

Universidad Siglo 21

Modalidad alternativa de Venta en Naranja X ante la evolución digital



Maestría en Administración de Empresas

RIVERO, DAMIAN EXEQUIEL

Director:

MGTER MORENO, SERGIO GASTÓN

Noviembre, 2023

Agradecimientos

Mi reconocimiento a mi familia, amigos/as, director de Tesis, cuerpo docente de la Universidad Siglo 21 y a todos los que aportaron en este fecundo camino de aprendizaje.

CONTENIDO

Introducción.....	4
Planteamiento del Problema.....	6
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos.....	11
Marco Conceptual.....	11
Marco Teórico.....	14
Estrategias y Ventajas Competitivas.....	15
Estrategia emergente y Metodologías Agiles.....	19
Identidad Corporativa.....	23
Diseño Metodológico.....	28
Etapas del Proyecto.....	29
Diagnóstico.....	31
Plan de Acción.....	41
Implementación.....	59
Resultados Obtenidos.....	93
Sostenibilidad.....	97
Conclusiones.....	101
Bibliografía.....	104
Índice de Figuras y Tablas.....	105
Anexos.....	107

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto a desarrollar con el fin de la obtención del título en Magister en Administración de Empresas busca implementar un modelo de innovación en la venta de productos para la compañía Tarjeta Naranja (Naranja X).

Se trata de una empresa con una trayectoria de más de 35 años en Argentina. Su negocio principal funciona a través de la tarjeta de crédito y desde hace algunos años, la compañía ingresa en nuevos mercados ampliando su cartera de productos.

Motivada por los cambios en el contexto debido a avances digitales y su impacto en las preferencias y necesidades de clientes, Naranja X se suma al mundo Fintech con una billetera virtual y un dispositivo de cobro (NPos).

El proyecto de tesis incluye un análisis del negocio actual y fortalezas organizacionales, como así también de las oportunidades de crecimiento comercial. Se parte de una conexión concreta con la misión de la compañía y busca alternativas de gestión alineadas a la misma.

Se abordarán conceptos desde el marco conceptual, específicos del modelo de negocio de la empresa, y alineados a la metodología de trabajo.

En el marco teórico se plantean conceptos relacionados a la estrategia, la identidad de marca y la metodología de implementación estratégica en contextos inciertos o cambiantes.

Se pretende lograr una prueba de venta alternativa que logre resultados adecuados a los presupuestos y planes estratégicos. Para esto, se comienza con una etapa de diagnóstico, donde se analiza el producto NPos, sus resultados de venta, ventajas y oportunidades de mejora a nivel mercado. También se profundiza en la importancia de la venta del producto para la compañía y los indicadores de cumplimiento en su colocación y usabilidad respecto a la estrategia organizacional.

Posterior al diagnóstico o análisis inicial se plantean las etapas del proyecto y luego la implementación, con la medición y análisis de resultados correspondiente.

Esta prueba piloto se aplica en un contexto que plantea potenciales clientes fuera de las sucursales, generando un nuevo mercado ajeno a los locales de la compañía. Una competencia creciente alineada a un mercado en expansión en la venta digital y el incremento en la cantidad de nuevos micro vendedores de productos y servicios.

El proyecto se trabaja abocado al seguimiento de indicadores necesarios para el negocio integral de Naranja X y se define en una ventana de tiempo de doce meses desde abril 2020 hasta marzo 2021.

A lo largo de los últimos años, como consecuencia de los avances tecnológicos y las posibilidades que los mismos abren para la sociedad; viene transformándose la dinámica de interacción entre el cliente y el producto o el servicio. Hoy se puede comprar o vender por canales digitales sin tener que acudir a un comercio con local físico, se puede enviar y recibir dinero en segundos y pagar cualquier servicio desde la comodidad del hogar.

En el contexto de la pandemia producida por el COVID 19 (a partir de marzo 2020), tanto en Argentina como en el resto del mundo, este proceso mencionado de cambio vivió un crecimiento exponencial.

Según el Informe Anual de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico 2020¹, en el país en seis meses creció un 58% la cantidad de usuarios con transacciones bancarias a través de la web (entre agosto 2020 y enero 2021).

Seis de cada diez encuestados compran mensualmente por internet y la mitad de los nuevos compradores postpandemia ya son clientes digitales habituales. Esto refleja que más allá de la situación de aislamiento (COVID), existe un cambio estructural en el hábito de consumo que se ve potenciado.

Con datos específicos el informe mencionado de la CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico) grafica un crecimiento exponencial año a año en la facturación e-commerce (ventas por un canal digital). La misma creció un 124% en 2020, en comparación con el año 2019. Este mismo indicador representó un incremento de 76% de 2018 a 2019 y finalmente un 47% comparando 2017 y 2018.

Esta situación de cambio en la modalidad de comprar y vender, también genera impactos en las empresas financieras del país. Surgieron "Fintech" (empresas que conjugan servicios financieros y tecnología digital), que ofrecen billeteras virtuales, acceso a crédito o compra de criptoactivos.

¹ "Los argentinos y el e-commerce. Cómo compramos y vendemos online" Recuperado de <file:///C:/Users/drivero/Downloads/cace-estudio-anual-2020-resumen.pdf> (Kantar, febrero 2021),

Siguiendo el informe de la CACE (Kantar, Feb 2021 "Los argentinos y el e-commerce. Cómo compramos y vendemos online"), también se manifiesta una nueva tendencia en Argentina y el mundo. Está relacionada a la búsqueda de productos en el canal digital. En el 2020 se posiciona la búsqueda a través de redes sociales, y si bien sigue estando detrás de los buscadores como Google, crece seis puntos porcentuales versus el año anterior. Se trata del canal de búsqueda con mayor crecimiento junto a los Marketplace.

En consecuencia, a través de las redes sociales, existe un mercado potencial de nuevos micro vendedores con necesidad de herramientas de venta como dispositivos de cobro. La tarjeta de crédito sigue siendo el medio predominante en las compras virtuales (con más del 75% de participación).

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Tarjeta Naranja nace en la ciudad de Córdoba, en el año 1985. Su aparición tiene relación con el comercio de ropa deportiva *Salto 96*, también de la misma ciudad. Los dueños, David Ruda y Gerardo Asrín, comenzaron a ofrecer como medio de pago, una tarjeta propia del negocio. Su finalidad fue otorgar crédito a sus clientes, fidelizarlos y mantener las ventas ante la eventual escasez de dinero en efectivo. Se generó un producto con demanda e identidad propia, el color de la tarjeta le dio su nombre y los comercios vecinos comenzaron a mostrarse interesados en operar con esta modalidad.

En el año 1992 abre sus puertas el primer local de Tarjeta Naranja, como producto autónomo, separado del local de ropa deportiva. La recepción fue positiva y en el año 1996, antes de la expansión al interior de la provincia, había seis locales en la ciudad. Respecto a *Salto 96*, cierra sus puertas en 1995 para aportar todo en la incipiente empresa. Comienza la expansión territorial en todas las provincias del país.

El año 1995 representa un hito importante en la historia de Tarjeta Naranja, el acceso al paquete accionario del *Banco Galicia* posibilitó mayor inversión y crecimiento. A partir de 1998 se cerraron convenios con *Visa*, *MasterCard* y *American Express*, permitiendo a sus clientes utilizar plásticos en todo el mundo.

En 2017 la empresa de servicios financieros define un cambio estructural en su negocio. Modifica su nombre a Naranja X y comienza a participar en mercados diferentes a la tarjeta de crédito. Desde principios de 2018 ingresa en el mercado de adquirencia; esto es vendiendo un dispositivo de cobro llamado NPos que sirve para que cualquier emprendedor o comercio pueda vender sus productos o servicios con tarjeta de crédito o débito. También lanza su cuenta remunerada asociada a una aplicación (App) con múltiples funcionalidades como el pago de servicios, de la tarjeta de crédito, el ahorro o la transferencia de dinero.

Actualmente la compañía posee más de 170 sucursales en todas las provincias del país. Una cartera de clientes que supera los diez millones con tarjeta de crédito (entre titulares y adicionales) y los dos millones de cuentas con su billetera virtual.

Los clientes visitan prioritariamente las sucursales para pagar su resumen de cuenta y también para solicitar préstamos o consultas referidas a operaciones o productos. La visita de clientes representa oportunidades de venta y cada equipo de Asesores en las sucursales posee objetivos relacionados a esta demanda.

En la actualidad, y de manera progresiva, cada vez más clientes interactúan con la compañía por canales digitales. Finalizado el primer trimestre de 2020 mirando datos de la compañía a nivel país; solamente 1,5 de cada 10 clientes en promedio visitan las sucursales para pagar su resumen de cuenta. Analizando la tendencia de este indicador en el primer trimestre de 2019 esta transacción implicaba casi 4 clientes de cada 10. Proceso que viene modificándose de manera similar desde el año 2016.

La capilaridad de sucursales a lo largo y ancho del país representa una fortaleza y una oportunidad en el conocimiento de cada plaza. Es decir, permite la fidelización de clientes y cercanía con la dinámica comercial local. En su gran mayoría se trata de sucursales que poseen más de 20 años de trayectoria y vínculo con sus usuarios. Sin embargo, todo ese potencial y capacidad de crecimiento comercial se ve limitado al disminuir su principal materia prima, esto es, el flujo de clientes que visita las "Casas Naranja" mayoritariamente para pagar su resumen de cuenta mensual.

La estrategia declarada por la compañía a principios del año 2019 apunta a desterritorializar la oferta de productos, en otras palabras, llegar a clientes y no clientes tanto dentro como fuera de las sucursales.

Para aprovechar la multiplicidad de canales de comunicación y abarcar los diferentes segmentos de clientes potenciales (rango etario, preferencias, arquetipos, etc.), se deben generar nuevas alternativas de venta o de contacto.

Dadas las oportunidades que ofrece el mercado cada vez más digital y las fortalezas de Naranja X, hoy es posible incrementar sin límites la cantidad de usuarios de la billetera virtual (solamente se requiere DNI); o de personas independientes, micro emprendedores que puedan ser usuarios de NPos vendiendo sus productos o servicios.

Es importante primero, conocer cómo se presenta la organización de cara a este nuevo escenario. El "**Propósito**" declarado apunta a "Ser protagonistas de la inclusión y educación financiera en la región".

Las Unidades de Negocio que hoy operan, teniendo en cuenta el canal de atención y los productos; pueden dividirse en dos.

Por un lado, la **Red Comercial**, representando el negocio tradicional. Se compone de la red de sucursales y equipos comerciales que de manera presencial atiende clientes en todo el país. La conforman equipos de Atención a Titulares (clientes), Merchant (atención a comercios que operan con la tarjeta) y Ventas (compuesto por vendedores que venden tarjeta y productos en "stands" de cada ciudad).

Los objetivos de la red comercial están relacionados al cumplimiento de venta de productos y tarjetas; y a la satisfacción del cliente a través de diversos indicadores y presupuestos.

Finalmente, por otro lado, existen los **Productos Fintech**. Esta línea de negocio se compone por los productos de cuenta remunerada, asociada a la aplicación y al dispositivo de cobro NPos. La particularidad que tienen estos productos es que su ámbito de acción es mucho más extenso que el canal tradicional. Cualquier persona con su DNI siendo mayor de edad puede tener la cuenta o adquirir NPos para vender sus productos. No se requiere validación crediticia.

Ambas unidades tienen un soporte de atención al cliente operado a través de call center y atención en canales digitales (redes sociales, página web, etc.).

De cara a los Pilares Estratégicos que plantea la compañía y que definen cada proceso interno, son seis y apuntan a distintos ejes. En primer lugar, la **Experiencia del cliente**, que busca el reconocimiento por proporcionar a los clientes una experiencia diferenciadora apalancada en las nuevas tecnologías. Fortalecer el posicionamiento de Naranja Digital como marca de experiencia de cliente.

En segundo lugar, el agregar **Valor**. Que pretende ser líderes en generación de valor mediante relaciones profundas y duraderas.

Luego el pilar de **Recursos**, con eje en administrar los recursos de forma efectiva y segura. También el pilar de **Conocimiento**, orientado a conocer las necesidades de clientes y su riesgo para ofrecer las soluciones adecuadas.

También el eje de **Eficiencia**, direccionado a buscar mejores niveles de eficiencia en la entrega de propuesta de valor, reduciendo todo aquello que no agregue valor al cliente. Finalmente, el pilar de **Cultura**, con foco en fortalecer la cultura organizacional centrada en el cliente y los colaboradores en toda la organización.²

De manera preliminar, y volviendo a los cambios en el mercado, es necesario un primer punto de resumen. En principio, la lógica de expansión y crecimiento comercial modifica su funcionamiento. Esto se relaciona a dos puntos, por un lado, debido a la creciente digitalización de la oferta y demanda; y también debido a la aparición de nuevos productos en el mercado financiero.

Estos nuevos Productos en NX, implican una nueva modalidad de venta. Si bien los productos de NPos (validador de cobro) y la Cuenta remunerada son elementos ya existentes en el mercado, se trata de nuevas oportunidades de venta en Naranja con un público más amplio que no concurre habitualmente a las sucursales.

² Recuperado de <https://www.naranjax.com/somos-naranjax> , código de ética y conducta.

Finalmente cobra relevancia la función de digitalización a nuevos Clientes (inclusión financiera). Desde la misión de la compañía declarada, la inclusión financiera es un mandato importante. Esto implica en muchos casos ser la puerta de entrada hacia el mundo digital de muchos/as clientes y no clientes sin experiencias previas de este tipo. Por ende, utilizando el "Posicionamiento de Marca", es factible captar un nuevo mercado con la misma calidad de servicio y que se apoye en un canal de resolución de consultas desplegado en todo el país a través de las sucursales.

De esta manera, cobra relevancia un interrogante central, ¿cómo puede la RED COMERCIAL potenciar la colocación de Productos NX (NPos y Cuentas NX) ante el cambio en la demanda de atención en las sucursales?

Es importante responder cuatro preguntas alineadas a esto, es decir;

¿Cuál es la mejor estrategia para salir de la sucursal a buscar clientes y vender productos en cada provincia?

¿Cómo utilizar la identidad de marca, asociada a la atención personalizada en sucursales, para potenciar el uso y la experiencia de los nuevos productos del ECOSISTEMA NARANJA en clientes externos?

¿Cómo puede, la red de asesores de la compañía, utilizar como ventaja competitiva el conocimiento de cada plaza y el posicionamiento de marca para generar redes de venta?

¿A qué resultados sobre la colocación de productos se podría arribar con la innovación en la gestión de la RED COMERCIAL?; y en línea con esto último, ¿es posible lograr resultados sostenibles en el mediano y largo plazo?

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un Piloto de venta comercial para incrementar la colocación del producto NPos en nuevos clientes, a través de una RED de REVENDEDORES en la Gerencia Regional NEA

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Diagnosticar la viabilidad estratégica de vender el producto NPos a través de un canal externo a las sucursales en distintas localidades de Gerencia NEA.
- ✓ Generar nuevos clientes en un canal de comunicación digital, utilizando los valores de la identidad de marca.
- ✓ Desarrollar junto a asesores de la RED COMERCIAL (Asesores de Experiencia y Venta) un modelo y herramientas de gestión valorando la ventaja competitiva del conocimiento de plaza comercial.
- ✓ Concluir con análisis de Impactos este Piloto sobre nueva modalidad de venta. Anclaje en tres indicadores; colocación de productos, activación y facturación de Merchants.

MARCO CONCEPTUAL

A continuación, se detallan algunas referencias sobre los términos utilizados a lo largo del análisis y desarrollo del proceso de Innovación. Algunos conceptos son específicos de la compañía y pretenden lograr claridad en el desarrollo; y otros se relacionan a la metodología de trabajo empleada en el proyecto.

Fintech: Industria financiera que aplica nuevas tecnologías para optimizar actividades de usuarios. En Naranja X se refiere a los productos operados fuera del canal tradicional (NPos y cuenta)

Penetración de Mercado: Acción de lograr crecimiento en la colocación de un producto determinado alineado al potencial de mercado analizado sobre dicho producto. En el presente proyecto se refiere a lograr mayor colocación del producto NPos o también, a la cantidad de productos vendidos en una determinada zona o región.

Ecosistema de Productos y Servicios: Interconexión de productos y servicios alineados a lograr beneficios para el cliente. En Naranja X funciona en relación a las finanzas personales. A modo de ejemplo, el ecosistema de productos y servicios en la compañía implica la posibilidad de financiar compras a clientes (por medio de la tarjeta de crédito), la opción de funcionar como herramienta de venta (a través del dispositivo NPos), y también el servicio de atención personalizada en sucursales.

Red Comercial: Designación en NX para la red de sucursales y equipos de atención presencial. En otras palabras, se refiere al canal tradicional de atención.

Planning Comercial: Área dedicada en NX, a la planificación de objetivos estratégicos en el sector comercial para todos los canales de venta. Orientado a la gestión de presupuestos de venta y su cumplimiento en cada canal y región (también llamado Squad de Planning).

Migración de Pagos: Proceso de cambio en la modalidad de pago de clientes. En Naranja X, se plantea como el incremento del pago virtual en detrimento del pago físico o presencial. Esto sucede debido a los cambios en los perfiles de clientes y al incremento en la usabilidad de las nuevas tecnologías.

Metodologías Ágiles: Conjunto de marcos o metodologías de trabajo con origen en la industria automotriz japonesa y auge en la industria de software. Alineadas al Manifiesto Ágil y Principios de aplicación según la metodología.

Metodología Scrum: Marco de trabajo (incluido dentro de las Metodologías Ágiles) con dinámica de flujo continuo, orientada a ofrecer valor de forma incremental y colaborativa, sobre el producto y centrado en las necesidades del usuario. Metodología aplicada en el proyecto.

Squads/ Tribus: Equipos multidisciplinarios (con integrantes de áreas relacionadas al proyecto), que trabajan proyectos determinados por tiempos definidos. Utilizan la metodología Scrum. En Naranja X se les llama de esa manera debido a su composición de personas expertas en diferentes áreas o temáticas.

Squad NPos: Equipo dedicado al incremento de valor en el producto NPos para el usuario final. Integrado por referentes de áreas de IT, UX & Planning comercial. Es el equipo encargado de la gestión de objetivos de venta y activación del producto en conjunto con los equipos comerciales. También se encarga de trabajar y proponer mejoras en su funcionamiento.

Merchants: Término utilizado en Naranja X para designar a los comercios que operan con Tarjeta Naranja para vender sus productos. También comercios que venden con NPos.

Micro Merchants: Designación en NX utilizada para referirse a comercios pequeños o emprendedores de bajo volumen de facturación o venta.

Billetera Virtual: Aplicación móvil para realizar operaciones financieras. No necesita cuenta bancaria. Tiene funcionalidades similares a una cuenta, pero no requiere validación crediticia del nuevo usuario. Es gratuita y permite ahorrar, pagar servicios o compras, o también transferir dinero a otra persona.

NPos / TOQUE (*): Dispositivo de cobro comercializado por NX. Puede adquirirlo cualquier comercio o emprendedor. Sirve para vender con cualquier tarjeta de débito o crédito. (*) Al final del proyecto cambia el dispositivo de NPos a TOQUE.

Brand Regional (Marketing): En NX es el rol de Asesor de Marketing enfocado a la gestión y necesidades regionales. Se asigna este rol específico desde Marketing para atender demandas de las determinadas gerencias comerciales. Debe conocer la realidad y demanda comercial regional.

OKR: Objectives and Key Results. En su traducción, objetivos y resultados clave. Define los objetivos y resultados clave en el logro de metas. En Naranja X representan un objetivo macro. Como ejemplo, en el proyecto de innovación, el OKR está relacionado al incremento en la colocación de NPos en el mercado regional del NEA.

KPI: Key Performance Indicator. En su traducción, indicador clave de cumplimiento. Está definido por las métricas micro orientadas a cumplir un objetivo. En el ejemplo del proyecto de red de reventa los KPI´s son, por ejemplo, la cantidad de NPos a vender en el mercado, el porcentaje de activación que se pretende o la cantidad de merchants atendidos por cada asesor y su correspondiente incremento en la facturación.

MARCO TEÓRICO

Con el marco teórico del presente trabajo se pretende abordar algunos conceptos que contextualizan el Propósito y la cultura de la compañía. También se presentan otros conceptos que explican el trabajo a realizarse en la innovación comercial sobre venta de productos en Naranja X. Estos últimos se refieren a la estrategia y el armado de un plan comercial ante contextos inciertos y de cambio constante.

En el año 1969, en relato de uno de sus fundadores, nace el proyecto de Tarjeta Naranja. De la mano de dos amigos surge una casa de ropa deportiva, devenida en tarjeta de crédito con expansión en todo el país y, actualmente un ecosistema de productos y servicios financieros capaz de adaptarse al mundo Fintech (Ruda, David – 2018 “Otra manera de hacer negocios” Córdoba, Argentina – Editorial Lea).

Inicialmente, sus creadores trabajaron duro en la construcción de valores, que luego se convirtieron en los pilares de la organización (Ruda, 2018).

La construcción de ese sistema de valores siempre debía acompañar cada uno de los actos de los fundadores de la compañía, como así también de cada miembro de la misma.

De esta manera, en Naranja X, la cultura interna y compartida con los clientes se constituye a través de definiciones prácticas que marcan los cimientos de la compañía. Este punto reviste importancia ya que, en palabras de Ruda, “el *cómo* constituye el centro inalterable del *qué*” (Ruda, 2018).

Esta relación entre el “qué hacer” y el “cómo hacerlo” aplica a muchos aspectos de la empresa, pero también a la conexión entre objetivos comerciales y metas de negocio; alineados a la calidad de las acciones y cómo estas se ponen en marcha.

De esta manera en la formación cultural de Naranja X existen frases que resumen valores y formas de hacer. “Hacer, hacer hacer y dejar hacer” (Ruda 2018). La frase abre un capítulo en el libro de uno de los fundadores de NX, David Ruda. Apunta a una concepción de trabajo en equipo y confianza.

Si bien, el modelo de negocio en Naranja X posee tableros y formatos de seguimiento en cada objetivo, como así también procesos de trabajo en cada tarea; la esencia de la cultura organizacional tiene que ver con la confianza y dar libertad de acción al equipo desde el liderazgo.

“Romper con las lógicas” (Ruda, 2018). Este principio lleva implícito el espíritu innovador. En todas las áreas, en contextos a favor o en contra.

En línea con la propuesta del presente trabajo, representa un salto fuera de lógica ya que una red de revendedores elaborada desde los equipos regionales se diferencia de las ventas on-line, desde el call center y obviamente desde los equipos comerciales de ventas. Se busca una venta personal a través de las redes sociales, pero, con cercanía y ampliando el volumen de llegada a más clientes generando impacto en las plazas comerciales seleccionadas.

Estos puntos relacionados brevemente a la cultura de la organización tienen impacto en la aplicación de una estrategia. Es en este aspecto que surge la vinculación con el armado de un plan estratégico.

Estrategias y Ventajas Competitivas

En *Cómo diseñar un plan de negocios (The Economist - 2008)*, Friend, Graham y Zehle, Stefan plantean conceptos y escenarios prácticos introductorios al momento de crear un nuevo proyecto. Esto apunta a lograr un marco general de todos los factores intervinientes y; para tener en cuenta dentro y fuera del ámbito organizacional.

Al momento de elaboración de la estrategia es importante la relación fundamental con la visión y objetivos organizacionales. Luego, sigue un período de análisis del producto, las características de la empresa, la competencia y como conclusión de esa etapa, el armado de una matriz FODA. Esto apunta a poder aprovechar las ventajas competitivas de la manera más asertiva y eficiente. (Friend y Zehle, 2008).

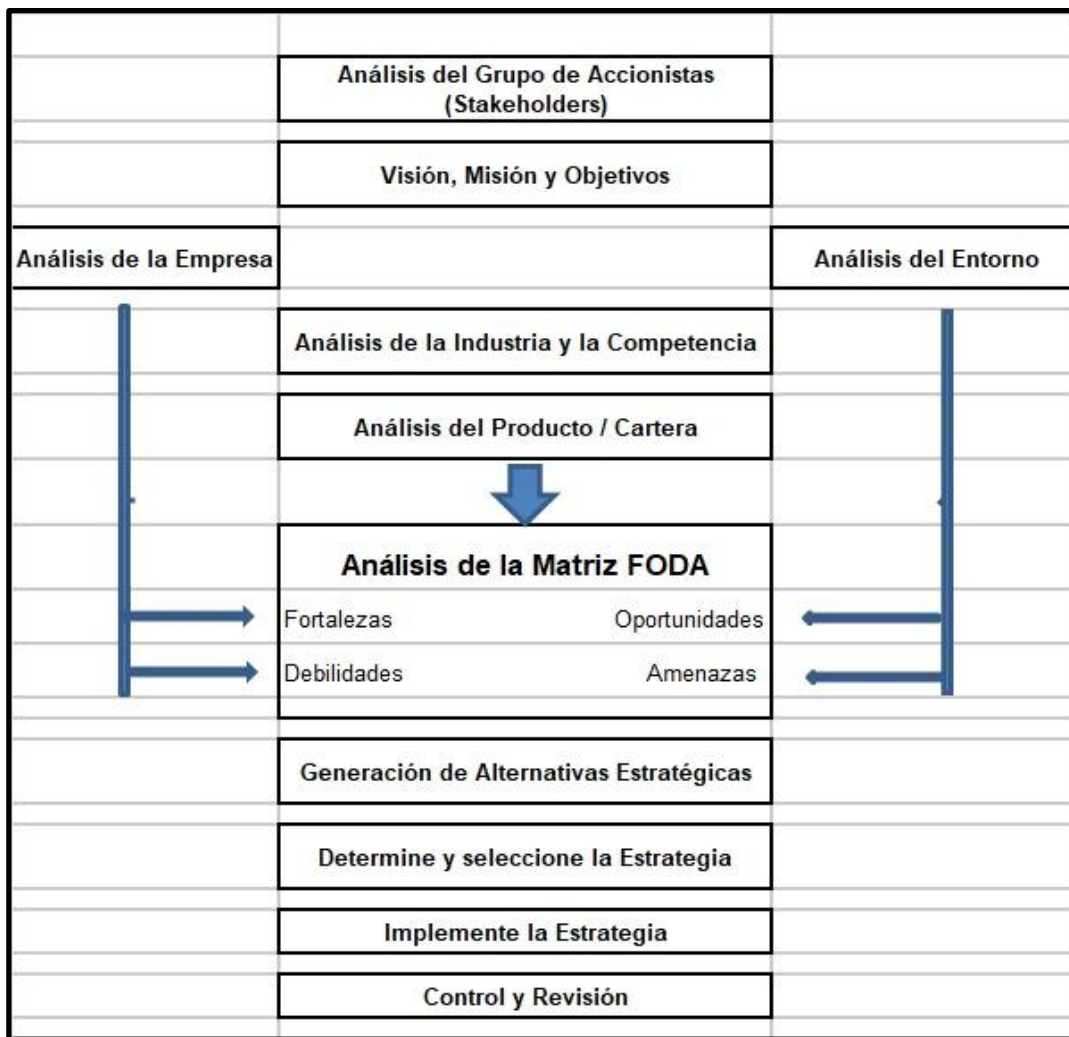


Figura 1 - La evaluación estratégica y el proceso de planificación estratégica. Extraído de *Cómo diseñar un Plan de Negocios* - Friend y Zehle - *The Economist*

En línea con este análisis FODA y su importancia en la planificación estratégica, diferentes autores plantean puntos a tener en cuenta (Pulgarín M, Rivera R. – 2012 – *Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales* – *Criterio Libre* – Vol. 10 No. 16). La Matriz reconoce a la empresa como susceptible de ser afectada por un conjunto de variables tanto interna como externa. Del nivel de incidencia de estas variables depende el desempeño del proyecto o la compañía. Asumiendo que las variables internas son más controlables que las externas, es que se realiza un análisis y plan posterior.

A su vez, los autores (Pulgarín M, Rivera R – 2012) mencionan en el artículo que debe asumirse que dicha matriz analiza un momento y contexto específico. Este análisis es factible de cambios de diversa envergadura. Por lo cual, debe tenerse en cuenta que el contexto puede modificarse.

Dentro del enfoque de *Administración Estratégica* (Hill y Jones, 2011) se manifiesta un punto en común al proceso de "*Diseño de Plan de Negocio*" (Friend y Zehle 2008) ya que en el modelo de planeación estratégica también se parte de una misión corporativa como línea directriz.

En este caso la misión corporativa en Naranja X apunta a lograr integración al mundo financiero digital. Que cada vez más personas puedan resolver sus finanzas cotidianas ya sea vendiendo sus productos con un dispositivo de cobro como NPos, o utilizando una billetera virtual con una cuenta remunerada para pagar servicios, comprar o como fuente de ahorro.

La elección de las estrategias tiene directa relación con poder aprovechar fortalezas, neutralizar debilidades, capitalizando oportunidades y minimizando amenazas. Todo este proceso debe ser consistente con los fines u objetivos organizacionales y constituir un modelo de negocio viable (Hill y Jones, 2008).

Siguiendo esta línea, los autores (Hill y Jones, *Administración Estratégica*, 2008) profundizan en los análisis previos a la construcción del FODA y plantean cuatro tipos de estrategias (funcionales, de negocios, globales y corporativas) a seguir dentro de una compañía. Las funcionales tienen que ver con la eficacia en operaciones internas; las globales apuntan a cómo desarrollar el negocio a nivel internacional; por su parte las corporativas se relacionan con el negocio en el que se debe insertar la compañía y analizar en esencia, como lograr un mejor market share.

Se trabaja en el presente proyecto, con foco en las estrategias de negocio. Estas abarcan la competitividad de la empresa y su posicionamiento en el mercado. Puede inferirse que en definitiva estos modelos de estrategia se conectan en el interior de una compañía, ya que para definir un modelo de negocio sobre productos se deben trabajar procesos a nivel de operaciones; y a su vez, una innovación exitosa a nivel comercial puede incidir en la mirada corporativa (Hill y Jones, 2008).

La ventaja competitiva se basa en competencias distintivas. Las competencias distintivas son fortalezas específicas de cada empresa que le permiten diferenciar sus productos y servicios de los que ofrecen sus rivales. (*Administración estratégica, Hill y Jones 2008- pág. 74*). El objetivo de la estrategia es lograr una ventaja competitiva sostenida, y para lograrlo es importante repasar cuáles son los componentes de la misma según los autores.

Recursos. Son activos de una empresa, pueden ser tangibles e intangibles. Sobre el modelo de negocio a implementar en el proyecto con la red de revendedores; un activo intangible tiene que ver con el conocimiento y la reputación de la marca, sobre todo en el interior del país. Y cómo este factor juega al momento de tratar con clientes que están digitalizando sus emprendimientos por primera vez, o nunca utilizaron un dispositivo de cobro.

Otro recurso estratégico importante en el caso lo representan las sucursales y equipos de atención en cada localidad. Los productos competidores no poseen presencia física y al momento de escalar en número de usuarios de NPos, es un recurso valioso poder tener espacios físicos donde el cliente solucione dudas o consultas.

Capacidades. Se refieren a las habilidades de una empresa para coordinar sus recursos y darles un uso productivo. Esto se relaciona con procedimientos y procesos internos en una organización. Son intangibles.

Un ejemplo en este último punto lo representa la sinergia con áreas intervinientes en el plan e implementación de la red de revendedores, cada una de las cuales realiza acciones específicas; formación de revendedores, provisión de material de merchandising, seguimiento de productos colocados y activación, etc.

Las competencias distintivas nutridas por los recursos y las capacidades; son las que dan forma a la estrategia que una empresa adopta. (*Administración estratégica, Hill y Jones 2008*).

Estrategia Emergente y Metodologías Ágiles

Un punto importante en la construcción de una estrategia comercial en escenarios cambiantes o complejos es el referido a la diferenciación entre la "estrategia planificada" y la "estrategia emergente", (*Administración Estratégica, Hill y Jones 2008*). El mundo actual se caracteriza por los entornos VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo).

En el caso del presente trabajo, se trata de una intervención con un modelo de negocio implementado en el proceso de pandemia y con variables cambiantes. Es decir, la red de revendedores como formato innovador y el cumplimiento de indicadores dependientes de un canal externo a los asesores de la compañía. Es decir, procesos dependientes uno del otro; y que a su vez dependen de variables complejas del macro entorno.

En un mundo impredecible, lo más ventajoso es ser capaz de responder con rapidez a las circunstancias cambiantes y de alterar las estrategias de la organización en consecuencia (Hill y Jones, 2008 - pág. 21)

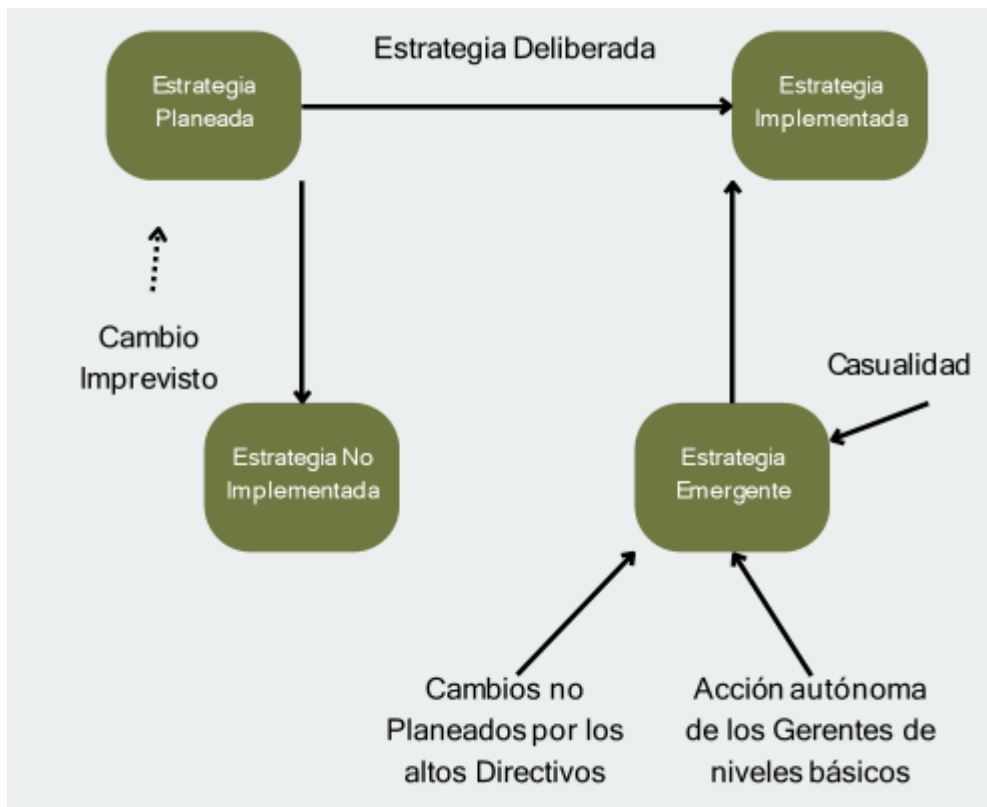


Figura 2 - Estrategias emergentes y deliberadas. Extraído de *Administración Estratégica, 9na Edición* - Charles -W.L.- Hill - Gareth Jones - 2008.

Muchas estrategias planeadas no llegan a implementarse en su totalidad, y esto sucede por diferentes variables o factores. El concepto de estrategia emergente toma relevancia como una respuesta ante esas situaciones imprevistas (*Hill y Jones, 2008*).

Siguiendo a los autores, es importante para la dirección de un proyecto o una prueba de innovación, poder intervenir a tiempo. Contar con información y análisis constantes sobre los resultados a monitorear. Se deben tomar decisiones sobre nuevas estrategias con potencial y realizar los ajustes necesarios. Es posible también que los objetivos iniciales sufran modificaciones y por esto resulta útil la realización de pruebas en periodos cortos de tiempo.

En el caso del presente proyecto se plantean condiciones y objetivos iniciales que pueden modificarse en el curso de la prueba y, en definitiva, se trata de un formato piloto con potencial a evaluar por la Dirección.

Siguiendo el enfoque de estrategias aplicadas y los cambios constantes del contexto, arribamos a las "Metodologías Ágiles", como un conjunto de "frameworks" (marcos de trabajo) con características particulares que nacen y se potencian a la luz de estos contextos VUCA.

Para una introducción breve, estas metodologías de trabajo irrumpen a partir de la década del 2000 principalmente en la industria del Software (en EEUU). Muchos años antes, el concepto de ágil comienza a desarrollarse en la industria automotriz japonesa. Estas metodologías de trabajo comienzan un proceso de evolución hasta nuestros días aportando muchas ventajas en el mundo actual.

Básicamente tienen como concepto integrador el hecho de buscar agregar valor a un producto determinado en ciclos cortos de tiempo y acorde a las necesidades del cliente. Requieren adaptación constante y flexibilidad.

Actualmente existe una gran variedad de metodologías ágiles. A su vez se implementan en diferentes industrias, no solamente en el software o la automotriz.

En el año 2001, Ken Schwaber, Jeff Sutherland junto a otros programadores de Software desarrollan el "Manifiesto Ágil", que propone principios elementales para estas metodologías de trabajo (Agilemanifesto.org, 2001, Manifiesto para el desarrollo ágil de software)³

Los 4 principios del Manifiesto son:

- Individuos e Interacciones sobre Procesos y Herramientas
- Software funcionando sobre Documentación extensiva
- Colaboración con el Cliente sobre Negociación contractual
- Respuesta ante un Cambio sobre Seguir un Plan

Estos puntos en líneas generales marcan un enfoque. Una matriz de prioridad al momento de desarrollar un producto. Se prioriza al individuo y la interacción entre los desarrolladores sobre la política exhaustiva de procesos.

Se busca el producto funcional u operativo con valor agregado por encima de la elaboración de documentación como requisito. Se prioriza la colaboración con el cliente, el usuario final o las personas que necesitan el producto por sobre un contrato definido con antelación. Por último, se mantiene una mirada que acompañe el cambio con adaptación por sobre el seguimiento de un plan predeterminado.

Dentro de las metodologías ágiles, se encuentra el marco de trabajo Scrum. Sutherland y Schwaber elaboran Scrum luego de su participación en el Manifiesto. En palabras de sus autores, "Scrum es una forma de hacer el trabajo en equipo en pequeñas partes a la vez, con experimentación continua y ciclos de retroalimentación en el camino para aprender y mejorar a medida que avanza"⁴ (Scrum.org, 2021).

En el presente proyecto son necesarios determinados conceptos de la metodología ágil y particularmente de Scrum. Del pensamiento ágil se toma la necesidad de un piloto flexible, donde se tienen objetivos, pero no se tiene la total claridad en los caminos a seguir y ante contextos cambiantes.

³ Recuperado de <https://agilemanifesto.org/iso/es/manifesto.html>).

⁴ Recuperado de <https://www.scrum.org/learning-series/what-is-scrum> Scrum.org, 2021).

Se necesita el funcionamiento efectivo de la red por sobre la documentación o procesos definidos en su totalidad y, es un proceso piloto que requiere de la construcción constante con los clientes (stakeholders) con su feedback periódico (en este caso la Dirección comercial de la compañía).

En referencia a Scrum, el presente piloto se conecta con algunos puntos relacionados a los valores de la metodología.

Es un proceso empírico donde las decisiones se basan en la observación, la experiencia y la experimentación. Tiene tres pilares: Transparencia, Inspección y Adaptación. Estos pilares representan el modelo de trabajo iterativo (con repeticiones) nutrido de mejoras y observaciones constantemente. Se requiere transparencia y franqueza en la comunicación y trabajo del equipo, para lograr inspecciones del producto que generen cambios y adaptaciones para lograr una versión en cada ciclo (Scrum.org, 2021).

La metodología Scrum se compone de una serie de herramientas y ceremonias específicas abocadas a trabajar un proyecto determinado. También existen roles para llevar a cabo dichas ceremonias.

Hay aplicabilidad de Scrum dado que el proceso de innovación que se pretende probar, cumple determinadas características.

Se trata de una **innovación** operativa en la venta y sobre un producto con poco tiempo de antigüedad en el mercado. NPos se instala progresivamente como objetivo de la compañía recientemente.

El proyecto se implementa en un contexto **complejo** y **cambiante**. Se pretende salir a buscar nuevos clientes sin demasiadas precisiones en datos de mercado y sumando el contexto pandemia. También es cambiante porque los avances tecnológicos y en funcionalidades del dispositivo NPos como de los dispositivos de la competencia, suceden constantemente.

El piloto debe generar valor y aprendizaje en **ciclos cortos**. No es viable destinar recursos por periodos largos de tiempo sin obtener aprendizajes o crecimiento en la venta. Es básicamente una innovación dinámica y con feedback instantáneo que permita hacer ajustes a tiempo.

Identidad Corporativa

El concepto de identidad corporativa según la autora Ana Belén Fernández Souto, (*Fernández Souto, 1996. La Imagen corporativa en los sistemas comunicativos locales. Universidad de Vigo*) es aquella percepción que una organización tiene sobre sí misma. Está compuesta por la historia y las estrategias de una empresa. A su vez la imagen corporativa es la percepción que tiene un determinado público sobre la misma.

Por otro lado, siguiendo a la autora, la comunicación corporativa se corresponde con el proceso que convierte la identidad corporativa en imagen corporativa.

De manera tal que estos elementos de acción comunicativa en un proyecto, también transmiten la esencia de la marca. Para Naranja X está relacionado a un vínculo de más de 20 años en las ciudades del interior del país. Preponderantemente ligado al vínculo presencial, en una sucursal o en un stand de venta y no al contacto digital o a través de redes sociales.

Mas allá del canal de comunicación, en las localidades del interior sucede que aquellas personas que no son clientes, conocen la marca y tienen referencias (ver anexos, informes de Posicionamiento). Esta identidad opera para clientes o público general y también para los colaboradores de la empresa.

La identidad corporativa orienta las decisiones, políticas, estrategias y acciones de una organización. Refleja los valores, principios y creencias fundamentales de la misma (Collins y Porras, 1995).

Según Capriotti, (*Capriotti P.- 2009 - Branding Corporativo, Santiago de Chile - Colección de Libros de la Empresa*) existen diferentes definiciones de la identidad corporativa. A los fines del concepto a emplearse en este trabajo de Tesis, la mirada aplicada es la que reviste mayor amplitud, es decir desde un enfoque organizacional. Según este concepto, la identidad corporativa es el conjunto de aspectos que definen el carácter o personalidad de una organización.

Podemos definirla como el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno).

Las características "centrales" son aquellas fundamentales y esenciales, que están en su ADN. Las "perdurables" son aspectos que tienen permanencia o voluntad de permanencia en el tiempo (Capriotti, 2009).

Es decir que, así como la identidad se nutre por la experiencia en cuanto a cantidad de tiempo; prioritariamente se alimenta de la calidad de esa experiencia. Son los valores y principios organizacionales los que se materializan en acciones vinculadas con el cliente a través de productos o servicios.

Esta estructura se encuentra en proceso de cambio con el paso del tiempo. Existen factores que afectan y modifican la identidad, entre ellos encontramos factores como la personalidad del fundador o personas clave en la organización. También influyen elementos como la evolución histórica de la compañía o los cambios en el entorno social (Capriotti, 2009).

En línea con estos puntos, aquellas características centrales o perdurables en el tiempo están íntimamente ligadas a los valores de NX. La búsqueda de valor para el cliente, la atención personalizada buscando detectar y resolver necesidades específicas se pretenden como prácticas homogéneas en cualquier canal de atención.

En el proyecto de red de reventa, el contacto y la comunicación de los revendedores puede realizarse por múltiples canales o medios y también, debe tenerse en cuenta que el contexto para la empresa reviste un cambio. Debe vender productos diferentes a su negocio tradicional y ante un público mucho más abarcativo.

Puede inferirse entonces que el desafío radica en poder lograr una coherencia en la difusión y posicionamiento de la "identidad corporativa", con todos sus elementos en un canal tradicional (como las sucursales); pero a través de la red de revendedores.

El ciclo completo del proceso de venta del producto, uso por parte del cliente y experiencia de este, revisten la piedra fundamental de la Identidad Corporativa (Capriotti Peri, 2009). Con lo cual es importante poder analizar un proceso de punta a punta.

Siguiendo este análisis global del proceso de venta, el aporte de la autora Fernández Souto (*Fernández Souto, 1996. La Imagen corporativa en los sistemas comunicativos locales. Universidad de Vigo*), es que resulta importante el análisis conjunto de la imagen del producto que tiene el público, la imagen de la marca y la imagen del mercado relacionada a la calidad de la compañía percibida en relación a las demás.

Estos tres elementos se relacionan y accionan en conjunto en una visión global de la imagen corporativa.

Al momento de pensar en un plan o estrategia que aborde la imagen corporativa es importante el análisis del entorno y de los intereses del público, la elaboración de una comunicación institucional adecuada y la correcta coordinación entre los medios empleados para la difusión de cada comunicación (Fernández Souto, 1996).

En el presente proyecto, este tema reviste interés ya que se pretende abordar un público diferente, con necesidades diferentes al negocio habitual de la compañía. De manera que pensar y planificar la comunicación está ligado a la identificación de los públicos. El proyecto implica la interacción fluida puertas adentro y puertas afuera de la organización.

Para implementar el plan estratégico, es indispensable entender quién es el público para cada paso, para cada acción. Cuáles son sus características específicas, en qué situación se encuentra, qué se pretende conseguir en cada intervención y el foco con la identidad corporativa son aristas esenciales en la puesta en marcha del proceso (Capriotti Peri, 2009).

Según el autor, y tomando conceptos de una teoría anterior (Paul Lazarsfeld, 1948), las organizaciones poseen tres canales de comunicación para llegar a su público. Los tres canales se complementan y tienen incidencia de manera diferente en el concepto que el público tiene sobre la organización.

El dato a tener en cuenta tiene que ver con el cruce de estos tres canales y la credibilidad que acredita cada uno. Según Capriotti, el nivel de mayor credibilidad es el universo de la "Experiencia Personal", es decir cada usuario, cliente o persona tendrá la referencia de una marca primero que nada a través de su experiencia personal con sus productos o servicios.

En segundo lugar, figuran las "Relaciones Interpersonales". Con esto se quiere decir que, para el concepto sobre una marca, influyen luego de la experiencia personal, la mirada que tiene el núcleo interpersonal más íntimo o cercano de una persona. En este punto también puede tenerse en cuenta el impacto y participación de las redes sociales.

Un cliente o usuario potencial de una marca, está en constante vínculo con su red de contactos a través de las redes sociales. Esta persona puede consultar o revisar publicaciones u opiniones de sus grupos de relación y estos puntos de vista son los que influyen su propia concepción de una marca.

En última instancia se encuentran los medios masivos. Una publicidad o aviso comercial en cualquier canal influye menos que el grupo de contactos cercano de un usuario o menos aún que la propia experiencia como usuario del producto (Cappriotti Peri, 2009).

Mirado desde esta perspectiva, el concepto y la confianza generada por Naranja X en sus clientes puede ser un punto favorable al momento de abordar potenciales clientes de NPos o de la cuenta remunerada. De la misma manera, una experiencia o concepto negativo puede ser un inconveniente.

Si un cliente potencial vende sus productos por las redes sociales o de manera autónoma y analiza opciones de dispositivos de cobro para vender con tarjetas (crédito o débito), será una variable a tener en cuenta en su decisión, la opinión que su círculo de vínculos cercano tiene sobre la compañía o la experiencia con sus productos.

Siguiendo al autor, es importante no perder de vista que la comunicación de una organización excede los planes estratégicos de marketing o publicidad. También comunica la experiencia del usuario a través de sus productos o servicios.



Figura 3 - Jerarquización de niveles de la información en la construcción de credibilidad. Extraído de Branding Corporativo, Capriotti – 2009.

En la construcción de la identidad corporativa intervienen, según el autor, de manera diferente las fuentes de información. La fuente validada con mayor legitimidad es la proveniente de la interacción personal. El vínculo directo con los clientes a través de los canales de atención, generan una imagen en el público construida en la interacción. Por ende, permite validar si lo que una organización “dice” se cumple en lo que “hace” (Capriotti Peri, 2009).

En este enfoque, según el autor, se valora el término “público” en un sentido amplio. Apunta no solo a los clientes directos, sino también al círculo de vínculos cercano de clientes que no consumieron productos o servicios de la marca, pero que seguramente conocerán sus referencias.

DISEÑO METODOLÓGICO

La tipología de investigación del presente proyecto es de carácter exploratorio, ya que se trata de una prueba piloto que pretende innovar en el modelo de venta. Posee un enfoque metodológico mixto debido a que se trabaja con datos del negocio y producto pertinente; como así también, información cualitativa proveniente de grupos focales o entrevistas. Se plantean datos del negocio de Naranja X en el período seleccionado desde el primer semestre 2020 hasta el primer trimestre 2021 con una mirada cuantitativa.

Se utiliza análisis documental, datos y registros de los diferentes tableros operativos que sigue la compañía como monitoreo de objetivos y resultados. Es importante también agregar la participación de datos relacionados a la planificación estratégica del objetivo central del presente proyecto, es decir todo lo referido a la venta y activación del producto NPos. (Presupuestos y objetivos de Planning, como área comercial encargada de planificar objetivos comerciales para toda la empresa).

También se analizan los inputs provenientes de grupos focales como así también entrevistas con personas afectadas al proyecto en NX. Los mismos son subdirectores comerciales, equipos de NPos o Planning, equipo de Marketing regional y un espacio de interacción con empresas externas.

La implementación se realiza bajo una metodología de trabajo llamada Scrum, dentro de las llamadas Metodologías Ágiles. Para mayor información sobre ceremonias, artefactos y roles de la misma se sugiere revisar en el material Anexo.

Geográficamente la innovación comercial se sitúa en las provincias de Chaco, Formosa, Corrientes y Misiones. Dentro de la compañía se denomina al conjunto de dichas provincias, como Gerencia NEA. El proyecto nace como idea en este equipo de management regional, tanto el Product Owner como el Scrum del proyecto (roles de la metodología Scrum) operan en esta zona comercial. A su vez, esta región comercial cumple requisitos de penetración de mercado, cumplimiento de objetivos y posicionamiento de marca básicos para la implementación.

Etapas del Proyecto

Actividades, Cronograma y Responsabilidades

Se trabaja con un diagrama de Gantt dividido en trimestres dentro del proceso trabajado entre el segundo trimestre 2020 (abril, mayo y junio) llamado Trimestre 1; el Trimestre 2 (julio, agosto y septiembre); el Trimestre 3 (octubre, noviembre y diciembre); y el primer trimestre 2021 (enero, febrero y marzo) llamado Trimestre 4.

El proceso de innovación se divide en TRES ETAPAS complementarias, con diferentes subetapas cada una. La primera es el Diagnóstico, luego el armado del Plan de Acción, y finalmente la Implementación.

El Diagrama de Gantt es una herramienta poco utilizada dentro de la metodología Scrum. Sin embargo, se utiliza a modo tentativo y graficando las etapas del proyecto de manera global. Se aclara inicialmente que existirán cambios adaptativos según los resultados.

Para mayor claridad en el planteo metodológico y la comprensión de roles responsables de cada tarea, en el diagrama a continuación se plantea cada rol con un color específico.

- Stakeholders color VERDE. Interesados en el proyecto, subdirectores, Gerentes, áreas de Planning, UX o squad NPos.
- Product Owner color AZUL. Dueño del Producto, persona responsable de maximizar el valor del producto. Brinda claridad sobre la visión y objetivos. Es responsable de la gestión del Product Backlog. Mantiene calibración constante con Stakeholders.
- Scrum Master color AMARILLO. Es el rol dedicado a velar por el cumplimiento de la metodología y de cada ceremonia. Debe lograr que cada ceremonia además cumpla su objetivo. Se encarga de ayudar a destrabar problemas o desvíos en la realización de cada tarea.
- Equipo Desarrollador color NARANJA. Son los Asesores/as abocados al proyecto. Definen el plan de tareas para el Sprint. Deben realizar las tareas acordadas validando su cumplimiento. Adaptar las tareas cada día para cumplir el Sprint. Son los encargados del desarrollo concreto de cada acción y su implementación.

CRONOGRAMA / DIAGRAMA DE GANTT

Etapa	Actividad / Trimestre - Mes	Trimestre 1			Trimestre 2			Trimestre 3			Trimestre 4		
		04	05	06	07	08	09	10	11	12	01	02	03
DIAGNÓSTICO	Meet c/Stakeholders	★ ★ ★											
	Análisis Vta. NPos		★ ★ ★										
	Info Producto NPos		★ ★ ★										
	Bench Externo		★ ★										
	Priorización. FODA			★ ★									
PLAN DE ACCIÓN	Roadmap/Estrategia			★ ★									
	Caso de Negocio (Presupuesto)			★ ★ ★									
	Localidades y Asesores/as			★ ★									
	Piezas de Comunicación				★ ★ ★								
	Previa al KICK OFF (Sprint 0)				★ ★ ★								
IMPLEMENTACIÓN	Kick Off - Sprints 1 a 3				★ ★ ★	★ ★	★ ★						
	Análisis - Escalabilidad NEA						★ ★						
	Sprints 4 a 8 - Revisión Hipótesis						★ ★	★ ★	★ ★				
	Sprint 9 y 10 - Nuevos OKR'S								★ ★	★ ★			
	Análisis Escalabilidad - Modelos									★ ★	★ ★	★ ★	

Tabla 1 – Diagrama de Gantt. Etapas del Proyecto de red de revendedores. Incluye DIAGNOSTICO, PLAN DE ACCIÓN e IMPLEMENTACIÓN

1) DIAGNÓSTICO:

Meet con Stakeholders Incluye Gerente, Sub Dirección comercial, Planning y equipo regional de Gerencia NEA. La herramienta utilizada es la de entrevistas. El objetivo es alinear situación inicial y objetivos concretos del proyecto. Para esto se plantean focos prioritarios y presupuestos comerciales 2020 con subdirectores y Gerentes Regionales. Con referentes de Planning (squad interno encargado de armar y comunicar a los equipos regionales los presupuestos de productividad) se analizan oportunidades estratégicas con vistas a lograr los KPI's de venta del producto NPos y el estado de cumplimiento en la venta del primer semestre del año 2020.

A comienzos del año 2020, el posicionamiento del producto Fintech NPos representa un objetivo estratégico.

Finalizados los primeros dos Q del año (enero a junio) entre los productos vendidos, NPOS representa el 2,99% entre las sucursales y las 12 Gerencias comerciales en su cumplimiento de dicho objetivo no superan el 5% en promedio. Se plantea la oportunidad de crecimiento y de innovación en la manera de abordar clientes con perfil adecuado.

Hay dos métricas importantes en el producto. Por un lado, la venta a nuevos usuarios; y por el otro la activación. Este último concepto se refiere a que el producto efectivamente se utilice y el cliente venda sus productos con NPos. Hasta el momento, en este primer semestre 2020 todavía no se cuenta con información específica de la activación de los NPos vendidos por región o que separe dicho indicador según el canal de venta. Se dispone de un tablero que permite visualizar a nivel regional la colocación de los mismos, pero no se tiene con certeza la cantidad que está activo facturando en el negocio de micro merchants o emprendedores. Desde el squad de NPos confirman que la activación de los mismos ronda un 10% aproximado a los 30 días de ser vendido el dispositivo. Esta activación llega aproximadamente a un 30% pero pasados los 90 días de la venta.

Análisis Venta NPos.

Incluye la búsqueda de datos y registros de productividad en Naranja X sobre NPos. También objetivos comerciales con vistas a lograr claridad en el entendimiento de la brecha del primer semestre 2020 sobre los presupuestos comerciales. Se realiza a través de relevamiento en tableros comerciales de la compañía.

En el periodo mencionado (1er semestre 2020) el objetivo de venta de NPos está dentro del objetivo de *Puntos Ponderados*. Cada Asesor/a de Experiencia y Venta (AEV) tiene un objetivo mensual de 180 puntos ponderados.

El cumplimiento de esos puntos depende de la ponderación de cada uno de los productos que cada AEV puede vender. El promedio país de junio 2020 por AEV es de 4 NPos vendidos por mes, el de revistas infantiles es de 5,5 por mes, el de seguros es de 22 por mes.

En la siguiente tabla se agrega colocación de NPos por Gerencia, la cantidad de Asesores/as en cada una y el porcentaje que representa el producto en relación al resto de productos vendidos.

Gerencia	Q NPos (vendidos)	Q Asesores	NPos/Prod (%)
Córdoba	2219	152	11%
NOA	2340	208	6%
NEA	1209	144	5%
CENTRO	1195	101	8%
CUYO NORTE	806	87	4%
PATAGONIA	690	84	4%
INBA	440	67	4%
CUYO SUR	409	74	2%
AMBA 2	365	94	1%
ORO SUR	352	73	3%
ORO NORTE	246	45	2%
AMBA 1	133	38	1%

Tabla 2 - Colocación NPOS - Cantidad de Asesores - % de colocación NPos versus otros Productos por Gerencia

(1er semestre 2020) Elaboración propia con fuente de datos de Tablero de Gestión comercial

En el caso de las Gerencias CÓRDOBA, NOA y CENTRO, que logran un % más elevado de NPos en relación a otros productos comparadas con otras Gerencias se profundiza en análisis. En dichas gerencias realizan periódicamente el último trimestre de 2019 y el primero de 2020, salidas a ferias y barrios para ofrecer el producto. Es decir, logran un mayor cumplimiento dado que en su estrategia salen a la búsqueda de clientes interesados en el producto de manera potencial.

No existen datos específicos sobre cantidad de colocación exacta con dicha modalidad de venta externa, pero en promedio, se trataría de un 50%.

La posibilidad de trasladar esta modalidad exitosa de venta a otras Gerencias posee una limitante y tiene que ver con la estructura de cada equipo. Cada sucursal posee una cantidad de asesores específica según la demanda de clientes en cada sucursal. Se utiliza un indicador que unifica todos los datos de costos, productividad y presupuestos para definir cuántos Asesores/as debe haber en cada sucursal.

En la tabla que sigue se brindan datos de cantidad de productos vendidos en el primer semestre dentro del objetivo de Puntos Ponderados mencionado a nivel país.

Producto	Cantidad (Q - %)
Seguros XL	135.078 (39%)
Débitos Automáticos	54.677 (16%)
Asistencias	48.683 (14%)
Revista CONVIVIMOS	32.385 (9%)
Adicionales	26.106 (7,5%)
Libros Infantiles	20.501 (6%)
Servicio Naranja en tu Celular (SNC)	18.656 (5%)
NPos	10.404 (3%)
Revista CONVIVIMOS Digital	895 (0,25%)

Tabla 3 -Cantidad de productos vendidos y porcentaje de participación dentro del objetivo de Puntos Ponderados (1er Semestre 2020 – Elaboración propia con datos de Tablero de Gestión comercial)

Info Producto NPos

Se realizan grupos focales con miembros del equipo especializado (el Squad nacional de NPos). La finalidad es obtener un panorama lo más acabado posible sobre el estado de situación y objetivos del presente año y a mediano plazo, tomando información cualitativa y datos cuantitativos.

Se comparten datos de competencia y oportunidades de mercado. No existen en el primer trimestre del año 2020, dispositivos competitivos además de Mercado Pago.

A nivel costo NPos posee características similares a la competencia. El cliente puede elegir fecha y comisiones de cobro.

Ambos productos poseen misma accesibilidad con un diferencial en la penetración. Pese a no tener canales presenciales, Mercado Pago es la opción número uno en el país tanto en colocación como en activación. Posee canales digitales de resolución de consultas y reclamos que marcan una brecha en efectividad con Naranja X. (Informes Kantar y Delfos regionales 2019).

Un punto en desventaja es el relacionado al pago con QR. NPos, debido a casos de fraude define frenar dicha modalidad en ese periodo hasta lograr mayor seguridad. Esto representa una ventaja en Mercado Pago validado con clientes en las sucursales. El código QR permite operaciones más sencillas solo leyendo el código desde el celular del cliente o enviarlo y que el cliente transfiera el pago desde su hogar.

Otro punto de revisión desde el Squad tiene que ver con la funcionalidad real del producto en los clientes. Esto quiere decir que en el equipo reciben reportes de inconvenientes al momento de impactarse operaciones. Se prevé desde el squad implementar cambios internos para corregirlos. No se tienen datos concretos de la cantidad de fallas. Solamente la tasa de reclamos en call center y en sucursales de parte de merchants.

Se avizoran campañas masivas de colocación de productos similares de bancos (Getnet de Santander o Viumi de Macro) para todo el año 2020.

De la información relevada con el Squad nacional de NPos se plantean los siguientes puntos para el periodo 2020 y como resultado del año 2019.

En cuanto a resultados del año 2019, se venden 40.000 dispositivos NPos, de los cuales 12.000 logran activación (30% facturando en el último trimestre 2019) y se logra una facturación bruta de \$800 millones en dicho periodo.

En relación a la cantidad de merchants activos, con el proceso de onboarding (proceso de alta de usuario) completo, producto de los incentivos con planes "AHORA" y "Smartes" (promoción con beneficio para clientes de Naranja), se pasa de un promedio mensual de 5.000 en el trimestre julio, agosto y septiembre 2019, a 10.000 en el último trimestre del año 2019 (octubre, noviembre y diciembre de dicho año).

La facturación en promedio mensual del trimestre 3 del mismo año 2019 se planta en los \$55 millones y crece en el último trimestre del año a un promedio de \$190 millones con un pico de \$260 millones en diciembre.

Los Kpi's (objetivos) que el squad plantea para el año 2020 apuntan a lograr 160.000 ventas de NPos (aumentar un 300% la colocación de 2019), llegar a 50.000 usuarios activos, es decir cinco veces más la cantidad de Diciembre (merchants, micro merchants o emprendedores); y una facturación bruta de \$5.200 millones.

Puntos ALTOS 2019:

Lanzamiento campaña "SMARTES" (promoción con beneficios días martes principalmente para usuarios con tarjeta de crédito, con beneficios para NPos) durante el último trimestre 2019

Planes AHORA aplicables para merchants usuarios de NPos (Tarjeta Naranja crédito no se suma a dicha campaña)

Objetivos con vendedores. Equipos de VENTAS en stands con pruebas de objetivo mensual con un incentivo económico. Implementación en el último trimestre de 2019.

Puntos BAJOS 2019:

Insuficiente colocación del producto versus objetivos, necesidad de nuevos canales de venta. Solamente sucursales, equipos de vendedores o canal de la web (página Naranja X).

Activación menor al 30% y costos de dispositivo elevado en relación al retorno por activación y uso del producto (U\$S 20 de costo por unidad en primer semestre 2020).

Proceso de "Onboarding" (alta de usuarios y activación) complejo y fallas en sistema. En el primer semestre 2020 funcionan dos aplicaciones, una para NX usuario de cuenta y otra para NPos. No se tienen datos precisos, pero se estima que 5 de cada 10 usuarios tienen inconvenientes en el proceso de onboarding (Squad de NPos, marzo 2020). Las fallas en impactos de operaciones también se encuentran en revisión.

Próximos Pasos (desde segundo trimestre 2020)

Continuidad todo el año 2020 con planes AHORA y análisis de seguimiento de acción SMARTES según resultados trimestrales para todo el año 2020.

Objetivo de ventas en sucursales y equipo de venta con competencias internas.

Integración App de NX Cuenta y NPos en una sola.

Envío de dispositivos a sucursales para comenzar entrega en los locales. Hasta el momento del segundo trimestre 2020 se entregan por correo posterior a la compra por cualquier canal (presencial o virtual) del cliente.

Ampliación de equipo de programación y nuevas plataformas internas para lograr mejor desempeño en la usabilidad del cliente.

Bench Externo

A través de un grupo focal, se elaboran espacios con tres compañías que realizan venta a través de asesores tercerizados o no vinculados en relación de dependencia directa con las compañías. Se generan conversaciones con "Nuskin" y "Amway". Empresas de venta de productos cosméticos y para el consumo de hogar. Por otro lado, también una reunión con equipos de "Pedidos Ya", app dedicada al envío de compras digitales de clientes con expansión en todo el país y en Latinoamérica.

Los tres espacios tienen un orden específico alrededor de cinco preguntas o temáticas centrales:

Temática/Empresa	Amway	Nuskin	Pedidos Ya (*)
Construcción RED (Perfil)	Perfil proactivo/Independiente	Perfil proactivo/Independiente	Perfil proactivo/Independiente
Comisiones	Modelo Piramidal	Modelo Piramidal	Según Q viajes
Compromiso	Propósito de compañía	Conocer los Productos	Retorno \$ y seguimiento
Seguimiento de la Gestión	Autogestión / Regional	Autogestión / Regional	Productividad / feedback clientes
Inconvenientes / Desafíos en la Red	Rotación (Tiempo de aprendizaje)	Constancia en los vendedores (metodología de trabajo)	Consolidación estructura de "runners" en horarios de ALTA DEMANDA.

Tabla 4 – Espacios de benchmarking con empresas red de reventa. Elaboración propia con base en ejes de grupo foco. (*) Aplicado a red de delivery

"Construcción de la Red": En las tres compañías se parte de la búsqueda de un perfil unificado, personas interesadas en trabajar de manera independiente y con proactividad para potenciar ingresos. Mientras más venden, mayor es la comisión que cobran y esa lógica debe formar parte de los deseos de los interesados en sumarse. Se trata de un perfil que valora sobre todo la gestión independiente, el poder organizar sus propios tiempos y metas personales.

"Comisiones": Aunque Amway y Nuskin poseen un modelo "piramidal", es decir los vendedores comisionan según sus ventas y hacen comisionar al referente que los trajo a la red; y Pedidos Ya ofrece comisión directamente sobre cantidad de viajes, las tres compañías parten de pagos a partir del cumplimiento o superación de objetivos.

Este punto es importante ya que, en los casos de modelo piramidal, tanto Amway como Nuskin plantean que esto genera una búsqueda de "referidos" para sumarse a la red muy específica de parte de los revendedores. Esto sucede así porque el "nuevo referido" que un revendedor trae a la organización puede generar incrementos en las comisiones de éste. Se genera de esta manera un primer filtro positivo.

"Compromiso": Este apartado apunta a conocer cómo las tres empresas logran una red externa que se comprometa con los objetivos y trabaje de manera constante en el tiempo. En este punto se plantean tres estrategias diferentes. La primera tiene un fuerte foco en compartir desde el principio el propósito de la compañía (Amway), con material introductorio y a través de referentes guía con los ingresantes. Es decir, desde la búsqueda de un fuerte impacto compartiendo con los ingresantes los principios y objetivos de la compañía y su visión se logra el primer compromiso.

El segundo (Nuskin) pone el acento en transmitir la viabilidad de venta a través de lograr que cada vendedor conozca en detalle los productos, los pruebe y de esa manera pueda lograr protagonismo y resultados favorables en la venta desde su propia confianza y experiencia con los productos.

El último caso, el de Pedidos Ya, se basa en el seguimiento a través de la app para detectar desvíos rápidamente y en fomentar el ingreso económico en los "runners" (red de delivery).

El repartidor es evaluado constantemente por el usuario final a través de la aplicación. De esta manera el compromiso se retroalimenta; *"si quiero más ingreso económico, debo tener más viajes, y para tener viajes, debo cumplir con los tiempos de entrega"*.

"Seguimiento de la Gestión": En general cada compañía tiene sus métricas de seguimiento y herramientas acorde, pero se pueden diferenciar en que Pedidos Ya plantea también una diferencia sobre Amway y Nuskin. Como se mencionó, la primera implementa el feedback instantáneo de los clientes a través de encuestas en la app. Mientras que las otras dos compañías apuestan por la autogestión y el seguimiento de líderes regionales a través de indicadores de negocio.

"Desafíos o Inconvenientes": En cuanto a la red comercial que dichas compañías gestionan de manera indirecta (no hay relación de dependencia entre los revendedores o "runners" y las empresas) se plantean diferentes desafíos. El primer caso de Amway plantea como problemática principal el poder lograr un ciclo de aprendizaje y venta de parte del revendedor rápido y constante. Es decir, si bien la red funciona y crece según presupuestos, la problemática en la gestión de la red apunta a lograr un ciclo de aprendizaje y adaptación más rápido. No se accede a datos concretos, pero como referencia, tres de cada diez revendedores no logran superar los tres meses de constancia en la venta.

En algunos casos se da la situación en la cual los mismos vuelven a sumarse meses después, pero el desafío apunta a la consolidación del plantel.

Por otro lado, sobre la experiencia de Nuskin, mirando la red el principal desafío es lograr constancia en las ventas de todo el plantel. Poseen un alto índice de vendedores inconstantes, que logran buenas performances y al mes siguiente no cumplen las metas. Se da un proceso en muchos casos de falta de constancia, lo cual implica como oportunidad el poder lograr una metodología constante de generar nuevos clientes de parte de los revendedores.

Finalmente, en el caso de Pedidos Ya, se plantean cuestiones similares a lo mencionado en Amway y Nuskin, pero el principal desafío es lograr el equilibrio con la cantidad de "runners" en las grandes ciudades, sobre todo en horarios o fechas de alta demanda. Esto quiere decir que, en algunas situaciones, en centros urbanos importantes la demanda de pedidos ante horarios de alta demanda (como fines de semana por la noche u horarios de almuerzo) supera a la cantidad de "runners" activos.

Priorización. FODA.

Para este proceso específico se plantean grupos focales con asesores comerciales, miembros de UX, Planning y squad NPos. Tiene tres instancias.

Brainstorming: Dinámica con participantes de distintas áreas, como Marketing, User Experience y Planning además de Asesores comerciales invitados/as. La finalidad del espacio es definir temáticas para consolidar en grupos la información obtenida hasta ese momento. Se plantean focos y KPI's de la organización con respecto a NPos y toda la información del producto actualizada. También se comparten los resultados de los espacios con Amway, Nuskin y Pedidos Ya. Desde Marketing se disponibilizan resultados de Informe Delfos con el posicionamiento de marca del producto NPos en la Gerencia NEA (ver anexos) Se utiliza la herramienta *Mural.co*, una plataforma con un tablero dinámico cuyas funcionalidades permiten compartir de manera rápida ideas, responder consignas y coparticipar de manera virtual al momento de emprender un armado de proyecto.

Este espacio genera 36 IDEAS FOCO de temas a tener en cuenta, que en la etapa siguiente se agrupan por foco de interés.

Conceptualización IDEAS FOCO. Las ideas centrales obtenidas en la etapa anterior se clasifican en ocho grupos temáticos. Estos grupos plantean actividades que deben tenerse en cuenta en el armado del proyecto. Los mismos son:

Analítica: Datos necesarios de seguimiento y para inicio de proyecto (ejemplo; colocación, activación, cantidad de compras por revendedor por sprint, etc.)

Proceso de Venta: Gestión de tareas y responsabilidades necesarias en cada tramo del proceso de venta y de cada participante

Gestión de Equipos. Modalidad de acompañamiento. Feedback

Herramientas. Necesidades del equipo desarrollador para el armado de la red, el seguimiento de KPIs y necesidades de Revendedores

Canales. Formas de comunicación y captación de REVENDEDORES

Perfiles. Perfil adecuado de REVENDEDORES

Formación. Particularidades en relación al proceso de formación de RV

Costos/Premios. Caso de Negocio, presupuestos y premios a RV.

La tercera etapa consiste en otro espacio dinamizado con *Jamboard* (plataforma interactiva de proyectos) dedicado a la construcción propiamente del **FODA**.

Para esta actividad se validan y comparten nuevamente todos los análisis y procesos previos como así también la información interna y externa.

El proceso finaliza con el siguiente cuadro base de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
MARCA: Posicionamiento - Valoración - Cercanía (a nivel NEA y País)	Incremento de comercio informal - Incremento de Emprendedores
COMPAÑÍA: Estructura organizacional - SOPORTE de GESTIÓN	Capilaridad comercial - Sucursales en todo el país
CLIENTE: Red de Atención - Sucursales (solución de consultas multiplicidad de canales)	Captación de CLIENTES y NO CLIENTES (masividad)
PRODUCTO: Funcionalidades y Costos	Inclusión en sistema financiero digital a personas sin experiencia/ fidelización con la marca
DEBILIDADES	AMENAZAS
Funcionalidad de pago con QR - Problemas en sistemas - Onboarding	No conseguir RV constantes (que el proceso de compra y venta no se cumpla en el tiempo establecido)
Falta de experiencia en modalidades de venta similar (solo sucursales, equipos de venta, Call y web)	No lograr indicadores satisfactorios de Activación del producto (merchants que obtengan el producto y no vendan)
Bajo cumplimiento de KPI 's en venta de NPos en sucursales	Nuevos productos competidores en bancos y estrategias potentes en Mercado Pago
Falta de experiencia en formar RV externos a la compañía. (herramientas y "know how")	Limitaciones posibles por contexto de pandemia para RV y el proyecto

Tabla 5 – Matriz FODA. Elaboración propia con base en actividad práctica de construcción de Matriz

2) PLAN DE ACCIÓN

Roadmap. Estrategia

Implica un enfoque general de la línea de tiempo de todo el proceso. Incluye la distribución de tareas del equipo desarrollador, KPI 's definidos en el proyecto y un resumen de interacciones con áreas de soporte y herramientas necesarias. Se toma como input las IDEAS FOCO trabajadas en armado de FODA.

La línea de tiempo ofrece un camino preliminar de tres meses en el proyecto con claridad de las ceremonias dentro de la metodología scrum como así también cada una de las etapas del Plan. Sucede entre mayo y julio de 2020.

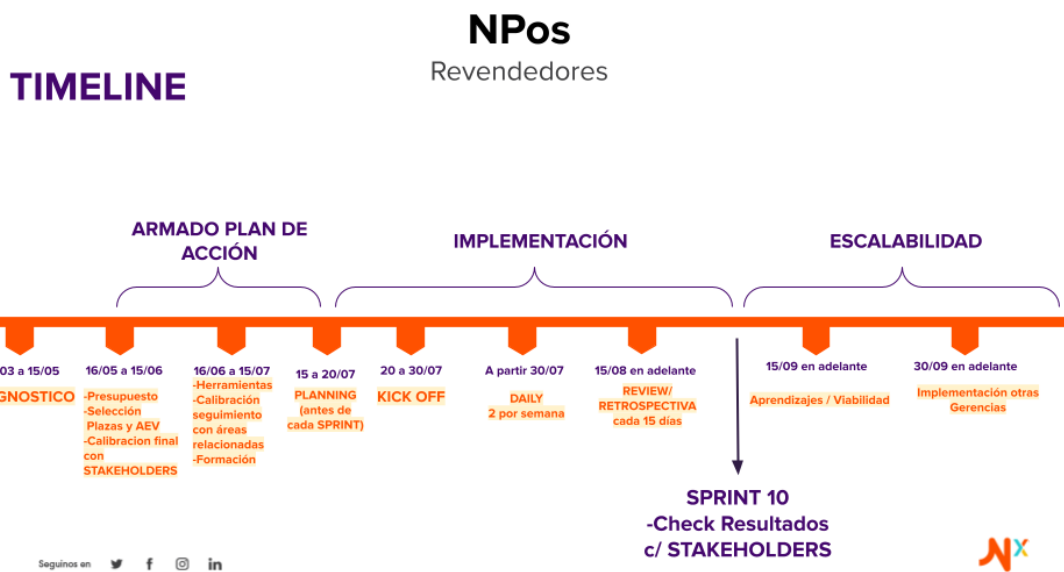


Figura 4 - Bosquejo de Timeline presentado ante Dirección Comercial como cierre de la instancia de calibración con Stakeholders (semana del 10/06/2020). Extraído de instancia interna de presentación

16/05 al 15/06: Armado de Presupuesto y selección de Plazas comerciales para la prueba y de Asesores de Experiencia y Venta (AEV) abocados a la misma. El presupuesto incluye el caso de negocio con costos e ingresos previstos en la prueba.

16/06 al 15/07: Definición de Herramientas de comunicación (calibración con Marketing), dinámicas de seguimiento de objetivos con Stakeholders. Las herramientas de comunicación son tanto internas, para garantizar el seguimiento de todos los involucrados del proyecto; como externas, con piezas validadas por Marketing para comunicaciones a revendedores y usuarios finales.

15/07 al 20/07: Sprint Planning. Armado de Tareas para primer sprint a iniciar en la semana del 20/07 luego del Kick Off. Esto implica en el proyecto la particularidad del llamado Sprint Cero, donde comienzan a desarrollarse actividades previas al lanzamiento.

20/07 a 30/07: A definir fecha exacta de Kick Off. Lanzamiento del primer sprint y presentación general abierta a toda la compañía del Piloto de Red de Revendedores.

30/07 en adelante: Se planifica inicialmente como fecha de corte a partir de octubre para validar indicadores y evaluar escalabilidad a otras Gerencias. Se marca como SPRINT 10 debido a que la definición de escalabilidad o no a otras Gerencias no puede superar ese Sprint.

En cuanto a revendedores (RV), la dinámica que se persigue apunta a lograr revendedores que compren la cantidad de dispositivos necesaria al proyecto, que puedan venderlos en el periodo de un mes, y que nuevamente vuelvan a comprar comenzando un nuevo ciclo.

Es importante que los Asesores puedan ayudar a su cartera de RV a promover la activación, mediante información de promociones y premios que pueden lanzarse para los que logren mayor activación.

Finalmente, otro punto clave es que los Asesores abocados al proyecto también van a gestionar una cartera de Merchants que ya tienen NPos a fin de lograr que incrementen su facturación. Para esto deberán fidelizar la cartera, tener contacto semanal, informar promociones y beneficios como así también ayudar a la solución de consultas que pudieran surgir. Se trata de un asesoramiento personalizado.

El modelo de negocio se define también con un formato de reventa debido a las diferentes opciones exploradas en el proceso Diagnóstico. La propuesta consiste en vender los dispositivos a revendedores externos y brindarles herramientas de venta (formación y acompañamiento). De esta forma los revendedores realizan una inversión al comprar los dispositivos y definen la venta con un precio sugerido al usuario final (merchant).

Esta definición se toma como un modelo de prueba para garantizar la venta de los dispositivos. El revendedor debe buscar el retorno de su inversión.

Development Team (Tareas y KPI's)	Captación RV -Primera Agenda -Base de Referidos -Seguimiento y Asesoramiento -Formación a RV -Carga de Datos semanal	Generar CICLO DE REVENTA -Lograr cartera de RV que compren y vendan DONGLES (un ciclo) -Generar un ciclo por mes como ASPIRACIONAL	Gestión de Cartera de MERCHANTS -Fidelización de cartera -Contactación semanal -Comunicar BENEFICIOS -Promover ACCIONES COMERCIALES	KPI's -Q de 120 DONGLES x mes -Activación 30% (60 días) -Incremento 40% TPV mensual en cartera asignada de Merchants
BACK UP (Soporte y Herramientas)	Brand Regional (MKT): Comunicación de captación a RV NX Squad: Material de venta para RV UX: Herramientas de seguimiento y solución clientes	NX Squad: Envío DONGLES (seguimiento) - Beneficios para RV por recompra/activación	NX Squad/Merchants: Disponibilidad cartera, info de facturación. Seguimiento	NX Squad/ Planning: Seguimiento indicadores KPI's

Seguinos en    



Figura 5 - Línea de correspondencia inicial entre TAREAS y KPI's y soporte/herramientas (presentado ante stakeholders, semana del 10/06/2020) Extraído de instancia de presentación

La Captación de revendedores (RV) incluye gestión de Base de Referidos y la llamada "Primera Agenda" (listado de potenciales revendedores preliminar). El seguimiento y asesoramiento de cada RV; sumado a la carga de datos semanal corresponde como tarea a los Asesores/as (AEV) abocados al proyecto. Tienen el soporte de Marketing, Squad NPos y Squad UX.

El Ciclo de Reventa incluye la compra a NX por parte de RV y la venta al usuario final. El soporte con Squad NPos y los responsables de tareas son AEV abocados al proyecto.

La gestión de Cartera Merchants implica contactación, fidelización y promover acciones comerciales para incremento de facturación. Tiene soporte de Squad NPos y Área de Merchants. Responsables de tareas, también los asesores, pero de manera directa.

Seguimiento de KPI's incluye dispositivos vendidos, activación y facturación de merchants en cartera. Soporte de NPos Squad y Planning. Tareas a cargo de Asesores y NX Squad.

Caso de Negocio (Presupuesto).

El presupuesto se arma con una simulación de un AEV (Asesor de Experiencia y Venta), es decir la productividad que debe generar dedicándose al proyecto en relación al costo laboral. Según el plan en el mes de octubre pasado el quinto Sprint se lograrían ingresos superiores a los costos (a los tres meses de inicio del proyecto).

El KPI de REVENDEDORES se estima por Asesor en una cantidad de 10 Revendedores los dos primeros meses (agosto y septiembre). Luego, en octubre 15 y finalmente noviembre y diciembre se estima tener 20 Revendedores activos por cada AEV.

El KPI de colocación NPos se calcula por cada RV, cada uno debe comprar los primeros dos meses 12 dispositivos por mes, en octubre 15 y finalmente en noviembre y diciembre la meta es de 20.

En cuanto al KPI de Activación, se mide a 45 días. La meta es de 25% en agosto, septiembre y octubre; noviembre 35% y diciembre 40% superando la activación actual mencionada en Diagnóstico.

Por otro lado, el KPI de Merchants en cartera (Atendidos) propone un crecimiento escalonado de 18 en agosto a 35 en diciembre cada AEV.

Finalmente, el KPI de Facturación (TPV) plantea un incremento del 10% en merchants de cartera de cada AEV sobre el aumento Estándar definido por el promedio total de merchants.

Simulación por 1 AEV (Kpi´s e Ingresos/Costo laboral)

KPI/Mes	Ago.	Sep.	Oct	Nov	Dic
Venta NPos	120	120	225	400	400
Q de RV	10	10	15	20	20
Prom x RV	12	12	15	20	20
Ing x VTA.	\$24.000	\$24.000	\$45.000	\$80.000	\$80.000
Activación	25%	25%	25%	35%	40%
Ing x Activ.	\$12.000	\$12.000	\$22.500	\$56.000	\$64.000
Merchants atendidos	18	20	25	30	35
Fact. Prom x CUIT	\$200.000	\$260.000	\$338.000	\$439.400	\$571.220
Crec. Estándar		30%	30%	30%	30%
Fact. Estándar	\$3.600.000	\$5.200.000	\$8.450.000	\$13.182.000	\$19.992.700
Crec. Incremental	10%	10%	10%	10%	10%
Fact. Incremental 10%	\$360.000	\$520.000	\$845.000	\$1.318.200	\$1.999.270
Fact. TOTAL	\$3.960.000	\$5.720.000	\$9.295.000	\$14.500.200	\$21.991.970
Ing x Fact.	\$5.400	\$7.800	\$12.675	\$19.773	\$29.989
Ing x Arancel	\$37.066	\$53.539	\$87.001	\$135.722	\$205.845
Ing. TOTAL	\$78.466	\$97.339	\$167.176	\$291.495	\$379.834
Cto Laboral	-\$130.000	-\$130.000	-\$130.000	-\$130.000	-\$130.000
Ing. NETO	-\$51.534	-\$32.661	\$37.176	\$161.495	\$249.834

Tabla 6 – Presupuesto por indicadores de gestión para el proyecto. Extraído de instancia de presentación

En lo referido a Ingresos, se deberán tener en cuenta algunos puntos.

NX paga al centro de costo regional NEA \$200 por cada NPos vendido. En relación a la activación el monto es de \$400 por cada dispositivo activo (a 45 días)

El ingreso por Facturación corresponde al monto que NX paga al centro de costo NEA por el incremento en este indicador de la cartera gestionada por el/la AEV.

Se toma como incremento estándar el 30%, aumento promedio por mes de todos los merchants que operan con NPos. A esto se le suma el 10% (que representa el valor extra de incremento que agrega la gestión personalizada de/la AEV).

El ingreso por Facturación se establece en un 1,5% para el centro de costo NEA desde NX sobre la Facturación Incremental. Ejemplo en agosto la facturación incremental es de \$360.000 (es el monto que suma en la hipótesis, la gestión personalizada del AEV) y el pago por facturación de NX a Naranja es de \$5.400 (es decir, el 1,5%).

Ingreso por Arancel se define que NX paga al centro de costo NEA el 0,936% de la facturación mensual total. Ejemplo; en agosto la facturación total estimada es de \$3.960.000 y el 0,936% es de \$37.066.

El ingreso total representa la suma de todos los ingresos y se le resta el costo laboral. Este último concepto es de \$130.000 durante los meses de la prueba. Es el costo en ese momento de un AEV Senior para la compañía. Se lo toma de manera íntegra dado que los/as AEV abocados al proyecto salen de la línea de atención para trabajar en el mismo. Por ende, es un costo para la red comercial. La diferencia entre el Ingreso Total y los costos laborales arroja el ingreso neto del proyecto por cada AEV. El cálculo tiene sus fundamentos en lograr los tres indicadores KPI; es decir colocación de NPos (venta), activación de los mismos y por último el incremento en la facturación en la cartera de Merchants que cada AEV tiene asignada (+10%). Se logra el ingreso positivo a partir del mes 3 (octubre).

Otro tema importante tiene que ver con los porcentajes de ingresos definidos en relación a Facturación y Arancel. Se toman los porcentajes mencionados básicamente porque el costo operativo en promociones, descuentos, campañas en medios y demás estrategia comercial sigue perteneciendo en su gran mayoría a NX. La Gerencia Regional NEA, a cargo del proyecto, intenta probar una hipótesis. La misma es a través de la cercanía y el asesoramiento personalizados con los merchants se puede incrementar la facturación.

Selección de Localidades. La selección de las plazas para la prueba se realiza en la primera quincena de junio 2020.

En la Gerencia NEA funcionan en total 16 sucursales con diferentes contextos de negocio. En primer lugar, en las capitales funcionan en Corrientes dos sucursales, tres en Resistencia, dos en Formosa y una sola en Posadas. Por otro lado, las ciudades del interior se dividen en unidades de negocio de diferente tamaño.

Los locales llamados "medianos" son en Corrientes, el local de Goya; en Chaco el local de Roque Sáenz Peña y en Misiones los locales de Oberá y Eldorado.

Finalmente existen las MUN (Mini Unidades de Negocio) que se distribuyen de la siguiente manera; la MUN de Virasoro en Corrientes, la de Villa Angela en Chaco, la de Clorinda en Formosa y finalmente Puerto Iguazú en la provincia de Misiones.

Las MUN son aquellas sucursales que tienen asignados menos de 5.000 RDC de cuenta, es decir menos de esa cantidad de clientes. Las sucursales Medianas son aquellas unidades de negocio en localidades comercialmente importantes en el interior de algunas provincias y que poseen RDC asignados entre el rango 5.000 y 25.000.

Todas las sucursales que se encuentran en capitales y que superan esa cantidad de clientes asignados son consideradas Grandes.

Locales GERENCIA NEA - Resultados Q2 (abril, mayo y junio) 2020

Local	RDC	Cumpl. PTS POND (%)	Q NPos	Q AEV	% Clientes en Sucursal (Pagos)
Corrientes (2)	74.500	123%	221	33	10%
Resistencia (3)	68.900	101%	142	35	13,7%
Formosa (2)	24.100	124%	89	24	16,8%
Posadas	44.900	125%	148	14	9%
Goya (Ctes)	17.700	136%	60	10	15%
Virasoro (Ctes)	4.800	112%	6	3	12%
Va. Ángela (Chaco)	5.400	145%	86	3	3%
Roque S. Peña (Chaco)	22.600	97%	51	8	1,5%
Clorinda (Fsa.)	3.800	142%	12	2	21%
Eldorado (Misiones)	9.400	105%	87	7	9,8%
Oberá (Misiones)	12.700	113%	46	8	17,3%
Pto. Iguazú (Misiones)	4.600	170%	10	3	5,2%

Tabla 7 – Desempeño de sucursales NEA para selección de localidades del proyecto. Elaboración propia con fuente en Tableros comerciales NEA.

La selección de las localidades tiene tres tipos de REQUERIMIENTOS a analizar.

REQUERIMIENTOS STAKEHOLDERS: El pedido inicial de parte de la Dirección Comercial y de los squads de Planning y de NPos es debido a que se trata de una prueba piloto. Realizar la prueba en una sola localidad. Posteriormente de parte de Scrum Master y del Product Owner se plantea probar el modelo en dos plazas, una capital y una localidad del interior.

De esta manera se logra analizar dos dinámicas sociodemográficas y comerciales distintas. Se define así el primer requerimiento; una capital y una localidad del interior (más pequeña y con dinámica comercial diferente). Dejando atado directamente al resultado de los primeros meses la posibilidad de sumar progresivamente más localidades dentro de la Gerencia NEA (escalabilidad interna en la región).

REQUERIMIENTO PANDEMIA: Dado que en el segundo trimestre 2020 se encuentra en pleno proceso la instancia de Aislamiento y sus correspondientes requisitos para todo tipo de atención o circulación por la vía pública, se trata de una temática importante. Por tal motivo la definición de base es que las plazas se encuentren dentro de la misma provincia.

Si bien el piloto de Red de Revendedores es pensado preponderantemente digital y acorde a la situación sanitaria del periodo, deben analizarse todas las variables ya que el cliente final de NPos puede ser un comerciante con atención presencial y puede requerirse la visita del revendedor.

REQUERIMIENTOS COMERCIALES: Esta tipología se subdivide a su vez en dos conceptos.

Cumplimiento de Objetivos. La plaza de Posadas posee el cumplimiento más alto de Puntos Ponderados sobre las otras capitales. También tiene una colocación más elevada de NPos por AEV (10,6) en el segundo trimestre del año. Por otro lado, la localidad tiene el porcentaje más alto sobre el resto de las capitales en cuanto a pagos fuera de la sucursal.

Esto quiere decir que, al tener menor demanda de clientes, es más probable que pueda desprenderse de un Asesor/a (AEV) para participar del proyecto; y también que la localidad posee un mayor índice de clientes digitales.

Utilizando las mismas métricas y entre las plazas del interior de Misiones, la localidad seleccionada en primera medida es Eldorado. Cumple mayor cantidad de NPos por AEV que Oberá y Puerto Iguazú, como así también tiene menor cantidad de pagos en la sucursal (menor demanda). Si bien Oberá tiene mayor performance en Puntos Ponderados, en un análisis preliminar se define a Posadas y Eldorado

Oportunidad Comercial de la Plaza/Estructura. En primer lugar, la plaza de Posadas y por ser zona de frontera (límite con Encarnación, Paraguay), muestra un comercio informal importante, con mayor movimiento que las demás capitales. La frontera de Posadas y Encarnación está muy cercana a la zona comercial, por ende, las facilidades de comercialización de productos y la cantidad de emprendedores o micro comercios (micro merchants) reviste mayor importancia. La localidad ofrece una gran cantidad de mercados alternativos y puestos en la costanera como así también en el centro de la ciudad.

Si bien la obtención de datos es compleja, dada la informalidad, la colocación y demanda de NPos en la sucursal de Naranja X muestra un potencial de venta mayor.

Observando las plazas del interior, Oberá ofrece mayor cantidad de oportunidades comerciales. Es la segunda ciudad de Misiones, en población y en movimiento comercial. A su vez posee un evento importante en la provincia y en la región, “La Fiesta Nacional del Inmigrante”, que entre otros atractivos posee el fomento de puestos de venta y emprendedores de productos artesanales de gran peso comercial.

La mirada final del proceso comercial apunta al análisis de la estructura de los equipos. Este punto se conecta con la selección de AEV para el proyecto. Se debe responder la pregunta inicial sobre los perfiles de desarrollo que tienen las localidades preseleccionadas y si pueden asumir la baja de un/a AEV en la atención dado que dicha persona debe salir de la línea de gestión en el equipo. En el caso de Posadas a nivel estructura, el equipo puede resignar un/a AEV dado que tiene una demanda baja de clientes. También posee dos perfiles de AEV con mucha formación en NPos y una gran performance en la venta, uno de los dos AEV con dichas características posee el Cargo de AEV Senior.

El caso de Oberá muestra una situación similar. Factibilidad de prescindir de un AEV y un perfil destacado en el cumplimiento de venta de NPos.

Eldorado tiene una particularidad y es que en el próximo trimestre tiene una licencia por maternidad prolongada y una renuncia en el equipo las próximas semanas. Si bien sus AEV en general tienen un rendimiento alto en venta de NPos, no hay perfiles Senior.

Con el análisis de localidades en la Gerencia NEA se define que las plazas para desarrollar el piloto de RED de RV NPos son Posadas y Oberá en la provincia de Misiones.

Selección y Formación de Asesores/as de Experiencia y Venta (AEV). La

selección se realiza en la semana del 10 al 15 de junio de 2020 y la formación comienza en la última quincena de dicho mes.

Esta instancia posee una correlación directa con la anterior. Al momento de analizar y seleccionar las localidades a participar en el piloto, también se tienen en cuenta dos variables sobre los/as Asesores/as a participar en el mismo.

Dichas variables fueron en primer lugar asegurar la disponibilidad para ceder un recurso 100% a la creación de la red de Revendedores; y en segundo lugar conversar con Líderes de los equipos seleccionados a fin de tener una devolución en competencias y habilidades de los/as AEV en cada equipo.

Con esta aclaración se avanza en línea con dos instancias:

Habilidades y Comportamientos: Una vez en proceso de selección la provincia de Misiones, se realiza un filtro de AEV para sumarse al proyecto en las plazas de Posadas, Oberá y Eldorado. Este primer punto de análisis apunta a lograr desde la devolución de cada Líder, conocer los/as candidatos/as con fuerte desarrollo en habilidades de *Adaptación, Flexibilidad, Trabajo en Redes, Juego en Equipo, Planificación y Conocimiento del Negocio*. Desde estos comportamientos traducidos en hechos observables, cada líder comparte los mejores desempeños en dichos equipos.

Este primer filtro arroja dos candidatos para el proyecto, uno en Posadas y otro en Oberá.

Recorrido y Experiencia en NX: Luego de este primer panorama con posibles candidatos se cruzan los perfiles de ambos con su recorrido en la compañía. Esto quiere decir, cuántos años lleva en la empresa, requiriendo el proyecto mínimamente la condición de Efectivo; cuáles fueron sus últimas tres notas de desempeño, con Nota 3 como mínimo (en escala de 1 a 5); en qué áreas se ha desarrollado, para tener claridad de experiencia y conocimiento integral del negocio; si ha participado o no en proyectos, buscando mínimamente una participación en cualquier proyecto previo; y por último si tiene participación en concursos para desarrollo vertical u horizontal.

En ambos casos todos los requisitos se cumplen. Tienen experiencia en proyectos de NPos, lo cual suma un gran valor. Este proyecto implica el rol de referente en el equipo sobre el producto cuando el mismo se implementa como objetivo en la red comercial.

Uno de ellos tiene la figura de Senior homologada (Asesor con un desarrollo referente en el equipo) y ha participado como líder en una cobertura.

El otro candidato tiene el rol de formador desde el año 2013. Esto quiere decir que dicta capacitaciones cuando las mismas eran prioritariamente presenciales. En los tiempos del proyecto, la mayoría de las formaciones son virtuales, pero igualmente se evidencian habilidades importantes para participar en el piloto.

Candidatos Preseleccionados/ Variables	Candidato Posadas	Candidato Oberá	Requisitos
Antigüedad	8 años	9 años	Efectivo
Últimas Notas	5-4-5	4-3-4	+3
Áreas	Titulares y Merchants	Titulares	Titulares
Proyectos	Formación NPos e Implementador Lean	Formación NPos	Experiencia en un proyecto
Concursos	Líder de Negocio (Cobertura de Líder en Virasoro 2019) - Senior 2020	Rol Formador (2013)	Sin Requerimientos

Tabla 8 – Requisitos en Asesores/as para participar del proyecto. Elaboración propia con fuente en requisitos definidos para selección de Asesores.

De esta manera se definen para comenzar el piloto de Red de Revendedores, las localidades de Oberá y Posadas; con un Asesor de Experiencia y Venta específico en cada local. Con dicha definición inicia otra etapa de comunicación a los participantes, al líder y al equipo con la posterior instancia de formación a ambos Asesores como parte del Equipo Desarrollador del proyecto.

El proceso de formación de los Asesores seleccionados tiene tres instancias.

La primera abarca una introducción general. Compartir todo el análisis del piloto, como ser la productividad, brecha con los objetivos actuales, particularidades en el cumplimiento de objetivo de la Gerencia Nea.

La presentación de las tareas a cargo de cada uno y la consecuente línea de soporte con el Squad de NPos, el equipo de UX, el área de Planning y la línea de apoyo con el Brand regional de NEA (Marketing).

En segundo lugar, una presentación con el Squad NPos. El espacio tiene dos ejes; en primer lugar, el repaso de toda la información propia del producto a nivel país. El segundo eje conlleva la presentación y validación conjunta del proceso de reventa que incluye herramientas y canales válidos para convocar nuevos revendedores. También material de formación para dictar a los nuevos revendedores a fin de que conozcan todo el proceso, instancias y herramientas de seguimiento interno y el armado de instancia de Planificación para el primer sprint luego del Kick Off (inicio del proyecto) en la semana del 20 de Julio de 2020. Finalmente, la presentación con áreas de soporte de UX y Merchants. Luego de la preparación de base sobre el producto NPos y las tareas asignadas al proyecto con sus correspondientes KPIs, se genera interacción con referentes de UX (Experiencia del Usuario) y de Merchants (equipo orientado a la facturación de micro merchants con NPos desde el Squad).

La finalidad es preparar a los participantes de cara a sus interacciones con los diferentes públicos.

Piezas de Comunicación

El kit de **HERRAMIENTAS** de comunicación externa incluye dos públicos determinados, los REVENDEDORES y los MERCHANTS:

En primer lugar, los elementos necesarios para captar revendedores. Esto implica la gestión de la PRIMERA AGENDA y nuevos posibles candidatos.

- "Flyers" para viralizar en redes sociales y para compartir por WhatsApp o correo electrónico.
- También se coloca material en esteras de las sucursales de Oberá y Posadas.
- Material de Formación básica para captar interesados/as. Esto incluye las diapositivas de la formación propiamente y material recordatorio o "tips" para enviar por WhatsApp o correo electrónico.

- Spot de radio. A difundir en la quincena 1 de agosto 2020 en las principales radios de Posadas y en la principal de la localidad de Oberá. El spot contiene información básica de invitación, breve explicación del producto y beneficios de sumarse a la red. Finaliza con el dato de contacto.



Figura 6 - Flyer institucional "sumate al equipo de Revendedores" para estados e historias (WhatsApp y redes) Extraído de piezas de comunicación seleccionadas para la Implementación del proyecto.

El material incluye cinco placas que comentan lo más importante para los/as interesados/as en sumarse a la RED de REVENDEDORES.

Por otra parte, sobre el material específico para la gestión de la cartera de MERCHANTS, se elaboran y definen piezas para viralizar por WhatsApp con las principales características y beneficios de la venta con NPos.



Figura 7 - Material para imprimir Calco o Display – “Aumentá tus ventas” Extraído de material de Entrega a Merchants de cartera (Julio 2020)

Se comparte una presentación con formato express similar al de Revendedores. Este material se elabora para merchants activos, pero también para que los revendedores puedan compartirlo a sus nuevos clientes.

Si bien las piezas de comunicación se elaboran para que los Asesores fidelicen con la cartera de comercios que ya están facturando con NPos, muchos comercios plantean dudas simples al call center o tienen facturación irregular. Esto último quiere decir que venden algunos meses y otros no.

Por estos motivos la estrategia con estos merchants de la cartera es que cada Asesor comience desde cero, llevando material elemental sobre operatoria con el dispositivo, costos y plazos de acreditación (ver material anexo).

Previa al KICK OFF (Sprint 0)

Se define y comunica finalmente el KICK OFF (Lanzamiento oficial), el 22 de Julio de 2020 y el primer Sprint, que incluye desde dicha fecha hasta el 05 de agosto.

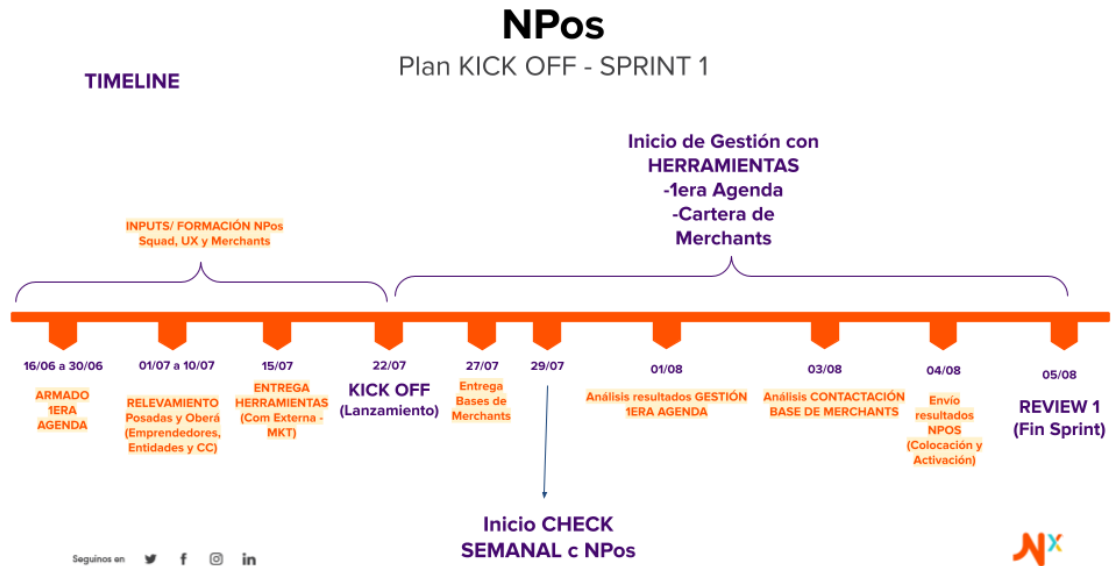


Figura 8 - Timeline KICK OFF y SPRINT 1 -Extraído de Presentación ante Stakeholders y áreas interesadas (junio 2020)

Se gestiona la 1ERA AGENDA. Base de contactos elaborada por cada Asesor. Contiene referidos y contactos con trabajo independiente o en relación de dependencia con un posible interés en obtener un ingreso extra.

En este primer filtro el requisito consiste en la búsqueda de perfiles orientados a la venta, planificación y autogestión.

Se planifica de manera posterior la convocatoria masiva a través de redes sociales y difusión en medios locales.

Esta gestión corresponde exclusivamente a los Asesores. Deben utilizar las herramientas definidas de comunicación para explicar beneficios de la propuesta y captar posibles interesados/as. Se explica brevemente con material didáctico en qué consiste NPos, la venta y cuáles son los puntos a tener en cuenta. Dicho espacio se planifica de manera virtual.

También se realiza el relevamiento Posadas y Oberá. Consiste en que cada Asesor trabaja en una base de contactos a fin de tabular eventos o entidades de emprendedores. Entidades que puedan ser clientes masivos del producto (taxis, remises, entidades públicas organizadoras de eventos, emprendimientos gastronómicos, etc.) y mapeo de zonas comerciales importantes de la ciudad, que incluye ferias, paseos comerciales, etc.

Todo el relevamiento se carga en un documento compartido para seguir desde todo el equipo involucrado en el proyecto en simultáneo.

Comienzan a realizarse pruebas sobre el Check de Control Semanal. Instancia de control cruzado planificada con el squad de NPos. Se utiliza un "Drive", documento compartido para la carga de datos.

Esto incluye datos del revendedor, fecha y cantidad de dispositivos que compró y posteriormente, (por el número de serie del dispositivo) cuántos se activan.

También incluye desde cada Asesor con su red de revendedores el seguimiento de NPos que cada revendedor ya vendió. Con estos dos datos se cargan los pagos de comisiones a cada Revendedor por activación y se sigue el plan presupuestado.

Finalmente, comienza la gestión Base de MERCHANTS (comercios de la localidad que ya operan con NPos). Se definen diferentes instancias. La primera consiste en que cada Asesor se presente ante su cartera de merchants asignada, logre empatizar, conocer problemáticas o dudas que estos tengan. Este primer proceso también incluye garantizar que los merchants conozcan las promociones vigentes y poder fomentar el incremento de la facturación como primera medida. Finalizada esta primera etapa, lo siguiente consiste en realizar pruebas sobre promociones o beneficios exclusivos a definir en el squad y según demandas que surjan de los relevamientos o visitas de cada Asesor.

Envío de Resultados NPos (previo a Review). Se define que desde el Squad de NPos se envía al equipo desarrollador, un día antes de la review quincenal los resultados finales del sprint en relación a dos indicadores.

- Cantidad de NPos vendidos a REVENDEDORES
- Cantidad de Dispositivos activos (facturando)

Datos de Facturación y Gestión de Merchants. En los primeros sprints de trabajo el compromiso desde el área de Merchants y UX de NPos consiste en compartir datos generales de facturación y de las carteras asignadas en particular. Esto se define así dado que en los primeros espacios de trabajo el foco estará prioritariamente orientado a generar el vínculo con los comercios y no se apunta a lograr grandes saltos de facturación sino de orientar dudas y el funcionamiento general del dispositivo en los merchants asignados.

De esta manera, previo a cada Review también se envían datos significativos para compartir a todos los actores involucrados o interesados.



Figura 9 - Placa de Kick Off (Julio 2020) – Extraído de Agenda inicial de tareas. Gestión planificada con Revisión quincenal

3) IMPLEMENTACIÓN

Kick Off

Comienzo oficial el 22 de julio de 2020. La presentación se realiza de manera virtual y participan los miembros del equipo desarrollador, el Product Owner del Proyecto al igual que el Scrum Master y todos los Stakeholders abocados en la previa.

Entre los ejes de esta presentación se incluyen:

Visión del Proyecto de la Red de Revendedores de NPos elaborada previamente, la cual afirma "Queremos que toda transacción (venta o servicio) que se realice en las provincias de Chaco, Corrientes, Formosa y Misiones se pueda hacer con tarjeta de crédito o débito; y para eso vamos a entregar un NPOS a quien todavía no pueda."

También, la presentación del Equipo, Focos y modalidad del proyecto.

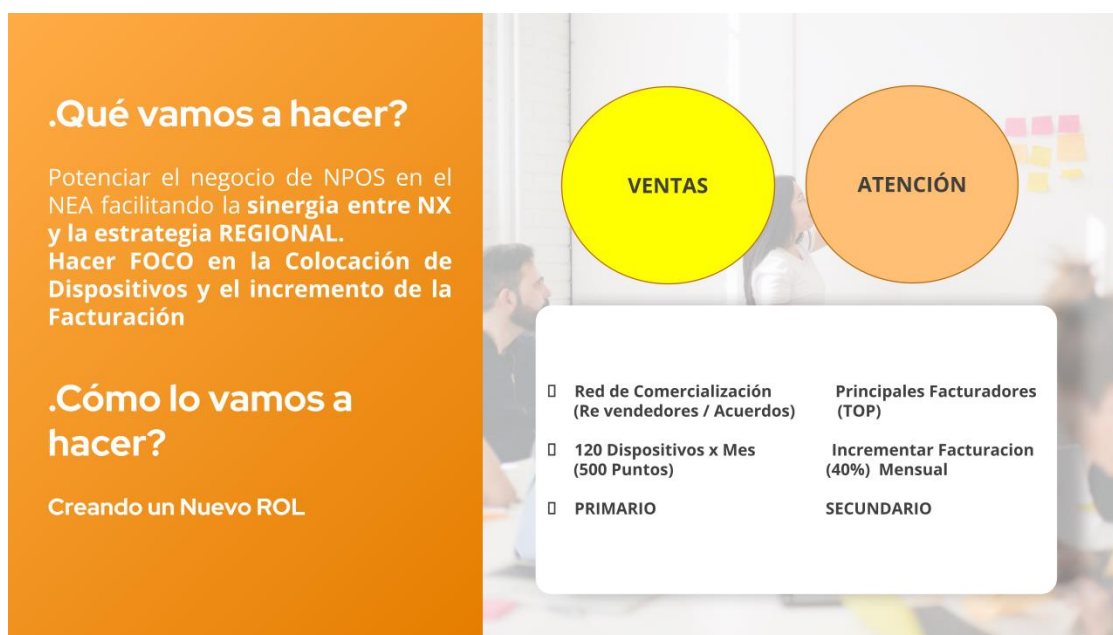


Figura 10 – Extraído de Kick Off - 22 de julio de 2020 - Objetivos del Proyecto y modalidad de gestión

Presentación de KPIs estratégicos del proyecto. Como se menciona anteriormente los mismos son:

Colocación de 120 Dispositivos por mes por Asesor, Activación del 40% de dispositivos (llegar a esta meta de manera escalonada) y el Incremento Facturación del 40% mensual en cartera de Merchants gestionada. Este último KPI incluye el 30% de incremento estándar más el 10% como agregado de la gestión presencial.

Sprint 1 a 3 (05/08/2020 al 02/09/2020)

Armado de la Red de Revendedores

Gestión de Primera Agenda. Se entrevistan en total en Posadas y Oberá a 93 candidatos. Esto incluye conversaciones telefónicas, envío de material y con los casos que confirman interés se procede a convocatorias virtuales para explicar el formato de gestión, responder consultas y todo sobre el producto NPos.

De los 93 candidatos, 48 manifiestan interés y avanzan de instancia y finalmente compran dispositivos 12 (se venden a los RV un total de 160 Dispositivos).

Otro dato relevante es el tipo de ocupación. Un 60% del total trabaja de manera independiente, un 10% se encuentra desempleado y un 30% trabaja en relación de dependencia.

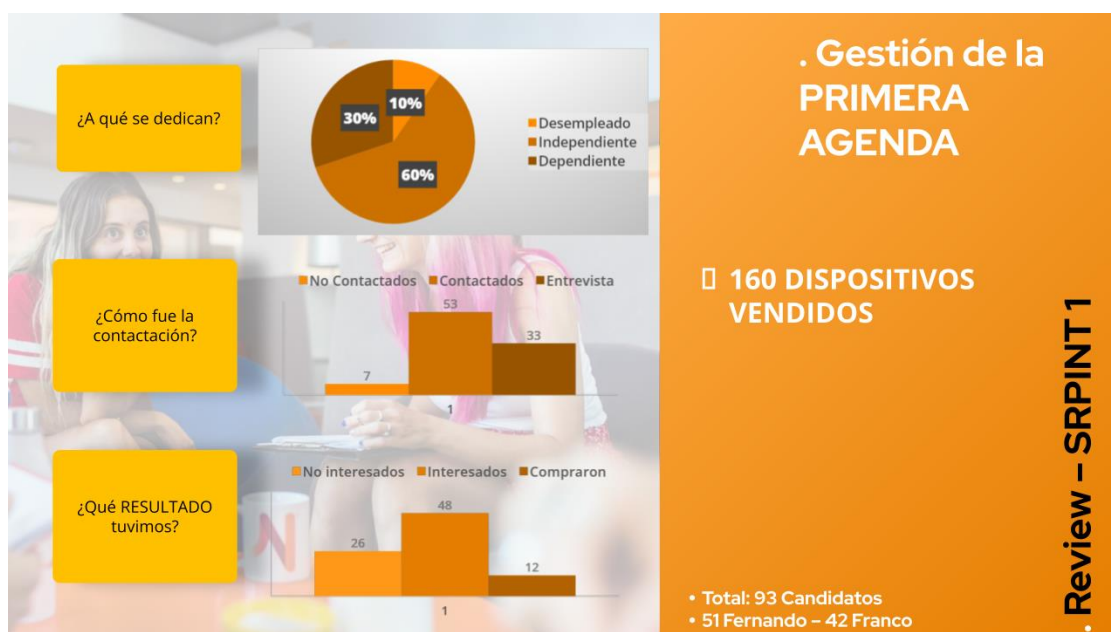


Figura 11 – Extraído de Review Sprint 1: Resultados Gestión PRIMERA AGENDA (05/08/2020)

Convocatoria Masiva. Con la finalidad de captar nuevos revendedores, en Sprint 2 (05/08 al 19/08) se realiza a través de medios digitales y radios en las localidades de Posadas y Oberá una prueba de convocatoria buscando nuevos perfiles interesados en el proyecto.

La convocatoria tiene como fecha el 18/08/2020 con una reunión virtual por ZOOM para aquellas personas interesadas. La difusión tiene 6 días en los medios (2 radios y 2 portales digitales) y los resultados no son alentadores. Si bien es la primera prueba de una convocatoria de este tipo (por ende, no hay expectativas concretas de número de asistentes), se aspiraba llegar a 50 interesados como mínimo.

El número de interesados es de 12 y además 5 personas que pactan un espacio aparte con los Asesores dado que no podían sumarse a la ZOOM por inconvenientes de tiempo. En el primer análisis logra mayor efectividad la gestión de la llamada "Primera Agenda".

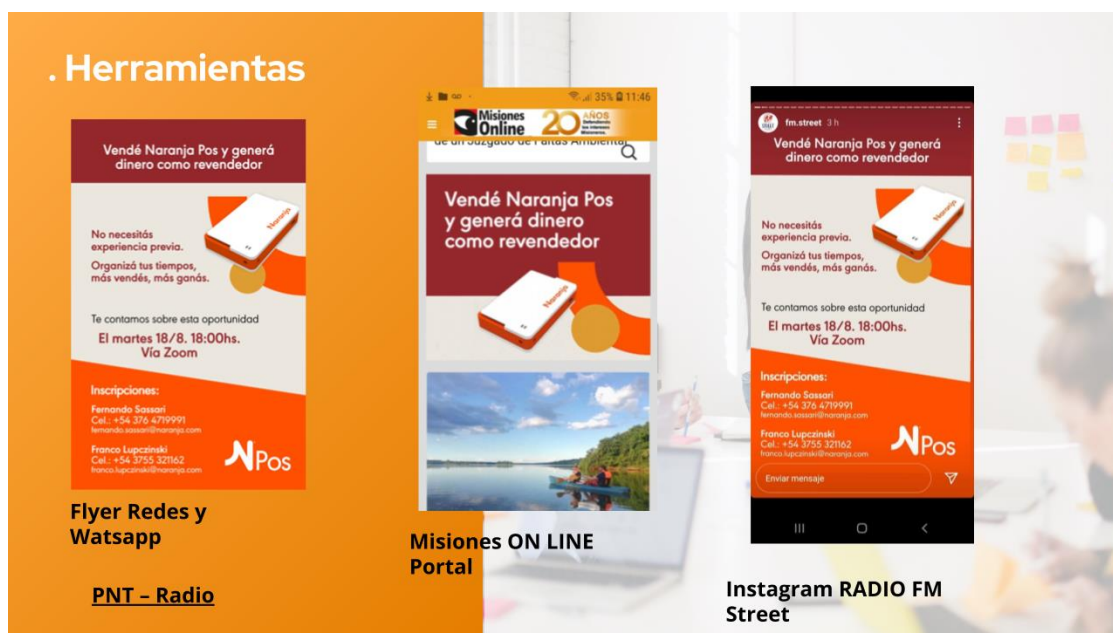


Figura 12 – Extraído de Piezas de difusión masiva en radios y redes sociales para captación nuevos RV (Sprint 2)

Gestión de Acuerdos/Alianzas comerciales. En el Sprint 3 (entre el 2 y el 17 de septiembre), el equipo desarrollador lleva adelante una tarea planificada relacionada al logro de acuerdos o alianzas con entidades, empresas o eventos que faciliten la colocación masiva del producto NPos.

Se logran dos acuerdos con la Cámara de Turismo de Sierras Centrales de Misiones y con la Cámara de Turismo de Paso de la Patria (Corrientes) logrando en total la colocación de 30 dispositivos.

Se mantienen en proceso otras dos entidades, la Secretaría de Turismo de Misiones y el IFAI (Instituto de Fomento Agroindustrial de Misiones) con aproximadamente 100 pequeños productores. Hasta finalizar el tercer sprint estas dos instituciones se encuentran en tratativas.

Inicio Gestión de Indicadores (KPI´s)

RV según Presupuesto. Entre los sprint 2 y 3 se monitorean los resultados de gestión del primer grupo de RV que compran en el primer sprint (12 RV compran 160 dispositivos), sumando las nuevas incorporaciones de RV en sprint 2 y 3. Este punto es clave para comenzar a medir dos puntos; los mismos son lograr la Activación, es decir que el RV pueda vender el dispositivo al usuario final y que éste lo use para vender sus productos o servicios.

También, el indicador de ciclo de compra; es decir cuánto tiempo tarda un RV en vender todos los dispositivos que compró y vuelve a comprar más para volver a comenzar el ciclo.



Figura 13 – Extraído de Review Sprint 3: Seguimiento Gestión de RV (02/09/2020)

Pasado el Sprint 3, que incluye la gestión de julio y agosto, se cumple con el presupuesto de cantidad de RV (27 sobre 26 presupuestados), y se cumple la cantidad de dispositivos vendidos (440 sobre 360 presupuestados).

El 80% de los revendedores trabajan de manera independiente y hasta la finalización de este tercer sprint ninguno ha realizado su segunda compra. Se toma como estrategia general, la gestión de bases de referidos (contactos que llegan a los Asesores de personas allegadas de gente interesada o con perfil adecuado). Esto se define así dado que la prueba de convocatoria masiva no da resultados y se reformula para un nuevo intento en los próximos Sprints.

Activación de Dispositivos. Sobre el objetivo de activación, vale aclarar que durante estos primeros dos sprints de julio y agosto en el proyecto; se realizan mediciones operativas internas que el squad de NPos comunica y trabaja con el equipo desarrollador. Estas mediciones validan el circuito definitivo en la prueba que implica la logística de distribución de los dispositivos y el tiempo que debe demorar en llegar al usuario final.



Figura 14 – Extraído de Review Sprint 3: Ciclo de Activación de dispositivos NPos (02/09/2020)

El plazo estimado de demora de tiempo desde que el RV paga el dispositivo hasta que lo recibe es de 10 días. Se calcula un plazo estimado de 30 días para que el RV pueda venderlo y aproximadamente 15 días hasta que el usuario final realiza la primera transacción.

Estos datos se definen en relación a los datos promedio de cada dispositivo vendido por todos los canales de Naranja X hasta el mes de agosto inclusive. Se define entonces tomar como plazo prudente de activación los 45 días desde que se vende el dispositivo.

El desafío dentro del proyecto implica poder minimizar los tiempos de venta y activación.

Cartera de Merchants. Gestión. Comienza la gestión en el SPRINT 1 sobre un total de 36 merchants de Misiones. Todos tienen un promedio de facturación el último mes (Julio 2020) de \$200.000, con un incremento promedio mensual de 33% en el último trimestre (mayo, junio y julio 2020). En el sprint 1 se comienza la gestión de contactación por parte de los dos Asesores de Posadas y Oberá. Pasado el Sprint 3 se obtiene la siguiente información:

- Se contacta al 100% de la cartera
- El asesoramiento está orientado a dudas operativas, conocimiento de promociones y piden espacios de formación para potenciar sus ventas.
- Todos tienen Link de Pago (por estar dentro de la cartera de gestión) y se comunica el beneficio ya que sólo 12 de los 36 merchants lo utilizan (no sabían que lo tenían activo o no saben cómo usarlo).
- Solicitan tasas preferenciales. Todos tienen en promedio tres dispositivos de cobro (entre ellos NPos) y solicitan mayor cantidad de beneficios para operar en mayor cantidad con NPos.
- Se les comparte instructivo para operar con Link de Pago y se los invita a espacio Webinar sobre Estrategias de Venta (asiste el 50%).

Análisis Resultados (Sprints 1 a 3) - Escalabilidad NEA

Finalizados los primeros 3 sprint, el equipo Desarrollador, el Scrum Master, el Product Owner y los Stakeholders definen pasos a seguir sobre la escalabilidad a otras localidades del NEA en relación a los 3 KPI's definidos como elementales en el Caso de Negocio y el Kick Off.

Colocación NPos

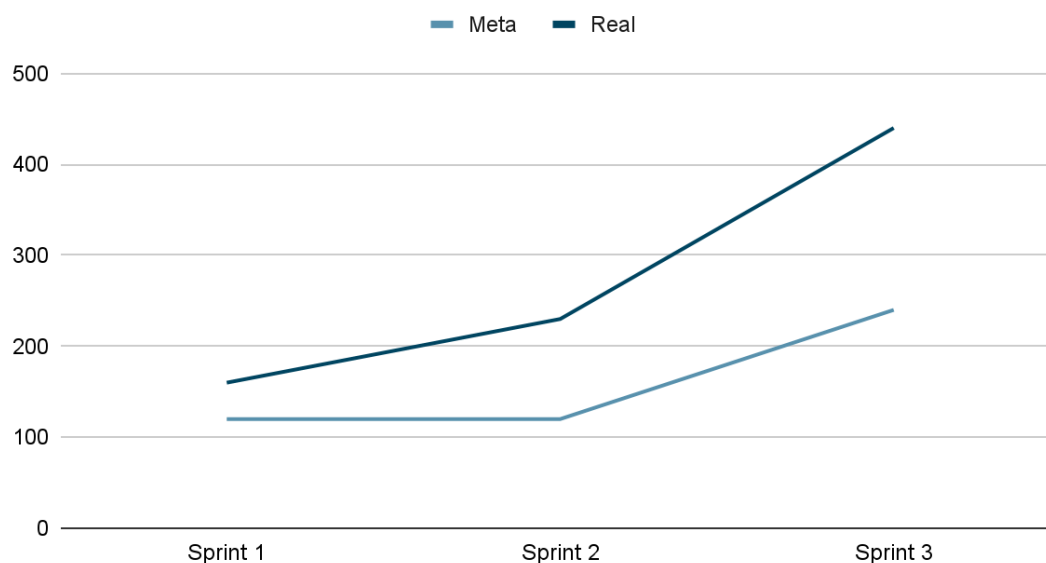


Figura 15 – Colocación NPos sprints 1 a 3. Análisis resultados. Elaboración propia en base a reporte de Squad NPos.

La colocación de NPos se cumple según presupuesto. Finalizado el tercer sprint con un mes y 10 días transcurridos (desde el 22/07/2020 al 02/09/2020) se logra la colocación de 440 dispositivos sobre 360 presupuestados en total según caso de negocio. Pese a esto, no se logra, pasado el tercer sprint la recompra de ningún revendedor. Es decir, ninguno compró, vendió todo el stock y volvió a comprar dispositivos por segunda vez. **(Cumplido)**

Con el sprint 3 finalizado, la Activación de julio arroja un 6% como resultado. Se confirma una brecha importante sobre el objetivo de Activación inicial a 45 días planteado en un 25%. Dentro de las posibles motivaciones del bajo indicador, se detectan algunos errores en el envío de dispositivos como así también en la funcionalidad. Se continúan trabajando en los siguientes sprints. **(No Cumplido)**

Aprendizajes y Escalabilidad (Capitales)

A partir del 03/09/20 y dados los resultados exitosos en dos indicadores esenciales del proyecto (cantidad de NPos vendidos y elaboración de la Red de Revendedores según presupuesto), se avanza en una instancia de escalabilidad al resto de las capitales de la Gerencia NEA. Esto incluye las ciudades de Formosa, Resistencia (Chaco) y Corrientes; sumándose a Posadas y Oberá.

Se suman nuevos asesores por cada nueva localidad. Se utilizan procesos similares de selección a Oberá y Posadas. También se realizan acciones como la elaboración de Primera Agenda sumando a las herramientas de comunicación y de seguimiento del proyecto.

Vale aclarar que las tres capitales sumadas al proyecto se plantean con un objetivo al 50% los primeros dos sprints (4 y 5). Es decir, el objetivo en venta de NPos es de 60 (el objetivo completo es de 120) y el de cantidad de RV por mes es de 5 (sobre 10 de objetivo completo).

Si bien el modelo de la red de Revendedores, desde sus inicios plantea el indicador de Activación que no cumple resultados acordes al plan hasta finalizar el Sprint 3 (02/09/2020) se decide avanzar con los nuevos despliegues y tomar análisis y aprendizajes para implementar mejoras. También se analiza la Facturación (TPV) en los Merchants de cartera asignada. Este último KPI tiene particularidades ya que como se menciona con anterioridad, no se implementa el foco en facturación al principio sino en fidelizar y conocer a los merchants. En estos dos puntos se toman algunas consideraciones:

Activación: Se define implementar acciones para incentivar que los usuarios finales comiencen a utilizar el dispositivo con acompañamiento y beneficios económicos para los revendedores.

Se toman las problemáticas logísticas y de funcionalidad en algunos casos en los primeros 3 sprint para corregirlos en lo próximo. Se toman ejemplos relevados con clientes para llevar feedback a área resolutora.

Facturación: Dada la definición de comenzar por la etapa de fidelización y relevamiento de información sobre las carteras de merchants gestionadas, la medición del incremento en la facturación se implementa efectivamente desde el cuarto sprint incluyendo las nuevas plazas.

Sprint 4 a 8 (16/09/2020 al 11/11/2020)

En esta etapa se prioriza más concretamente los KPI's iniciales de la RED, y se suspenden temporalmente otras iniciativas como la Gestión de Grandes Acuerdos. Por pedido de los Stakeholders, el foco se direcciona en agrandar y darle continuidad a la red de Revendedores, lograr activación de NPos y finalmente potenciar el asesoramiento y la facturación de Merchants asignados a las carteras. Por ende, los asesores abocados al piloto deben direccionar su gestión a los objetivos iniciales.

Luego del despliegue en las tres capitales restantes de la Gerencia NEA (Corrientes, Formosa y Resistencia) se elabora un seguimiento específico de cada plaza en cada indicador. A su vez se mantiene el seguimiento general de todos los indicadores nutriendo una mirada global de cada KPI.

Como resumen, en estos cuatro nuevos Sprints se potencia el déficit en Activación, generando cambios en la estrategia de venta y seguimiento minucioso de dicho indicador. También se manifiesta un cumplimiento superlativo en los primeros dos sprint sobre la venta de NPos, sin cumplir los presupuestos de cantidad de Revendedores. Esto último pone de manifiesto que los RV compran cada uno una mayor cantidad de dispositivos que la presupuestada.

Gestión y Seguimiento de venta de NPos según Presupuesto.

En los Sprint iniciales (1 a 3), se da un cumplimiento parejo entre las primeras plazas del piloto (Oberá y Posadas). Entre los Sprint 4 a 7 se aprecia un elemento nuevo en relación a los sprint anteriores. El desempeño comienza a ser diferente entre las distintas plazas y se evidencia un tope en el crecimiento en la localidad de Oberá.

Una definición importante que se da en este periodo es la de frenar la venta de NPos en el Sprint 6 debido al déficit cada vez mayor en la Activación. Esto quiere decir que se venden los dispositivos presupuestados pero los mismos no se activan por dos posibles motivos; o no llegan al usuario final (merchant) en el tiempo estipulado, o bien, los dispositivos llegan al merchant, pero éste no realiza ventas.

Colocación NPos

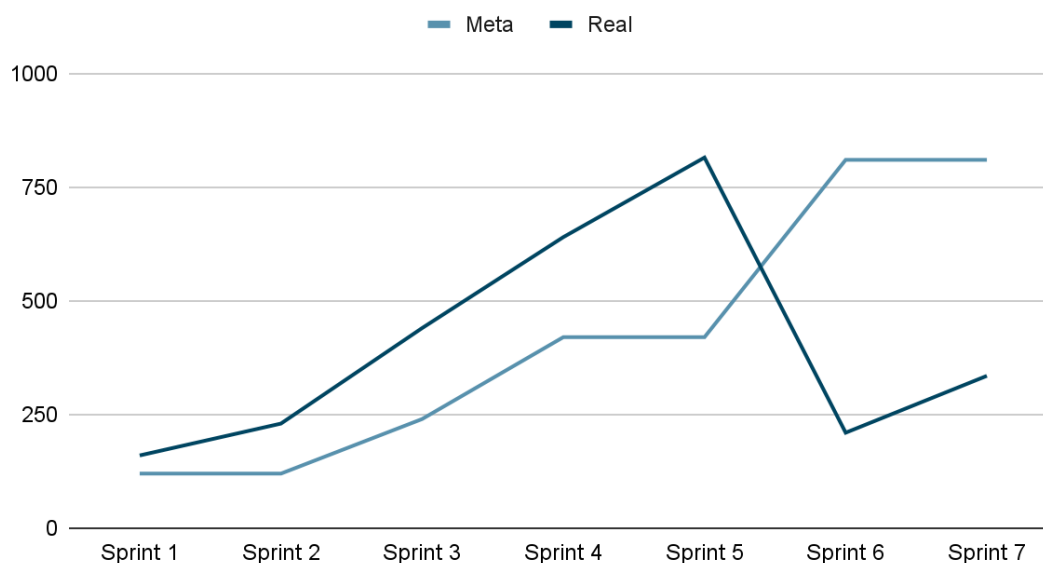


Figura 16 – Colocación NPos sprints 1 a 7. Análisis resultados. Elaboración propia con fuente en Informe de Squad NPos.

En líneas generales el Sprint 4 termina con 640 NPos vendidos sobre 420 presupuestados, el Sprint 5 con 815 sobre 420 y el Sprint 6 con una marcada disminución termina con 210 sobre 810 presupuestados. Finalmente, el Sprint 7 muestra un leve incremento al llegar a 335 sobre 810 presupuestados.

Gestión por Localidad (Venta de NPos y Red de RV). Pasados 4 Sprint con el trabajo aplicado a las 5 plazas (desde el Sprint 4 al 7) el avance en el cumplimiento de KPI's muestra diferencias.

Oberá plantea un déficit en NPos vendidos de 265 y un déficit en la red de RV de 22. Es decir, en octubre debería tener 525 dispositivos vendidos y tiene solo 260. En cuanto a Red de RV debería tener 40 y tiene 18.

Pese a diferentes análisis y ajustes en la gestión del AEV, pasados 7 Sprint los déficits siguen ampliándose.

Posadas posee un superávit en venta de NPos de 20 (545 sobre 525) y un déficit en la Red de RV de 16 (24 sobre 40).

Corrientes. De las nuevas localidades Corrientes tiene un desempeño ajustado al presupuesto. Tiene un déficit de 25 NPos (155 sobre 180) y de 6 Revendedores (9 sobre 15). Si bien el Sprint 6 tiene un freno, igualmente no logra una performance superlativa como las otras dos capitales.

Resistencia y Formosa. Ambas superan ampliamente la cantidad de ventas de dispositivos según el presupuesto pese al freno en las ventas del 6to Sprint. Resistencia un superávit de 115 NPos (295 sobre 180) y Formosa uno de 155 (335 sobre 180). Ninguna logra el número presupuestado de RV, ambas con 12 sobre 15.

LOCALIDAD	KPI	JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE	
		PTO	REAL	PTO	REAL	PTO	REAL	PTO	REAL
Oberá	RV	5	5	10	6	10	4	15	3
	NPos	60	60	120	60	120	95	225	45
Posadas	RV	5	6	10	8	10	4(+1)	15	4(+1)
	NPos	60	80	120	240	120	150	225	75
Corrientes	RV	Sin Gestión		Sin Gestión		5	6	10	3
	NPos					60	110	120	45
Resistencia	RV	Sin Gestión		Sin Gestión		5	9	10	3
	NPos					60	175	120	120
Formosa	RV	Sin Gestión		Sin Gestión		5	9	10	3
	NPos					60	285	120	50
TOTALES	NPos	120	140	240	300	420	815	810	335
	%CUM	116%		125%		194%		41%	
	RV	10	11	20	14	35	32(+1)	60	16(+1)
	%CUM	110%		70%		91%		26%	

Tabla 9 – Desempeño por localidad en RV y NPos. Elaboración propia con datos de producción por cada localidad en Proyecto. Periodo Julio/Octubre. Fuente Tableros de seguimiento mensual y KPIS de Proyecto de Squad NPos.

Activación. Durante los Sprint 4 y 5 la activación a 45 días no supera el 8% y el objetivo planteado es de 25%. Esto quiere decir que no se cumple el caso de negocio presupuestado.

Antes de comenzar el sexto Sprint se define, en línea con los Stakeholders y el Product Owner, frenar la venta de NPos y direccionar toda la gestión de los Asesores y el equipo desarrollador a incrementar la Activación.

Durante los Sprint 6 y 7 se realizan algunos avances al respecto. En primer lugar, relacionados a la búsqueda de datos y por último referidas al incentivo del indicador.

Se realiza el **seguimiento por código de serie** de cada dispositivo para mapear la cantidad de los mismos que fue vendida a un usuario final (merchant).

Mirando solamente los 440 dispositivos vendidos a RV en Posadas y Oberá entre julio y agosto, al 14/10 (es decir entre 45 y 60 días) solo se vendieron a usuario final el 38,4% (169). Es decir, poco más del 60% no se vendió. Finalizado el Sprint 7 en octubre, gracias a acciones de apoyo a RV, se venden en total 207 aumentando un 9% (total 47%).

Hasta esta fecha 14/10, los dispositivos vendidos a RV en septiembre (a 30 días), de los 815 sólo 109 se vendieron al usuario final (el 13%). Datos de las cinco localidades juntas. Mirando el Sprint 7 se venden 52 dispositivos más llegando a un 20% total. Se evidencian de esta manera los impactos del acompañamiento y herramientas a RV de parte del equipo de Asesores.

Se realizan **grupos focos y espacios de contactación** con los 66 Revendedores de toda la red para relevar problemáticas al momento de vender los NPos.

El relevamiento arroja algunos datos importantes. En principio un 30% (21 RV) plantea inconvenientes de tiempo para vender, priorización personal.

Un 20% del plantel de RV manifiesta inconvenientes personales de diferente índole, económica, de salud, etc. Es decir, un 50% de los RV no pueden abocarse cómo planificaron inicialmente a la venta de NPos.

También surge como problemática la dificultad de la venta por planteos de merchants por mal funcionamiento del dispositivo. El dato no es representativo, pero lo mencionan algunos revendedores y se pide más detalle del feedback.

En cuanto al **desempeño por plaza de las ventas de dispositivos** realizadas en septiembre, mirando la venta a usuario final (merchant), la localidad con porcentaje más elevado es Corrientes con 32%, siguen Formosa y Resistencia con 14% y 13% respectivamente. Con performance más baja se encuentran Posadas y Oberá con 3% y 4% cada una.

Se define comunicar un **beneficio para Revendedores** de \$500 por cada dispositivo activo dentro de los 30 días de la recepción del dispositivo. Es decir, desde el día que el RV recibe el paquete de NPos cobra ese monto por cada dispositivo que venda y se active dentro de los 30 días corridos.

Se prepara y agrega **material de instrucción para Planificación de Venta Estratégica y Técnicas de Venta** para el plantel de RV activo y para los futuros que se sumen al proyecto.

Se distribuye planilla a revendedores para la **recolección exacta de datos sobre mal funcionamiento del dispositivo.**

Gestión de Cartera de Merchants. Esta instancia del proyecto se divide en dos partes mirando la gestión de Merchants. En primer lugar, se comienza a trabajar toda la información de las nuevas carteras que se suman en las localidades de Formosa, Corrientes y Resistencia; y en segundo lugar los avances en la cartera ya gestionada desde hace tres Sprints en Misiones (Oberá y Posadas).

Las capitales nuevas en el proyecto comienzan a gestionar una cartera total de 54 Merchants (misma lógica que las de Misiones, de 18 para cada Asesor). Todos tienen un promedio de facturación mensual de \$280.000 y aumentan en promedio un 39% su facturación de Julio a agosto. En esta nueva cartera todos los merchants poseen Link de Pago activo (LP)

Se inicia el proceso con la misma dinámica inicial. Conocer a los merchants, mapear necesidades y lograr un vínculo de asesoramiento que posibilite el incremento en el uso y en la facturación.

Pasados los cuatro Sprints (del 4 a 7) que implican casi un mes y medio de gestión; los merchants de las 3 capitales sumados tienen el 85% de contactación y del total un 72% tienen entrevistas personalizadas con Asesores. Se da una tendencia similar a los merchants de Posadas y Oberá en los siguientes puntos:

1. Del total de 54 merchants, 22 no usan Link de Pago. Porque no saben usarlo o no saben que lo tienen activo
2. 20 no tienen local comercial. En este punto si hay diferencia ya que los de Misiones todos tenían local comercial.
3. Tienen en promedio 2 o 3 dispositivos (similar a Misiones).
4. Todos remarcan la importancia de Planes AHORA y piden más beneficios en bonificaciones de costos e intereses.
5. Solicitan asesoramiento en técnicas de venta y en uso de Link de Pago (similar a Misiones)
6. Solicitan información periódica de promociones y asesoramiento ante problemas técnicos o de caída de sistema. En este último punto referencian demoras en la línea de 0800.

Específicamente mirando los Merchants de Misiones, en cuanto a su facturación muestran un dato alentador. Pese a los impactos generados por la pandemia en todos los Merchants de la Gerencia NEA usuarios de NPos, los comercios gestionados en la cartera del proyecto muestran un incremento mayor en la facturación sobre la facturación de merchants en Misiones global.

El incremento promedio en Misiones es del 2% de agosto a septiembre 2020 y en el mismo periodo, los merchants en cartera aumentan un 11% su facturación. Se potencian las ventas por la utilización de promociones vigentes en relación a agosto por un 38%.



Figura 17 -(14/10) Gestión de Merchants del Proyecto. Extraído de Review 6

Revisión 3 Hipótesis (SPRINT 8). Por pedido de la Dirección, dada la amplia convocatoria que genera el proyecto, y ante inminentes cambios en el producto NPos/TOQUE; se plantea un Sprint de revisión.

Finalizados siete Sprints completos y pasados poco más de tres meses, el proyecto muestra avances importantes en algunos indicadores y déficit en otros. También es importante mostrar que, como la metodología Ágil implementada lo sugiere, surgen cambios en el escenario que llevan a repensar algunos objetivos. Las situaciones y proyectos que llevan a una revisión son las siguientes:

Búsqueda de IMPLEMENTACIÓN MASIVA. A nivel Dirección Comercial, se plantea fuertemente la necesidad de escalar la prueba a otras Gerencias del país. El piloto se realiza en la Gerencia NEA, y desde la Gerencia NOA, AMBA y Patagonia se solicita apoyo, asesoramiento y conocimiento de la experiencia para llevar una implementación rápida a sus localidades.

Unificación APP´s NX y NPos. Posterior al Sprint 7 comienza a implementarse la unificación de las aplicaciones (APP´s) de NX con la de NPos. Esto representa un hito planteado desde hace unos meses atrás en desarrollo y que comienza a materializarse. Afecta al proyecto ya que los Asesores tienen un rol en la dinámica de acompañamiento a los merchants y en la realización de pruebas antes de finalizar el despliegue total y el apagado de la APP de NPos.

Migración de NPos a TOQUE. Antes del comienzo del Sprint 8 se define a nivel Dirección el cambio de dispositivo de NPos a TOQUE. Esto obedece a necesidades tecnológicas del producto, nuevas funcionalidades y tecnología más adecuada a su utilización.

Básicamente se trata de cambiar el producto y esto no quiere decir que NPos desaparece, sino que se plantea un periodo de tiempo para comenzar a vender TOQUE y a la vez, ir promoviendo el cambio de producto en los usuarios de NPos por TOQUE. Esto implica frenar la venta de NPos definitivamente, en todos los canales (incluyendo la Red de RV), y comenzar campañas comunicacionales y la venta masiva de TOQUE. En este punto también se plantea un rol activo de parte de los Asesores NX abocados al proyecto de NPos.

Hipótesis 1: Venta de NPos (Validada)

Venta total a octubre 1740 (9% de superávit) sobre 1590 NPos presupuestados. El 80% de las plazas con cumplimiento de colocación (excepto Oberá). En síntesis, un dato relevado importante es que 5 asesores/as abocados al proyecto logran 160 NPos vendidos más que los 160 Asesores de toda la Red NEA en los meses de agosto, septiembre y octubre (productividad total Red NEA de 1.580).

Solo el 3,7% de RV hace una segunda compra. La propuesta apunta a lograr revendedores fijos, que compren y vendan constantemente. Este dato se analiza en detalle y se profundiza para los Sprint siguientes.



Figura 18 - Hipótesis 1: Colocación de NPos según presupuesto en el mercado comercial del NEA. Extraído de Review 8 - 11/11/2020

El presupuesto inicial mensual de colocación es de 120 dispositivos por Asesor en su Red de Revendedores. A partir del tercer mes (octubre), dicho número debe incrementarse a 225 y finalmente, en noviembre y diciembre cada Asesor debe vender a su red arriba de 400 dispositivos por mes.

El presupuesto inicial sufre dos ajustes, el primero se da en Posadas y Oberá en el primer Sprint. Al comenzar el proyecto el 22/07 con el mes calendario en curso, se toma este segmento del mes de Julio con un objetivo al 50%.

También con la incorporación de Resistencia, Formosa y Corrientes que comienzan finalizado el Sprint 3 (03/09) con un objetivo también al 50%.

El estado de cumplimiento al 28/10, finalizado el séptimo Sprint es el siguiente.

Mes/ NPos	Presupuesto Inicial	Presupuesto Ajustado	Real
Julio	S/D	120	140
Agosto	240	240	300
Septiembre	600	420	815
Octubre (*)	810	810	485
TOTAL	1650	1590	1740

Tabla 10 - Cumplimiento Hipótesis 1. Elaboración propia sobre Informes Squad NPos (*) Freno en la venta en Sprint 6 (30/09 al 14/10)

Hasta el mes de octubre incluido se superan los presupuestos tanto Inicial como Ajustado. Teniendo en cuenta que se frena el incentivo en la venta, es importante remarcar que la primera hipótesis del proyecto se cumple.

Es posible lograr una red de revendedores que se interesen en el proyecto de manera externa y compren los dispositivos para revenderlos.

En cuanto a las características de la Red de Revendedores propiamente hay información importante. Si bien la cantidad de personas sumadas a la red no es nunca un KPI foco, si es un indicador presupuestado.

Al mes de octubre según el presupuesto debe haber 125 Revendedores comprando y vendiendo NPos. El número real es poco más de la mitad del número inicial con 73, y esto marca que menos revendedores compraron más dispositivos de los que se había analizado. No es un dato positivo ni negativo, pero si es un dato que tiene relevancia en los análisis sobre Activación.

Hipótesis 2: Activación a 45 días (No Validada)

En base a la activación promedio de los demás canales (sucursales y ventas). Se mide este indicador a 60 días (las sucursales tienen esa ventana de tiempo promedio en los tres meses del proyecto).

Se plantea como prueba que el KPI sea 25% a 60 días con 10 puntos menos que el promedio de las sucursales (con 35% a 60 días) dado que en las sucursales venden al usuario final. En el proyecto se vende a revendedores y esto agrega una línea más en la cadena de venta.

Tomando ventas de Agosto (a 60 días del análisis) la activación llega en el proyecto al 14%.

Cuadro de Activación DOBLE ENTRADA (Venta y Activación)

Activación /Mes de Venta	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	TOTAL
Julio	0%	4%	5%	2%	11%
Agosto		1%	8%	5%	14%
Septiembre			2%	2%	4%

Tabla 11 – Activación de julio a octubre por fecha de venta. Elaboración propia con base en material de Reviews y seguimiento Squad NPos.

Dispositivos vendidos a RV en Julio. Entre el 22/07 (fecha del Kick Off) y el 01/08. Hasta la fecha de finalización del Sprint 8 (11/11), estos 140 NPos solo llegan a activarse en un **11%**. Es decir, luego de 75 días el número de activación es muy bajo.

Dispositivos vendidos en agosto. De los 300 vendidos en agosto solo llegan a usuario final y se activan 42 (**un 14%**) a los 45 días.

Dispositivos vendidos en septiembre. De los 815 sólo se activan a los 15 días unos 25 dispositivos. (**4%**)

Se analiza, al finalizar el séptimo Sprint y de cara a la validación de hipótesis del Sprint 8, que el desempeño de las diferentes localidades no es uniforme. Como se comenta previamente, Corrientes logra una colocación en usuario final del 33%, Oberá y Formosa con un 22%, Resistencia con un 19% y muy por debajo Posadas con sólo el 3%.

Se toman tres definiciones estratégicas, las mismas son; en primer lugar, trabajar en el perfil del REVENDEDOR. Es decir, tomar la información relevada sobre el alto grado de inconvenientes planteados debido a falta de tiempo o inconvenientes personales y analizar con cruce de variables, por ejemplo, el perfil de los RV de Corrientes con una mejor performance.

En segundo lugar, continuar potenciando beneficios. Que los revendedores puedan motivar sus ventas a través de ingresos económicos. Esto implica comunicación y acompañamiento técnico de venta.

Por último, comenzar a mirar la "Activación por Tramos". Esto quiere decir, Tramo (1) es el Revendedor cuando compra dispositivos; Tramo (2) cuántos de esos dispositivos son vendidos por el RV; y el Tramo (3) es cuántos de esos NPos que ya tienen los Merchants, logran ser activados. De esta manera puede tenerse claridad sobre en qué parte del proceso hay mayor demora. Se pueden probar alternativas de solución más específicas entendiendo con mayor claridad el problema.

Hipótesis 3: Facturación de Merchants y Asesoramiento (No Validada)

Se obtiene información sobre necesidades de merchants, pedidos y necesidades. Se logran avances importantes en uso de Link de Pago, o uso de promociones en la cartera asignada de la mayoría de los Asesores.

Debido a la complejidad en la facturación del contexto pandemia, que afecta a la facturación general (no solo de la cartera asignada), es difícil medir la efectividad del asesoramiento en este indicador.

En este punto se define darle un rol importante en el asesoramiento del uso de TOQUE a todos los Asesores abocados al proyecto. Se convierte en un feedback inmediato y en la posibilidad de tener pruebas específicas antes del lanzamiento masivo del nuevo dispositivo.

Se define dejar en alto por los sprints 9 y 10, la gestión de la facturación para abocar el proyecto a los cambios inminentes de App y producto. Es decir, al indicador de facturación se lo sigue midiendo. Lo que se detiene es la gestión de parte de los Asesores para su incremento.

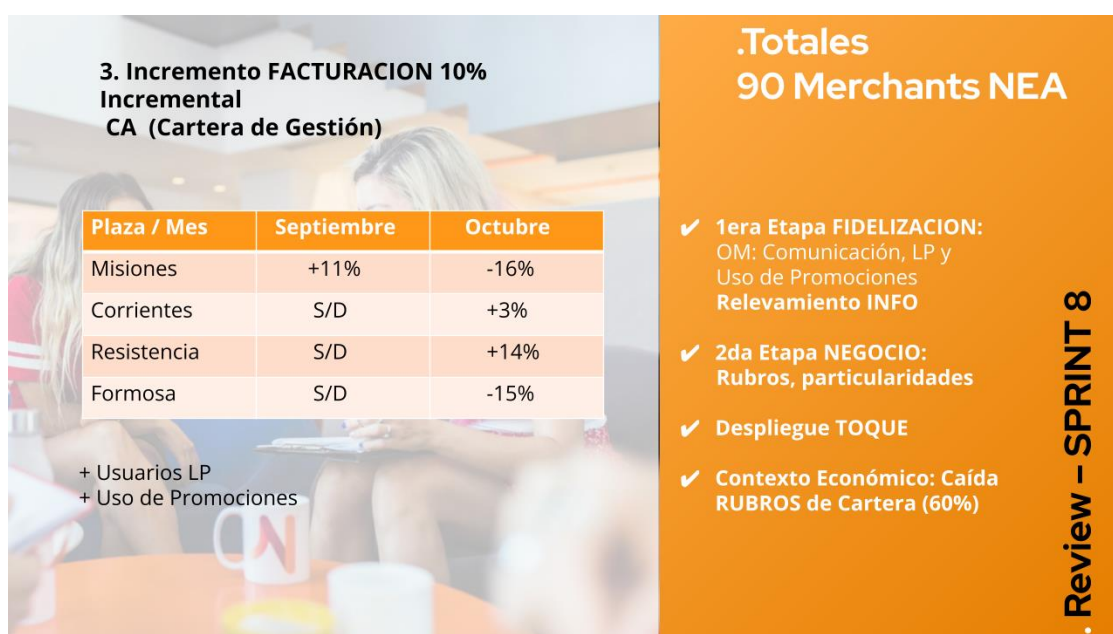


Figura 19 - Hipótesis 3: Asesoramiento y Facturación de Merchants. Extraído de Review 8 - 11/11/2020

Merchants de Misiones

El proyecto inicia a fines de Julio y hasta el Sprint 3 (02/09/2020) la cartera de merchants tiene solo comercios de Misiones (mayoritariamente Posadas) por un total de 36 (18 merchants en la cartera de cada Asesor).

La facturación de esta cartera es en Agosto de \$6.500 millones y en Septiembre de \$7.233 millones. Es decir, un incremento del 11%

Mirando la totalidad de comercios facturando con NPos en la provincia, tiene un incremento general del 2% y la cartera gestionada, como se mencionó, supera ese número en 9 puntos porcentuales (11%).

Fidelización e Input de Información con Gestión de Cartera

En primer lugar, los merchants de Misiones (Sprint 1 a 3) y en segundo lugar los de las ciudades de Resistencia, Formosa y Corrientes (Sprint 4 a 7), todos tienen un proceso de conocimiento y relevamiento de información.

La finalidad de este proceso es justamente poder tener mayor claridad al momento de ofrecer beneficios y soluciones para incrementar la facturación.

Temas relevados Merchants (Evolución)

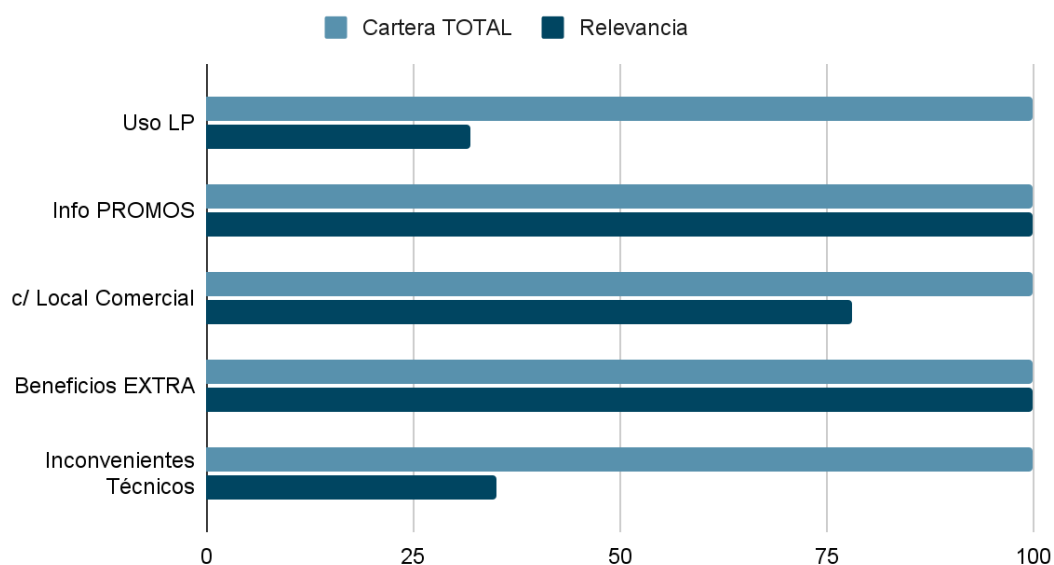


Tabla 12 – Temas relevados entrevistas a merchants y relevancia de temas. Elaboración propia con base en feedback de entrevistas a Merchants.

Luego del Sprint 7 se analizan los puntos más relevantes de las instancias de entrevistas con la cartera total de 90 Merchants.

Un 32% de la cartera total utiliza el Link de Pago (LP). Este punto sigue representando una gran oportunidad. Permite a los merchants vender a distancia o de manera presencial enviando un link al celular del cliente.

Esta modalidad no está activa para el total de merchants de NPos, solamente se habilita a la cartera asignada al proyecto y a grandes facturadores (medida tomada para prevención de fraude).

Al finalizar el séptimo Sprint, las razones de no uso de LP son desconocimiento del “paso a paso”.

Pedido de INFORMACIÓN sobre PROMOCIONES. El 100% de la cartera marca este punto como fundamental. Si bien reciben mails de Naranja X igual que todos los merchants, en el relevamiento los comercios plantean que no leen dicho canal. Consideran más cómodo y práctico el envío de Whatsapp y el recordatorio personal.

Local Comercial. Un 78% tiene local y 20 merchants no lo tienen (22%). Esto cobra relevancia en dos puntos. Por un lado, que los que no tienen local sepan y puedan utilizar el Link de Pago; y por el otro poder ayudarlos con material de formación sobre venta digital.

El 100% de los merchants asignados tienen entre 2 y 3 dispositivos de cobro. Lo que plantean como diferencial necesario es la habilitación de promociones o beneficios especiales (similares a Planes AHORA).

Un 35% de la cartera (39) manifiesta en los dos meses y medio del proyecto (de fines de julio a mediados de octubre) haber tenido algún inconveniente con la APP de NPos (en proceso de unificación con APP de NX), o algún problema al realizar una venta.

En base a la información recabada con la cartera total de 90 merchants se definen los siguientes puntos de cara al Sprint 8 y lo que sigue.

Continuar proceso y **envío de material para uso de Link de Pago**. Validación semanal de uso en toda la cartera.

Envío directo por WhatsApp de Promociones activas a toda la cartera. Logra impacto en la facturación según datos de Misiones. Validación de recepción y feedback de venta.

Relevamiento de posibilidades para material o espacios de formación que se sumen a los ya generados

Si bien se deja de medir la facturación, comienza el análisis a nivel dirección sobre opciones de planes o beneficios especiales mirando la posible escalabilidad futura del proyecto.

Envío express a áreas de soporte de información sobre Inconvenientes Técnicos. Búsqueda de solución en 24 horas. Check de casos con resolutor específico asociado al proyecto.

Para todos estos fines, se divide el equipo de 5 Asesores (uno en cada localidad) en tres grupos (verticales de acción). Cada uno con el apoyo del área interna específica de soporte (UX, NPos, Planning y Marketing).

Formación, para merchants. **Beneficios y Promociones**, para revendedores y relevar en relación a merchants, como lograr ser la primera opción entre los dos o tres dispositivos que manejan; y finalmente **Imagen de Marca / Resolución Reclamos**

Facturación nuevas Localidades (Formosa, Corrientes y Resistencia)

Finalizando dos meses de gestión con las nuevas carteras de merchants y mirando concretamente la facturación surgen particularidades del mercado que afectan el cumplimiento.

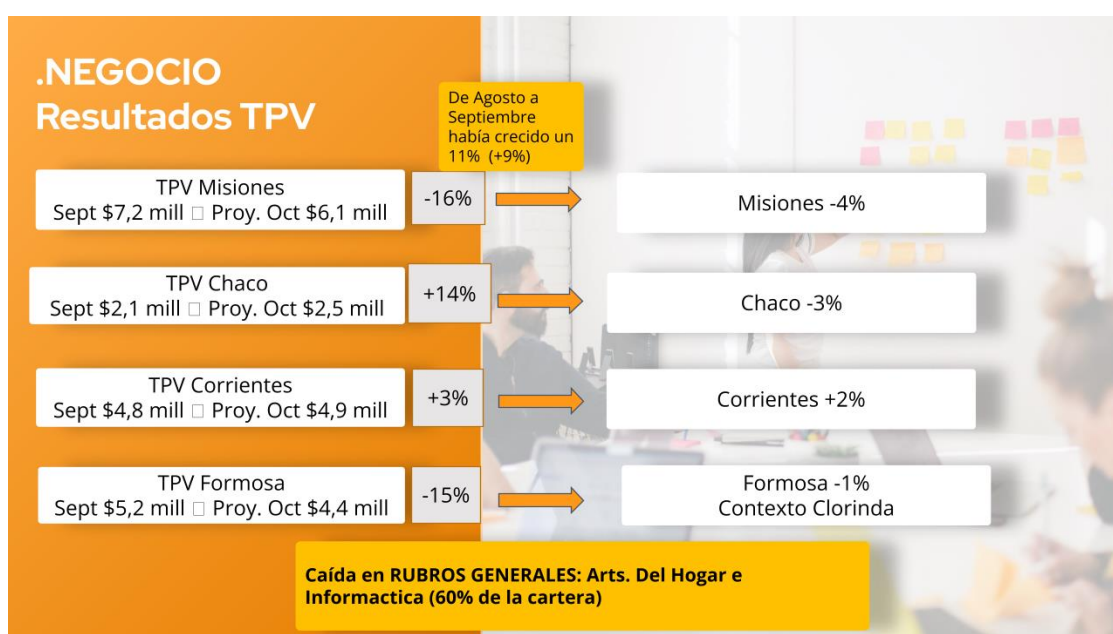


Figura 20 - Resultados Facturación (TPV) por localidad. Extraído de Sprint 7 - 28/10/2020

El primer dato a tener en cuenta es que, debido al problema de insumos e importaciones, todos los comercios de la Gerencia NEA y de muchas gerencias del país (mayoritariamente zona de frontera) en los rubros de Artículos del hogar e Informática tienen una caída significativa en sus ventas.

Se trata del 60% de la cartera asignada al proyecto con esta realidad. Más de 50 merchants con dificultades de conseguir stock.

En síntesis:

- ❖ La provincia de Misiones con su cartera afectada por rubros de marcada caída y su cercanía con la frontera (desde donde los merchants consiguen stock) es la más afectada (-16% vs -4% de cartera total).
- ❖ Similar situación en Formosa, donde la cantidad de merchants activos es más baja que en el resto de las provincias del piloto. En esta provincia las limitaciones impuestas por el gobierno afectan sobremanera a los merchants atendidos (-15% vs -1% cartera total)
- ❖ Corrientes y Resistencia. Logran una mejor performance por tener menor porcentaje de rubros afectados en sus carteras. Chaco crece 14% vs un -3% de cartera total de merchants en la provincia. Corrientes crece un 3% vs +2% de cartera total provincial.

Además de la revisión de las 3 hipótesis, se analizan y proponen alternativas relacionadas a dos temas centrales.

En principio, un listado con impactos sobre las acciones realizadas para promover la Activación de dispositivos.

También, se definen fechas a partir del 15/11/2020 para acciones que el equipo lleva adelante sobre la unificación de las APP de NX y de NPos. A su vez se plantean posibles fechas de actividades relacionadas a la migración de NPos a TOQUE.

Se planifica inicio de "Friend and Family" espacio de prueba reducido para usuarios de APP unificada entre los que se cuentan merchants de la cartera del proyecto.

Sprint 9 y 10 (25/11 y 09/12) Redefinición de OKR´s (Resultados Clave)

Dados los análisis de resultados y cambios en el producto (NPos/Toque) que afectan el proyecto, en los Sprint 9 y 10 surge una modificación importante. Se trata de la adaptación a la estrategia general de la compañía y los objetivos principales de la red de reventa.

. Visión NEA TOQUE

Potenciar el negocio de TOQUE en el NEA facilitando la **sinergia entre NX y la estrategia REGIONAL.**

Adaptar la **ESTRATEGIA** a los **FOCOS** de TOQUE con 4 **Indicadores Clave**

1. 100% RV Capacitados
2. 75% STOCK colocado en UF a 60 días
3. 50% RV con recompra a 60 días
4. 45% STOCK colocado ACTIVADO a 60 días (txs mayor a \$500)

KR's

- 50 Dispositivos x Mes
- Activación 45% (60 ds)
- Facturación mensual (+10% Incremental)

Figura 21 - Presentación de nuevos OKR's en Proyecto de venta Toque. Extraído de Review 9 - 25/11

La "Visión" del proyecto cambia y tiene como finalidad esencial la adaptación de toda la estrategia de venta y activación a la estrategia que la compañía define para TOQUE.

Esto quiere decir, en primer lugar, la colocación de Dispositivos. El número mensual por cada Revendedor es de 50. Muy por debajo de las 120 iniciales del Sprint 1. Se define una venta estratégica orientada a menor cantidad aumentando la calidad de la venta.

Sobre la Activación, el objetivo apunta al 45% de TOQUE's activos a los 60 días de la venta.

Finalmente, sobre la facturación (TPV), se mantiene la variable del 10% incremental sobre el promedio de la facturación de los merchants con NPos y TOQUE.

El cambio en la estrategia también implica cuatro puntos elementales al momento de construcción de la red de revendedores. Los mismos incluyen; reformular y agregar material frecuente para la formación de Revendedores. De esta manera el foco es apuntar a la venta efectiva.

Lograr en la "venta por Tramos" que, además de la activación a 60 días del 45%, el 75% de los dispositivos vendidos a Revendedores esté en Usuario Final en dicho periodo de tiempo. Con esto se pretende garantizar que el RV haga su proceso de manera más eficiente.

50% de Revendedores con RECOMPRA a los 50 días. Renovar la cartera de Revendedores a fin de poder vender solo a aquellos/as que efectivamente vendieron los productos. Buscar nuevos revendedores que compren y vendan todo su stock en menos de 60 días para una nueva compra.

Lograr transacciones por arriba de los \$500 en el 45% de los stocks vendidos antes de los 60 días. Con este foco se apunta a lograr la búsqueda de rubros facturadores. Se incentiva sólo las operaciones que cumplen este requisito.

Gestión Cartera de REVENDEDORES.

El primer paso es analizar y definir, sobre la lista de los más de 80 revendedores activos, y separar cuáles lograron mejores ratios de colocación en el usuario final y también de activación.

También se procede a planificar y realizar entrevistas con cada uno/a de los revendedores a fin de conocer más en detalle sobre su experiencia y sobre su interés o no en continuar vendiendo dispositivos.



Figura 22 - Proceso de Revendedores TOQUE. Extraído de Review 9 - 25/11

Se procede a un filtro a través de performance y desempeño de Revendedores. De la cartera total de más de 80 RV quedan como vendedores activos de TOQUE solamente cinco.

Se crea una nueva primera agenda para buscar nuevos/as candidatos/as. Con filtros de parte de cada Asesor sobre las características más exitosas en el proyecto (experiencia en ventas, orientación al ingreso económico, proactividad y capacidades en comunicación). El objetivo es filtrar candidatos haciendo foco en sus experiencias previas.

Se realizan ajustes en Plan de Formación con formadores de NX brindando charlas y herramientas de venta de manera virtual. Se agregan ejemplos prácticos de los revendedores exitosos y se comparten como "tips importantes de venta".

Se define nueva metodología de monitoreo con instancias de seguimiento, encuestas de operatoria y de necesidades de cada RV en la planificación de sus ventas.

Se repasa instancias de bench con Amway para "tips" de mejores prácticas y la búsqueda inicial apunta a candidatos/as con trabajo independiente (en la experiencia previa los RV más exitosos tienen esta característica).

Activación de dispositivos (NPos y TOQUE)

La activación objetivo es de 45% en 60 días y en ese marco durante los Sprint 9 y 10 se analiza el comportamiento del indicador con vistas a proponer acciones de mejora.

Activación / SPRINT	Sprint 9 (25/11)	Sprint 10 (09/12)	Dif. entre Sprint
A 30 días (Oct)	2,89%	3,92%	+1,03
a 60 días (Sept)	8,26%	9,69%	+1,43
a 90 días (agosto)	17%	17,33%	+0,33

Tabla 13 – Activación de NPos por Sprint a 30, 60 y 90 días. Elaboración propia de Informes de Squad NPos.

Se trabaja prioritariamente con el tramo vendido al usuario final entre los 30 y 60 días. El mercado muestra que el número crece pasados los 90 días, pero el seguimiento con los usuarios finales se dificulta pasado ese periodo.

Por otro lado, el objetivo del proyecto se asienta en los 60 días como tope y este dato se compara con la activación de las ventas en sucursales, que como se menciona anteriormente, ronda el 35%. Por lo tanto, se implementan dos acciones:

- Seguimiento a través de los revendedores. Se indaga sobre estos dispositivos vendidos, si el revendedor hizo o no el seguimiento de activación y sobre estrategias de venta apuntadas a lograr que el usuario final efectivamente active las ventas con el dispositivo.
- Se promueven beneficios de activación con aumento en premios en efectivo a \$800 por cada dispositivo activo que se haya vendido en ese tramo de tiempo.

Los resultados en los Sprint 8 al 10 muestran un incremento mayor en los tramos de 30 y 60 días, aunque los números no muestran un incremento importante arriba de los 5 puntos porcentuales como se analiza en principio.

Otro dato importante al mirar la activación tiene que ver con la venta por tramos.



Figura 23 - Seguimiento venta a usuario final (X Tramos) - Extraído de Review 10 (09/12)

La finalidad de la estrategia en este punto es promover la venta rápida al usuario final y para esto también se hace un seguimiento minucioso con cada Revendedor que tiene dispositivos en stock.

Q de Dispositivos vendidos x Mes/ SPRINT	Sprint 9 (25/11)	Sprint 10 (09/12)	Incremento
Septiembre	308 (38%)	332 (40%)	24 (+2%)
Octubre	129 (26%)	161 (33%)	32 (+7%)

Tabla 14 – Cantidad de Dispositivos vendidos a Usuario final por Sprint. Elaboración propia con fuente en tablero de gestión Squad NPos.

Entre el Sprint 9 y 10 se logra un incremento de 32 dispositivos en usuario final sobre el stock vendido a revendedores en octubre. Es decir, de los 485 que se venden a revendedores en octubre se venden 129 a usuario final en Sprint 9 (25/11) y se logra incrementar la venta al Sprint 10 en 32 dispositivos más llegando a un 33% del total.

Mirando la misma lógica con los dispositivos vendidos a revendedores en septiembre, del total de 815, al Sprint 9 se venden a usuario final 308 (un 38%), aumentando 24 en el Sprint 10 llegando a 332 (un 40%).

Esta dinámica se define como implementación en los sprint posteriores. Seguir por tramo sprint tras sprint la venta y la activación. Como se menciona anteriormente, la venta ocupa un lugar menos relevante en estos sprints ya que el desafío número uno es lograr la activación general de todo el stock que se vendió tanto a revendedores como al usuario final.

Facturación de Merchants

Luego de definir la orientación del proyecto prioritariamente a la implementación del cambio de dispositivo de NPos a TOQUE y de revisar problemáticas relacionadas a la facturación en el Sprint 8; los Sprint 9 y 10 sirven para aumentar aprendizajes sobre particularidades de cada plaza como así también de los rubros.

Se observan particularidades relacionadas a los rubros y la competencia comercial en cada plaza.

En relación a rubros, se marca un incremento importante en los últimos meses en Informática. Afecta de manera representativa la facturación provincial y total más allá del proyecto. Un ejemplo es Misiones que, por proximidad de frontera, al conseguir stock de productos los merchants, la facturación se dispara logrando cumplir el objetivo.

En el caso de Formosa sucede lo inverso. Baja en la oferta y disminución en facturación por falta de insumos (relacionado con medidas restrictivas pos pandemia).

En el caso de la competencia regional, Chaco representa un desafío. La tarjeta de crédito "Tuya", propiedad del Banco del Chaco arrasa con promociones en un rubro estratégico como el de motocicletas y repuestos generando una caída en la facturación con NPos.

Se observa el comportamiento por plaza de facturación con la siguiente performance.

En las últimas dos columnas de la derecha se ve el comparativo noviembre entre la cartera atendida en el proyecto y la facturación total de la localidad.

Plaza/ Mes	Septiembre	Octubre	Noviembre	General Plaza (noviembre)
Misiones	+11%	-16%	+18%	+6%
Corrientes	S/D	+3%	-12%	-6%
Formosa	S/D	-15%	-31%	-11%
Chaco	S/D	+14%	+1%	+6%

Tabla 15 – Comparativo de facturación entre localidades entre cartera atendida y cartera total. Elaboración propia con fuente de Squad de Merchants y NPos.

Solo Misiones cumple la meta del 10% incremental en facturación en relación al total de merchants de la plaza. Logra el 18% con 12% por arriba del promedio general de merchants de Misiones.

El resto de las localidades quedan por debajo del objetivo, pero en línea con la tendencia general de cada provincia.

Venta TOQUE (Sprint 10)

Finalizado el proceso de Filtro y "Scouting" (búsqueda de nuevos revendedores de Toque), el Sprint 10 tiene una nueva instancia de venta. Ajustado a nuevos objetivos y visión del proyecto se deben tener en cuenta los siguientes puntos. Se logra generar una PRIMERA AGENDA 2.0 con candidatos a vender TOQUE de 66 personas.

Entre estos/as candidatos/as hay un 44% de revendedores de NPos, es decir de personas que ya vendieron NPos y tuvieron una performance positiva (29 ex revendedores de NPos).

Se logra entrevistar al 45% de esa primera agenda en el Sprint 10. Es decir, a 30 personas y definen comprar y sumarse a la venta 5 nuevos/as revendedores de TOQUE. El resto sigue en proceso de entrevistas y de definición.

Se venden a revendedores 60 dispositivos de los 250 presupuestados por cada Asesor de Experiencia y Venta (50 cada uno por mes).



Figura 24 - Resultado Venta TOQUE 2.0 - Extraído de Sprint 10 (09/12)

Análisis de Escalabilidad - Resultados Caso de Negocio

Finalizado el Sprint 10, marcado desde el principio del proyecto como tope para definir avances y posible escalabilidad; el negocio de TOQUE se encuentra con diferentes procesos en curso.

Como se menciona con anterioridad hay elementos internos y externos que afectan el funcionamiento global del piloto.

Además de los puntos internos y externos mencionados en la revisión de hipótesis del sprint 8, también se suman nuevos elementos. Luego de la pandemia, a nivel compañía se plantean algunos cambios estratégicos en la red comercial de todo el país. Este proyecto se elabora desde diferentes áreas estratégicas como Planning, Evolución de sucursales y la Dirección comercial. Este proceso es muy importante porque implica desde nuevas herramientas de atención, pasando por nueva tipología de sucursales hasta nuevas estructuras de equipos regionales.

La definición consensuada entre el equipo de proyecto y los stakeholders es la de frenar transitoriamente el escalamiento del modelo de reventa TOQUE hasta que se implementan los cambios en las diferentes gerencias.

Lo acordado incluye el análisis y propuestas de alternativas de implementación según la realidad de cada nueva Gerencia.

Como paso previo se analiza el Caso de Negocio inicial. Si bien en el proceso se modificaron muchos indicadores. La finalidad es el análisis y corrección previo a nuevas pruebas.

Resultado Real x 1 AEV promedio vs Presupuesto (Kpi´s de Venta y Activación)

KPI/Mes	Ago.	Sep.	Oct	Nov	Dic
Venta NPos	120	120	225	400	400
Vta NPos REAL	150	163	97	Stop venta	Toque
<i>Q de RV</i>	10	10	15	20	20
Q de RV REAL	7	6,4	3,2	Stop Venta	TOQUE
Ing x VTA.	\$24.000	\$24.000	\$45.000	\$80.000	\$80.000
Ing x Vta REAL	\$30.000	\$32.600	\$19.400	Stop Venta	TOQUE
<i>Activación</i>	25%	25%	25%	35%	40%
Activación REAL	14%	4%	4%	Stop Venta	TOQUE
Ing x Activ.	\$12.000	\$12.000	\$22.500	\$56.000	\$64.000
Ing. x Activ REAL	\$8.400	\$2.608	\$1.552	Stop Venta	TOQUE

Tabla 16 - Resultado Real x 1 AEV promedio vs Presupuesto (Kpi´s de Venta y Activación). Extraído de análisis CASO DE NEGOCIO

<i>Merchants atendidos</i>	18	20	25	30	35
Merchants atendidos REAL	18	18	18	18	18
<i>Fact. Estándar</i>	\$3.600.000	\$5.200.000	\$8.450.000	\$13.182.000	\$19.992.700
Fact. Estándar REAL	\$3.800.000	\$3.870.000	\$3.670.000	\$3.500.000	\$3.420.000
<i>Crec. Incremental</i>	10%	10%	10%	10%	10%
Crec. Incremental REAL	s/medición	9%	-9%	-13%	s/medición
Ing x Fact.	\$5.400	\$7.800	\$12.675	\$19.773	\$29.989
Ing x Arancel	\$37.066	\$53.539	\$87.001	\$135.722	\$205.845
Ing. Fact/Arancel REAL	s/medición	\$5.744,50	S/Ingreso Fact/Arancel		
Ing. TOTAL	\$78.466	\$97.339	\$167.176	\$291.495	\$379.834
Ing. TOTAL REAL	\$38.400	\$40.952,50	\$20.952	S/ingreso	S/ingreso
<i>Cto Laboral</i>	-\$130.000	-\$130.000	-\$130.000	-\$130.000	-\$130.000
Ing. NETO	-\$51.534	-\$32.661	\$37.176	\$161.495	\$249.834
Ing. NETO REAL	-\$91.600	-\$89.047,50	-\$109.048	S/ingreso	S/ingreso

Tabla 17 – Resultado Real x 1 AEV vs Presupuesto (KPI´s de Merchants, Facturación y Total). Extraído análisis CASO DE NEGOCIO

El indicador de venta de NPos se cumple hasta que se frena la venta a mediados de septiembre. Este kpi representa el elemento más importante del proyecto. La red de Revendedores y su crecimiento escalonado no se cumple según lo planificado. Menos revendedores compran más dispositivos de lo previsto. Esto agrega un análisis preliminar de lograr mayor filtro en el ingreso de nuevos revendedores con mayores compensaciones económicas, para lograr la colocación pretendida en los objetivos.

El ingreso por Venta se cumple en el proyecto hasta septiembre con el stop en las ventas.

La activación y su ingreso correspondiente no se cumple según lo presupuestado. Este indicador reviste el gran punto débil del proyecto. Pero en los primeros análisis de esta primera etapa, el equipo también plantea diferentes variables en juego.

Los problemas intrínsecos al uso en la App de NPos y el consecuente cambio de producto son factores que deben tenerse en cuenta. En los casi cinco meses del proyecto, no se logra la meta en ningún momento.

También debe tenerse en cuenta el posible impacto de los productos competidores. Es decir, si la mayoría de los merchants en cartera poseen entre 2 y 3 dispositivos, la estrategia debe tener en cuenta también los motivos de preferencia al usar un dispositivo u otro.

El crecimiento en la cartera de Merchants atendidos es otro punto que no se cumple. Esto se relaciona al eje que toma la gestión luego del Kick Off, es decir lograr vínculo y relevar necesidades.

El incremento en facturación del 10% sobre la cartera total de la zona logra un cumplimiento muy cercano al objetivo el primer mes (septiembre). Ya que agosto no se mide. Luego decae mes a mes hasta finalizar la etapa del proyecto piloto. Pero es importante tener en cuenta que la Facturación Estándar Real también disminuye producto del contexto pandemia. Toda la región NEA disminuye su facturación.

No se logra el punto de equilibrio entre costo laboral del Asesor abocado al proyecto y los ingresos a la red comercial del NEA. No se cumple lo proyectado ningún mes durante el proceso. Pero se analiza también la productividad elevada con la necesidad de trabajar la activación.

Cambios en la RED COMERCIAL de NX

A mediados de enero de 2021 comienzan a implementarse los cambios mencionados y transversales a toda la organización. Los mismos afectan el funcionamiento directo de la red comercial.

Básicamente se trata de cambios en las estructuras de equipos, relacionados al modelo de atención, a las tipologías de sucursales; y desde una mirada más general, alineadas al contexto cada vez más digital y orientado al nuevo negocio foco de la compañía. Esto es, los productos Fintech como la cuenta remunerada o el producto TOQUE.

Una de las primeras regiones es la Gerencia NEA y esto afecta el funcionamiento del proyecto de reventa NPos/ TOQUE. A su vez, también en la primera etapa se suman Gerencias como AMBA y Patagonia, equipos interesados en la prueba y que también deben pausar su implementación.

De esta manera la definición desde los stakeholders en línea con todo el equipo desarrollador del proyecto pasa por dos ejes, en primer lugar, frenar toda la implementación de NEA y nuevas gerencias hasta el segundo semestre del año 2021.

En segundo lugar, tomando las conclusiones realizadas desde el Sprint 8 (con las revisiones de las hipótesis) hasta el Sprint 10 con nuevos ajustes y definiciones; proponer un modelo 2.0 del proyecto para una nueva implementación en la segunda mitad del año 2021. Este modelo debe contemplar posibles formatos de venta en otros productos, como ser la cuenta remunerada o diferentes productos del ecosistema de NX.

RESULTADOS OBTENIDOS

Finalizada la etapa de Implementación del proyecto, y ante los procesos de cambio relacionados al producto NPos/Toque y a la compañía; se procede al análisis de resultados alineados a los objetivos específicos planteados al principio del presente trabajo de Tesis.

El objetivo general se plantea como el desarrollo de un piloto comercial para lograr el incremento de venta en el producto a nuevos clientes a través de una red de revendedores en las provincias comprendidas por la Gerencia Nea (Chaco, Corrientes, Misiones y Formosa).

Siguiendo con el análisis se propone revisión de cada objetivo específico.

Diagnosticar la viabilidad estratégica de vender el producto NPos a través de un canal externo a las sucursales en distintas localidades de Gerencia NEA.

El objetivo específico planteado en primer lugar se refiere a la exploración sobre la viabilidad de un nuevo formato de venta. Como se menciona en la etapa de diagnóstico; existen componentes inherentes al contexto y al producto que posibilitan esta prueba.

En primer lugar, la potencialidad ilimitada en la venta, cualquier persona que quiera vender sus productos o servicios, puede tener NPos/Toque. En segundo lugar, la disminución de clientes en las sucursales en cuanto oportunidades de venta. Finalmente, los atributos de la identidad de la marca y el vínculo en localidades del NEA con su público por más de veinte años. Este último punto es clave, ya que plantea la posibilidad de aprovechar los atributos y el conocimiento de la marca para llegar a un público más masivo y ajeno a las sucursales de Naranja X.

La viabilidad estratégica depende de dos factores concretos. Por un lado, la escalabilidad de la red y la cantidad de productos vendidos. Por el otro, el impacto en el negocio concretamente, es decir que la cantidad de dispositivos vendidos se active en el mercado aumentando la facturación.

En el primer punto el piloto cumple sus objetivos. Durante los meses que dura la prueba (de julio a diciembre), se mantiene e incrementa la red de revendedores y se cumplen los indicadores propuestos de venta mes a mes. Hasta el Sprint 8, se venden 1740 sobre 1590 presupuestados. Solo con la particularidad de no cumplimiento, en las etapas de freno voluntario en la venta.

En contraposición, analizando el segundo factor orientado al impacto en el negocio, no se logra en ningún momento de la prueba cumplir con los objetivos de activación.

Por lo tanto, la viabilidad estratégica queda a primera vista, en un punto intermedio. Es viable la estructura externa de venta, capaz de posicionar un producto a través de una red. Pero al mismo tiempo, no se comprueba que la venta tenga la misma calidad o efectividad que un canal tradicional.

La activación nunca cumple sus metas. Esto representa el ciclo completo del negocio de NPos/Toque, es decir un revendedor que compra el producto, se lo vende a un merchant y éste último vende con el dispositivo para que el revendedor vuelva a comprar y buscar nuevos clientes. Se persigue así, el impacto económico a través de un dispositivo que genera facturación para la compañía.

Generar nuevos clientes en un canal de comunicación digital, utilizando los valores de la identidad de marca.

El segundo objetivo específico se relaciona en primera medida a la construcción de la red de revendedores. Son clientes en el sentido de que compran el producto para su posterior reventa, por ende, deben comprar no sólo cada NPos sino también el modelo de venta a modo de inversión personal. En esta línea el resultado es positivo, la red crece hasta superar los 80 revendedores de manera escalonada, y si bien no se cumple el presupuesto inicial de cantidad de revendedores, la red funciona como una estructura de venta.

Entre julio y octubre, los 5 asesores/as abocados al proyecto logran 160 NPos vendidos más que toda la Red NEA en las sucursales (productividad total Red NEA de 1.580 versus 1740 del piloto). Estos dispositivos salen por un canal totalmente ajeno al flujo de clientes en las sucursales.

Por otro lado, este objetivo también se refiere al usuario final, los merchants o micro merchants que compran el NPos para vender sus productos o servicios con tarjeta.

El resultado es también favorable. En todo el proyecto, cerca de un 30% de los dispositivos vendidos a la red de revendedores llega al usuario final (493 merchants y micromerchants). Estos nuevos usuarios de NPos se suman a la productividad regional sin visitar sucursales o a través del canal tradicional.

Desarrollar junto a colaboradores de la RED COMERCIAL (Asesores de Experiencia y Venta) un modelo y herramientas de gestión valorando la ventaja competitiva del conocimiento de plaza comercial.

El tercer objetivo específico planteado al inicio del presente trabajo de Tesis plantea el aporte estratégico de Asesores con su conocimiento y experiencia, en el armado de una red de reventa. Esto quiere decir, coordinación con áreas internas de soporte y conocimiento de las plazas comerciales en el proyecto.

Implica en otros términos que un Asesor experto en la venta y en el modelo de atención en las sucursales, pueda generar un proceso similar a través de canales digitales con una red externa a la compañía.

En todo el proceso de diagnóstico e implementación del piloto, se cuenta con la participación activa de asesores alineados a áreas internas. Esto permite planificar procesos de venta, herramientas necesarias, formatos de acompañamiento y aportes concretos al momento de corregir desvíos.

En síntesis, desde el armado de la "primera agenda" y las entrevistas con revendedores para lograr la captación, toda la implementación corresponde a habilidades y conocimientos de asesores que forman parte de Naranja X. A su vez, también toman un rol protagónico en todo el asesoramiento a su cartera de Merchants. Si bien no se logra el incremento esperado en facturación, si se obtiene información valiosa al momento de pensar en estrategias para aumentar la facturación total.

El material de formación para revendedores también se elabora con gran protagonismo desde los asesores para agregar buenas prácticas de comunicación e indagación a clientes finales, y uso de herramientas de base de datos o gestión.

Concluir con análisis de Impactos este Piloto sobre nueva modalidad de venta. Anclaje en tres indicadores; colocación de productos, activación y facturación de nuevos Merchants

El último objetivo específico propuesto se refiere al análisis global de indicadores. Es decir, otorgar validez o no a la prueba acorde a los resultados conseguidos a partir de la implementación.

La colocación de productos se cumple, como se menciona anteriormente, supera los presupuestos iniciales y los ajustados hasta el sprint 8. También se logra la venta a usuario final a cerca de 500 merchants, un 30% de las unidades vendidas a la red de revendedores.

La activación presupuestada no se logra. Se trabaja en principio sobre los motivos a través del seguimiento y acompañamiento a revendedores. Se comparten practicas efectivas de venta y se brindan incentivos económicos a los revendedores con mayor activación.

Posteriormente se trabaja sobre la activación por tramos. Es decir, a través de la información específica por cada dispositivo, se hace foco en la productividad real de cada revendedor. Esto permite orientar el seguimiento y las acciones de manera más efectiva.

Mirando el objetivo de facturación. Aunque el objetivo inicial no se consigue, si se logra la primera instancia de fidelización y acercamiento a la cartera asignada de merchants. Los asesores abocados al proyecto se convierten en fuente de consulta constante de parte de los merchants y plantean necesidades que luego se trabajan en el equipo interno. Uso de Link de Pago, envío de material de promociones, respuesta rápida ante inconvenientes técnicos; y estos inputs, trabajados en el proyecto, ayudan a lograr en algunas localidades el incremento del monto facturado.

El logro del incremento en la facturación conlleva una limitación intrínseca y es que a partir de julio 2020, ante los primeros sprints del piloto, la facturación cae de manera general en todas las regiones debido a factores ajenos a la prueba. Los frenos en las importaciones, la dificultad de los comercios para abastecerse de stock y poder vender, producen una caída general. Por ende, resulta incompleto el análisis sobre si es viable cumplir el objetivo planteado.

SOSTENIBILIDAD

Desde el inicio del piloto, en la elaboración del diagnóstico inicial se aborda la situación de un producto con bajo desarrollo comercial a través del canal tradicional de venta. A su vez, un mercado potencial en crecimiento constante a través de la digitalización y del incremento de personas que venden productos y servicios por su cuenta.

De esta manera, en los espacios iniciales con los stakeholders (Dirección comercial de la compañía y squads del producto NPos y Planning) se plantea como sostenible un modelo de red de reventa en el caso de cumplir dos variables generales.

La primera variable está relacionada a lograr la validación de un canal de venta externo. Es decir, lograr un circuito de venta medible y concreto que pueda presupuestarse y planificarse. Aunque en el presente proyecto se trata del producto NPos, la finalidad también tiene que ver con testear el canal para posibles nuevos productos.

La segunda variable definida con los stakeholders está relacionada a lograr un impacto en el negocio, es decir el resultado macro esperado. En el caso del proyecto de red de reventa de NPos, el impacto esperado es lograr la facturación en los nuevos merchants a través del cumplimiento del objetivo de activación. Con lo cual, la sostenibilidad del proyecto implica lograr un círculo de rendimiento global del producto. En otras palabras, lograr cantidad de productos vendidos y lograr calidad en la venta.

Un elemento importante a tenerse en cuenta es que todo ese rendimiento además de ser acorde al plan y presupuesto, pueda perdurar en el tiempo. Que logre estabilidad gracias a los aprendizajes y ajustes en la prueba.

De esta manera se involucran los asesores y management regional junto a áreas de apoyo estratégico (squads NPos, Planning, UX, Merchants, Marketing) para armar una herramienta completa de gestión para un nuevo canal de venta.

Modelo de Venta a través de la Red

Como se comprueba en el análisis de resultados, a lo largo de los seis meses del proyecto se constata que el modelo de venta a través de la red externa se mantiene. Se supera la colocación del producto y se obtiene un mercado nuevo en la región a través de la venta a usuarios finales.

La red funciona de manera estable y hasta que se define frenar la venta, el nivel es constante.

Por otro lado, desde una mirada cualitativa, la comunicación entre la red y las áreas de soporte funciona de manera efectiva. Se generan actualizaciones constantes en los procesos de venta, de seguimiento y en la estrategia para cumplir cada objetivo. A través de la metodología, luego de cada sprint se toman decisiones en conjunto con los stakeholders y el equipo desarrollador. Todo el proceso de funcionamiento de la red cumple las expectativas, y permite suponer que es factible de escalarse a otra región o con otros productos.

No existe evidencia a lo largo del piloto que muestre alguna imposibilidad en la construcción del canal de venta. En las cinco plazas de despliegue la red se crea con un proceso unificado, se acompaña y promueve según lo planificado en las etapas del piloto y; finalmente se agregan cambios según las situaciones no previstas.

Una alternativa con vistas a la sostenibilidad del proyecto, es lograr que la red además de vender NPos, descargue cuentas remuneradas a los usuarios. Esto se vuelve factible al momento de unificarse las APP's de TOQUE y NX.

De esta manera es posible motivar el uso de la cuenta remunerada y desde ahí ofrecer beneficios a los nuevos merchants por utilizar el dispositivo.

Otro punto importante para nuevos despliegues es poder aprovechar el formato de selección de revendedores con filtros de la etapa final. Capitalizar toda la experiencia sobre la búsqueda de perfiles y dinámicas de acompañamiento que va perfeccionándose hasta los últimos sprints.

Una opción planteada en las instancias de bench en la etapa de diagnóstico es la relacionada a implementar un esquema de comisiones ascendente para un revendedor que incluya en la red a otro revendedor con buena performance (similar a Amway).

Impacto en el Negocio

Al momento de analizar el impacto global en el negocio a través de la red, se arriba a indicadores exitosos como la colocación, pero otros que merecen nuevos análisis para la sostenibilidad del modelo.

Si bien existen diferentes variables a tener en cuenta, la activación final de los dispositivos queda lejos de los objetivos. Con lo dicho, los análisis finales del proyecto junto a los stakeholders, dejan planteados algunos puntos a revisar.

En primer lugar, sobre los tiempos planificados de activación. Existe la posibilidad de que las mediciones deban tener más tiempo que las sucursales y una escala totalmente diferente de cumplimiento.

Este punto tiene sustento en que las sucursales y equipos de venta, venden a usuario final e interactúan constantemente con clientes. Por el contrario, los miembros de la red son personas que dedican parte de su tiempo a la venta. No se tiene precisión de cuánto tiempo o cuántas entrevistas con clientes tienen, ya que se trata de una red externa. Si bien existen números relevados, esa cifra puede variar mucho entre un revendedor y otro.

Con lo dicho, la medición del ciclo de venta puede variar más allá del objetivo planteado. Una alternativa es duplicar el tiempo previsto de activación en comparación con las sucursales.

Otro punto a analizar es si la recompensa económica planteada como incentivo para que los revendedores fomenten la activación es un elemento de peso en el indicador. Puede evaluarse la posibilidad de escalar un proyecto de beneficios directamente para el merchant que active a los 15 días de comprado el producto con algún descuento.

Otra alternativa es darle al merchant un mes de promoción especial al momento de activar. En definitiva, más allá del beneficio para el revendedor, el piloto plantea como hipótesis el dar otro beneficio al usuario final. De esta manera es viable ser la primera opción entre los dispositivos de cobro que tienen los merchants entre sus alternativas.

Finalmente, la devolución final con los stakeholders y el equipo desarrollador arroja una observación sobre la cartera de merchants.

Si bien la prueba permite conocer problemáticas y necesidades de los merchants, la visión acordada es la de orientar la gestión de manera total a la red.

Específicamente al crecimiento en colocación y activación.

Esto se analiza de esta manera debido a que el incremento de facturación debe trabajarse de manera integral por segmento de merchants. Es decir, beneficios y promociones con mejoras en la comunicación que permitan mejor difusión a tiempo. No se logra un impacto representativo en la facturación desde la gestión de los asesores. A su vez, este indicador ocupa agenda de los asesores que no termina generando el impacto deseado.

Con lo dicho, de cara a los nuevos despliegues regionales del modelo de reventa se trabajan con las observaciones mencionadas. Cada una requiere el correspondiente análisis de implementación y se analiza posterior a los cambios mencionados en la red comercial.

CONCLUSIONES

El presente plan de intervención ejecutado en Naranja X para la venta del producto NPos plantea una búsqueda de solución ante un cambio estructural en el modelo de negocio de la compañía.

Desde sus comienzos, la empresa pone en juego su estrategia comercial ligada al negocio presencial y específico de los clientes de la tarjeta de crédito.

En los últimos años, con los avances tecnológicos y con el proceso de pandemia, NX enfrenta un primer cambio troncal en su negocio; la disminución constante de clientes en sus sucursales.

A su vez, existe otro cambio que al mismo tiempo representa una oportunidad para la compañía. Las nuevas tecnologías y los nuevos hábitos de consumo habilitan un mercado mucho más grande que el de clientes de la tarjeta de crédito tradicional. Es en este punto donde tiene implicancias el proyecto de intervención. Porque conlleva una conexión entre el negocio tradicional y una posible herramienta de venta y posicionamiento de productos cruzando los límites de las sucursales, llegando a clientes específicos detectados a través de las redes sociales.

El proyecto plantea una etapa de diagnóstico colaborativa, incluyendo a los referentes del producto y los datos relevantes del mismo durante los primeros meses del 2020. También incluye la mirada de modelos externos, a través del bench con diferentes empresas.

Luego de la etapa de armado del plan de acción se avanza con la implementación, planificada y estipulada por diez sprints. La metodología de trabajo se define validando el contexto de prueba y de cambio constante, no solo dentro de la compañía sino en el entorno externo (pandemia, aparición de competidores, cambios en los productos, etc.).

La validez interna y sostenibilidad de la prueba piloto se relaciona directamente con los KPI's de cumplimiento. Estos son la venta, la activación y posteriormente el incremento en la facturación en la cartera de merchants atendida. También, esta validez interna se encuentra alineada a la evolución cualitativa. Es decir, el funcionamiento de la red, la capacidad de adaptación, de sostenibilidad en el tiempo y el aprendizaje continuo a través de cada sprint y espacio de presentación de avances (Reviews).

En líneas generales, se deben realizar ajustes en los KPI's que permiten capitalizar los aprendizajes. Según la mirada final consensuada con los Stakeholders el objetivo de facturación quita foco al objetivo general del proyecto, que es crecer en el mercado de validadores de cobro. También se menciona la posibilidad de acciones más direccionadas al merchant, al momento de incrementar la activación.

Por otro lado, el trabajo de elaboración de la red y sus herramientas de acompañamiento, logran transformarse en procesos estandarizados. Con algunos ajustes, se implementa primero en dos plazas y luego se extiende con el mismo proceso a otras tres plazas más. Todo el proceso se documenta; se actualizan y estandarizan también las herramientas de carga de datos y de información de seguimiento numérico.

Con todo este análisis final, se comprueba que es viable la herramienta de venta y que es posible implementarla con diferentes productos o en diferentes regiones. Por otro lado, mirando la experiencia de otras empresas con formatos similares, si bien existen y operan con redes de venta en este sentido; no existe en el proceso del proyecto conocimiento de otras compañías que tengan un formato híbrido (es decir canal presencial y una red de venta tercerizada).

En el proceso de implementación no se analizan impactos de un modelo híbrido. En otras palabras, no se registran, por ejemplo, situaciones de confusión en el cliente al recibir la oferta por redes sociales de un asesor que no está en una sucursal de NX. Si bien en las sucursales se comunica ante consultas y en la primera etapa se coloca información sobre la oferta a revendedores de NPos, no se plantea un plan de respuesta ante posibles consultas o reclamos.

Este último punto es fundamental teniendo en cuenta que el proyecto se inicia desde una valoración importante de la marca en la región.

En este sentido, la implementación de la red podría diferir en sus resultados al implementarse en una región con menos conocimiento de marca. Zonas regionales como AMBA donde las sucursales no tienen tanta antigüedad o vínculo con los clientes pueden ser espacios más desafiantes. Este punto también debe analizarse para futuras implementaciones.

Es decir, desde una perspectiva de validez externa, que analice el entorno de la red, resulta importante el análisis de mercado previo y las consecuentes estrategias de comunicación definidas.

En síntesis, se comprueba un proceso y una metodología de venta. De cara a nuevas implementaciones en otras regiones, la misma requiere ajustes en la planificación de sus objetivos. Finalmente, un análisis estratégico que aborde los diferentes espacios comerciales, perfil de clientes, posicionamiento de la marca y detalles específicos de la región en cuestión.

BIBLIOGRAFÍA

-Capriotti Peri, Paul (2009). Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa. Colección Libros de la empresa

-Fernández Souto, Ana Belén (1996). La Imagen corporativa en los sistemas comunicativos locales. Universidad de Vigo.

-Friend, Graham y Zehle Stefan (2008). Como diseñar un plan de negocios. The Economist. Colección Finanzas y Negocios.

-Hill, Charles y Jones, Gareth (2011). Administración estratégica. Un enfoque integral. Cengage Learning - 9na edición

-Pulgarín M y Rivera R (2012). Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales. Criterio Libre – Vol. 10 No. 16.

-Ruda, David (2018). Otra manera de hacer negocios. Del creador de Naranja. Editorial Lea

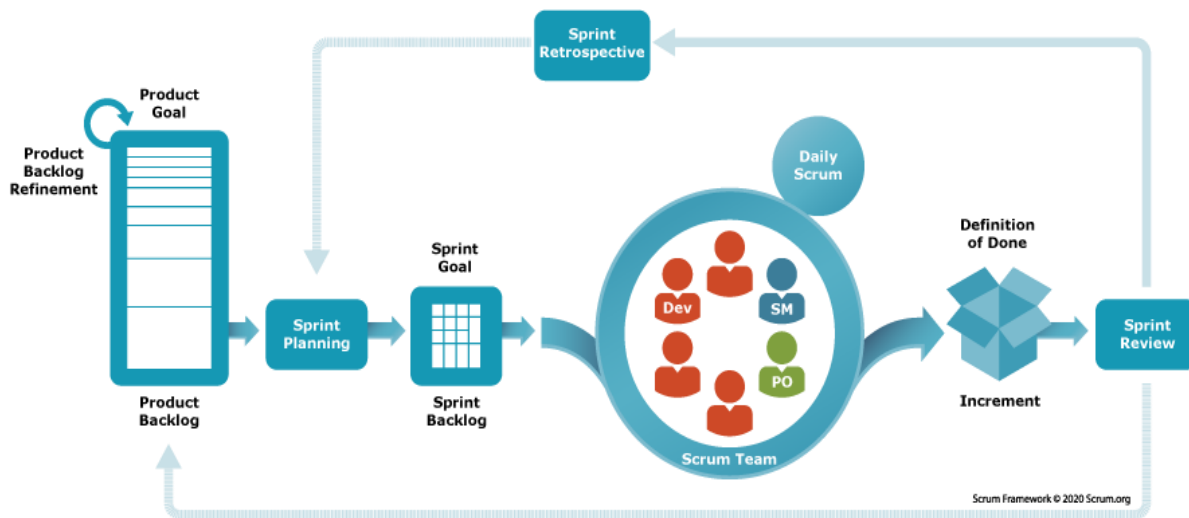
INDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1: La evaluación estratégica y el proceso de planificación estratégica.....	16
Figura 2: Estrategias emergentes y deliberadas.....	19
Figura 3: Jerarquización de niveles de la información en la construcción de credibilidad.....	27
Figura 4: Bosquejo de Timeline presentado ante Dirección Comercial.....	42
Figura 5: Línea de correspondencia inicial entre TAREAS y KPI´s y soporte/herramientas.....	44
Figura 6: Flyer institucional “sumate al equipo de Revendedores”	55
Figura 7: Material para imprimir Calco o Display – “Aumentá tus ventas”	56
Figura 8: Timeline KICK OFF y SPRINT 1.....	57
Figura 9: Placa de Kick Off (Julio 2020).....	59
Figura 10: Kick Off - Objetivos del Proyecto y modalidad de gestión.....	60
Figura 11: Review Sprint 1: Resultados Gestión PRIMERA AGENDA.....	61
Figura 12: Piezas de difusión masiva en radios y redes sociales para captación nuevos RV.....	62
Figura 13: Review Sprint 3: Seguimiento Gestión de RV.....	63
Figura 14: Review Sprint 3: Ciclo de Activación de dispositivos NPos.....	64
Figura 15: Colocación NPos sprints 1 a 3. Análisis resultados.....	66
Figura 16: Colocación NPos sprints 1 a 7. Análisis resultados.....	69
Figura 17: Gestión de Merchants del Proyecto. Review 6.....	73
Figura 18: Hipótesis 1: Colocación de NPos según presupuesto en el mercado comercial del NEA.....	75
Figura 19: Hipótesis 3: Asesoramiento y Facturación de Merchants.....	78
Figura 20: Resultados Facturación (TPV) por localidad.....	81

Figura 21: Presentación de nuevos OKR´s en Proyecto de venta Toque.....	83
Figura 22: Proceso de Revendedores TOQUE.....	84
Figura 23: Seguimiento venta a usuario final (X Tramos).....	86
Figura 24: Resultado Venta TOQUE 2.0.....	89
Tabla 1: Diagrama de Gantt. Etapas del Proyecto de red de revendedores.....	30
Tabla 2: Colocación NPOS / Cantidad de Asesores / % de colocación NPos versus otros Productos por Gerencia.....	32
Tabla 3: Cantidad de productos vendidos y porcentaje de participación dentro del objetivo de Puntos Ponderados.....	33
Tabla 4: Espacios de benchmarking con empresas red de reventa.....	37
Tabla 5: Matriz FODA.....	41
Tabla 6: Presupuesto por indicadores de gestión para el proyecto.....	46
Tabla 7: Desempeño de sucursales NEA / selección de localidades del proyecto.....	49
Tabla 8: Requisitos en Asesores/as para participar del proyecto.....	53
Tabla 9: Desempeño por localidad en RV y NPos.....	70
Tabla 10: Cumplimiento Hipótesis 1.....	75
Tabla 11: Activación de julio a octubre por fecha de venta.....	76
Tabla 12: Temas relavados entrevistas a merchants y relevancia de temas.....	79
Tabla 13: Activación de NPos por Sprint a 30, 60 y 90 días.....	85
Tabla 14: Cantidad de Dispositivos vendidos a Usuario final por Sprint.....	87
Tabla 15: Comparativo de facturación entre localidades entre cartera atendida y cartera total.....	88
Tabla 16: Resultado Real vs Presupuesto (Venta y Activación).....	91
Tabla 17: Resultado Real vs Presupuesto (Merchants, Facturación y Total).....	91

ANEXOS

Anexo 1: Resumen de Ceremonias y Artefactos de Metodología Scrum



Ceremonias y Artefactos de Scrum – Extraído de “Qué es Scrum” – Scrum.org

Ceremonias

Sprint: Es el ciclo de Trabajo, que se repite de manera incremental. Es el evento contenedor de todos los demás ya que todos suceden dentro del sprint. Debe tener una duración fija que garantice iteraciones breves de retroalimentación con el fin de inspeccionar y adaptar lo que se está trabajado y cómo se está trabajando.

Las tareas a trabajarse en el sprint se definen en la Sprint Planning y se obtiene desde el Product Backlog (donde se encuentra todas las tareas del proyecto juntas, sin priorizar ni ordenar).

Cada sprint tiene un “sprint goal” que se define en el equipo como el cumplimiento de las tareas asignadas. Una vez comenzado, las tareas no pueden modificarse.

En el proyecto NPos se define de 15 días, esta duración se debe a que permite avances y monitoreo constante.

Dentro de cada Sprint existen otras instancias de control más específico como las “Daily” y que ayudan a que el proceso llegue a su fin con las tareas realizadas.

Finalizado un Sprint automáticamente comienza el siguiente.

Sprint Planning: Instancia de planificación de tareas concretas a realizarse en el Sprint, su resultado final es el Sprint Backlog (tareas del Sprint). Permite dar visibilidad al equipo desarrollador sobre los compromisos que asume en dicho periodo de trabajo. El equipo debe cumplir sus compromisos. Puede haber tareas que se subdividen en tareas más pequeñas y que llevan más tiempo de realización, por ejemplo, que se realicen en tres sprints.

Las tareas definidas para realizar en un sprint se desprenden de una lista de tareas que comprende todo el proyecto completo. De esta manera la "sprint Planning" ayuda a priorizar y a poner en funcionamiento el proyecto.

Daily: Reunión de chequeo de tareas. Se definen dos por semana. Para validar avances y desvíos. Si bien el nombre "Daily" quiere decir "diariamente", en este caso se define dos por semana dado que el trabajo de los Asesores para generar la red lleva un periodo de tiempo más elevado y las instancias con socios estratégicos también conllevan un periodo de armado de información prolongado en su mayoría.

Review y Retrospectiva: Instancias de cierre del Sprint, la primera es la presentación a Stakeholders y público interesado de resultados del sprint. La segunda consiste en el análisis interno de feedback en el equipo desarrollador.

En el ejemplo de la Red de Reventa, cada Review implica ver números de colocación de NPos (venta), de Activación y de Facturación de Merchants. A su vez también se comparten aprendizajes de las acciones realizadas para cumplir dichas metas.

Por otro lado, la Retrospectiva es una ceremonia posterior a la Review y funciona de manera interna. Es decir, participa el Product Owner, el Scrum Master y el equipo desarrollador, la única finalidad es potenciar el aprendizaje para comenzar el nuevo sprint a través del feedback (retroalimentación) colectivo con vistas a la mejora continua.

Artefactos

Product Backlog "Pila de Trabajo": Conjunto de tareas necesarias para llevar a cabo el proyecto. Corresponde al Product Owner la actualización constante del Backlog; el *equipo desarrollador* lo construye aportando ideas o tareas sin filtros de viabilidad, solamente teniendo en cuenta qué es lo importante para el proyecto en cuestión. Se prioriza en las instancias de "Refinamiento del Backlog".

La priorización permite no sólo comenzar por tareas de mayor impacto, sino también poder transformar ideas amplias en tareas pequeñas, concretas y por ende alcanzables en los períodos de trabajo (Sprint).

Las tareas del backlog, luego del proceso de refinamiento se convierten en "Historias de usuario". Este concepto apunta a una sentencia clara y concreta a desarrollar por el equipo desarrollador.

Sprint Backlog: Conjunto de Historias de Usuario o tareas priorizadas del Backlog mayor para trabajar en el Sprint específico. Las tareas asumidas como compromiso deben finalizar y en caso de no lograrlo, se llevan de nuevo al Backlog y se define si se replanifican para próximos Sprints según su impacto y necesidad.

Incremento: El ciclo Iterativo implica repeticiones sucesivas agregando valor al producto surgido de los aprendizajes. Cada instancia o ceremonia tiene un objetivo llamado "Gol", el producto también lo tiene y por ende en cada instancia se logra un incremento que va avanzando sprint tras sprint.

Roles

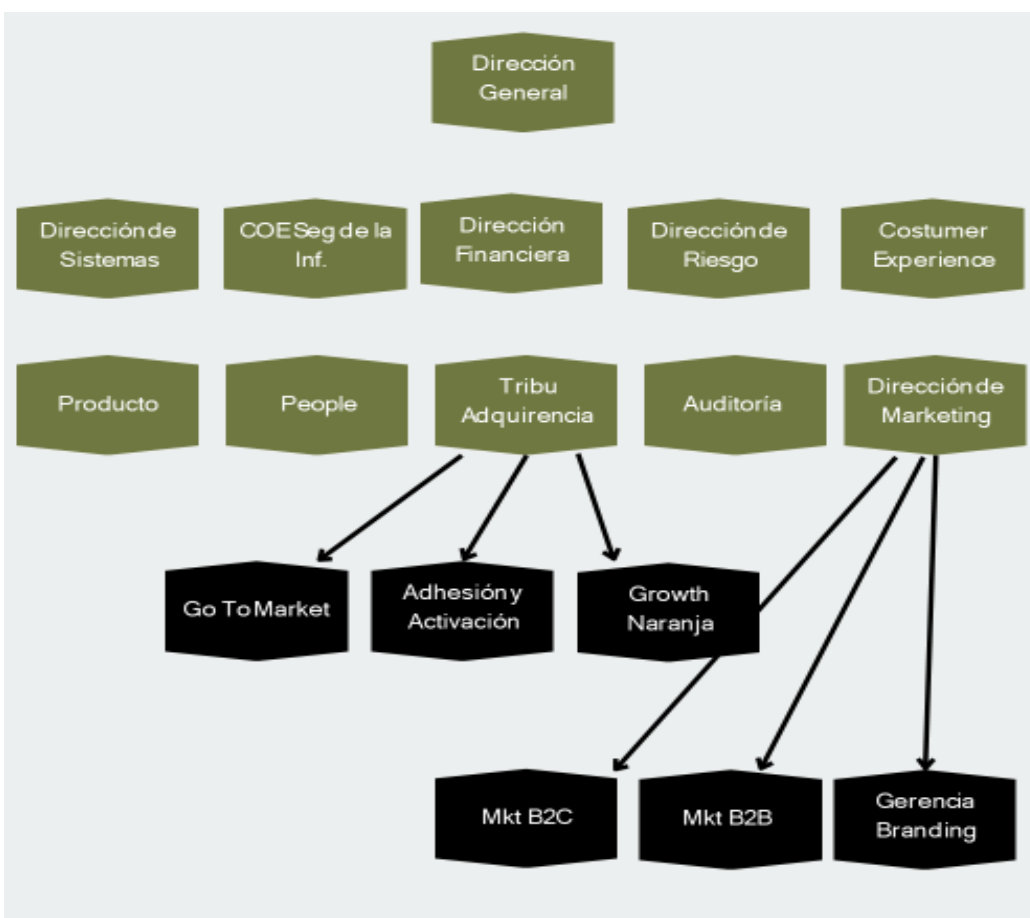
Stakeholders (subdirector - Planning - Dirección Comercial): Socios estratégicos, personas o áreas interesadas/afectadas al proyecto. En términos concretos, son los clientes que necesitan que el proyecto funcione.

Product Owner (Gerente Regional NEA): Literalmente, dueño del producto. Es quien capitaliza la visión del proyecto y define la orientación que debe seguir el equipo desarrollador en cada ceremonia, desde la Planning, hasta las tareas de cada Sprint de trabajo y los espacios de Review. Debe aportar la dirección del proyecto muy en línea con los Stakeholders y actualizando el Product Backlog.

Scrum Master (Supervisor Regional Zona Chaco-Formosa): Es el rol encargado de velar por el cumplimiento de la metodología y las instancias de cada ceremonia. Debe cuidar la dinámica interna del equipo, los espacios de feedback y también funciona como nexo con el PO, los Stakeholders y cualquier intervención necesaria para resolver problemáticas o desafíos que surgen en el funcionamiento del proyecto.

Equipo Desarrollador (Asesores regionales NEA): Debe cumplir las tareas acordadas en cada espacio de Planning. Esto incluye la priorización de tareas en el Backlog y asumir compromisos en cada Sprint. Cada miembro del equipo tiene habilidades y conocimientos específicos. Deben cumplir cada ceremonia y priorizar el feedback en cada espacio de Retrospectiva para lograr potenciar el funcionamiento colectivo.

Anexo 2: Organigrama operativo de la compañía. Áreas afectadas al Proyecto



Elaboración propia de Organigrama de la compañía Naranja con especificación de áreas intervinientes en el Proyecto. Información extraída de Naranja X.

Anexo 3: Información sobre Posicionamiento de Marca. Valoración y Posicionamiento de Marca. (Fuente: Informes de Kantar y Delfos de Naranja X).

Informes periódicos en la compañía realizados a través del servicio tercerizado de Kantar y Delfos. Reflejan cómo es percibida la marca en el país y puntualmente en la región NEA, donde se implementa el piloto. Una fortaleza esencial que brindan las encuestas del cliente o informes utilizados por la compañía, es el posicionamiento de marca en cada provincia o ciudad del país. Este punto resulta muy importante ya que se trata de la confianza de clientes que, por primera vez o con poca experiencia, comienzan a transaccionar de manera digital.

Según el informe de Kantar (2019 - Posicionamiento), Naranja X asume después de Visa y en algunos casos posterior a MasterCard un segundo o tercer lugar en casi todas las dimensiones a nivel país.

Si bien existen diferencias en algunas regiones, a nivel general el 2020 encuentra un posicionamiento de marca estable en relación a los últimos años. Básicamente esta encuesta nuclea la mirada de usuarios (clientes y no clientes) en relación a:

-Top of Mind (presencia mental): "Pensando en Tarjetas, ¿qué marca se le viene a la mente?"

-Recordación espontánea: Conocimiento espontáneo

-Mayor Visibilidad: "¿Escuchaste, viste o leíste algo acerca de estas tarjetas en algún lugar recientemente?"

En general, los primeros puestos son ocupados por Visa y Naranja X compite directamente por el segundo o tercer lugar con MasterCard o Mercado Pago.

Sentencias / País - Región comercial	País	Noa/Nea	Centro/Cba
Top of Mind (Presencia Mental)	3er Puesto	2do Puesto	2do Puesto
Recordación Espontánea	3er Puesto	2do/3er Puesto	3er Puesto
Mayor visibilidad	2do Puesto	2do Puesto	1er Puesto

Elaboración propia de Encuesta KANTAR 2019 - Posicionamiento de Marca País y por regiones.

Específicamente mirando dentro de la Gerencia NEA se observa un posicionamiento importante de la marca, tanto en TOM (Top of Mind) como en Recordación espontánea sobre otras marcas competidoras mirando las principales capitales de la Gerencia (Chaco y Corrientes).

Puede apreciarse en estas capitales del NEA una ventaja como marca en relación a *Mercado Pago* o *Uala* e incluso sobre otras tarjetas.

Tendencialmente Naranja pierde cierta presencia mental, especialmente desde el espontáneo. Esto también ocurre con la mayoría de las marcas, siendo las emisoras las quienes capitalizan

► Chaco - Corrientes



Base: 247

KANTAR

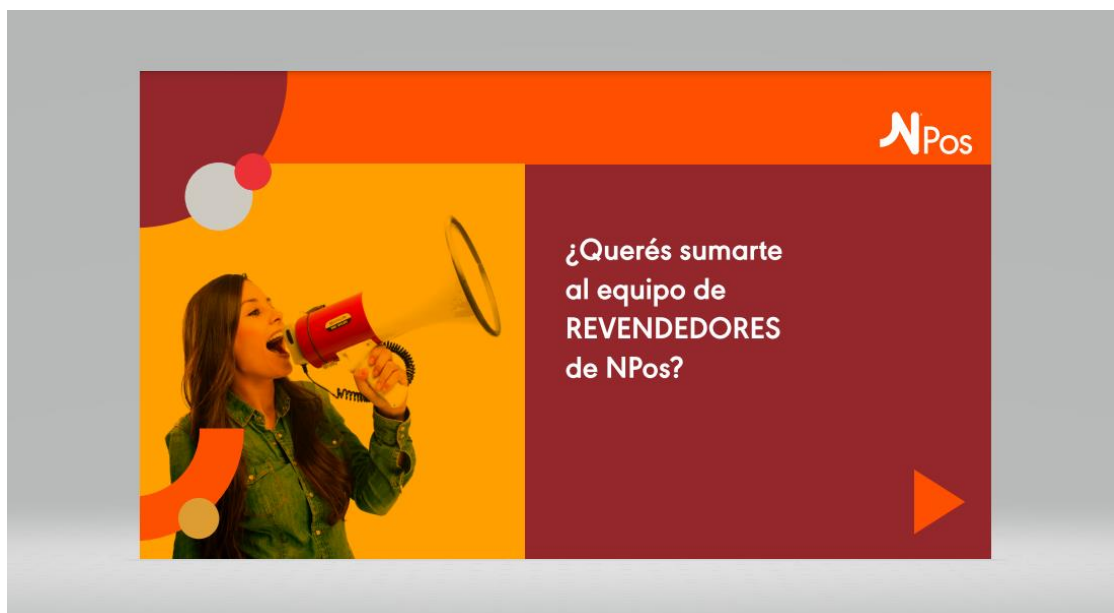
BE1. Pensando en Tarjetas ¿qué marcas se te vienen a la mente?

▲ Dif. Significativa vs periodo pasado



Extraído de Informe Kantar 2020 - Posicionamiento Chaco - Corrientes (TOM y Conocimiento Espontáneo)

Anexo 4: Piezas de comunicación para Revendedores y Merchants.



Placa número 1 para revendedores. Extraído de material de comunicación para RV



Placa número 2 para revendedores. Presentación del programa. Extraído de material de comunicación para RV

No necesitás experiencia ni conocimientos previos
¡Comenzá a ganar dinero!

Manejá tus tiempos
Elegí cuándo, cómo y dónde vender dependiendo de tu disponibilidad y sin impedimentos

Vendé más, ganá más
A medida que vayas superando los distintos objetivos vas a acceder a mejores beneficios

Placa número 3 para revendedores. Ventajas del programa. Extraído de material de comunicación para RV

Para participar del Programa comunicate con:
Franco Lupczinski
Cel.: +54 3755 686941
franco.lupczinski@naranja.com

Placa número 4 para revendedores. Datos de contacto. Extraído de material de comunicación para RV



Placa número 1 para Merchants. Institucional NPos. Extraído de material de comunicación para Merchants.



Placa número 2 para Merchants. Presentación NPos. Extraído de material de comunicación para Merchants.



Placa número 3 para Merchants. Funcionalidad NPos. Extraído de material de comunicación para Merchants.



Placa número 4 para Merchants. Funcionalidad NPos. Extraído de material de comunicación para Merchants.