta publicitaria	6	17
19	Armado de Tutoriales: ayuda al cliente <sup>10</sup>	3	17
20	Carga de tutoriales al sitio	1 día	19
21	Pase a Producción de Gestión Online	1	21
22	Pase a Producción de Pauta	1	20
23	Monitoreo post-producción	4	20

**El diagrama de Gantt quedará como anexo. Ver Anexo A: Gantt de tareas de proyecto**

<sup>8</sup> No se puede acceder al prototipo desde una computadora externa a la compañía, por lo que dejo imágenes de las páginas principales del mismo en Anexo B : Prototipo Gestión Online

<sup>9</sup> Ampliamos la experiencia de haber testeado con usuarios en Anexo C: Testeo con clientes

<sup>10</sup> Ver Anexo D: material publicitario lanzamiento GOL

### **III. Cierre**

La adaptación de las empresas al contexto, no es otra cosa que dar respuesta a las necesidades de un cliente **digital** con el fin de sobrevivir al momento actual.

Un cliente **informado** (por las múltiples fuentes de conocimiento e información a su disposición), **activo** (que dedica gran parte de su tiempo al uso de canales y dispositivos digitales, y cuya presencia en redes sociales es continua), **instantáneo** (con voluntad de informarse/consultar desde cualquier lugar 24 horas al día 7 días a la semana), **que busca un trato personalizado, exigente** (consecuencia de su acceso a la información y a la oferta disponible) e **impaciente** (espera una respuesta rápida a sus deseos y/o necesidades).

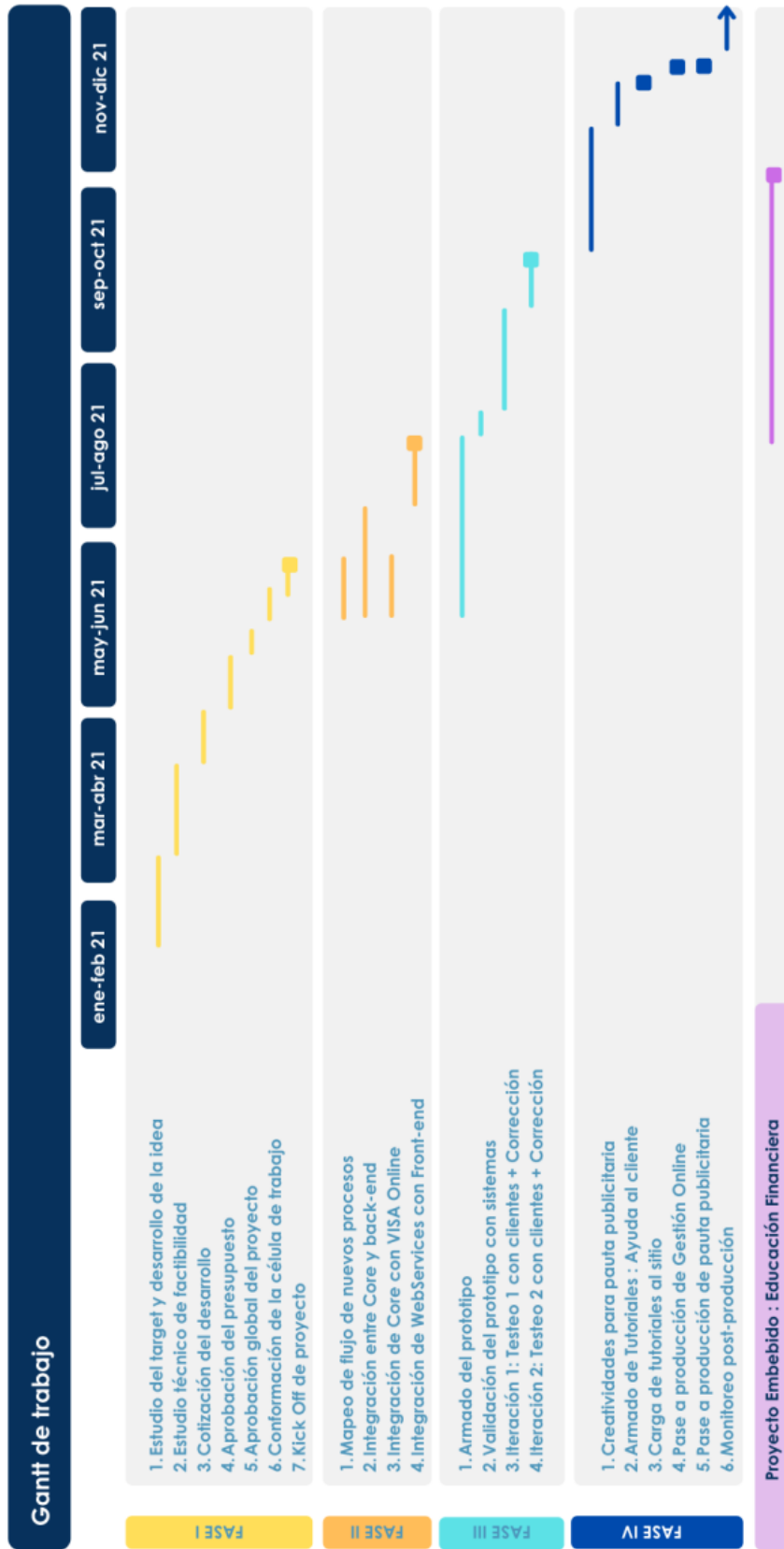
En ese contexto, entiendo y propongo Gestión Online como una forma de responder ante estas características de los clientes. La plataforma sugiere una **asignación de recursos más eficiente, sin resignar calidad en la experiencia del cliente** o inclusive con un impacto positivo en ella.

Paralelamente, “Gestión Online” es funcional a la voluntad de La Anónima de ser el primer retail de Latinoamérica en certificar como “Empresa B” por su propuesta sostenible, integral y orientada a motivar a los usuarios a mantenerse informados, ser responsables en el uso de sus productos financieros y de autogestionarse.

Más allá de la conceptualización, propuesta de negocio, diseño y coordinación de tareas para el lanzamiento de “Gestión Online”, que es el objeto de este trabajo, el próximo desafío será acompañar al cliente en la adopción y uso del sitio web, para que adopte las mejores prácticas en el empleo de la herramienta.

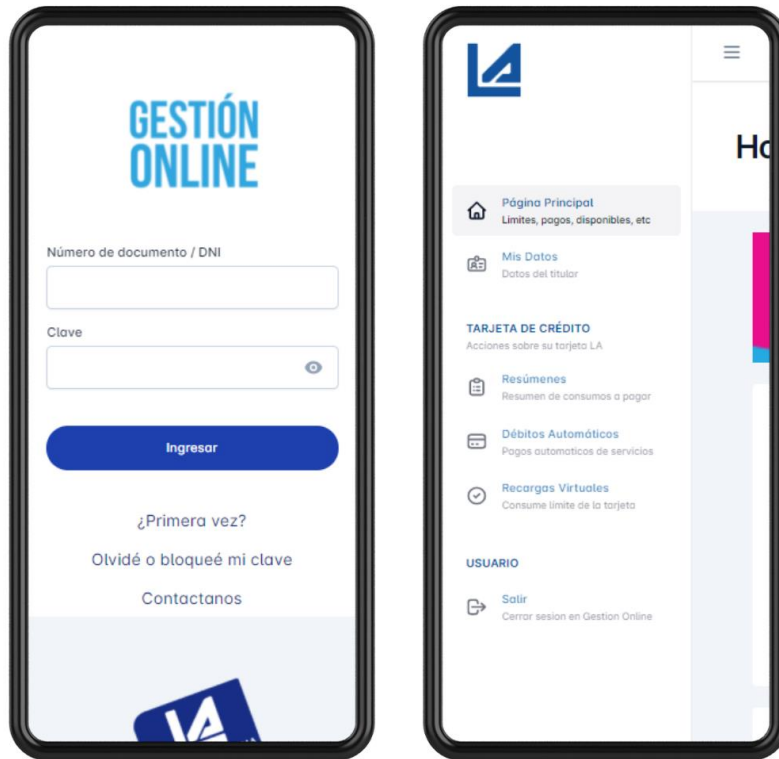


**Anexo A: Gantt de tareas de proyecto**



## Anexo B: Prototipo de Gestión Online

### B.1 Log in, Sign in y Menu principal



### B.2 Footer, requerimientos regulatorios y Botón de solicitud de baja

COMISIONES INFORMACION AL USUARIO FINANCIERO  
SOBRE TARJETAS DEL MAR S.A. DATOS PERSONALES  
RÉGIMEN DE TRANSPARENCIA OBLIGACIONES NEGOCIABLES  
DATA FISCAL DEFENSA DEL CONSUMIDOR  
PREVENCIÓN DE LAVADO OFERTAS Y PROMOCIONES  
CONTRATOS DE ADHESIÓN - LEY N° 24.240 DE DEFENSA DEL  
CONSUMIDOR  
DEFENSA DE LAS Y LOS CONSUMIDORES - PARA RECLAMOS  
INGRESE AQUÍ  
TÉRMINOS Y CONDICIONES AYUDA CUIDADO DE DATOS

Solicitud de baja

Tarjeta La Anónima 

Copyright © 2018 - 2021 Tarjetas del Mar S.A.

USUARIOS FINANCIEROS  
Visita nuestra web  
[www.usuariosfinancieros.gob.ar](http://www.usuariosfinancieros.gob.ar)




### B.3 Home page (Versión Desktop)

Hola, Lucas

## NUEVO SITIO DE EDUCACIÓN FINANCIERA

Aprender Finanzas Personales nunca fue tan *simple.*



Vencimiento: 09/03/2021

Cierre: 25/02/2021





Límite de la cuenta en un pago: \$1500,00

Límite de la cuenta en cuotas: \$4500,00

Ya consumiste: \$0,00 y tenés disponible en un pago \$1500,00

Ya consumiste: \$0,00 y tenés disponible en cuotas \$4500,00

### Información de tus Tarjetas



### Último resumen disponible

(de todas tus tarjetas)


Vencimiento: 09/03/2021

Cierre: 25/02/2021

Saldo a pagar en Pesos (\$):	\$1418.87,00
Saldo a pagar en Dólares (USD):	USD 0,00
Importe a favor:	\$ 000,00
Pago mínimo en pesos (\$):	\$1063,00

[Ver resumen](#)

Dónde pagar tu resumen:



### Detalle de últimos consumos

LA ANONIMA 03/06 14-03-19	\$1000,00
LA ANONIMA 02/06 14-02-19	\$3000,00

[Ver más](#)

## Anexo C: Testeo con clientes

En Octubre, se testeó el prototipo con una muestra de 10 clientes de la localidad de Mercedes. (Ver fotos: C.1)

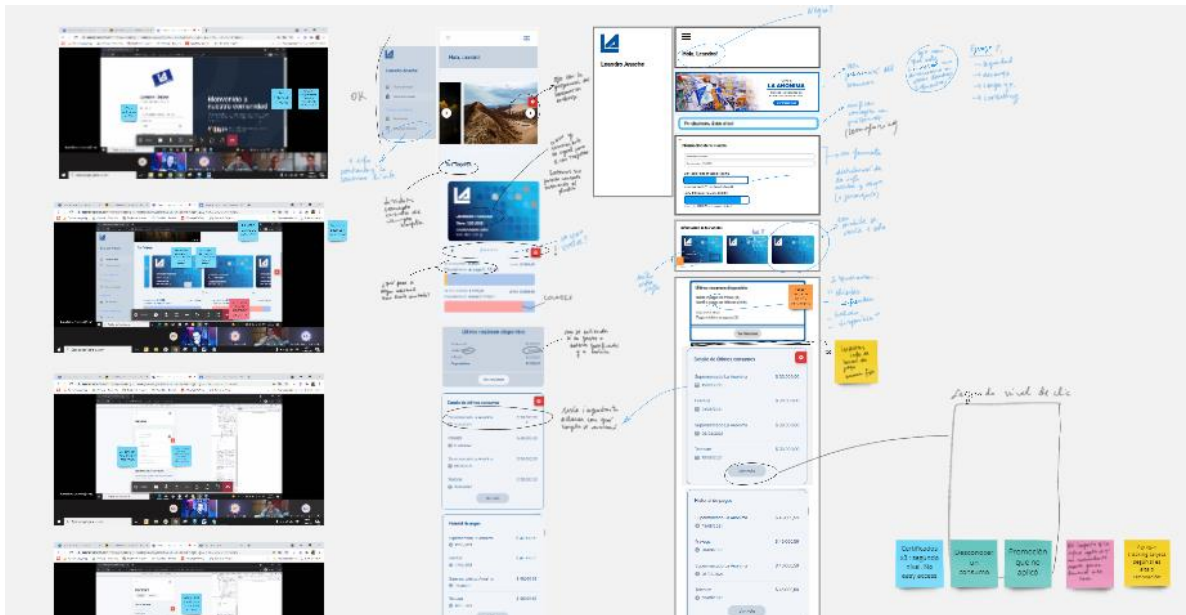
Se asignaron tareas que los clientes debían completar usando el prototipo, mientras se tomaban notas sobre sus opiniones y percepciones del desarrollo web.

Como cierre de la actividad, se elaboró un tablero de cambios a impactar (Ver C.2)

### C.1

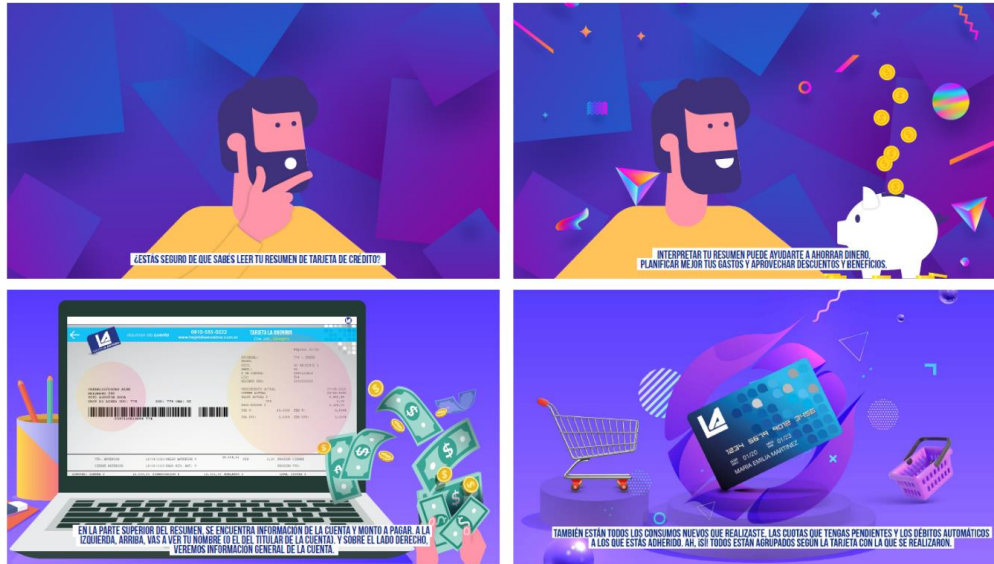


### C.2



## Anexo D: Material publicitario para lanzamiento

### D.1: Storyboard video tutorial



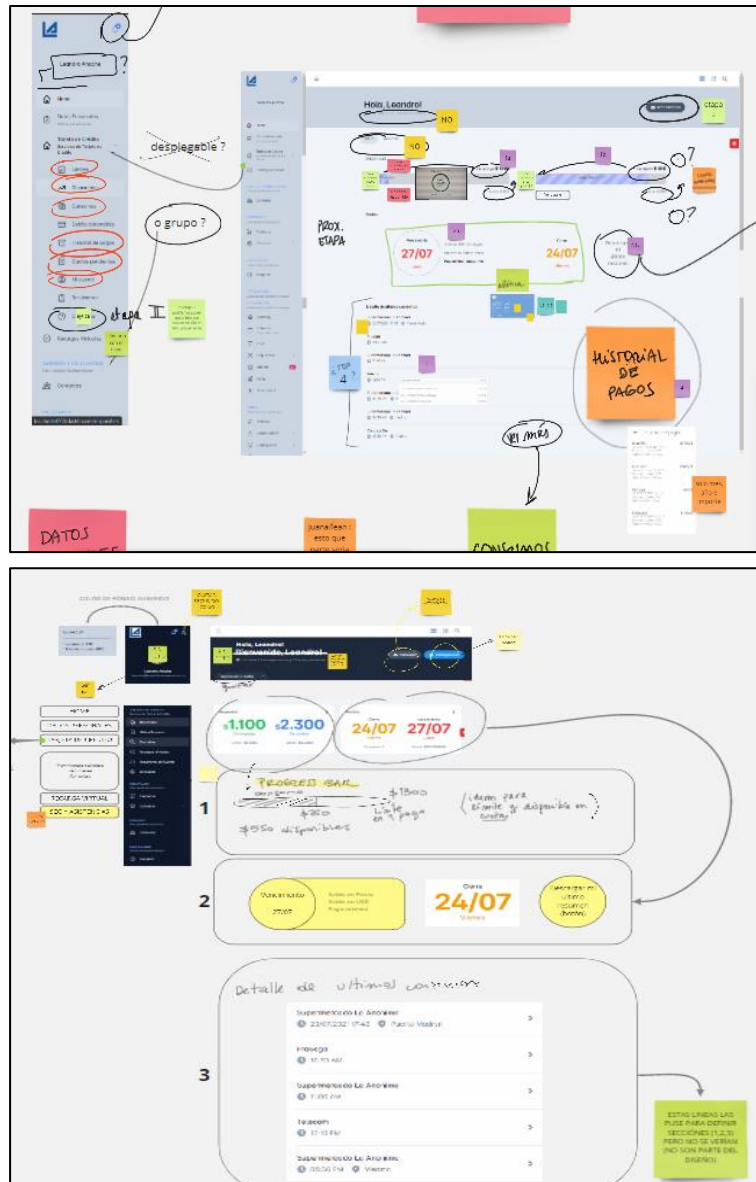
### D.2: Logo del sitio web

# GESTIÓN ONLINE

## Anexo E: “Mapas de problema”

A continuación, se muestra un mapa de conceptualización que ordena los elementos principales del “home” de la web.

*Límite de la cuenta, Límite de la tarjeta, Fecha de vencimiento, Fecha de cierre, Resumen de tarjeta, últimos movimientos... entre otros.*



Para la creación de estos “boards” (tableros) utilizamos la plataforma “Miró” que permite registrar fácilmente las mejoras a impactar, las opiniones de los stakeholders y así crear un historial de cambios que se hicieron acorde a la iteración en curso.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Link a board de ejemplo : [https://miro.com/app/board/o9J\\_lwyXHV4=](https://miro.com/app/board/o9J_lwyXHV4=)

## **Bibliografía:**

Knapp, Jake “**Sprint: How to solve big problems and test new ideas in just five days**” –

Alphabet Inc. (2016)

**Estudio Fintech 2020**– Banco Interamericano de Desarrollo: <https://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2020/12/Estudio-Fintech-2020-Ecosistema-Argentino.pdf>

**Estrategia nacional de inclusión financiera** (pdf): Ministerio de hacienda, Presidencia de la nación: <https://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2020/01/Presidencia-de-la-Naci%C3%B3n.pdf>

**Cámara Argentina de Fintech:** <https://camarafintech.com.ar/>

**Sistema B:** <https://www.sistemab.org/>

**Cámara Argentina de comercio / informe sobre Empresas B:**

[https://www.cac.com.ar/data/documentos/29\\_empresas%20b.pdf](https://www.cac.com.ar/data/documentos/29_empresas%20b.pdf)

**Innovación Financiera (BCRA):**

[http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Innovacion\\_financiera.asp](http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Innovacion_financiera.asp)

**“Información sobre entidades no financieras” (BCRA):**

[http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Entidades\\_no\\_financieras.asp](http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Entidades_no_financieras.asp)

**Link a Landing Page de Educación Financiera La Anónima:**

<https://www.laanonima.com.ar/educacionfinanciera/>

**Autodiagnóstico de Madurez digital en Argentina:**

<https://www.argentina.gob.ar/produccion/asistencia-digital-para-pymes/autodiagnostico-indtech>

**Informe de tecnologías disruptivas en la empresa, IEBS - Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores.**

<https://s3.amazonaws.com/beacon.cnd/4a432158784ecb05.pdf?t=1636381089>

**Datos y hechos sobre la transformación digital:** informe sobre los principales indicadores de adopción de tecnologías digitales en el marco de la Agenda Digital para América Latina y el Caribe: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46766-datos-hechos-la-transformacion-digital-informe-principales-indicadores-adopcion>

**Informe sobre digitalización empresarial:** <https://www.unl.edu.ar/vinculacion/wp-content/uploads/sites/10/2020/09/Transformaci%C3%B3n-Digital-Empresarial.pdf>

**Novedades en la normativa Fintech:** <https://abogados.com.ar/fintech-comentarios-a-la-nueva-normativa-del-bcra-sobre-proveedores-no-financiero-de-credito/27171>

<https://www.cgap.org/research/publication/achieving-sustainable-development-goals>

“Demircug-Kunt, Asli; Klapper, Leora; Singer, Dorothe. 2017. Financial Inclusion and Inclusive Growth : A Review of Recent Empirical Evidence. Policy Research Working Paper;No. 8040. World Bank, Washington, DC. © World Bank.

<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/26479>

**Ley de Entidades Financieras:** <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/16071/texact.htm>

<https://www.somosiberoamerica.org/tribunas/que-aporta-la-inclusion-financiera-a-los-ods/>

**Guía de Metodología Scrum:** [Microsoft Word - 2020-Scrum-Guide-Spanish-Latin-South-American.docx \(scrumguides.org\)](#)