

Lic. en Negocios Digitales

TFI de Introducción a la tecnología
y cultura digital (ITCD)



PRISMA
medios de pago

Cómo no ser otra víctima de la transformación digital

Integrantes del grupo:

Arias Catalina, Catarino Francisco, Douce Valentina, Gomez Rodriguez
Joaquin, Rattagan Felicitas, Sapoznik Candela y Villaverde Florencia

Profesores:

Romina Benitez y Melina Guerschuny
Cuatrimestre: 2do - Primavera
Año: 2020

Consultora Fluki | Proyecto Prisma Pagos

Nombre del grupo	Consultora Fluki
Nombre de la Empresa	Prisma Medios de Pago
Integrantes	Arias Catalina, Catarino Francisco, Douce Valentina, Gomez Rodriguez Joaquin, Rattagan Felicitas, Sapoznik Candela y Villaverde Florencia
Tipo de industria/empresa elegida	Empresa de servicios tecnológicos financieros bancarios
Link a la carpeta grupal	https://drive.google.com/drive/folders/1X7O00Yxpx9yJQ3I2AQcFMRuZBGtdRI9F?usp=sharing
Link a Trello (Scrumban)	https://trello.com/invite/b/j3gEiAQF/342eadab7d688036eb156e83c82e58ca/tfi-prisma
Link Documento Scrum	https://docs.google.com/presentation/d/1OOxeEP CgIU6-dCsi93hJdi_2MbErjftGzEqVODVZE8/edit?usp=sharing
Link a la presentación final	https://docs.google.com/presentation/d/1zrRCbBJUq2sXa5xm7shnv_FJ29H3rryum0VCDghUhuI/edit?usp=sharing
Link a Landing Page	https://cranky-davinci-51a959.netlify.app/

Índice

Índice	3
Resumen ejecutivo	4
Introducción	5
Desarrollo	7
Los desafíos que atraviesa la empresa	7
El COVID-19 como impulsor de nuevos desafíos	9
Home-Office para hacerle frente a la cuarentena	13
Adaptarse tecnológicamente	14
No todo es cuestión de tecnología	17
Habilidades para los puestos actuales	21
¿Innovar pensando en el futuro?	23
Conclusiones	24
Bibliografía	29

Resumen ejecutivo

Prisma Medios de Pago S.A. es una compañía que conecta comercios, empresas y entidades financieras con el fin de ofrecer soluciones de pago más simples, brindándoles un modo seguro de vender con distintos medios de pago. Las principales unidades de negocio de la compañía son el desarrollo y comercialización de sistemas/software, plataformas tecnológicas y soluciones de medios de pago y procesamiento. Son los responsables de todas los pasos previos a la ejecución de las operaciones bancarias, ofreciéndoles a los clientes una experiencia agradable, ubicándolos siempre como prioridad.

Los distintos medios de pago son terminales POS, mPOS, QR, contactless para el caso de locales físicos o con un Gateway para quienes venden por internet (e-commerce), entre otros. Esta organización que opera en más de 15 países cuenta con marcas como; LaPos, Banelco, PagoMisCuentas, y Todo Pago.

En la actualidad, Prisma Medios de Pago SA enfrenta un gran desafío: adaptarse a la transformación digital y cultural por la cual están pasando los medios de pago, con el fin de optimizar sus operaciones y seguir brindando un servicio de excelencia a sus clientes.

“El CEO vivencia la agilidad como la única forma de ser exitoso en el negocio. Los impulsa a hacer esta transformación ‘Big Bang’, hicimos lo contrario de ir lento e hicimos una disrupción que nos está yendo bien” Patricio Marzioletti, Head of Talent & Culture de Prisma Medios de Pago en el 12° Foro de RRHH organizado por El Cronista, la revista Apertura y la UCEMA (22 de Septiembre 2020).

El conflicto que enfrenta la empresa hoy es cómo seguir siendo competitivos dentro de un contexto cambiante, teniendo en cuenta que la transformación implica grandes inversiones en capacitaciones, tecnologías emergentes y el compromiso de seguir brindando un servicio rápido, efectivo y seguro para las operaciones de sus clientes.

Hace ya un año, antes de la pandemia, Prisma Medios de Pago se viene adaptando ágilmente mediante distintas metodologías, un cambio en la jerarquización hacia una organización más horizontal.

Es por esto que decidimos sumergirnos en gran profundidad dentro de las operaciones de Prisma Medios de Pago, entrevistando a personal de diferentes áreas dentro de la empresa, quienes nos comentaron en primera persona cómo viven esta transformación tan disruptiva y drástica.

Introducción

Prima Medios de Pago S.A, fundada en 1983 con sede central ubicada en Lavardén 247, (C1437FBF) CABA, brinda **servicios tecnológicos** financieros a bancas. Así, esta compañía hace posible que los comercios puedan vender con diferentes medios de pago, en cualquier canal de venta, con distintos tipos de financiación, para así ofrecerle a los clientes una mejor experiencia. Sus principales funciones son: **capturar las transacciones** mediante distintos dispositivos (terminales POS, etc) o con un Gateway (sistema por medio del cual el cliente consume el servicio de PRISMA para procesar los medios de pago) en caso de vender por internet; **ofrecer seguridad a las compras/ventas**, evitar ciberataques y que el dinero no llegue a destino; y **procesar la información** del circuito.

Retomando un poco en la historia, es importante definir que un **medio de pago** es un bien o instrumento que puede ser utilizado para adquirir bienes y/o servicios. En su comienzo era a través del trueque, luego se introdujo la moneda y posteriormente el billete (por su costo de producción más barato). El papel moneda, aún vigente en nuestros días, llegó como el inicio del sistema financiero basado en la confianza que la sociedad le da a ese dinero. La era 'moderna' trajo también otros medios de pago como las tarjetas de crédito. A día de hoy existen multitud de emisoras de tarjeta de crédito en función de los mercados. La evolución del consumo hacia el comercio electrónico ha hecho que las tarjetas sean los medios más usados en el entorno online; sumado a esto hoy en día la revolución se centra en la utilización de los Smartphone como medio de pago y centro que unifica distintos medios de pago.

La empresa se desenvuelve en la industria con un **mindset** fundamental en torno a una constante innovación y transformación para así poder brindarle a los clientes la mejor calidad de servicio. Actualmente, está atravesando un **cambio tecnológico**, tanto en herramientas como metodologías de trabajo, cosa que nos resultó relevante para analizar debido a que el mundo cambia y es necesario **adaptarse**. Nos interesó la industria financiera ya que teníamos un contacto estrecho con gente que se desarrolla en esta y por ser un sector en proceso de transformación en el día de hoy al existir un movimiento en las formas de pago desde lo tangible de los billetes a medios digitales.

Es importante destacar que Prisma no está sola en el negocio de los medios de pago (comúnmente llamados “*adquirientes*”, son quienes ofrecen todos los sellos de tarjetas), sino que también operan First Data (empresa estadounidense), Pay perTic + simple, VisaNet, etc. En 2017 en Argentina, se abrió una etapa de **mayor competencia** en el rubro en consecuencia de la medida lanzada por la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia, bajando las barreras de entrada para nuevos competidores, en pos de beneficiar a miles de comercios y millones de consumidores al tener más y mejores alternativas por evitarse las prácticas anticompetitivas.

Para interiorizarnos en el tópico y funcionamiento de la empresa entrevistamos a Fernando Luis Gomez, jefe en el área “*Transactions Technology*”; María de los Ángeles Rodríguez, “*Arquitecta de soluciones*” y Alejandro Ciotti “*Head of Big Data Analytics*”, donde pudimos encontrar aspectos claves para comprender el funcionamiento de la empresa y responder así la pregunta que guiará esta monografía: **¿Permiten optimizar los procesos u operaciones de trabajo las nuevas metodologías de trabajo que implementa Prisma Medios de Pago para hacer frente a los constantes desafíos tecnológicos, socioculturales, regulatorios a nivel nacional como también los que padecen por pertenecer a un país emergente?**

Desarrollo

Los desafíos que atraviesa la empresa

Para lograr entender cuáles son las nuevas formas de trabajo que se implementan en Prisma Medios de Pago con el objetivo de optimizar las operaciones, es crucial comprender con anterioridad cuáles son los principales desafíos a los que la empresa debe enfrentarse. Dichos desafíos retan a la empresa a encontrarse en un proceso continuo de adaptación, donde la puesta en marcha de nuevas formas de trabajo resulta decisiva para no ser otra víctima de la transformación digital.

Los desafíos tecnológicos:

Uno de los principales dentro de la empresa es lograr una mejora continua en la **ciberseguridad**, para poder mantener un estándar de seguridad avanzado que mantenga los grandes volúmenes de datos y transacciones protegidos.

Otro desafío tecnológico importante es lograr una **automatización** en los procesos para la toma de decisiones, es por eso que, el área de testing está automatizada para simular transacciones y captar distintos problemas. Así, se logra atajar el incidente antes de que lo perciba el cliente.

El último desafío que identificamos es el desarrollo de **infraestructura** para el uso de grandes volúmenes de datos, aún más en pandemia, ya que se multiplicó la cantidad de datos e infraestructura necesitando una adaptación de rápida respuesta.

Los desafíos socioculturales:

Un gran desafío es garantizar la **alfabetización digital** ya que cada vez más, en todo el mundo, los medios de pago tienden a transicionar hacia medios de pago electrónicos. Es así, como se busca reducir la desigualdad digital de género (se abordará más en profundidad en los desafíos de países emergentes).

A su vez, buscan desarrollar **habilidades** en los trabajadores acordes a las nuevas exigencias, mientras que los trabajos que desenvuelven tareas más repetitivas y metódicas buscan automatizarlos y reemplazarlos. En primer lugar, la compañía va en busca de personas que sepan trabajar en equipo. La idea es que los recursos humanos sean movibles, adaptables, líquidos; más flexibles para

participar en distintos proyectos o tareas cuando se los necesite.

Esto puede resultar bastante costoso a nivel de adaptación, pero reciben numerosas capacitaciones por parte de la empresa. Le dan suma importancia a las **habilidades blandas**, las competencias blandas y se valora el poder trabajar en equipo, que puedas relacionarte bien con otros compañeros, poder tolerar y respetar. Predomina la importancia y el valor del éxito del equipo por sobre lo individual.

El principal desafío es que, a pesar de que se reestructura la organización y se generan nuevos proyectos constantemente, no alcanza la gente para desarrollar dichos proyectos en su totalidad. Por lo tanto, deben poder priorizar qué proyectos poner en marcha y cuáles no porque aportan menos valor.



Fuente: We Are Social (Informe Julio 2020)

Los desafíos regulatorios en Argentina:

Teniendo en cuenta los desafíos de la empresa en Argentina, el principal desafío regulatorio tiene que ver con la materia de **seguridad y propiedad de los datos**, como fue explicado en los desafíos tecnológicos. Además, se puede mencionar que los entrevistados explicaron lo difícil que resulta a veces, controlar las transacciones digitales. Debido a que la gente suele creer que pagando por ejemplo por Mercado Pago, se asegura que nadie sepa de esa transacción pero en verdad, nos explicaron cómo toda transacción digital pasa por sus manos y que ninguna transacción debe quedar exenta de ser segura.

Los desafíos para países emergentes:

Por último se encuentran los desafíos para países emergentes. El principal desafío consiste en reducir la **brecha digital** que tenemos en comparación a los países desarrollados. Mientras el mundo está pensando en criptomonedas, en Argentina aún no se realizó una plena transformación hacia el uso de tarjetas de crédito y débito. Es decir, hay más posibilidad de que Prisma Medios de Pago crezca en trabajos regionales que salgan a competir a nivel mundial. Principalmente apuntan a crecer aún más en el área de E-commerce ya que, en palabras de María, *“los argentinos le empezaron a perder miedo a la digitalización de la moneda”*. De igual modo, para reducir dicha brecha, buscan promover la adopción de tecnologías 4.0 en sus ecosistemas productivos.

Este proceso de adaptación a los desafíos que se le presenta a la empresa día a día, busca constantemente una mayor optimización de los procesos para lograr así proveer el mejor servicio y/o producto posible para una mejor experiencia del usuario/cliente. Nosotros analizaremos a continuación, si los nuevos procesos de trabajo favorecen a la optimización de operaciones en la empresa, logrando así una fácil adaptación a dichos retos mencionados.

El COVID-19 como impulsor de nuevos desafíos

Hace varios años, el sector financiero comenzó a transitar un camino hacia la digitalización cada vez más marcado, logrando que ciertos procesos ocurran totalmente en la virtualidad. Este año (2020) debido a la **pandemia y la cuarentena** tanto Argentina como el mundo tuvieron que atravesar de una forma notablemente **acelerada la digitalización** que fue exigida por el cambio en el contexto.

Amenaza y aceleración:

La empresa se vio obligada a realizar los cambios mencionados anteriormente de manera más brusca que lo que había sido planificado, debido al aislamiento preventivo y obligatorio. Esto representó una gran amenaza en la manera de trabajar dentro de la compañía. Si los empleados y la organización en todos sus aspectos, no lograban adaptarse a este arduo y repentino cambio del contexto, las consecuencias podrían ser trágicas.

Poco a poco comenzaron a aplicar, en áreas específicas, las nuevas formas de trabajar, con herramientas o procesos en los que no acostumbraban a utilizar. Uno de los primeros departamentos que pasó por la transformación fue el de Sistemas, donde se encuentra María. Allí se realizaron testeos y análisis sobre la adaptación de sus empleados a las modificaciones y pruebas que se hicieron, para así poder verificar que no sea perjudicial para la empresa. Al ser una organización

de enorme magnitud, no pueden aplicar cambios tan drásticos de inmediato en todos los sectores a la vez, sino que se debe avanzar progresivamente, testear y mejorar continuamente.

La principal diferencia que fue muy notable desde Marzo del 2020, fue el incremento en la cantidad de trabajo debido al **IFE**. En el marco de la emergencia sanitaria, el Gobierno Nacional ofreció el Ingreso Familiar de Emergencia (IFE) para trabajadores informales y monotributistas de las primeras categorías que fueron los más perjudicados al no trabajar en sus actividades habituales. A nivel corporativo, el problema que surgió fue que los bancos estaban cerrados y la plata debían dársela por cajero automático a personas que en su mayoría no tenían tarjetas de crédito o débito. Todo esto hizo que los empleados **trabajaran muchas más horas y con mucha más productividad**, para poder resolver conflictos de magnitud nacional.

Las empresas como Prisma, que están influenciadas por las regulaciones del Banco Central Argentino y regulaciones nacionales e internacionales, tienen un marco muy estrecho de negociación es por eso, que la pandemia hizo que se modificaran muchos de los **procedimientos antiguos** y tuvieron que **reagendar varios proyectos** para atender las nuevas necesidades del nuevo contexto.

El 26 de Agosto de 2020, en el diario “La Nación” se escribió una nota que explica que debido al COVID-19, los cambios tecnológicos se aceleraron enormemente y la transformación digital fue muy necesaria para que las empresas sigan operando. Ignacio Federico expresó en su nota escrita por él que “*Las empresas trabajan a toda velocidad para adaptarse a las nuevas demandas, con un **foco absoluto en el cliente y su experiencia***”. (La Nación, 2020) Ignacio entrevistó a muchos empresarios y CEOs de empresas que están ubicadas en Argentina, entre ellas: “Prisma Medios de Pagos”. Todos ellos coinciden en que cambió la manera en la que consumimos; hubo un **crecimiento exponencial** en el comercio online e incluso, se crearon nuevas tecnologías como el contactless para evitar el contagio. Es evidente que este virus transformó la forma en la que se trabaja, desde los hogares, con otras distracciones, otros impulsos o motivaciones.

Antes de la pandemia, había empresas que ya estaban preparándose para esta transformación digital, pero hubieron otras que con la llegada del Coronavirus tuvieron que adaptarse lo más rápido posible al nuevo contexto. No sólo eso, sino que los empleados y las empresas tuvieron que **recibir capacitación continua** para

poder atravesar de la mejor manera posible esta intensa revolución tecnológica, que llegó a nuestras vidas para quedarse.

Javier Cesari, General Manager Latin America South de First Data, consideró que los **sistemas de pago** avanzan hacia la **unicanalidad** y que también las **transacciones sin contacto** van a persistir en el futuro. Ricardo Moreno, el presidente ejecutivo de Prisma Medios de Pago, señaló que para que se desarrolle un proceso de transformación digital, y el desenvolvimiento de nuevas tecnologías, es muy importante que haya un **cambio cultural** dentro de la empresa, que sea **ágil, flexible y adaptable** a contextos cambiantes. Comenta que, como el foco está en la experiencia del cliente, trabajan con ciclos muy cortos y mucha prueba y error, para fallar rápido y barato. (La Nación, 2020)

Índice Prisma Medios de Pago en cuarentena:

Para obtener datos concisos y reales sobre los cambios (en cuanto a transacciones) que vió la empresa durante la cuarentena, acudimos al **“Índice Prisma Medios de Pago”**¹. Este Índice es un estudio de mercado argentino que utiliza como base la información estadística que cuenta la empresa a partir de los diferentes productos que administra, como las terminales LaPos, el gateway, Decidir, la red de cajeros automáticos Banelco, el pago electrónico de impuestos y servicios en PagoMisCuentas, las transacciones a través de Todo Pago, que se pondera con información de mercado, estadísticas del Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina y el Banco Central de la República Argentina. El estudio analiza el uso de tarjetas de crédito, débito y prepaga en Argentina durante el segundo trimestre de 2020 y lo compara con el segundo trimestre de 2019.

Este índice es valioso porque entre tantas notas sobre el “boom” de la bancarización y los medios de pago en cuarentena, éste es un primer análisis con escala suficiente para dar cuenta certera del uso de los medios de pago durante este período y da cuenta del contexto que tuvo que atravesar Prisma durante la cuarentena.

Tomando como referencia el análisis que hace Ignacio Carballo en Twitter (@IECarballo) sobre este índice, los principales **hallazgos** fueron: se desplomó el consumo con tarjeta de crédito (-23% en cantidad de transacciones), se

¹ <https://www.prismamediosdepago.com/indice-prisma>

incrementó el consumo con tarjeta de débito (+5%) y explotó el consumo con tarjeta prepaga (+285) pero aún es ínfimo (4,3%). Básicamente, eso resume que cada \$100 gastados con tarjetas: \$42 fueron en débito, \$54 en crédito y \$4 en prepaga.

Sobre las Prepagas, cobra sentido acusar el incremento a Tarjeta Alimentar (instrumento para que todos accedan a la canasta básica alimentaria), un caso de éxito ya que antes de la cuarentena sólo 50 centavos eran por Prepaga. El dato más fuerte es sin dudas la caída en Tarjeta de Crédito y el aumento en Débito. ¿Cómo se compone el volumen de uso en Tarjeta de Débito? Se observa un incremento en compras pero todavía prima el retiro de efectivo: un 60% de los movimientos es extracción en ATM o Comercios. Pero, al medir por transacciones la caída en retiros en efectivo es del 28% (-8,7% comercio y -19,55% ATM). Esto se debe al hecho que en abril el Banco Central resolvió aumentar el monto de extracción diario por lo que se retiró un 28% menos de veces pero los montos cayeron solo 1%. En cuanto a las tarjetas de crédito, en términos de volumen, se mantuvieron las compras en un pago (62,73%), mientras los planes de cuotas cedieron ante los planes “Ahora”, que duplicaron su participación y alcanzaron el 60% del total de las operaciones en cuotas. Crecen las cuotas “Ahora” y caen líneas de cuotas tradicionales, pero no todas. Lo que desaparece es el financiamiento a corto plazo y no tanto el de largo plazo. El ejemplo claro es que **el plan “Ahora 18” vió un aumento del 452,96%**. Lo que es claramente visible es que se desplomó el financiamiento al consumo. Más allá de la cantidad de transacciones y su volumen, otro dato no menor es la caída en las Tarjeta de Crédito Activas (aquella tarjeta que tuvo al menos una transacción en el trimestre analizado).

Medición por transacciones
2° trimestre 2020 vs. 2° trimestre 2019
Compras

Planes de 2 y 3 cuotas	-53,50%	▼
Planes de 4 a 6 cuotas	-43,65%	▼
Planes de 7 a 12 cuotas	-48,24%	▼
Planes de 13 a 24 cuotas	121,16%	▲
Más de 24 cuotas	-65,51%	▼
Plan "Ahora 3"	-36,21%	▼
Plan "Ahora 6"	-21,22%	▼
Plan "Ahora 12"	89,35%	▲
Plan "Ahora 18"	452,96%	▲

Variación en operaciones con tarjeta de crédito en cuotas

Fuente: Índice Prisma Medios de Pago

Home-Office para hacerle frente a la cuarentena

Como nombramos anteriormente, lo sucedido este año **aceleró a la fuerza la adaptación de las organizaciones** y sus empleados. La mayoría de las áreas de la empresa debieron volcarse puramente a operar desde sus hogares, lo que los llevó a hacer uso de nuevas herramientas y **la necesidad de capacitarse en ellas**.

Afortunadamente, Prisma M.P. había comenzado a implementar el **home office** a mediados del 2019 en puestos o áreas específicas, **buscando mayor agilidad y flexibilidad** para sus empleados. Cuando llegó el momento de aplicar esto en la mayoría de puestos de trabajo debido a la cuarentena obligatoria, **no necesitaron demasiados esfuerzos en comparación con otras empresas** del área. Igualmente surgieron algunos problemas. En palabras de María, **"en el área de sistemas se hacían reuniones para todo, lo que resultaba ser muy desgastante"**. Fernando por su parte explicó que hubo un **aumento muy notable en el volumen de transacciones**, que resultó en un aumento exponencial de los tickets (avisos de errores). Agregó que **tardaron cerca de 2 meses en resolver estas dificultades** pero como consecuencia de este proceso de adaptación que aún continúa, hoy en día **la forma de trabajar es más fluida, dinámica y rápida que antes**.

Un gran cambio que produjo el Home-Office fue la firma de **documentación digital**. Se comenzaron a utilizar las herramientas de videoconferencia que antes no

estaban muy desplegadas o usadas (utilizan Teams). **Emplean plataformas de planificación colaborativa como Planner**, donde arman backlogs, tableros Kanban. También usan Sharepoint para compartir información y trabajar colaborativamente con documentación. Hacen uso de todo el Suite de Microsoft, el Office 365. **También hay un uso más fuerte de la VPN** (Red privada virtual) por estar todos utilizando otras redes fuera de la red privada de Prisma. Las características de todas estas favorecen un framework ágil.

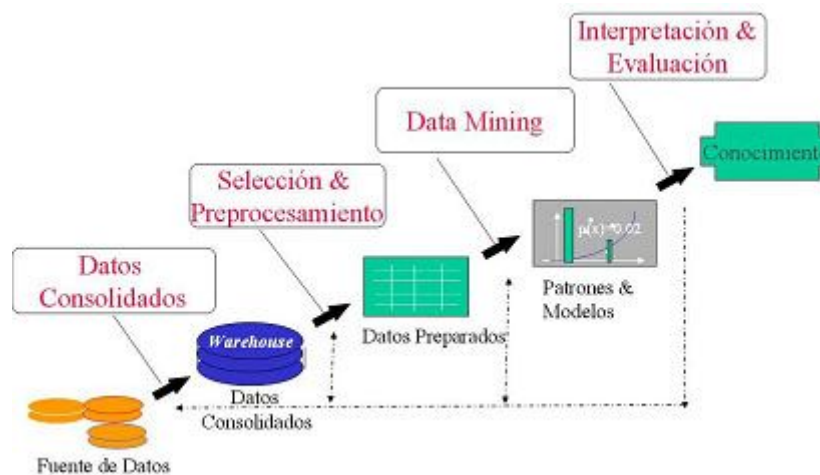
Adaptarse tecnológicamente

Para impulsar el cambio, la innovación y lograr así una mejor adaptación al entorno y una optimización de las operaciones, es necesario apoyarse en ciertas tecnologías actuales. Prisma Medios de Pago, al ser una empresa que nació siendo digital, involucra en sus formas de trabajo nuevas tecnologías que son cruciales para poder hacerle frente a los **desafíos tecnológicos, socioculturales, regulatorios y de países emergentes** mencionados anteriormente. La pregunta que surge es, ¿estas nuevas tecnologías que cambian las formas de trabajo, logran que la empresa optimice las operaciones? Si bien en la empresa utilizan ITO, APIs u otras; para el análisis que realizamos las más destacadas:

Big Data:

Obtienen una gran cantidad de datos a diario ya sea de sus clientes, usuarios o de los procesos. Para agruparlos utilizan dos métodos denominados Batch (grandes lotes de datos que tardan en procesarse) y Streaming (conjuntos de datos más pequeños que se analizan en el instante). Estos son almacenados tanto en la nube como en servidores propios. **La información obtenida la utilizan en la empresa y también la proporcionan a sus clientes respectivamente.** Son procesados por IAs o algoritmos automáticos. Toda la información es recopilada con Big Data para luego llevar a cabo Data Mining. Este término hace referencia a un conjunto de técnicas y tecnologías que permiten explorar grandes bases de datos, de manera automática o semiautomática, con el objetivo de encontrar patrones repetitivos que expliquen el comportamiento de estos datos. Es por eso que utilizan todos estos datos para la **portería de tomas de decisiones** ya sea para **calcular cantidades, volúmenes de dinero o para predecir el comportamiento de los usuarios** y así, estar preparados ante cualquier eventualidad que afecte al funcionamiento de la empresa. Esto evidencia que el **Data Mining logra optimizar las operaciones a causa del perfeccionamiento de los sistemas autónomos**, logrando hacerle frente los desafíos tecnológicos. Es clave aclarar que en

pandemia, ya que los bancos estaban cerrados y la plata debían dársela por cajero automático a personas que ni siquiera tenían tarjeta, se multiplicó la cantidad de datos.



El proceso de Data Mining

Fuente: Universidad a Distancia de Madrid, UDIMMA

Ciberseguridad:

Todos los datos que maneja la empresa deben estar perfectamente seguros, principalmente los de los usuarios y clientes. Utilizan mecanismos como **encriptación de datos, solución de riesgos de fraude, identificación de personas**, etc. Cuentan con un equipo CSIRT contratado, que opera las 24 hs del día los 365 días del año. Su función es **controlar y minimizar cualquier tipo de daño cibernético recibido**, preservar evidencia y documentación detallada de los sucesos ocurridos para analizar las posibles afecciones a la vez que mejoran el sistema para evitar que pase nuevamente en un futuro. De esta forma, el equipo busca que se conozca el contexto del incidente. También el CSIRT coordina las actividades para una recuperación rápida y eficiente de las actividades que se han visto afectadas para que la organización pueda operar con normalidad en el menor impacto y tiempo posible. Además, la pandemia aumentó ataques cibernéticos, por eso la empresa destinó grandes esfuerzos y montos de dinero para fortalecer sus sistemas de seguridad. Existen y se siguen desarrollando, aplicaciones de tokenización y de PES (que son plataformas de identificación de personas). Es decir, la empresa se encarga de la ciberseguridad desde distintos *approaches*: por un lado, **la seguridad para el acceso de aplicaciones que se acceden desde**

internet y por otro lado, la **detección de riesgos de fraudes para la autorización de transacciones de la tarjeta de crédito**.

Robotización:

Los procesos y herramientas que funcionan de forma automática son cruciales, están muy presentes en áreas como **Sistemas, Datos o Transacciones tecnológicas**. Su principal fundamento es recibir datos de algún cliente, usuario o transacción para realizar una acción programada anteriormente. Por ejemplo, para controlar el correcto funcionamiento de las transacciones utilizan estos automatismos. Si ocurre un error, es detectado por el software y crea un ticket (aviso) en el panel de control. Los robots funcionan principalmente en el área de testing de Prisma Medios de Pago ya que muchos tests se encuentran automatizados para ahorrar tiempo y trabajo repetitivo. Aquí se puede evidenciar como el **trabajo del futuro** está asociado a las actividades que **requieren de la lógica, creatividad y adaptación humana**, entre otras habilidades blandas, y cómo las tareas repetitivas y metódicas serán reemplazadas por máquinas y/o robots. Específicamente, en Prisma hay robots que simulan transacciones para anticiparse a distintos problemas y “atajar” el incidente antes de que lo perciba el cliente. Asimismo, se utiliza una tecnología llamada **IPA**, que se **encarga de la automatización de la operatoria manual**, en otras palabras, reemplaza la actividad operativa de una persona hacia una automatización del proceso.

IA y Machine Learning:

Es una de las tecnologías más novedosas en la empresa, utilizada mayoritariamente en el área de datos. Realiza tareas automáticamente, pero son más complejas y dinámicas que las procesadas por la robotización. Aprenden constantemente de las tareas previas. Están divididas por dos funciones:

- **Soporte para clientes:** Los cuales procesan, analizan y liquidan operaciones.
- **Business Intelligence:** Donde se generan predicciones y analíticas sobre las operatorias. Es usada por la empresa y sus clientes mediante API

Computación en la nube:

Este pilar tecnológico ofrece almacenamiento, acceso y uso de servicios informáticos en línea. Prisma Medios de Pago hace uso de la computación en la

nube para **lograr un trabajo en conjunto y transparente**, en el que cada área y/o persona de la empresa puede acceder a los archivos para lograr trabajo colaborativo. La nueva estructura que se está desarrollando (que se describirá en profundidad en otra sección de este documento) en la empresa **comienzan a “desaparecer” los jefes** y sectores tradicionales para pasar a un modelo donde los empleados **están divididos en verticales lideradas por dos “Head”**. Cada vertical se dedica a un servicio distinto de la empresa. Además, **cuentan con personas denominadas “transversales”** que, al ser referentes en distintos temas, forman parte de varias verticales a la vez. Por esta razón se le da importancia a la computación en la nube, ya que cada vertical debe notificarse del trabajo de otras verticales, porque **cada vertical no trabaja de manera independiente** sino que es un trabajo en conjunto y en el que se afectan mutuamente. Encima, los “transversales” deben estar notificados del trabajo de todos para poder trabajar en distintas verticales. Sin la tecnología mencionada previamente, este nuevo tipo de estructura sería muy complicado de implementar sería un trabajo muy complicado el poder conectar el trabajo de tantos empleados a la misma vez.

Sistemas de integración:

La empresa adopta sistemas de integración para obtener datos y analizar grandes cantidades de información. Se obtienen datos de dos maneras distintas. La primera forma es batch, donde se capturan novedades en distintos momentos del día. Funciona de manera asincrónica, se recopilan los datos y se copian en una plataforma de datos transaccionales (staging). La otra forma es con eventos “real time” que es la que involucra sistemas de integración. Ésta da posibilidad de “escuchar” una base de datos y **capturar esos eventos “real time”**, procesarlos, e integrarlos a su negocio. Por ejemplo, se escucha un alta en Todo Pago y se acciona (mandando un email, una oferta, etc). Aquí la integración sería con la plataforma Todo Pago. Para llevar el proceso a cabo hay una extensa cantidad de metodologías y tecnologías.

No todo es cuestión de tecnología

Prisma M.P opera hace más de 35 años en Argentina, por lo que el proceso de la digitalización es un cambio que se va transformando con los años y se ve reflejado en la estructura cambiante de la empresa. Antes, los cambios los hacían de manera poco organizada, con sistemas no escalables y solo en las áreas en las

que la adaptación era sumamente crucial para que “sobreviva” el sector en cuestión. En los últimos años la empresa buscó modificar esto, y poder **unificar las tecnologías aplicadas** para lograr expandirlas a lo largo y ancho de la empresa. A mediados del 2019 asumió un nuevo CEO en la empresa, Ricardo Moreno, con el objetivo de **impulsar un mindset ágil e innovador**. Con la llegada del COVID-19 se generó un cambio radical en cuanto a la adaptación debido al surgimiento de nuevos desafíos, tanto tecnológicos como socioculturales y económicos.

Una nota publicada en Clarín el 08/12/2019 habla sobre la nueva “obsesión” de las empresas: **la agilidad en cuanto al management**. Dicha nota incluye a Prisma Medios de Pago como una de las empresas que busca implementar modelos horizontales y flexibles de trabajo que descentralizan las toma de decisiones. Se explica cómo las empresas, con la presión de tener que innovar constantemente, comenzaron a incorporar las llamadas “*metodologías ágiles*” para el desarrollo de proyectos y a extender la “*agilidad*” como la clave de la organización del trabajo y la toma de decisiones.

La nota ejemplifica a Prisma como un caso de aplicación rápida de dichas metodologías y explica cómo la empresa modificó su estructura para generar lo que se llaman **“fábricas digitales” compuestas por diversas “células”**, es decir, **equipos multi-perfiles y multidisciplinarios** de trabajo. En una de las imágenes de la nota se muestran a miembros de Prisma trabajando en estas “*fábricas digitales*” y se especifica que hasta la fecha de la nota periodística, **300 de 1300 empleados de Prisma trabajaban en “fábricas digitales”** (dato brindado por Patricio Marzioletti, director de Talento y Cultura de la empresa). Además, los equipos de estas nuevas estructuras, en su mayoría, trabajan junto con especialistas externos contratados part-time. Marzioletti describió que **“en un futuro Prisma debería ser una organización líquida: gente de Producto, que pueda pasar de un producto a otro”** y que **“hay que ir construyendo perfiles más versátiles”**. (Samela, 2019)



En Prisma, empleados de distintas áreas conforman células de trabajo. Foto: Germán García Adrasti

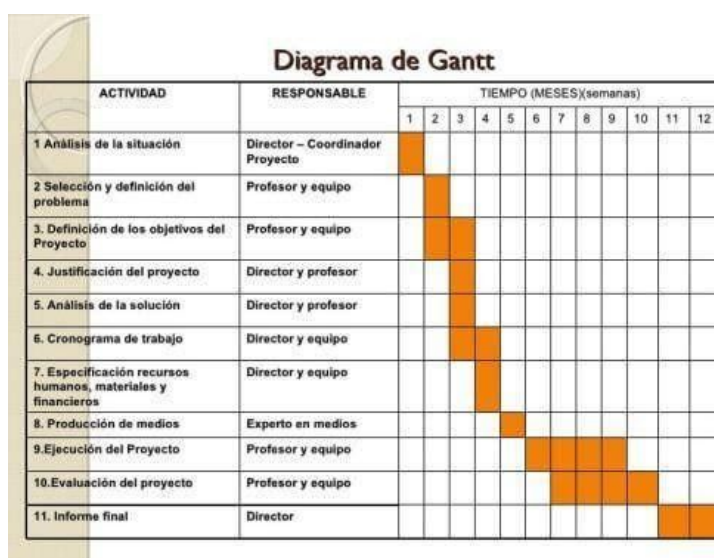
El caso particular del área de sistemas:

En el área de sistemas, el proceso de adaptación en las formas de trabajo no se vio solamente reflejado en la incorporación de nuevas tecnologías y en las formas de trabajo, sino que significó un cambio totalmente estructural. En este sector se suelen resolver problemas de gran escala o llevar a cabo importantes proyectos, ambos debiendo cumplir con un plazo específico y acotado. Los puestos de trabajo son cambiantes, para organizarse conformaban grupos de trabajo específicos para cada proyecto. Antes, establecían un **jefe, posiciones jerárquicas y tareas determinadas** y cada empleado se concentraba en su propio puesto, por lo que rara vez realizaban “algo extra”. Además, cada empleado solía formar parte de dos equipos o más al mismo tiempo, lo que **generaba problemas en la comunicación y en los plazos de entrega** y consecuentemente, derivar en un desgaste de las personas. En la oficina, el espacio físico de trabajo era individual, cada uno contaba con su propio escritorio y tareas a cumplir, las cuales relevaba al finalizar.

Una de las primeras áreas en ser alcanzada por la visión innovadora de la empresa fue Sistemas. Es crucial analizar este área, porque las **“empresas de todas las industrias deben asumir que una revolución del software está llegando”**(Ast, 2017) y, en Prisma Medios de Pago esa revolución del software se vio reflejada en primer lugar allí, en sistemas. A mediados del 2019 se aplicaron grandes modificaciones en la estructura de trabajo, las herramientas utilizadas, procesos a seguir y las habilidades requeridas por parte de los empleados. Disolvieron casi por completo la estructura jerárquica que existía, **deshaciéndose de los jefes y posiciones que acostumbraban**. Conformaron dos grandes grupos

verticales, integrados por personas con distintos conocimientos para tener en cuenta todos los puntos de vista. Cada uno de los grupos debía dedicarse a distintos servicios en la empresa. Ambos son liderados en conjunto por dos “Head”. También conformaron puestos transversales a estas verticales que funcionan como referentes en temas específicos. Su trabajo es dar apoyo cuando es necesario pero sin estar rígidamente en el equipo de trabajo. Las instalaciones cambiaron por completo, **se eliminaron los escritorios individuales para colocar mesas de trabajo grupales**. También sumaron pizarras de anotación para el grupo y un espacio más grande con mayor comodidad para moverse.

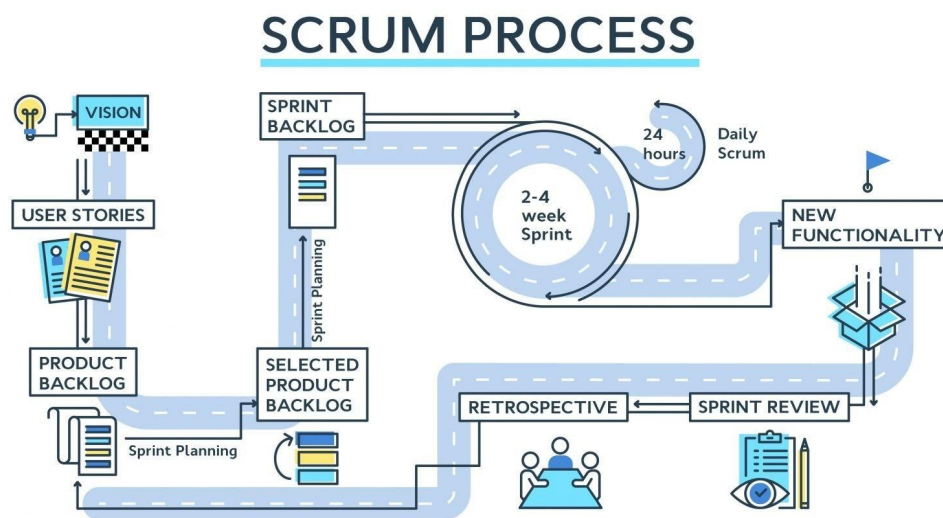
En síntesis, antiguamente tenían una estructura burocrática donde debían respetar las posiciones jerárquicas. La metodología de trabajo era tradicional, siguiendo metodologías cascada (Diagrama de Gantt), donde un empleado debía terminar su tarea para que comience la siguiente, era poco flexible la forma de trabajar y no se iteraba constantemente para comprobar que se estaban llegando a los objetivos establecidos. En pocas palabras, **“el contexto de negocio de los sistemas ha pasado de ser relativamente estable a convertirse en un contexto altamente volátil, donde los requerimientos expresados hoy, en muy pocas oportunidades son válidos unos meses más tarde.”** (Alaimo; Salías; 2015)



Nota: Diagrama de Gantt[Imagen], tomado de [Tu Gimnasia Cerebral](#), por María Laura Rodríguez.

Actualmente implementan un mindset ágil en los equipos de trabajo, favoreciendo una mayor comunicación dentro de los grupos y con los clientes, permitiendo una capacidad de respuesta al cambio mayor. Además, se utiliza un framework semejante al Scrum, donde los empleados tienen distintos roles. Ayudó principalmente a realizar tareas en simultáneo, con una organización más sencilla, procesos más cortos de trabajo, sinergia entre los miembros del equipo, etc..

(Diagrama Scrum) Como establece Alaimo, **"El proceso ágil es el remedio universal para el fracaso en los proyectos de desarrollo de software"**. (Alaimo; Salías, 2015)



Nota: Diagrama Scrum [Imagen], tomado de [Anfixblog](https://anfixblog.com), por Eva Fernández, 2019.

Habilidades para los puestos actuales

Para analizar Prisma Medios de Pago, es importante identificar las habilidades que son requeridas en los empleados, ya que dichas características son las que moldean el tipo de trabajo a desarrollar y cómo su organización. Los empleados, para poder realizar su trabajo dentro de la organización, cuentan con dos tipos de competencias: **blandas** (Soft skills) y **duras** (hard skills). Las primeras se refieren a atributos personales que una persona desarrolla a lo largo de su vida como la forma de comunicarse, rasgos específicos de su personalidad, **inteligencia emocional o social**, empatía, etc. Por otro lado, las habilidades duras representan los **conocimientos técnicos adquiridos al formarse** de manera profesional.

A lo largo de la historia de la empresa, uno de los factores más determinantes para contratar empleados fueron sus conocimientos técnicos y la ardua experiencia en el sector. Buscaban tener a los empleados más capaces, concentrándose en la individualidad de cada uno. También prestaban atención a los soft skills pero en menor medida, querían perfiles respetuosos o con la **capacidad de resolución de problemas** y no esperaban mucho más.

Durante los últimos 2 años estos requisitos fueron cambiando gradualmente para, a partir de finales del 2019 comenzar a buscar y seleccionar personal, dejando de enfocarse específicamente en un empleado para adoptar una **visión global**, pensando en que funcione correctamente el equipo de trabajo, los empleados en su conjunto. Las habilidades blandas más buscadas son el **trabajo en equipo, adaptabilidad, comunicación efectiva**, etc. Los conocimientos técnicos todavía son de suma importancia, pero no determinantes, como hace algunos años. Dentro de la organización, sus empleados también debieron adaptarse a estas necesidades. Realizaron distintas capacitaciones con el objetivo de obtener nuevos conocimientos (skilling) o actualizarlos (upskilling).

Para los nuevos empleados hay un **programa de capacitación**, junto al departamento de talento y cultura, en el que dan skills necesarios (hardware o software), capacidades básicas y herramientas específicas. También, hay mentorías para algunos empleados haciendo foco en sus necesidades y oportunidades de mejora.

“Un genio que sabe hacer todo, que conoce de todo y trabaja solo ya no va más, ahora es momento del trabajo en equipo” (Fernando Luis Gomez, 2020)

Los cambios en las habilidades blandas dentro de la empresa son acompañadas con la adopción de nuevas tecnologías y formas de trabajo. Las empresas que realizaron cambios tecnológicos y culturales debieron priorizar habilidades vinculadas con la adaptación, creatividad, trabajo en equipo, entre otras, Prisma M.P. no fué la excepción. Hubieron empleados que no se sintieron cómodos trabajando con las metodologías ágiles, por lo que poco a poco abandonaron sus puestos. Los entrevistados destacaron ciertas características que resultan cruciales para la empresa: **la resiliencia, los conocimientos acerca de las metodologías ágiles y conocimientos tecnológicos fuertes**, ya que es una manera de democratizar los productos con el uso de la tecnología.

En el diario “*El Cronista*” se explica que la transformación dentro de la compañía empezó en Julio de 2019 con la llegada del nuevo CEO, Ricardo Moreno. Se comenzó a aplicar el Mindset agile y la liquidez organizacional, que hace referencia a que los perfiles buscados por la organización no son los operativos (que pueden ser fácilmente reemplazados por robots), sino que buscan los que puedan ser movibles y sirvan para potenciar las distintas unidades de trabajo y proyectos. Para lograr esto, fue de gran importancia la capacitación interna y hacer

reskilling a los empleados. En el video, Patricio Marzioletti, (Head of Talent & Culture) menciona que se hacen procesos de iteración más cortos, cada 15 días utilizando el marco de trabajo Scrum, se pone al cliente en el centro, los equipos de trabajo se vuelven multidisciplinarios y no existen los organigramas. Se trabaja en equipos de máximo 8 personas, que tienen incentivos trimestrales, objetivos comunes y presentan a los líderes del grupo los avances para obtener feedback. En palabras del entrevistado escribe que fue una disrupción que tuvo éxito, fue difícil pero cambió la cultura organizacional. También, considera clave poner foco en lo importante que tiene la empresa, las **core competencias**, para distribuir bien sus recursos disponibles. Debido a estos cambios, ya tienen más del 70% de la compañía trabajando con esta metodología. El nuevo CEO considera clave esta transformación ágil para poder ser líder en la industria de la tecnología, financiera y digital, que opera en un contexto muy dinámico. (Medios. C, 2020)

¿Innovar pensando en el futuro?

A la hora de poner en marcha nuevas formas de trabajo e innovar en el presente, resulta crucial para la empresa analizar la viabilidad que tendrán en un futuro cercano e incluso en un futuro lejano, ya que esta visión le permitirá decidir si esta nueva forma de trabajo es la más acertada para **optimizar procesos y operaciones** atendiendo a necesidades actuales y futuras.

Como ya hemos mencionado Prisma Medios de Pago es una empresa en pleno cambio, que se ve atravesada completamente por la revolución en las tecnologías de la información. Los objetivos están claros en la empresa pero todavía no se piensa en proyectos futuros sino que **los proyectos van surgiendo en el momento**, dependiendo del contexto que les toca atravesar. Por ejemplo, la importancia de las criptomonedas va creciendo a nivel mundial, pero en el contexto de Argentina, en donde **el principal motor del dinero es el efectivo**, pensar en proyectos sobre criptomonedas resulta ilógico, debido a que aún no se realizó una plena transformación hacia el uso de tarjetas de crédito y débito. Es decir, hay más posibilidad de que crezcan en trabajos regionales que salgan a competir a nivel mundial. Principalmente apuntan a **crecer aún más en el área de E-commerce** ya que los argentinos le empezaron a “perder miedo” a la digitalización de la moneda y buscan desarrollar nuevas formas de trabajo que se enfoquen en el desarrollo de

este área. El principal desafío es que, a pesar de que se reestructura la organización y se generan nuevos proyectos, no alcanzan los empleados para poder cumplir en su totalidad. Por lo tanto, deben elegir qué proyectos poner en marcha y cuáles no. Por ejemplo, en POS se está desarrollando un proyecto enorme para cambiar la experiencia del usuario.

Un punto importante en cuanto a la innovación futura es que hace unos años la empresa trató de crear un área dedicada exclusivamente a la innovación, pero no generó nada nuevo, así que decidieron no seguir con dicho proyecto. Como mencionamos, la innovación y el desarrollo de nuevas formas de trabajo en Prisma se dan principalmente atendiendo las necesidades del contexto que toca atravesar en el presente y a la respuesta de los clientes ante los cambios.

Conclusiones

Finalizando el análisis de Prisma Medios de Pago, podemos afirmar como equipo, que **la organización logra constantemente adaptarse** a su entorno cambiante y a los desafíos que se le presentan a la hora de trabajar, y lo hacen con gran efectividad. Todo esto **hace que** Prisma Medios de Pago actualmente **sea la empresa líder en transacciones** de nuestro país, Argentina.

El **principal hallazgo** que encontramos se dio en la entrevista realizada a **María de los Angeles Rodriguez**, Arquitecta de soluciones, que citó una frase típica del Mindset Agile; mientras explicaba las nuevas iniciativas por parte de la empresa expresó: **“Ágil no es rápido”**. Nos asombró como pudimos ver la teoría enseñada en instituciones educativas realmente puesta en práctica en una empresa tan grande, cosa que no ocurre normalmente y no suelen aplicarse de manera lineal a la realidad.

Teniendo en cuenta el análisis realizado en la presente monografía, Prisma Medios de Pago **atraviesa desafíos tecnológicos, socioculturales, regulatorios y de países emergentes**, por lo que **desarrolla nuevas formas de trabajo** que le permitan **optimizar sus operaciones**. Estas abarcan tanto la implementación de nuevas tecnologías exponenciales como el desarrollo de estructuras de trabajo más horizontales, menos jerárquicas que le permiten operar ágilmente, por lo que deben buscar nuevas habilidades en los empleados, como flexibilidad, trabajo en equipo y adaptación.

Si bien la empresa nació ofreciendo un servicio digital, creemos que la **Revolución 4.0** trae consigo un **cambio drástico** que afecta a la empresa de forma trascendental. Es por eso que la **implementación** de dichas **tecnologías** requieren de un arduo proceso de adaptación por parte de la compañía, empleados y usuarios. Pudimos identificar la presencia de tecnologías como: **Big Data, ciberseguridad, robots, computación en la nube, Inteligencia Artificial y sistemas de integración**.

Por otro lado, mediante las entrevistas realizadas a los profesionales llegamos a la conclusión de que, la **mejor forma de optimizar procesos** que posee la empresa en la actualidad, se logra a través de **Big Data** (Data Mining) y la **robotización**. Esto se debe a que ambas tecnologías le **permiten** a Prisma Medios de Pago recaudar información para **asistir en la toma de decisiones** y poder **predecir el comportamiento** de los usuarios. De esta forma, se preparan para cualquier eventualidad que afecte al funcionamiento de la empresa. A su vez, la

aplicación de Data Mining y robotización les permite recibir datos de clientes, usuarios o transacciones para poder **realizar una acción programada** anteriormente sin necesidad de intervención humana. La implementación de nuevas tecnologías **ahorran tiempo** para los empleados, evitando que realicen tareas repetitivas; se optimizan acciones y procesos.

Un **punto de mejora** que nosotros evidenciamos es una **baja educación tecnológica en los usuarios**, por lo que creemos necesario que la **empresa** se focalice en **capacitar a los mismos**. Brindar un servicio tan esencial como son las transacciones bancarias conlleva consigo la necesidad de **utilizar tecnología**, la cual **evoluciona constantemente**. A pesar que la empresa aplique estos cambios, si los usuarios encuentran dificultades para hacer uso de las nuevas plataformas, entre otras cosas, retrasarán este proceso de transformación y mejora. **El objetivo de Prisma medio de Pago debería ser: lograr un avance constante y uniforme en la aplicación de tecnología, brindar entrenamiento a sus empleados y conocimientos del usuario.**

Siendo Argentina un país con un **amplio GAP en conocimientos digitales**, Prisma Medios de Pago debería trabajar en **reducir esta brecha digital**. Nuevamente creemos que la mejor manera es **educando a la población**: brindando cursos, capacitaciones gratuitas o mediante acuerdos con el gobierno, etc. **Con una visión a largo plazo, esto impactaría favorablemente en la optimización de sus procesos** ya que los usuarios incrementarán considerablemente y además, cometerán menos errores, serán más independientes en el uso, adoptarán rápidamente nuevas herramientas, simplificando las operatorias internas de la empresa.

Teniendo en cuenta la **nueva estructura que implementa** la empresa se puede destacar que ahora, es una organización **más ágil y flexible**, lo que **permite adaptarse con mayor facilidad al contexto tan cambiante** que la rodea. Incluso, pudimos ver como ponen en práctica un **mindset ágil en los equipos** de trabajo, favoreciendo una **mayor comunicación** dentro de ellos, *con otras áreas, clientes y usuarios*. Esto logra una **mayor capacidad de respuesta al cambio**. Pudimos conocer mediante los entrevistados que utilizan un framework semejante al Scrum, donde los empleados tienen distintos roles y trabajan en “*fábricas digitales*”.

El mindset ágil aplicado al contexto del Covid-19, derivó en **reuniones virtuales para todo** y por todos los motivos. Esta acción **entorpece** significativamente **las operaciones**, y al mismo tiempo genera **desgaste en la productividad de los empleados**. Esta es una acción que **podrían mejorar**,

creemos que una eficaz solución sería segmentar la **comunicación** con el uso de **herramientas eficaces para cada situación**, para lograr una mayor fluidez, claridad e interacciones más eficientes.

A su vez, los empleados entrevistados mencionaron que en el pasado implementaron **centros de innovación**, los cuales **cerraron** poco tiempo después **por no dar resultados inmediatos** para aplicar en la empresa. A pesar de no haber generado beneficios en el pasado, consideramos que es de gran utilidad **reincorporarlos**. Los proyectos realizados en ellos deben ser **con una perspectiva a mediano y largo plazo**. Además, siguiendo la filosofía del mindset agile, es crucial recordar que **es la empresa quien debe buscar la innovación y no esta última llegar por coincidencia**.

También estamos al tanto de que Prisma Medios de Pago apuesta a **utilizar un lenguaje común en todos sus sistemas y áreas de trabajo**. Deberían focalizarse en cumplir este objetivo ya que un buen entendimiento entre los empleados es **vital para optimizar las operaciones** y lograr trabajo conjunto, sin problemas de comunicación.

Respecto a los empleados, en la empresa, dan una gran importancia al desarrollo de sus habilidades blandas. **La organización sabe que la optimización de procesos se da** en mayor parte **por el buen rendimiento de sus empleados**. Es por eso que se **apuesta a desarrollar** en ellos **soft skills** tales como la innovación, la buena gestión del tiempo, el respeto, la comunicación, escucha activa, el liderazgo y la flexibilidad, trabajo en equipo, espíritu de constante mejora, entre otros.

Siendo conscientes del contexto actual, donde saber adaptarse a los cambios es un factor clave **para no ser otra víctima de la transformación digital**, es interesante cómo la empresa **vio a la pandemia como una oportunidad**. A pesar del aislamiento impuesto para resguardarse contra el virus, Prisma Medios de Pago no podía interrumpir su labor. **No modificaron su mentalidad de actualizar la forma de trabajo, sino que la motivaron aún más**. Implementaron el trabajo remoto en la mayoría de sus empleados, modificaron el área de sistemas dentro de las oficinas para utilizarla luego del aislamiento, generaron nuevos sistemas y métodos de trabajo para poder cumplir con los pagos del Ingreso Familiar de Emergencia (IFE) que ayudaron a la sociedad en estos tiempos difíciles, entre otros accionares.

La empresa cometió errores durante el camino, pero nunca dejó de operar y aprendió de ellos para mejorar en el futuro. Ahora lo **importante es saber si estas nuevas formas de trabajo favorecen la optimización de las operaciones o generan un retroceso en ellas**. Comenzando por el **home office**, este método mejora los tiempos y reduce costos pero al mismo tiempo, generó mayor desgaste en los empleados por cómo se implementó y la falta de regulación. Respecto a la **nueva estructura jerárquica** encontramos mayor sincronismo en las tareas y comunicación. La **metodología del marco agile** permite mayor flexibilidad y concordancia en el desarrollo y un producto final que cumple mejor con las características que necesitan los usuarios o clientes. Por otro lado, es necesario realizar una **inversión en infraestructura y capacitaciones** de gran tamaño, lo que implica en costos para la empresa. **Considerando estos factores**, los cuales creemos de mayor relevancia, **habrá una importante optimización de las operaciones a mediano y corto plazo que diferenciará a Prisma Medios de Pago aun más de su competencia**.

A modo de cierre, estamos muy satisfechos de haber tenido acceso a la organización y poder entrevistar en primera persona a trabajadores de alto rango en Prisma Medios de Pago. Creemos que este trabajo en la empresa, enfocado en las operaciones, genera gran valor para nosotros al aplicar teoría en el análisis y la forma de trabajo. Pudimos dar pertinentes devoluciones y descubrir hallazgos en Prisma M.P. creando una gran fuente de valor para la misma.

Bibliografía

- Alaimo, M., & Salías, M. (2015). *Proyectos Ágiles con SCRUM: Flexibilidad, aprendizaje, innovación y colaboración en contextos complejos*. Argentina: - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Edición Kleer EBook. Capítulos 1 y 2.
- Ana Inés Basco, Gustavo Beliz, Diego Coatz, Paula Garnero, 2018. "Industria 4.0, fabricando el futuro: pilares y casos".
- Ast, F. (2017, Oct 16). *Por qué el software se está comiendo al mundo*. Retrieved November 19, 2020, from <https://medium.com/astec/por-qu%C3%A9-el-software-se-est%C3%A1-comiendo-al-mundo-83cac7264fde>
- Bilinkis, S. (2019). *Guía para sobrevivir al presente*. Buenos Aires: Sudamericana. Capítulos 2 y 6
- Consultas en la página web de Prisma Medios de pago, <https://www.prismamediosdepago.com/> realizadas el 7, 12, 16 de octubre de 2020.
- *Convertimos datos estadísticos de nuestros productos en información valiosa*. (n.d.). Retrieved November 19, 2020, from <https://www.prismamediosdepago.com/indice-prisma>
- Cristian Henao, 27 Jun. 2018, "👋 #3. SCRUM en 👉 6 minutos 👉 | Metodologías Ágiles" Retrieved October 25, 2020, from https://www.youtube.com/watch?v=HhC75IonpOU&ab_channel=CristianHenao
- Cristian Henao, 9 Jun. 2018, "#1. Qué son las metodologías tradicionales en el desarrollo de software" Retrieved November 1, 2020, from https://www.youtube.com/watch?v=i8CPD1dW88k&ab_channel=CristianHenao
- Cristian Henao, 20 Jun. 2018, "#2. Qué son las metodologías ágiles en el desarrollo de Software" recuperado de: https://www.youtube.com/watch?v=fHKsufzM7qQ&ab_channel=CristianHenao
- Entrevista Luis Gomez (Jefe en el área "Transactions Technology") y María de los Ángeles Rodriguez (trabajadora en el área de "Arquitectura de

soluciones”), realizada por los autores del informe el 11 de septiembre de 2020, por Google Meet.

- *Entrevista Alejandro Ciotti “Head of Big Data Analytics” realizada por los autores del informe el 20 de Octubre de 2020, vía Zoom.*
- *Gráfica de Gantt - Qué es, Cómo Crearla y Ejemplos. (n.d.). Retrieved November 19, 2020, from <http://tugimnasiacerebral.com/herramientas-de-estudio/que-es-un-diagrama-o-grafica-de-gantt>*
- *Medios, C. (2020, September 30). Prisma, modelo para innovar. Retrieved November 19, 2020, from <https://www.cronista.com/especiales/Prisma-modelo-para-innovar-20200928-0072.html>*
- *NACIÓN, Redacción LA. “Revolución Digital. Las Claves Para Adaptarse, Según Las Empresas Líderes.” LA NACION, LA NACION, 26 Aug. 2020, Retrieved November 19, 2020, from www.lanacion.com.ar/economia/revolucion-digital-las-claves-adaptarse-seg-un-empresas-nid2431984.*
- *¿Qué es la metodología SCRUM y por qué aplicarla? (2019, August 01). Retrieved November 19, 2020, from <https://anfix.com/blog/que-es-la-metodologia-scrum/>*
- *Samela, G. (2019, December 06). Agilidad: La nueva obsesión de las empresas. Retrieved November 19, 2020, from https://www.clarin.com/economia/agilidad-nueva-obsesion-empresas_0_B5qcHQa2.html*