

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado
Tarjeta Naranja. Planificación estratégica

“Planificación estratégica de Tarjeta Naranja basada en experiencia de clientes actuales, potenciada en servicios digitales de atención”

Licenciatura en Administración de empresas

Gilardi Fabrizio

DNI: 38988107

Legajo: ADM05758

Tutor: Barron, Patricia Alejandra

Agradecimientos

En primer lugar quiero agradecer a mis profesores quienes con sus conocimientos y apoyo me acompañaron en todo el proceso.

También quiero agradecer a la Universidad Siglo 21 por brindarme todos los recursos y herramientas para lograr mis objetivos.

Quiero agradecer a mi familia que sin ellos no podría haber logrado llegar hasta acá y que son mi sostén siempre.

Por último, a Vale quien me acompañó en todos estos años.

Resumen

En el siguiente reporte se desarrolla un plan estratégico aplicado en la empresa Tarjeta Naranja.

El objetivo del plan es aumentar la rentabilidad de la empresa a partir de una estrategia de penetración de mercado basada en la diferenciación en los servicios ofrecidos por la organización y una experiencia del cliente memorable. El mayor uso de canales digitales proporciona una reducción de costos y una lealtad para con la empresa que ayudará a expandir su cartera de clientes.

Luego de realizar los análisis pertinentes para desarrollar el plan y teniendo en cuenta los avances tecnológicos y el contexto de pandemia, Naranja se encuentra en óptimas condiciones para llevar a cabo el proyecto propuesto e iniciar una tendencia innovadora en aspectos de servicios combinados atendidos por personas y atendidos por sistemas digitales centrados en la mejor experiencia de sus clientes.

Palabras claves:

Planificación, estrategia, diferenciación, experiencia del cliente, satisfacción.

Abstract

The following abstract will develop a strategic plan applied to Tarjeta Naranja Co.

The objective of the plan is to raise the company's rentability from market penetration strategy based on differentiation for the services that the company offers and memorable customer experience. High usage of digital channels provides cost reduction and loyalty to the company which would help to expand client folders.

After pertinent analysis has been done for proper plan development and having knowledge of technological advance and pandemic context, Naranja is in great condition to embrace the proposed plan and initiate innovation tendency on combined services attended by people and digital systems centered on improving customers experiences.

Key Words:

Planning, strategy, differentiation, customer experience, satisfaction.

Índice

Introducción	5
Análisis del entorno	8
<i>PESTEL</i>	8
<i>Cinco fuerzas de Porter</i>	13
Análisis Interno	15
Marco Teórico	20
Diagnóstico	23
Plan de Implementación	25
<i>Objetivo General</i>	26
<i>Objetivos Específicos</i>	26
<i>Presupuesto</i>	28
<i>Plan de acción</i>	29
<i>Flujo de Fondos</i>	32
<i>Gantt</i>	33
Conclusiones	36
Bibliografía	39
Anexos	42

Índice de Tablas

Tabla 1 Fuente: Elaboración propia.....	17
Tabla 2 Fuente: Elaboración propia.....	29
Tabla 3 Fuente: Elaboración propia.....	29
Tabla 4 Fuente: Elaboración propia.....	30
Tabla 5 Fuente: Elaboración propia.....	31
Tabla 6 Fuente: Elaboración propia.....	32
Tabla 7 Fuente: Elaboración propia.....	33
Tabla 8 Fuente: Elaboración propia.....	34
Tabla 9 Fuente: Elaboración propia.....	35

Introducción

En el siguiente reporte, se desarrolla un análisis de la empresa Tarjeta Naranja con el objetivo de implementar una planificación estratégica enfocada en una estrategia de crecimiento mediante la penetración del mercado a partir de la diferenciación, para fidelizar y captar más clientes aumentando la satisfacción y el mayor uso de canales digitales obteniendo como consecuencia un aumento en la rentabilidad de la empresa. Dicho reporte se realiza en la Universidad Siglo 21 y en la carrera de licenciatura de Administración de empresas.

Tarjeta Naranja es una empresa que nació en la provincia de Córdoba en el año 1985 como un medio de pago para las cuentas corrientes de la casa de deportes Salto 96. A lo largo de los años, la tarjeta se comenzó a utilizar como modalidad de pago en diversos comercios. En 1995 aparece el primer accionista, Banco Galicia, quien ayudó a la expansión en todas las regiones del país, ampliando la oferta de planes y beneficios para los usuarios.

A partir de este crecimiento se concretaron alianzas con Visa, Mastercard y American Express logrando así el uso de la tarjeta alrededor de todo el mundo.

En 2017 cambiaron su identidad y pasaron a llamarse Naranja, apuntando expandir el portfolio de productos y convertirse en un ecosistema de soluciones digitales financieras y no financieras. En el año 2018 la empresa se fusionó con Tarjeta Nevada llegando a Mendoza y San Juan, alcanzando así la cobertura en todo el país.

En el año 2019, llegaron a constituirse en un ecosistema de productos y de servicios interconectados gracias al fortalecimiento de su negocio digital, a la par que avanzaron con solidez hacia un gobierno comprometido con la sustentabilidad económica, ambiental y social. Inauguraron las primeras Sucursales del Futuro, un nuevo modelo de atención al cliente, que armoniza la interacción digital y personal en un ambiente innovador. Celebraron el lanzamiento de Naranja X, su fintech. Con esta novedad, dieron un salto al futuro de los nuevos negocios digitales, donde, durante mayo del 2021, la empresa anunció que se convertirán en un banco digital, lo que le permite

contar con licencia financiera, que permitirá que los clientes puedan realizar plazos fijos, comprar dólares, comprar cripto, invertir, además de poder cobrar el IFE.

Dentro de los aspectos más destacados de la empresa se puede mencionar que la misma cuenta con más de 5 millones de clientes y 9 millones de tarjetas, siendo en consecuencia la principal emisora de tarjetas en el país y, además, cuenta con más de 260 mil comercios amigos. Dentro de los principales objetivos que tiene la empresa se enfatiza en mejorar continuamente la experiencia de sus clientes y ampliar la oferta de productos y servicios a partir de la evolución digital y desarrollando el portfolio basados en tecnología.

Los productos y servicios que se destacan en la empresa son:

- Tarjetas
- Viajes
- Préstamos
- Seguros y asistencias
- Pos (Point of sale)
- Tienda
- Naranja X

Tarjeta Naranja se encuentra en cada una de las provincias argentinas con un total de 238 sucursales y 33 años de trayectoria. Eso hace que la compañía se destaque en analizar sus propios procesos y que los mismos sean ejecutados de forma eficiente y sistemática, basando la estandarización y eficiencia de sus procesos a través de metodología de mejora continua en los mismos, donde también resalta la pirámide invertida, en la cual la empresa está puesta al servicio de los clientes y donde enfatizan la experiencia, responsabilidad y formación. (Canvas, 2021)

Naranja prevé conservar su posición de liderazgo en Argentina como la principal entidad emisora de plásticos a nivel nacional y la marca líder en el interior del país. El objetivo, como siempre, es mejorar la experiencia de sus clientes y ampliar la oferta de productos y servicios. A partir de una planificación estratégica basada en customer experience (o customer centric) y apoyado en la autogestión por canales automatizados se busca captar más clientes, retener y fidelizar a los usuarios activos para así obtener una

mayor rentabilidad en la empresa, incentivando el consumo con beneficios y promociones de acuerdo a sus permanencias y consumos para lograr una experiencia memorable del cliente.

Dentro de los casos de éxito de Customer Experience, se destaca American Express, la cual es una empresa en la que tiene como objetivo que sus clientes se sientan especiales y respetados, a través de la excelencia en el servicio, la experiencia y la integridad. A partir de Customer Experience y la Relationship Care, se logró brindar un servicio superior a través del cuidado de la relación con el cliente. La empresa obtuvo una mejora en su rentabilidad y consiguió fidelizar a una importante cartera de clientes los cuales lograron tener una gran satisfacción en sus respuestas y logrando así recomendar la empresa a su círculo lo que llevó a convertirse en la empresa más respetada del mundo. (Sitio oficial American Express).

Según un estudio de American Express, los clientes satisfechos recomiendan, de media, a nueve personas el producto o servicio recibido, es decir, un cliente feliz es igual a nueve recomendaciones. Precisamente este estudio indica que son las referencias de amigos o familiares la razón principal por la que probamos un cliente o producto.

Según el informe de RightNow el 82% de los clientes han abandonado alguna vez una empresa por una mala experiencia. Un cliente enfadado comenta su experiencia con 16 amigos o familiares. (Right Now, 2010)

Por otra parte, otra de las empresas exitosas en Customer Experience es Amazon, la cual como expresa Jeff Bezos fundador y CEO “Lo más importante es centrarse obsesivamente en el cliente. Nuestro objetivo es ser la empresa nro.1 Customer-Centric del planeta” la compañía a partir de la personalización, el autoservicio, los plazos de entrega y la disponibilidad con el cliente alcanzó a ser la mejor empresa en servicio al cliente de venta y entrega de productos al usuario.

Según estudios realizados en Estados Unidos por empresas como Forrester, Oracle y American Express o entidades como Harvard Business School: Hasta un 86% de los clientes pagaría más por un producto o servicio si se le garantiza una mejor experiencia de cliente. El 70% de las personas estarían dispuestas a gastar una media de un 13% más en compañías que proporcionan una excelente experiencia de cliente. Los clientes que tuvieron buenas experiencias pasadas gastan un 140% más en comparación con los que no tuvieron una experiencia tan satisfactoria. En un mismo período, las empresas líderes en experiencia de cliente consiguieron una rentabilidad superior al 22%,

mientras que las que peor valoración tenían en experiencia de cliente, redujeron su rentabilidad en un 46%. (Qmatic, 2019)

Análisis del entorno

Para saber donde se encuentra inserta la organización, se realiza un estudio del contexto macro a partir de la herramienta PESTEL donde se analiza cómo influyen estos aspectos en la empresa.

PESTEL

Político:

El presidente Alberto Fernández, fue electo en 2019, con la promesa de resucitar la economía argentina tras un largo período de recesiones económicas. En 2020, el gobierno logró un acuerdo con los acreedores para reestructurar 65 mil millones USD de la deuda externa del país, lo que fue visto como el primer paso en la reconstrucción de la economía argentina.

El informe de gobierno del último bimestre del 2020 sobre la política fiscal comunica que la gestión fiscal ha sido afectada por los severos impactos de la pandemia manifestados en la contracción de los ingresos públicos y en urgentes e ineludibles necesidades de gastos. Frente a la imposibilidad de acceder al financiamiento a través del mercado de capitales, el mayor déficit fiscal significó un aumento de los requerimientos de asistencia financiera por parte del Banco Central.

Se propuso una adecuación de las políticas presupuestarias, que supone continuar protegiendo a los sectores de la sociedad que permanecen en estado de vulnerabilidad, lo cual permite avanzar en la agenda de normalización del financiamiento del sector público. (El Día, 2020)

Por otro lado, el gobierno enfrenta un doble desafío: tiene que por un lado llegar a las elecciones sin devaluar y a la vez tiene que hacer un ajuste en un año electoral. Habrá que ver en qué condiciones sanitarias y económicas se va a votar este año y también si se podrá evitar un salto discreto del tipo de cambio antes de las elecciones, la cual es la apuesta clave del Gobierno, que va a jugar todas las cartas al cepe, sumado a que las exigencias políticas de una devaluación exitosa para estabilizar al dólar son muy altas por la fuerte desconfianza. (Labaqui Ignacio, Cronista, 2020).

En los últimos días, Alberto Fernández dejó trascender en su discurso en la asamblea legislativa, que el Gobierno no está apurado en cerrar un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional. Todo indica que las negociaciones ocurrirán recién después de las elecciones de fin de octubre, por lo que el escenario más probable es que se llegue a un acuerdo recién en 2022. (Infobae, 2021)

Económico:

En 2020, el país tuvo una baja estimada del PIB de 11,8%, sobre todo debido al impacto de la pandemia de COVID-19. Argentina tuvo una de las cuarentenas más estrictas y prolongadas en el mundo y, aunque la pandemia no cobró tantas vidas en Argentina como en otros países latinoamericanos, la situación económica, ya frágil, se vio agravada por la dura lucha contra el COVID-19. Sin embargo, se prevé que la segunda mayor economía de Sudamérica se recupere en los años siguientes; el FMI proyectó en octubre de 2020 un crecimiento de 4,9% en 2021 y de 2,5% en 2022, sujeto a la recuperación económica global posterior a la pandemia.

Aunque la inflación bajó ligeramente en 2020, siguió estando por sobre 40%, según datos del Banco Mundial. Según el FMI, la balanza general del gobierno representó -7,8% del PIB en 2020, y la relación del PIB con la deuda llegó a la cifra estimada de 96,7%. En 2020, se produjo una baja tanto de las importaciones como de las exportaciones, debido a la débil demanda interna y una disminución en las ventas industriales generada por la pandemia. El gobierno implementó medidas en respuesta a la crisis económica generada por la pandemia de COVID-19 que incluyeron un mayor gasto en salud, soporte financiero a trabajadores y grupos vulnerables; apoyo para los sectores más golpeados a través de la exención de contribuciones de seguridad social; subvenciones para cubrir costos de sueldos, implementación de un control de precios de alimentos y suministros médicos, garantías crediticias para bancos que realizan préstamos a pymes para la producción de alimentos y suministros básicos; otorgar ciertas ayudas estatales para que las empresas afectadas por la cuarentena puedan pagar sueldos. Según las estimaciones del gobierno, estas medidas deberían representar 6% del PIB. (SantanderTrade, 2020)

El objetivo del gobierno es evitar la devaluación de la moneda argentina para así evitar la inflación. Hasta ahora, el IPC acumula 13% en el primer trimestre, haciendo cada vez más difícil para el Gobierno alcanzar su meta del 29% anual. Si se analiza mes a mes,

la inflación de enero fue de 4%, en febrero de 3,6%, y en marzo alcanzó un pico de 4,8%. (El economista, 2021)

Por último, las reservas internacionales subieron hasta unos USD 50 millones y finalizaron en 39.521 millones de dólares.

Evolución de las reservas internacionales 2019-2021



Fuente: Infobae 2021

Social:

La situación social del país se caracteriza por una tensión constante entre el gobierno y los sindicatos con respecto a las reformas anunciadas. El país, además, está dividido entre las autoridades centrales y las autoridades descentralizadas con respecto a la distribución de los ingresos federales. Casi un tercio de la población en Argentina vive bajo el umbral de pobreza.

En 2020, la tasa de desempleo en Argentina fue de 11%, y se prevé que baje a 10,1% en 2021 y 9,7% en 2022. (SantanderTrade, 2020)

El nivel de pobreza en la Argentina ascendió al 42% en el segundo semestre del 2020, con un incremento de casi siete puntos porcentuales respecto del mismo período del 2019, en el contexto de la pandemia global y la larga cuarentena local combinada con una alta tasa de inflación. (Infobae, 2021)

Por otro lado, el término de inclusión financiera ha cobrado mayor relevancia en estos tiempos de crisis sanitaria. En medio del distanciamiento social, un elevado número de personas se integraron por vez primera al ámbito financiero durante el 2020, sin embargo, en el sector tradicional hay poca captación de los grupos socioeconómicos más vulnerables.

Es destacable reconocer que el uso de la tecnología desempeña un papel preponderante para reducir la brecha de la inclusión financiera, las soluciones Fintech y los productos de la banca digital representan una verdadera posibilidad para incrementar el número de usuarios, tanto personas como empresas. (El Herald, 2021)

Tecnológico:

La ENIF (Estrategia Nacional de Inclusión Financiera) propone los siguientes objetivos estratégicos para el período 2019-2023:

1. Completar y mejorar el acceso a cuentas de ahorro, crédito, medios de pago electrónicos y seguros.
2. Potenciar el uso de cuentas, medios de pago electrónicos y otros servicios financieros como portal de entrada al sistema financiero.
3. Mejorar las capacidades financieras de la población y la protección al usuario.

Todo ello con perspectiva de género y procurando la inclusión financiera de grupos específicos con mayor riesgo de exclusión (como jóvenes, adultos mayores, personas en el sector informal, migrantes y refugiados). (Comunicado oficial, República Argentina, 2020)

La ENIF enfatiza el papel de la digitalización porque es un mecanismo muy efectivo para reducir costos y facilitar el surgimiento de competidores innovadores en el sector financiero, las Fintechs están llamadas a servir como grandes herramientas para el plan de inclusión financiera.

El Gobierno a partir del ministro de desarrollo productivo Matías Kulfas anunció que va a promover la incorporación de tecnología 4.0. La inversión total será de más de \$12.500 millones. La iniciativa apunta a mejorar la competitividad, fortalecer la generación de empleo de calidad y potenciar la salida exportadora. (Ámbito, 2021)

Los medios de pago y financiación se ven además, potenciados por la situación de pandemia actual, donde se sugiere evitar pagos en billetes, usos de plásticos y se recomienda pago por proximidad (sin contacto) o de pagos electrónicos. Sin dudas la

pandemia ha acelerado el uso transaccional de los canales digitales. No solo el mundo se ha estado moviendo a estos métodos de pagos, sino que se han visto acelerados por la situación mundial de pandemia.

No solo los medios tecnológicos facilitan formas de pago y financiación, sino que también son medios muy potables para ser usados como medios de comunicación de consulta y solución de clientes logrando altos niveles de autonomía e independencia.

Ecológico:

Los seis Principios de Banca Responsable (Alineamiento, Impacto y fijación de objetivos, Clientes, ‘Stakeholders’, Gobernanza y cultura, Transparencia y responsabilidad) proporcionan un marco efectivo para identificar y aprovechar sistemáticamente las nuevas oportunidades de negocio creadas por la emergente economía de desarrollo sostenible, al mismo tiempo que permiten identificar y abordar los riesgos relacionados de manera efectiva. Mediante estos lineamientos, las entidades financieras se comprometen a seguir impulsando acciones concretas por la acción climática y la sustentabilidad del negocio. (El economista, 2020)

Las firmas que ofrecen servicios financieros mediante innovaciones tecnológicas, mejor conocidas como Fintech, pueden contribuir en el desarrollo de un sector financiero más amigable con el medioambiente debido a que al desarrollar plataformas tecnológicas pueden eliminar el papeleo y la dependencia de sucursales físicas.

Legal

El Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación dictó la resolución 54/2021, la cual establece que el Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo, previsto por la Ley 27.555, entrará en vigencia el 1° de abril del 2021. (Comunicado oficial, República Argentina, 2020)

Por otra parte, a partir del 1 de diciembre de 2020. Es obligatoria la inscripción en el "Registro de Otros Proveedores No Financieros de Crédito" para los OPNFC cuando estas entidades hayan otorgado financiaciones alcanzadas por un importe superior a AR\$10MM, reciban o no asistencia de entidades financieras. A partir del 1 de enero de 2021, los OPNFC deberán sujetarse a las normas dispuestas en el Texto Ordenado del BCRA sobre “Tasas de Interés en las Operaciones de Crédito”, en particular, aquellas

relativas a la publicidad y formas de expresión de las tasas. A partir del 1 de febrero de 2021, los OPNFC quedarán incluidos como “Sujetos Obligados” en el marco de lo dispuesto por el régimen de “Protección de los Usuarios de Servicios Financieros”. (Abogados, 2020)

Luego del análisis se llega a la conclusión de que el país está atravesando una inestabilidad política y económica donde a esto se le suman los problemas de la pandemia que está llevando a casi la mitad del país a la pobreza. Por otro lado, se pueden observar inversiones tecnológicas acompañadas por las leyes que impulsan a las personas a tener más inclusión financiera a partir de dispositivos tecnológicos para así poder evitar aglomeraciones y con la idea de que las personas puedan resolver sus problemas a través de la tecnología y en relación con un desarrollo sostenible a partir de las nuevas oportunidades de negocio creadas por la economía emergente.

Para realizar el análisis del micro entorno se utiliza la herramienta de las cinco fuerzas de Porter. En este caso, se analiza el mercado financiero y su relación con las tecnologías actuales junto con la experiencia del cliente en esta industria.

Cinco fuerzas de Porter

Poder de negociación con los clientes

En este aspecto los clientes no poseen gran poder de negociación con las empresas del sector, ya que los usuarios no tienen la oportunidad de discutir las tarifas de los seguros, las comisiones de las tarjetas, los intereses de los préstamos o los precios en el sector de viajes. Por más que el cliente tenga muchas opciones entre las diversas entidades financieras, tiene pocas posibilidades de influir en la negociación, de todas formas las empresas del sector continuamente tratan de ofrecer nuevos servicios o proporcionar mayor valor añadido para los clientes.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son aliados para reproducir el impacto positivo en el entorno. El sector cuenta con cientos de ellos, ya sea nacionales e internacionales.

En este sentido el poder de negociación de los proveedores es relativamente bajo ya que el sector cuenta con muchas opciones a la hora de elegir y además existen muchas

alianzas estratégicas que permiten no depender solo de un proveedor si no de tener un abanico de oportunidades.

Muchas empresas cuentan con una política para seleccionar, evaluar y gestionar a proveedores que incluye criterios económicos y financieros, de responsabilidad social, prevención de riesgos laborales, gestión medioambiental, respeto a los derechos humanos y recursos técnicos.

Amenaza de productos sustitutos

Existen cada vez más productos sustitutos en este rubro sobretodo relacionados con las nuevas tecnologías, por ejemplo en cuanto a los pagos, las app como Mercado Pago es una importante alternativa para el cliente, también existe *pay pal* que es muy utilizado a nivel mundial aunque no tanto a nivel nacional y por último la tecnología NFC (Near Field Communication), que se trata de una tecnología inalámbrica que permitirá el pago acercando el móvil al dispositivo de cobro.

Por otro lado se observa el crecimiento de las criptomonedas que son un medio digital de intercambio que utiliza el blockchain para asegurar las transacciones, controlar la creación de unidades adicionales y verificar la transferencia de activos y son utilizadas como inversión o como nuevo medio de ahorro.

Amenazas de nuevos competidores

Las barreras de entrada para esta industria se consideran de gran importancia, como por ejemplo la economía de escala, diferenciación del producto o servicio, innovación, inversiones de capital, barreras legales, identificación de la marca, experiencia en el rubro, credibilidad a la hora de ofrecer financiación y poseer importantes alianzas estratégicas como así también contar con considerable liquidez. Además se deben tener en cuenta los avances tecnológicos lo cual implica gran inversión, como los canales automatizados que permiten tener diferentes canales de comunicación. Por lo tanto, la amenaza de nuevos competidores, se concluye que es relativamente baja, no es fácil entrar en el sector y atravesar estas barreras.

Rivalidad entre empresas

Como conclusión, la rivalidad entre los competidores del sector es muy alta. Existen muchas entidades financieras y no financieras importantes tanto a nivel local como a nivel internacional las cuales ofrecen productos y servicios de calidad para intentar captar clientes, retenerlos y fidelizarlos ofreciendo diferentes ventajas competitivas, también continuamente están surgiendo nuevas plataformas con medios de pago innovadores que generan gran rivalidad en el sector a partir del uso de la tecnología intentando facilitar el servicio del cliente con transacciones seguras y rápidas. En cuanto a las Fintech, también existe mucha competencia en el sector ya que están revolucionando el sector financiero con servicios innovadores y captando nuevos sectores de clientes, donde la empresa Naranja apenas está introduciendo con Naranja X para explotar este sector.

Analisis Interno

Este análisis se va a desarrollar a partir de la Cadena de Valor.

Actividad de soporte:



Fuente: Canvas 2021

Infraestructura de la empresa: La empresa cuenta con financiamiento de accionistas como Galicia donde ayudó a crecer la empresa y expandirse por todo el país. Además se destacan las siguientes.

Gestión de Recursos Humanos: La empresa creó Tribus y Centros de Excelencia (CoEs) que buscan renovar las prácticas de trabajo.

Las Tribus: Son equipos interdisciplinarios (*squads* o células).

Los CoEs: Son equipos de colaboradores con *expertise* funcional concreta.

La compañía promueve ambientes laborales donde las personas se sientan libres para expresarse y ser auténticas, siempre instando a conservar diálogos profesionales y abiertos.

En la empresa están convencidos de que el principal diferenciador está en su cultura. Por eso buscan personas que puedan sumarse y alcanzar a transmitir esta característica, que tiene como premisa: “Las personas en el centro, siempre”

Buscan perfiles disruptivos, flexibles, con tolerancia a la incertidumbre y visión exponencial del futuro. La compañía da prioridad al crecimiento personal y profesional de sus talentos, especialmente, a través de convocatorias y búsquedas internas. Asimismo, promueven la generación de empleo local contratando personas oriundas de cada localidad en la que están presentes. (Canvas, 2021)

Desarrollo de tecnologías:

Evolución digital: En 2017 comenzaron un proceso de transformación, con foco en la evolución del modelo de atención y en la experiencia del cliente omnicanal.

Marketing digital: Se emplearon herramientas de *cross-selling* que permitieron aumentar las ventas de productos como HBO Go, préstamos personales, recarga de celulares y solicitud de tarjetas adicionales.

Analítica avanzada de datos: Conformaron el *hub* de Analítica que contempla las mejores prácticas de ingeniería, gobierno y ciencia de datos para potenciar los resultados de negocio.

Organización ágil y flexible: Implementaron metodologías ágiles que permiten desarrollar productos y servicios digitales en poco tiempo.

Sucursales del Futuro: Diseñaron un nuevo modelo de atención en las sucursales, encaminado en ofrecer una mejor experiencia a los clientes. La estrategia es utilizar tecnología de vanguardia: simple, intuitiva y facilitadora.

Naranja X: La *Fintech*. En septiembre de 2019 se lanzó Naranja X, una compañía de tecnología que desarrolló una aplicación con una cuenta que permite enviar o recibir dinero, recarga de celular y de las tarjetas de transporte, comprar y vender dólares, y mucho más. (Sitio oficial Naranja, 2021)

En esta área es importante seguir desarrollando tecnologías que logren una mejor experiencia para el cliente y donde puedan solucionar sus problemas de forma fácil y segura.

Compras: Todas las cotizaciones que solicita el área de compras procuran incluir a pequeños proveedores, pymes, emprendedores o empresas B que ofrezcan este tipo de productos. Además, se destacan las compras sustentables en la “Cultura Naranja” donde impulsan para integrar la gestión de la sustentabilidad al negocio. (Canvas, 2021)

Actividades primarias:

Logística interna: Consiste principalmente en proveer a los usuarios, la posibilidad de comunicarse con la empresa para acceder a sus servicios. A diferencia de la logística interna de productos donde esta logística está centrada en el almacenamiento de productos, la logística de servicios determina la capacidad de gestión que provee la empresa a sus clientes. En el caso de Naranja, todo comienza con un proceso llamado por la empresa Proceso de Originación donde a partir de los canales de atención ya sea asistidos por personas o asistidos digitalmente comienza la logística interna y lo primero que ingresa son los datos de los clientes.

Canales asistidos por personas	Canales asistidos digitalmente
Telefónico	Portal web
Chat	RRSS
Tiendas de atención personal	Whatsapp
E-mail	Bots
Backoffice	IVR (<i>Interactive Voice Response</i>)
	Kiosko autoservicio
	Apps
	SMS (<i>Short Message Service</i>)

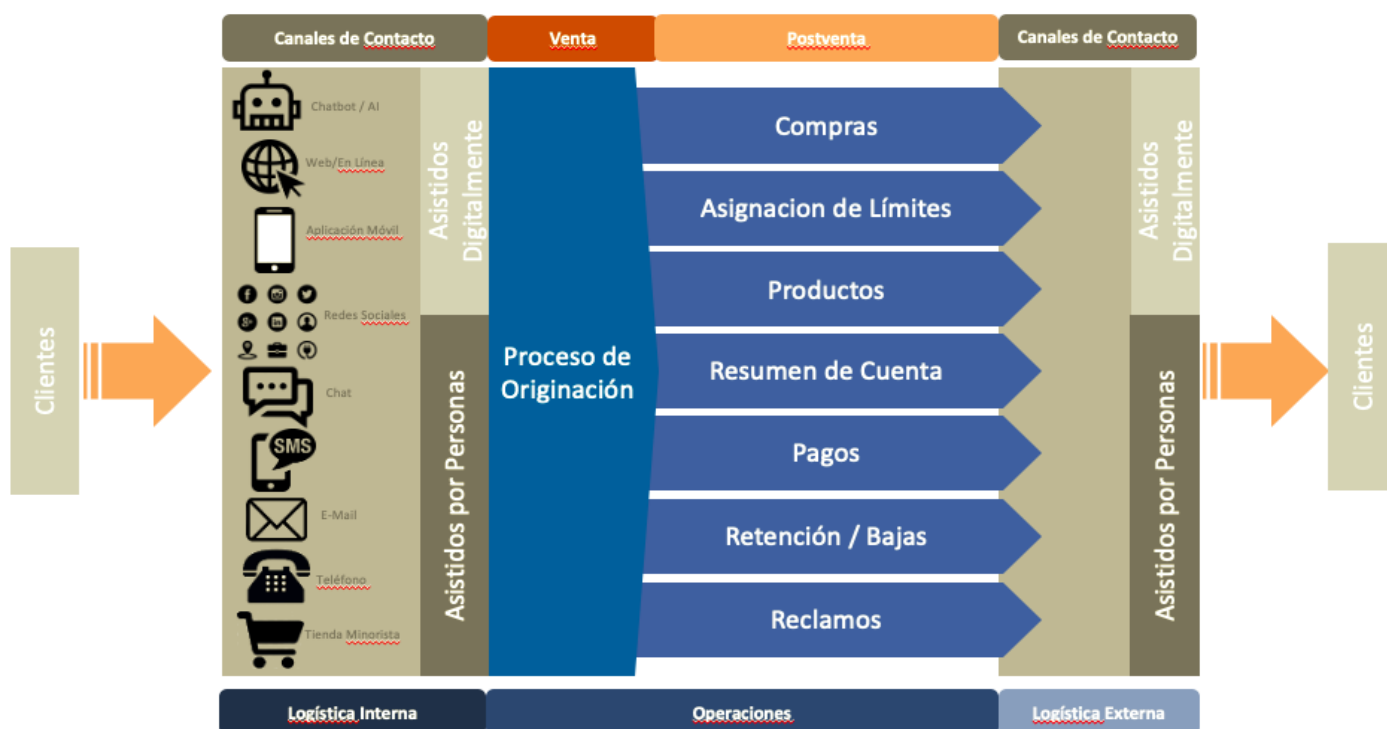
Tabla 1 Fuente: Elaboración propia.

Pero además, existe también la recepción del plástico a partir de los proveedores para preparar la entrega de tarjetas junto con los procedimientos de seguridad para el usuario.

Operaciones: Una vez que los clientes acceden por los diferentes canales de servicio, asistidos por personas o asistidos digitalmente, el tratamiento de estos contactos es atendido por las personas o por los sistemas digitales. Estas operaciones prestan diferentes servicios a sus usuarios como el proceso de compras, asignación de límites, resumen de cuenta, de pago, solicitud de baja y retención, reclamos y soluciones a problemas técnicos.

Logística externa: Esta etapa también se realiza a través de los canales y se refiere al momento en que el producto o servicio llega a manos del cliente. En la empresa se realiza la entrega de los servicios de resolución de problemas, la atención de reclamos, pago de servicios, compra de nuevos servicios.

Complementariamente, en el caso de Naranja, existen entregas de productos como resúmenes de cuentas y plásticos nuevos o de renovaciones. (Carolina Castañeda, 2021, Tarjeta Naranja)



Fuente: Tarjeta Naranja.

Marketing: La empresa realiza campañas automatizadas y multicanal que brindan la posibilidad de conquistar nuevos espacios en el universo digital.

Las Discovery Campaigns ofrecen anuncios 100% nativos y, al estar optimizadas para todas las experiencias digitales, brindan un alcance masivo en plataformas como YouTube y Gmail.

Cuentan con el Proyecto de estrategia de Transformación Digital de la empresa, donde se están implementando metodologías ágiles y equipos multidisciplinarios.

Entre los principales proyectos digitales de Naranja se encuentra: la publicidad para el home banking de clientes y comercios, la refuncionalización de las Terminales de Autogestión, la App y la web pública. Además cuentan con la presencia en Redes Sociales y con una estrategia de migración de clientes a canales online o asistidos digitalmente.

Servicio Postventa: Naranja siempre puso al centro de su estrategia, al cliente y en base a su experiencia capturada con encuestas, herramientas y vivencias, adaptó sus estrategias de productos, canales y servicios de atención.

Sus procesos de servicio post venta fueron claves para Naranja y quedan reflejados en el textos de su Misión: “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología”

Las “Experiencias Únicas” marcan una dirección a todas sus operaciones y especialmente a aquellas relacionadas al servicio de postventa como la atención al cliente, las resoluciones de problemas o dudas, la posibilidad de pago de uso de los servicios de la tarjeta. Y otro de los aspectos importantes de la misma misión es que esas experiencias sean hoy canalizadas a través de la tecnología. Nunca más aplicable esta Misión, más aún en una situación actual de pandemia.

Como conclusión en Naranja se observa que la ventaja competitiva está enfocada en la experiencia del cliente, siendo esta lo más importante para la empresa a partir de una buena atención del usuario. Además se destacan las innovaciones tecnológicas junto con las campañas de marketing y las transformaciones digitales con metodologías ágiles. Por otro lado, hay que resaltar la importancia que le da la empresa a sus trabajadores haciendo que estos se encuentren en un buen clima de trabajo y teniendo a las personas como base de su cultura.

Ver anexo A donde se encuentra el análisis de mercado.

Marco Teórico

Para lograr implementar la planificación estratégica propuesta, se realizaron investigaciones a partir de distintos autores que fundamentan el uso de las herramientas expresadas a continuación.

Planificación Estratégica

La planificación estratégica es una herramienta de gestión que es utilizada por organizaciones para poder establecer el camino que se realiza actualmente y lo que se debe llevar a cabo a futuro teniendo en cuenta las demandas del entorno. Con esta planificación se establecen objetivos y planes de acción los cuales van acompañados de ciertas estrategias que llevan a destacarse de sus competidores.

El proceso de planeación estratégica formal consta de cinco pasos:

En primer lugar seleccionar la misión y las principales metas corporativas y objetivos que tiene la empresa, luego analizar el ambiente externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas, lo siguiente es analizar el ambiente interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades, luego se relacionan las amenazas que presenta el mercado para ser atacadas con las fortalezas, y para todas las oportunidades, se busca minimizar con las debilidades. Como complemento a estos análisis, la empresa se enfocará en usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades presentadas por el mercado y minimizar las debilidades basadas en las amenazas del mismo, por último, se ponen en acción las estrategias.

(Hill & Jones, 2011)

Estrategias genéricas de Porter.

Las estrategias genéricas describen como una empresa puede generar una ventaja competitiva para lograr una posición ventajosa frente al resto de los competidores. Porter describe tres estrategias competitivas: liderazgo en costos, liderazgo en diferenciación, y segmentación de mercado.

En la estrategia de liderazgo en costos, la empresa debe tener la capacidad de reducir costos en todos los eslabones de su cadena de valor, de tal manera que la disminución de gastos logre un mejor precio para el consumidor y en consecuencia en una mayor participación de mercado.

En la estrategia de diferenciación la empresa debe ofrecer productos o servicios exclusivos que sean percibidos así por los consumidores, quienes están en disposición de pagar más por tenerlos.

Es necesario comprender la fuente potencial de diferenciación que surge de las actividades de la cadena de valor y el despliegue para que dichas potencialidades se hagan realidad. La diferenciación exige la creación de algo que sea percibido como único en toda la industria. (Hax y Majluf, p.163)

La diferenciación puede llegar a ser una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio. Además, brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio. También aumenta la rentabilidad y con ello permite prescindir de la posición de costos bajos. Las barreras de entrada se potencian gracias a la lealtad y fidelidad de los consumidores y a que los rivales deben superar esta ventaja competitiva del servicio. La diferenciación genera márgenes más altos de utilidad para enfrentarse al poder de los proveedores, aminora además el poder de los compradores, ya que éstos no disponen de opciones similares y, por lo tanto, son menos sensibles al precio. Finalmente, la compañía que se diferencia para conquistar la lealtad de sus clientes estará mejor posicionada frente a los sustitutos que la competencia. (Porter, Michael. 2009)

Por último, en la estrategia de segmentación la empresa se concentra en satisfacer segmentos bien definidos, de población, de productos o geográficos. Se trata, en consecuencia, no de ser los mejores (en coste o en diferenciación) del mercado, pero sí de ser los mejores en el segmento escogido. (Porter, Michael. 2009)

Este trabajo estará centrado en una estrategia de diferenciación relacionada con la satisfacción y la experiencia del cliente donde los autores expresan lo siguiente:

Según Kotler (2019) los clientes satisfechos tienden a no cambiar de proveedor donde también se refiere que la misión de toda organización es encantar a los clientes, constituyendo marcas fuertes lo cual se puede observar con la fidelización de los usuarios.

La satisfacción de clientes está tendencialmente asociada a una mayor rentabilidad, elevando el valor de la empresa (O'sullivan & McCallig, 2012)

La satisfacción de los clientes tiene como base un profundo conocimiento y compromiso con estos y con sus necesidades, permitiendo la predicción de escenarios y soluciones que favorezcan su actividad, alimentando su confort y confianza y al mismo tiempo reduciendo la posible pérdida del cliente. Es por esto que la satisfacción según Kotler (2019) debe ser trabajada todos los días por todos los departamentos de la empresa, donde tienen que tener en cuenta que el cliente es un activo de la organización y es por eso que deben entregarle el mejor servicio para su fidelización y retención.

Las empresas tienen como objetivo la creación de experiencias memorables que generen sorpresa y encanten a los consumidores, constituyendo así un importante factor de diferenciación en el sector, ajustando las expectativas de los clientes y satisfaciendo sus necesidades. Schmitt (2010) afirma que una experiencia positiva estimula la recomendación a su círculo íntimo y a medida que los clientes realizan compras repetidas en una misma empresa se alejan más de las marcas alternativas.

Matriz Ansoff

Esta matriz sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización, es decir expresa las posibles combinaciones producto/mercado (o unidades de negocio) en que la empresa puede basar su desarrollo futuro. Es una herramienta de análisis estratégico y de marketing que se enfoca en identificar las oportunidades de crecimiento de una empresa.

Las estrategias de la matriz son:

- Penetración de mercado: En este caso la estrategia tiene como objetivo incrementar la cuota en el mercado.
- Desarrollo de nuevos mercados: El objetivo consiste en identificar nuevos mercados en los cuales los productos puedan ser valorados.
- Desarrollo de productos: Consiste en crear y desarrollar productos novedosos
- Diversificación: El objetivo de la estrategia consiste en abrir nuevos mercados a través de la venta de productos nuevos. (Sainz de Vicuña Ancín, 2015)

En este reporte de caso se trabajará con la penetración de mercado a partir de una experiencia memorable intentando retener, fidelizar y captar nuevos clientes donde esta herramienta está respaldada por los siguientes autores.

Según Ansoff (1978) la penetración del mercado busca aumentar las ventas sin desviarse de la estrategia original de la empresa. La organización buscará un incremento en el volumen de venta o estrategias para retener a los clientes, como así también que los mismo puedan recomendar esta empresa.

La penetración de mercado generalmente se realiza con una inversión para la publicidad, para la fuerza de ventas, para la calidad en la atención del cliente y mejoras en la comunicación con el mismo. (Soltani-Fesaghandis & Pooya, 2018)

Diagnóstico

Luego de haber realizado el análisis de situación actual de Tarjeta Naranja apoyado en el análisis PESTEL, el análisis de las 5 fuerzas de Porter y el análisis interno a través de la Cadena de Valor, se han evidenciado aspectos que permiten ser resumidos sintéticamente y que llevan a condiciones favorables para presentar una planificación estratégica para la empresa.

Los análisis de contexto externo así como de contexto interno, fuerzan a revisar las estrategias que tenía la compañía tanto para el corto como para el mediano plazo, ya que la pandemia de Covid19 que se presentó en el año 2020 y que aún perdura en el mundo, cambió absolutamente todo lo que se pudo haber definido como estrategia de corto plazo.

La imposibilidad de moverse con la libertad que las personas tenían antes de la pandemia, la necesidad de los clientes de poder satisfacer sus necesidades básicas con estas restricciones y la importancia de mantener la continuidad de negocio de todas las empresas, llevó a revisar todas las estrategias definidas y a adelantar algunas de ellas que tenían un ritmo de implementación que debió acelerarse con este contexto. La estrategia de digitalización de servicios que estaban pensadas para implementarse en una vida normal en el siguiente lustro, debieron adelantarse e implementarse en 3 a 4 meses. Los clientes que se van sumergiendo en esta nueva forma de transaccionar con máquinas en vez de humanos, también debió acelerarse y se debió aprender a usar el Whatsapp, la web, a chatear e interactuar con un bot en menos tiempo que nuestro propio ritmo de aprendizaje natural lo venía haciendo y adaptarse a esta nueva realidad.

En este sentido, Naranja siempre ha definido y avanzado en la estrategia de prestación de servicio de forma pausada, adaptándose a la demanda de sus clientes, del

mercado, del negocio, pero siempre teniendo en cuenta la experiencia que viven sus clientes con las nuevas implementaciones, con las nuevas formas de prestar sus servicios, con los nuevos canales disponibles para que sus clientes puedan encontrar la solución a sus problemas, a facilitar sus formas y métodos de pago, a encontrar alternativas para facilitar con sus productos, la vida de sus clientes. Naranja puso al centro de su estrategia, al cliente y en base a su experiencia capturada con encuestas, herramientas y vivencias, adaptó sus estrategias de productos, canales y servicios de atención.

La pandemia puso a prueba a las empresas y sus clientes a adaptarse a estas nuevas restricciones sin limitarse a que el negocio se detenga, por el contrario, para que, usando la innovación, sus clientes se vieran mínimamente afectados en satisfacer sus necesidades y para que el negocio se reinvente en el corto plazo.

Basado en las fortalezas que presenta Naranja en este aspecto, el de conocer las experiencias que viven sus clientes, adaptar su proceso, productos, servicios y canales y con el desafiante cambio del contexto socio-económico que presenta la pandemia, y considerando una de las principales oportunidades detectadas en los análisis enumerados precedentemente, como es la digitalización de los servicios, potenciado por el impulso estatal de invertir en alternativas tecnológicas, y evidenciando debilidades como los altos costos operativos que tiene la empresa en operaciones con atención personalizada, en este trabajo se propone revisar la estrategia actual de experiencia centrada en el cliente a una estrategia complementaria, a partir de una planificación estratégica haciendo de la experiencia un aspecto memorable, recordable gratamente por los clientes. La estrategia planteada es la penetración de mercado que está basada en la Estrategia MCX® (Memorable Customer Experience), o Experiencia Memorable del Cliente a partir de la diferenciación del servicio al cliente buscando fidelizar y captar nuevos usuarios. La implementación de esta estrategia espera traer beneficios para todos los actores, y el principal actor que está en el centro de la misma, es el cliente pero sin descuidar que la misma debe traer beneficios a la compañía.

Para tener una Experiencia Memorable de cada interacción del cliente con cualquiera de los canales disponibles y para cualquiera de los procesos por los que se comunica con Naranja, se deben medir mínimamente, 3 métricas:

Nivel de Satisfacción con el contacto o con la transacción realizada, NPS (Net Promoter Score), Puntaje Promotor Neto, que permite medir lealtad o fidelidad de los clientes y recomendar los servicios que ofrece Naranja y CES (Customer Effort Score),

Esfuerzo del Cliente, para medir qué tan fácil o que nivel de dificultad o esfuerzo tuvo que realizar cada cliente, para llegar a la solución buscada.

Con el análisis de estos tres indicadores es posible determinar todos los aspectos que provocan satisfacción a los clientes y hacen su experiencia memorable positiva, la cual va a recordar y luego recomendar, así como aquellos aspectos que dificultan su solución y hacen de su experiencia memorable negativa, las cuales se deben eliminar o minimizar para evitar altos niveles de insatisfacción de mala experiencia.

La propuesta de medición, análisis y gestión de estas métricas son input necesario para evaluar todo el camino que transita un cliente por los diferentes canales y procesos definidos por la empresa de modo de realizar y evaluar el mapeo del Customer Journey es decir de todo el camino que transita el cliente cuando interactúa con Naranja con los diferentes canales de atención.

Como cierre podemos decir que la estrategia de mercado va a tener foco en el cliente el cual es el centro de la empresa Naranja donde la intención es lograr una experiencia del cliente ofreciéndoles un servicio memorable, gratamente recordado por los usuarios para poder fidelizarlos y a partir de estos, captar nuevos clientes a través de su recomendación. Esta propuesta de fidelización de clientes es la base de la estrategia corporativa para conseguir un crecimiento moderado de la base de clientes activos.

Plan de Implementación

Propuesta

El proyecto, como se menciono precedentemente, se llevará a cabo con una estrategia de penetración de mercado creando a partir de canales automatizados una experiencia memorable para el usuario, la cual consiste en retener, fidelizar y captar nuevos clientes con una ventaja competitiva destacándose de sus competidores. Además con el mayor uso de estos canales, se buscará reducir el número de sucursales donde en la actualidad y con los cambios a partir de la pandemia se considera que hay más de lo necesario para llevar a cabo la atención al cliente necesaria.

Esta experiencia memorable del cliente permitirá que los mismos tengan lealtad para con la empresa y que además puedan recomendar a la organización a su entorno más cercano dando como resultado una mayor rentabilidad para la empresa ya que se propone reducir los costos totales por clientes activos y aumentar la cantidad de usuarios activos.

Teniendo en cuenta la visión de la empresa que es “Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros y, a la vez, la más admirada y querida por colaboradores, clientes y comunidad en general”, junto con la misión que es “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología” se concluye que la propuesta está alineada a la visión y misión actual de Naranja, siempre teniendo como foco la experiencia del cliente a partir de la evolución digital y desarrollando el portfolio basados en la tecnología.

Objetivo General

Aumentar la rentabilidad de la empresa al menos un 1,5% con respecto al 2020, con una estrategia de penetración de mercado, a partir de la diferenciación basada en la experiencia memorable del cliente, para el periodo 2021-2023

Justificación: Se propone aumentar la rentabilidad a partir de un incremento del 3% en la base de clientes promovidos por el indicador de recomendación de NPS® (Net Promoter Score) a niveles comparables al benchmark internacional a partir de la diferenciación en el servicio prestado, lo cual permite asegurar la fidelidad del cliente y captar nuevos usuarios. Además, la propuesta incluye la reducción de costos en un 10% por cambio del mix en canales de atención como así también la reducción de costos de infraestructura y operación en atenciones personalizadas un 4%

Objetivos Específicos

- Aumentar, para fines de abril de 2023, la base de clientes activos en un 3% basados en la recomendación de clientes actuales a partir de la mejora en el NPS y en la facilidad de los servicios reflejados en el índice de CES (Customer Effort Score).

Justificación: Cambiar la tendencia actual del NPS y llevarlo a valores superiores a los alcanzados dos años atrás cercanos al 51% que ayudarán a fidelizar a los clientes actuales. Este indicador está apalancado por la facilidad y agilidad de los procesos de servicio los cuales son medidos por el CES. Para lograr la meta de

facilitar los procesos de atención el cambio del mix de operaciones atendidas por personas a que los mismos sean atendidos por sistemas digitales, es necesario determinar qué motivos de contacto causan las experiencias más negativas en el cliente actualmente. La elaboración del Pareto de motivos de consultas y la posibilidad de automatización de los mismos, lleva a determinar cuál es el 20% de los motivos que impacta en el 80% de los procesos de mayor esfuerzo para conseguir la solución, método que permite priorizar qué proceso se deben automatizar primero

- Lograr disminuir, para fines de 2023, el costo por cliente activo en un valor cercano al 10% a través de cambiar el mix de atención de transacciones asistidas por personas respecto de las transacciones asistidas digitalmente.

Justificación: Este mix debe pasar del actual 70% atendido por personas y el 30% atendido digitalmente, a valores cercanos a 63% atendido por personas y 37% atendido digitalmente. Para ello se propone que el nuevo mix de atención propuesto en cada año, se traslade un 5% extra a canales digitales el primer año, 7,5% el segundo año y 10% el tercer año.

Esto se logra con los canales de atención digital como Chatbot, Apps y Web al siguiente nivel de madurez transaccional actual.

Con el foco prioritario determinado en el objetivo específico 1 se prioriza la elaboración de los desarrollos de motivos de contacto automatizables con diferentes estrategias en cada uno de los canales. En chatbot se busca pasar del nivel meramente informativo actual, al modelo de atención transaccional entre el cliente y el chatbot, priorizando tres motivos de contacto obtenidos del Pareto anterior. En la web se busca desarrollar los procesos de venta por la página (bajos niveles de abandono de carrito, con intercepción en línea del cliente), cobro de resúmenes de cuenta, resolución de problemas y relación directa en tiempo real con el chatbot en línea anterior ante problemas durante la navegación. Con la App de naranja se busca tener mayor autonomía desarrollando en la misma de la prioridad de pago de resúmenes, obtención de beneficios de clientes leales y la mayor transaccionalidad posible para evitar contactos asistidos por personas

- Lograr disminuir los costos operativos y de infraestructura un 4% para mediados de 2022, a través de un cambio de la estrategia de atención en sucursales de atención F2F (atención personal) de bajo impacto estratégico en cuanto a experiencias de clientes y de altos costos operativos. Se prevé la reducción de puntos de atención de 10 sucursales actuales.

Justificación: Parte de la tendencia actual del mercado en entorno de pandemia es evitar la movilidad de los clientes, el pago físico y la atención F2F. Este objetivo específico busca apalancar al objetivo anterior para ayudar a cambiar el mix de atención por personas actuales y contribuir a una reducción de costos de infraestructura y de operación. La estrategia inicial es desmontar la atención personal de al menos 10 de las 238 sucursales actuales y llevarlas a atención digital, con los actuales kioscos de atención y de los canales digitales desarrollados en el objetivo estratégico 2.

Presupuesto

Para el desarrollo de este proyecto, es necesario generar un nuevo rol interno en la organización que asegure la implementación y maduración del modelo de atención. Ese rol es el de Administrador Interno del Proyecto. El administrador interno responsable del proyecto necesitará 8 horas semanales mínimas para desarrollar sus actividades lo cual según los honorarios del consejo de profesionales de ciencias económicas el valor de su actividad tiene un costo actual de \$2034. Por otra parte, la consultora Kenwin para realizar el proyecto de 3 años tiene un presupuesto de U\$D1.124.000. Esta consultora especializada en Customer Experience a nivel internacional, proporcionará a la planificación estratégica, los conocimientos de métricas evaluables para desarrollar una mejor satisfacción del cliente y poder llegar a los niveles de NPS planteados anteriormente en el objetivo. Además, Kenwin proporcionará una certificación y recertificación bajo estándares internacionales, en ambos tipos de canales, tanto de asistencia personal como de asistencia digital con un acompañamiento durante los 3 años del proyecto. Por otra parte, la empresa de desarrollo de software Made2 realizó un presupuesto por USD 15.000, para cada nuevo canal de atención. Esta compañía se

encargará del análisis de requerimientos, el análisis de experiencia de usuario y del desarrollo de Chatbot, App y Web del proyecto proporcionando un funcionamiento óptimo y el mantenimiento adecuado. Por último, la empresa GAT S.R.L será la encargada del desmantelamiento de las sucursales con un presupuesto de \$4.500.000 para el desarmado de 10 sucursales y oficinas.

Administrador interno del proyecto	\$3.091.000
Kenwin	1.124.000 USD
Made2	15.000 USD
GAT SRL	\$4.500.000
Total	\$272.510.000
(Teniendo en cuenta la inflación y la proyección del dólar hasta 2023)	

Tabla 2 Fuente: Elaboración propia.

Plan de acción

Plan de acción N°1							
Acción	Recursos						
	Tiempo		Humanos		Físicos	Terceros	Económicos
	Desde	Hasta	Área	Responsable			
Consultoria Especializada en CX	Mes 1	Mes 36	Customer Experience	Responsable de CX y asesoría externa	Computadora, base de datos, documentación Naranja	Consultoria Kenwin	Kenwin \$132.303.000 (Ver anexoB)
Auditoria Diagnóstica	Mes 1	Mes 2					
Consultoria de Mejora de Procesos	Mes 3	Mes 35					
Auditoria de certificación	Mes 12	Mes 12					
Auditoria de re certificación	Mes 24	Mes 36					
Administracion del proyecto	Mes 2	Mes 34					
Elaboracion de encuesta de CES (Medición de esfuerzo)	Mes 3	Mes 5					
Lanzamiento de encuesta canales de atención personal	Mes 3	Mes 4					
Lanzamiento de encuesta canales de atención digital	Mes 4	Mes 5					
Análisis de resultados	Mes 4	Mes 10	Customer Experience y Data Analysis	Responsables de CX y Data Analysis y asesoría externa	Computadora, Power BI/Tableau, base de datos		
Elaboración de Pareto de motivos de contacto	Mes 4	Mes 5	Procesos	Responsable de procesos	Base de datos		
Priorización de motivos de contacto automatizables	Mes 5	Mes 6	Customer Experience y Data Analysis	Responsables de CX y Data Analysis	Computadora, dashboard de Power BI		
Cambio de procesos actuales de atención por personas	Mes 5	Mes 7	Customer Experience	Responsables de CX	Computadora, base de datos		
Elaboracion de requisitos de desarrollo de Chatbot	Mes 5	Mes 7	Customer Experience y Desarrollo de Software	Responsables de CX, desarrolladores de chatbot	Computadora, python, base de datos		Administrador \$3.091.000
Elaboracion de requisitos de desarrollo de Web	Mes 6	Mes 9		Responsables de CX, desarrolladores web			
Elaboracion de requisitos de desarrollo de App	Mes 7	Mes 10		Responsables de CX, desarrolladores de App			

Tabla 3 Fuente: Elaboración propia

Plan de acción N°2							
Acción	Recursos						
	Tiempo		Humanos		Físicos	Terceros	Económicos
	Desde	Hasta	Área	Responsable			
Consultoría de canales digitales	Mes 1	Mes 36	Customer experience	Responsable de CX y asesoría externa	Computadora, base de datos	Kenwin	Kenwin \$124.615.000 (Ver anexoC)
Desarrollo de encuesta de CEF	Mes 1	Mes 2					
Consultoría especializada en canales digitales	Mes 3	Mes 35					
Certificación de procesos digitales	Mes 12	Mes 12					
Re certificación de procesos digitales	Mes 24	Mes 36					
Desarrollo de Chatbot	Mes 5	Mes 15	Desarrollo de software	Responsable de chatbot y asesoría externa	Computadora, base de datos, Python, React, NodeJs.	Made2	Made2 \$2.667.000 (Ver anexoC)
Determinación de motivos de atención en Chatbot	Mes 5	Mes 8	Customer Experience		Base de datos, dashboard, encuestas		
Prueba de piloto de atención para Motivo principal 1	Mes 8	Mes 10	Desarrollo de software y Customer Experience	Responsable de software y de CX y asesoría externa	Computadora, React, NodeJs.		
Prueba de piloto de atención para Motivo principal 2	Mes 9	Mes 11					
Prueba de piloto de atención para Motivo principal 3	Mes 9	Mes 11					
Lanzamiento en productivo	Mes 10	Mes 11	Desarrollo de software y Customer Experience	Responsable de software y de CX	Disponibilidad de los sistemas y canales		
Medición de experiencia de cliente con nuevo modelo de atención	Mes 11	Mes 15	Customer Experience Y Data analysis	Responsable de CX y analista de datos	Computadora, Base de datos, Dashboard, Power BI	Kenwin	
Desarrollo de Web	Mes 6	Mes 16	Desarrollo de software	Responsable de desarrollo web y asesoría externa	Computadora, base de datos, HTML, C++, JAVA, React, NodeJs.	Made2	Made2 \$2.667.000 (Ver anexoC)
Desarrollo de cada motivo de web	Mes 6	Mes 9	Customer Experience y Data analysis	Responsable de CX y asesoría externa	React, NodeJs.		
Desarrollo de prioridad en ventas	Mes 7	Mes 10					
Desarrollo de prioridad en cobros	Mes 8	Mes 11					
Desarrollo de prioridad en resolución en línea	Mes 9	Mes 12					
Desarrollo de relación con Chatbot en tiempo real	Mes 9	Mes 11	Customer experience, desarrollo de software	Responsable de CX y desarrollo de chatbot			
Prueba de piloto de atención para Ventas	Mes 8	Mes 10	Ventas y Customer experience	Responsable de área de procesos, desarrollo y consultores	Friendly user		
Prueba de piloto de atención para Cobros	Mes 9	Mes 11					
Prueba de piloto de atención para Resolución de Problemas	Mes 10	Mes 12					
Prueba de piloto de atención para relación con Web	Mes 10	Mes 12	Customer experience y desarrollo de software				
Lanzamiento en productivo	Mes 10	Mes 12	Procesos	Responsable de procesos	Disponibilidad de los sistemas y canales		
Medición de experiencia de cliente con nuevo modelo de atención	Mes 12	Mes 16	Customer Experience Y Data analysis	Responsable de CX y análisis de datos	Encuesta, base de datos	Kenwin	
Desarrollo de App	Mes 6	Mes 15	Desarrollo de software	Responsable de desarrollo de Apps.	React, NodeJs.	Made 2	Made2 \$2.667.000 (Ver anexoC)
Desarrollo de requisitos de cobro en línea	Mes 6	Mes 8	Customer Experience	Responsable de CX			
Automatización de canje de beneficios	Mes 7	Mes 10	Desarrollo de software	Responsable de desarrollo de Apps.			
Prueba piloto de Cobros en línea	Mes 8	Mes 10		Responsable de software			
Prueba piloto de canje de beneficios	Mes 9	Mes 11					
Lanzamiento en productivo	Mes 9	Mes 11	Procesos	Responsable de procesos	Disponibilidad de los sistemas y canales		
Medición de experiencia de cliente con nuevo modelo de atención	Mes 11	Mes 15	Customer experience	Responsable de CX	Encuesta, base de datos	Kenwin	

Tabla 4 Fuente: Elaboración propia

Plan de acción N°3							
Acción	Recursos						
	Tiempo		Humanos		Físicos	Terceros	Económicos
	Desde	Hasta	Área	Responsable			
Evaluación de impacto 10 sucursales a cambiar estrategia de atención	Mes 5	Mes 5	Servicios Generales	Responsable de Servicios Generales	Maquinaria de Construcción	Arquitecto	
Definición de spinoff de sucursales	Mes 5	Mes 6					
Definición de mantenimiento de personal estratégico de sucursales	Mes 6	Mes 7	Recursos humanos	Responsable de RRHH	Computadora, Datos de desempeño		
Reubicación de personal estratégico	Mes 7	Mes 7					
Desarmado de 2 sucursales etapa 1	Mes 7	Mes 15	Logística, Servicios Generales	Responsable de Logística y de Servicios Generales	Herramientas, flete, contenedores, permisos de obra	GAT S.R.L. Arquitecto	GAT S.R.L \$4.500.000 (Ver anexoD)
Desarmado de 2 sucursales etapa 2	Mes 7	Mes 9					
Desarmado de 2 sucursales etapa 3	Mes 8	Mes 10					
Desarmado de 2 sucursales etapa 4	Mes 9	Mes 11					
Desarmado de 2 sucursales etapa 5	Mes 10	Mes 12					
Medición de experiencia de cliente con nuevo modelo de atención	Mes 10	Mes 15	Customer Experience	Responsable de CX	Computadora, Power BI, base de datos	Kenwin	

Tabla 5 Fuente: Elaboración propia

Flujo de Fondos

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: "Tarjeta Naranja"			
	2021	2022	2023
INGRESOS			
Ingresos Operativos netos de incobrables	\$ 30,320,512	\$ 40,932,691	\$ 54,031,152
Plan de acción 1	\$ 298,738	\$ 288,886	\$ 285,291
Plan de acción 2			
Plan de acción 3			
TOTAL DE INGRESOS	\$ 30,619,250	\$ 41,221,577	\$ 54,316,443
EGRESOS			
Egresos Operativos	\$ 20,865,645	\$ 29,413,168	\$ 42,607,423
Gastos de Personal	\$ 6,831,979	\$ 10,051,060	\$ 15,192,484
Impuestos y tasas	\$ 4,886,279	\$ 6,596,476	\$ 8,707,349
Gastos de Publicidad	\$ 879,234	\$ 1,186,965	\$ 1,566,794
Depreciación de activos fijos y amortización	\$ 1,677,958	\$ 2,265,243	\$ 2,990,121
Otros egresos operativos	\$ 6,590,196	\$ 9,695,354	\$ 14,654,824
Reducción de gastos plan3		-\$ 381,932	-\$ 504,150
Plan de acción 1	\$ 60,698	\$ 37,541	\$ 37,155
Plan de acción 2	\$ 43,561	\$ 39,937	\$ 49,118
Plan de acción 3	\$ 4,500		
TOTAL DE EGRESOS	\$ 20,974,404	\$ 29,490,646	\$ 42,693,696
UTILIDAD BRUTA	\$ 9,644,846	\$ 11,730,931	\$ 11,622,747
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 3,375,696	\$ 4,105,826	\$ 4,067,961
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 6,269,150	\$ 7,625,105	\$ 7,554,785

Inversión a realizar	-272,510
Flujo del período 1	6,269,150
Flujo del período 2	7,625,105
Flujo del período 3	7,554,785

VAN	8,777,326
TIR	2321%

ROI	
Beneficios	872,915
Costos	272,510
ROI	220%

Rentabilidad 2023	13.91%
Rentabilidad 2020	11.32%
Diferencia	2.59%

Premisas generales:

1. El aumento de ingresos será consecuencia del aumento de nuevos clientes por recomendación
2. Al aumentar los ingresos los costos se incrementaran algo mas de 50% contemplando la inflación
3. A pesar que aumentan los ingresos, los gastos aumentan pero no de forma proporcional debido a la reducción del costo por cambio en el mix de atención
4. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla 1)
5. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA
6. Se toma como referencia los estados financieros del año 2020

Premisas de Planes de Acción

1. Realizar los desarrollos necesarios para poder incentivar el uso de canales digital en lugar de atención personal
2. Los costos por cliente activo deben tener un costo menor al cambiar el mix de canales de atención

Objetivo general: Aumentar la rentabilidad al menos en un 1,5% al año 2023

Plan de Acción 1: Aumentar los clientes en un 1% anual por recomendación hasta el 2023

Los clientes nuevos por recomendación impulsado por el NPS, se estima en un aumento del 1% anual partiendo de los valores cierre del año 2020

Plan de Acción 2: Disminuir los costos de clientes activos en el orden de 5% o mas para 2023

Los costos operativos si bien no disminuyen, el mix de costos por cliente es el que da el beneficio de disminución del costo global por cliente

Plan de Acción 3: Disminuir los costos operativos de infraestructura de tienda de atención basado en la reducción de 10 tiendas para 2021

Los costos de infraestructura disminuirán en el orden de 4.2% anual

En miles de \$	
Ingresos 2020	\$ 21,503,909
Egresos Operativos	\$ 14,810,522
Gastos de Personal	\$ 4,851,581
Impuestos y tasas	\$ 3,465,446
Gastos de Publicidad	\$ 623,570
Depreciación de activos fijos y amortización	\$ 1,190,041
Otros egresos operativos	\$ 4,679,884
Resultado Neto del período	\$ 2,434,647

Tabla 1: Inflación (REM)	2021	2022	2023
	41%	1.41	35%
		1.35	32%
			1.32

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia Badlar	34%

Tabla 6 Fuente: Elaboración propia.

Se toma como referencia los estados financieros al 09/20. (Canvas)

Expresado en miles. (Ver anexo D para plan de acción 1. Ver anexo E para plan de acción 2. Ver anexo F para plan de acción 3)

Gantt

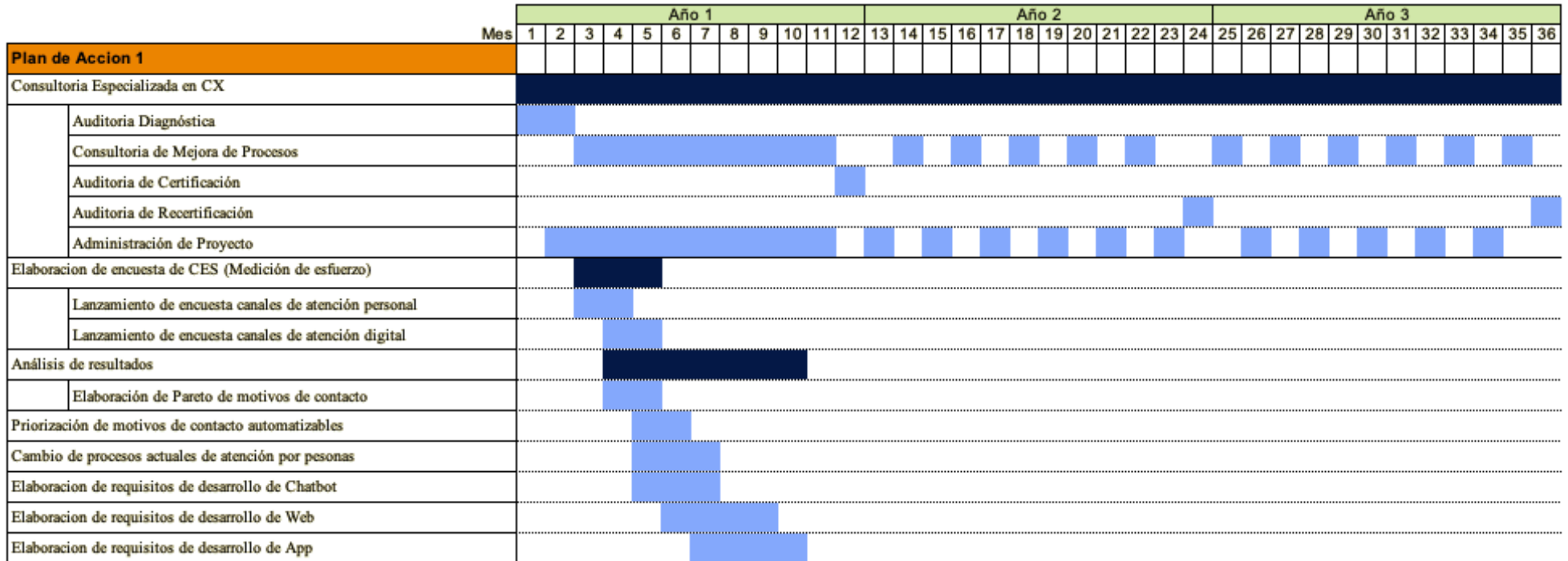


Tabla 7 Fuente: Elaboración propia

Mes	Año 1												Año 2												Año 3																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36					
Plan de Acción 3																																									
Evaluación de impacto 10 sucursales a cambiar estrategia de atención					■																																				
Definición de spinoff de sucursales					■	■	■																																		
Definición de mantenimiento de personal estratégico de sucursales					■	■	■	■																																	
Reubicación de personal estratégico							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Desmantelamiento de sucursales																																									
Desarmado de 2 sucursales etapa1																																									
Desarmado de 2 sucursales etapa2																																									
Desarmado de 2 sucursales etapa3																																									
Desarmado de 2 sucursales etapa4																																									
Desarmado de 2 sucursales etapa5																																									
Medición de experiencia de cliente con nuevo modelo de atención																																									

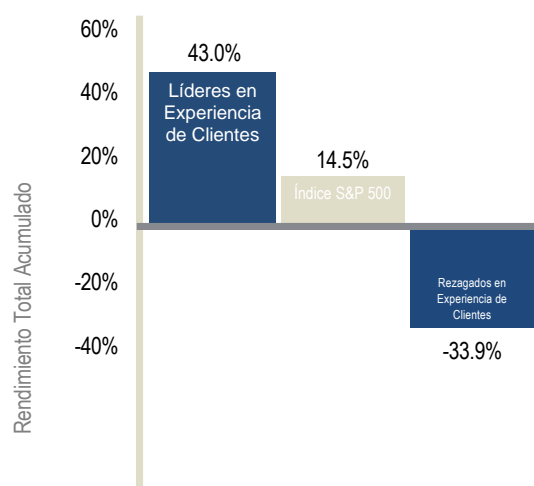
Tabla 9 Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

Naranja es, en la actualidad, una de las empresas a nivel nacional, que presta servicios a través de sus productos, con mayor reconocimiento y popularidad en el país. Todo eso lo ha conseguido gracias a su norte estratégico planteado en su Misión y Visión actual. Pero no solo a eso, sino a que siempre ha actuado en consecuencia en esa dirección, poniendo en el centro de la misma, al cliente.

A través de este reporte de caso presentado en el presente trabajo, se ha fortalecido esa dirección estratégica y se ha adaptado a las actuales exigencia del mercado, impulsado inicialmente por las corrientes mundiales de digitalizar las prestaciones de servicios y acelerado por el contexto de pandemia mundial y local.

Las empresas que focalizan en la experiencia del cliente mejoran el valor de la marca, la fidelización, aumentan los ingresos y reducen los costos. Un estudio realizado por Forrester muestra que aquellas empresas que enfocan sus estrategias en la CX de sus clientes presentan un 43% extra de crecimiento en el Rendimiento Total Acumulado, respecto de aquellos que están rezagados en este foco que ven un decrecimiento de hasta un -33,9%



Nota: Forrester 2020

Este trabajo muestra cómo las estrategias de prestaciones de servicios, se deben implementar en menor tiempo, adaptando los canales de servicios al contexto y apoyando a los clientes al uso de estos nuevos medios de prestaciones de servicios. Los beneficios de este proyecto, muestran que cuando una empresa centra sus esfuerzos en las necesidades de sus

clientes, y les ofrece diferentes alternativas de satisfacer sus necesidades, esas empresas a nivel mundial, muestran mayor lealtad y recomendación de sus clientes actuales y los mercados financieros, incrementan su valor como empresa.

Si bien existen riesgos en este proyecto, sobretodo los relacionados a los cierres de sucursales de atención personal, la solución propuesta en este aspecto, es la reubicación de ese personal, a operaciones de mayor agregado de valor, en actividades donde las personas nunca van a ser reemplazadas por las máquinas y todas las actividades rutinarias, simples y de bajo impacto, se prestan por canales de atención digital. Este nuevo mix de canales de prestación de servicio, proporciona un cambio en los costos de servicio de las operaciones actuales, teniendo más volúmenes de atención en canales digitales a un costo mucho menor que las operaciones actuales atendidas por personas.

Estas iniciativas, presentan para Naranja un altísimo potencial de crecimiento, no solo en el mix de transacciones atendidas por personas y las atendidas digitalmente, sino que además marcan el camino hacia un futuro muy promisorio en cuanto a transacciones financiera asistidas digitalmente, las cuales le permitirán a Naranja tener un crecimiento sostenido en el tiempo, siempre manteniendo el cliente como el centro de sus estrategias.

Recomendaciones

Los caminos de crecimiento y de diversificación que se presentan a futuro para Naranja, nos permiten recomendar aspectos que ayudarán a aprovechar las inversiones actuales y optimizar sus esfuerzos en varias líneas estratégicas.

El crecimiento de las monedas digitales, a través de criptomonedas y las iniciativas actuales de Naranja X, permiten sugerir incursionar en estas betas de mercado, apoyados en la iniciativa de canales de atención digital, sumando a estos, servicios financieros digitales apuntando al crecimiento a través de la gestión de criptomonedas en sus propias wallets de Naranja, tanto de clientes actuales, como en la incorporación de nuevos clientes.

En este sentido Naranja, a través de su producto Naranja X tiene la potencialidad de expandir sus servicios a través de sus canales digitales ya instalados en este proyecto, para facilitar la accesibilidad de mayor cantidad de clientes con diferentes canales de atención y solución de problemas. Incluir la posibilidad de realizar transacciones de compra y venta de criptomonedas sin intervención de ninguna persona a través de su propia wallets le dará una

ventaja competitiva respecto de los competidores actuales. Esta nueva herramienta financiera podría dar a sus clientes la posibilidad de ahorrar en criptomonedas y brindar servicios a futuro relacionados a seguros, viajes, hoteles, vacaciones, compras y ventas de divisas, que llevará a Naranja a un escenario muy próspero para los siguientes 3 a 5 años.

Otra iniciativa que permitirá crecer a Naranja, en otros segmentos de mercado, consiste en establecer alianzas estratégicas con Estados Provinciales y principalmente con el Estado Nacional para poder bancarizar a todas aquellas personas beneficiarias de planes del estado como IFE, AUH, etc.

Existe una oportunidad muy interesante ganar-ganar para el Estado como para Naranja, que es la de incursionar en la bancarización de todo el personal que recibe el apoyo del Estado así como el de controlar el correcto uso de estos fondos sociales para fines acordados.

Estas alianzas con el Estado apuntan a poder controlar la entrega de ayuda social al personal seleccionado, a controlar el correcto uso de los fondos y a lograr generar un perfil de comportamiento del gasto para generar una historia crediticia que sería aprovechada por Naranja para crecer su cartera de clientes con este perfil.

La coordinación de la base de clientes seleccionados por el Estado para las asignaciones sociales serían administradas por Naranja tanto en la emisión del plástico personalizado como en la carga de los montos asignados. Naranja haría un seguimiento a los gastos ejecutados con esos fondos y si en el 80% de los consumos son destinados a insumos de comida, vestimenta y/o transporte y ese comportamiento lo conserva por al menos 3 meses seguidos, Naranja le asigna un crédito extra del 10% de la carga social mensual del Estado. De esta forma el beneficiario tendrá un incremento en sus disponibles de un 10% para gastos extras. Si esta historia crediticia se conserva en el tiempo, el crédito concedido por Naranja sería incremental y si ese crédito utilizado, no se pagará en un mes, la misma administración de Naranja podrá tomar el pago a través de los fondos que asigna mensualmente el Estado.

De este modo el Estado podría tener un control estricto del uso de los fondos en los aspectos para los que fueron concebidos, se podría bancarizar a todo este personal hoy fuera del sistema financiero y Naranja sumaría un segmento de clientes nuevos al cual le podría definir un set de productos y servicios adecuados a su perfil.

Bibliografía

Argentina: Política y Economía. (2020). Recuperado de:
<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Ansoff, I. (1978). Estrategias para la diversificación.

BCRA, Informe de inclusión financiera (2019). Recuperado de:
<http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/informe-inclusion-financiera-0219.asp>

Castañeda Carolina, CX y transformación digital. (2021). Tarjeta Naranja. Entrevista.

Comunicado oficial - República Argentina (2 de diciembre de 2020) El Gobierno presentó la nueva Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF 2020-2023). Recuperado de:
<https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-presento-la-nueva-estrategia-nacional-de-inclusion-financiera-enif-2020-2023>

COPC, The Role of Chatbots Within the Service Journey (2019) Recuperado de:
<https://www.copc.com/role-chatbots-within-service-journey/>

Finanzas sustentables: Galicia, BBVA y UNEP FI se reunieron para intercambiar visiones. (13 de noviembre de 2020). *El economista*. Recuperado de:
<https://eleconomista.com.ar/2020-11-finanzas-sustentables/>

Fintech: Comentarios a la nueva normativa del BCRA sobre “Proveedores No Financiero de Crédito” (4 de noviembre de 2020). Recuperado de:
<https://abogados.com.ar/fintech-comentarios-a-la-nueva-normativa-del-bcra-sobre-proveedores-no-financiero-de-credito/27171>

Fintech: solución para inclusión financiera. (18 de marzo de 2021) Recuperado de:
<https://heraldodemexico.com.mx/opinion/2021/3/18/fintech-solucion-para-inclusion-financiera-271704.html>

Gasalla Juan (31 de marzo de 2021) Dólar hoy: la cotización libre siguió a \$141, mientras el BCRA desaceleró el ritmo de devaluación. *Infobae*. Recuperado de:
<https://www.infobae.com/economia/2021/03/31/dolar-hoy-la-cotizacion-libre-sigue-a-141-mientras-el-bcra-desacelera-el-ritmo-de-devaluacion/>

Gobierno anunció un plan de \$12.500 millones para incorporar tecnología 4.0 en industria. (15 de abril de 2021). *Ámbito*. Recuperado de:

<https://www.ambito.com/economia/industria/gobierno-anuncio-plan-12500-millones-incorporar-tecnologia-40-n5184590>

Hax, Arnoldo C. & Majluf, Nicolás. (2004) Estrategias para el liderazgo competitivo, Ediciones Granica.

Hill & Jones (2011) Administración Estratégica, 8va Edición – Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones.

Indec, Tecnología. (11 de marzo de 2021). <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-26#:~:text=En%20el%20cuarto%20trimestre%20de%202019%2C%20se%20registr%C3%B3%20que%20el,de%20cada%20100%20utilizan%20internet.>

Kanenguiser Martin (31 de marzo de 2021) En el año de la pandemia y la cuarentena, la pobreza llegó al 42% y afecta a 19,4 millones de personas. *Infobae*. Recuperado de:

<https://www.infobae.com/economia/2021/03/31/en-el-ano-de-la-pandemia-y-la-cuarentena-la-pobreza-llego-al-42-y-afecta-a-194-millones-de-personas/>

Kotler, Philip. (2019) Tecnología 4.0. 2da Edición. Madrid, España.

(15 de abril de 2021). La inflación de marzo fue del 4,8%, la más alta en lo que va del año. *El economista*. Recuperado de: <https://eleconomista.com.ar/2021-04-la-inflacion-de-marzo-indec/>

Novedades Legales Fintech en Argentina N°2. (4 de septiembre de 2019) Recuperado de: <https://beccarvarela.com/novedades/novedades-legales-fintech-en-argentina-no2/>

O'sullivan & McCallig. (2012) Customer Satisfaction. Earnings and firm value. *European Journal of Marketing Research*. Vol.46 N.6.

Qmatic, La experiencia de cliente y el ROI. (25 de julio de 2019) <https://www.qmatic.com/es-es/blog/experiencia-de-cliente-roi/>

Right Now. (2010) Customer experience report. Recuperado de: http://www.overells.com.au/files/docs/customer_experience_impact_north_america.pdf

Sainz de Vicuña Ancin. (2015). El plan de Marketing Digital en la Práctica. Madrid, España: ESIC

Saldisuri Silvana (18 de diciembre de 2020). Perspectivas económicas 2021: un contexto favorable, grandes desafíos y frentes complicados. *El cronista*. Recuperado de: <https://www.cronista.com/economia-politica/Perspectivas-economicas-2021-un-contexto-favorable-grandes-desafios-y-frentes-complicados-20201218-0013.html>

Schmitt, B. H. (2010) Customer Experience Management.

Somos Naranja. (2021). Recuperado de: <https://www.naranja.com/cultura-naranja>

Porter, Michael. (2009) Estrategia Competitiva, Ediciones Pirámide.

Visión, misión y valores corporativos. American Express. Recuperado de: <https://www.americanexpress.com/argentina/about/visionvalores.shtml>

Wende Pablo (5 de marzo de 2021). Postergar el acuerdo con el FMI no será gratuito: el gobierno deberá pagar deuda por USD 6.100 millones durante 2021. *Infobae*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2021/03/05/postergar-el-acuerdo-con-el-fmi-no-sera-gratuito-el-gobierno-debera-pagar-deuda-por-usd-6100-millones-durante-2021/>

Anexos

Anexo A

Análisis de Mercado

En este punto se analizan los accesos a internet de la población argentina y los comportamientos de los clientes frente a canales de comunicación.

Accesos a internet

En el cuarto trimestre de 2020 se registraron, en promedio, 7.665.381 accesos a internet fijos. Esto significó un aumento de 1,8% respecto al cuarto trimestre de 2019. Por otro lado, los accesos fijos residenciales crecieron 3,1% sumando un total de 7.223.835; y los accesos fijos de organizaciones totalizaron 441.546, con una caída de 15,0%.

Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. EPH

En el cuarto trimestre de 2019, se registró que el 60,9% de los hogares urbanos tiene acceso a computadora y el 82,9%, a internet. Además, los datos muestran que, en la Argentina, 84 de cada 100 personas emplean teléfono celular y 80 de cada 100 utilizan internet.

Hogares con acceso a computadora e internet

Se advierte el acceso a ambas tecnologías, con mayor penetración de internet: en promedio, 61 de cada 100 hogares urbanos tiene acceso a computadora y 83 de cada 100, a internet. De acuerdo al MAUTIC 2019, hay más hogares que acceden a internet que a computadora. En el total de aglomerados, se observa un incremento en el acceso a internet en los hogares urbanos (2,5 puntos porcentuales más) y un descenso en el acceso a computadora (2,1 puntos porcentuales menos) de un año a otro.

El uso de las TIC según edad

Entre las variables incluidas, la edad muestra variaciones en relación con las tres tecnologías. Los grupos de edad muestran diferencias importantes entre sí. Se registra el mayor uso de internet en los grupos comprendidos entre los 13 y los 29 años, 90 de cada 100 personas de esas edades lo utilizan (entre el 90,7% y 91,9% de la población). El teléfono móvil resulta ser la tecnología de uso más extendida para la población joven y adulta. Utilizan el celular entre el 94,6% y el 95,9% de las personas de 18 a 64 años y el

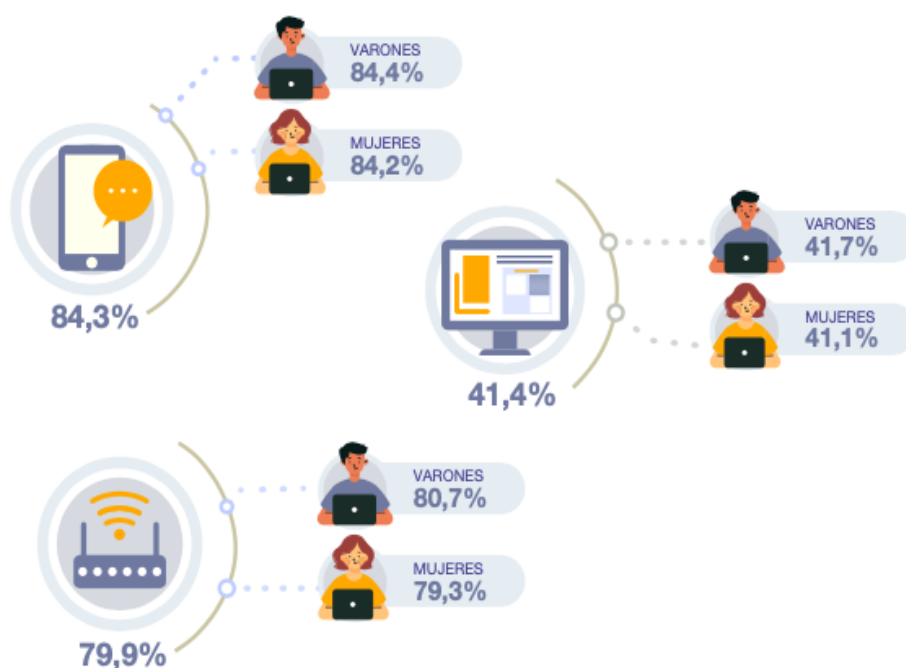
67,7% de la población de 65 años y más. En la mayoría de los grupos de edad (18 años y más) se utiliza más el teléfono móvil que la computadora e internet.

Entre los 18 y los 29 años, las personas hacen mayor uso del teléfono celular que los demás grupos etarios; también se advierte su empleo extendido entre los 30 y los 64 años. (Indec, 2021)

Los medios de pago electrónicos

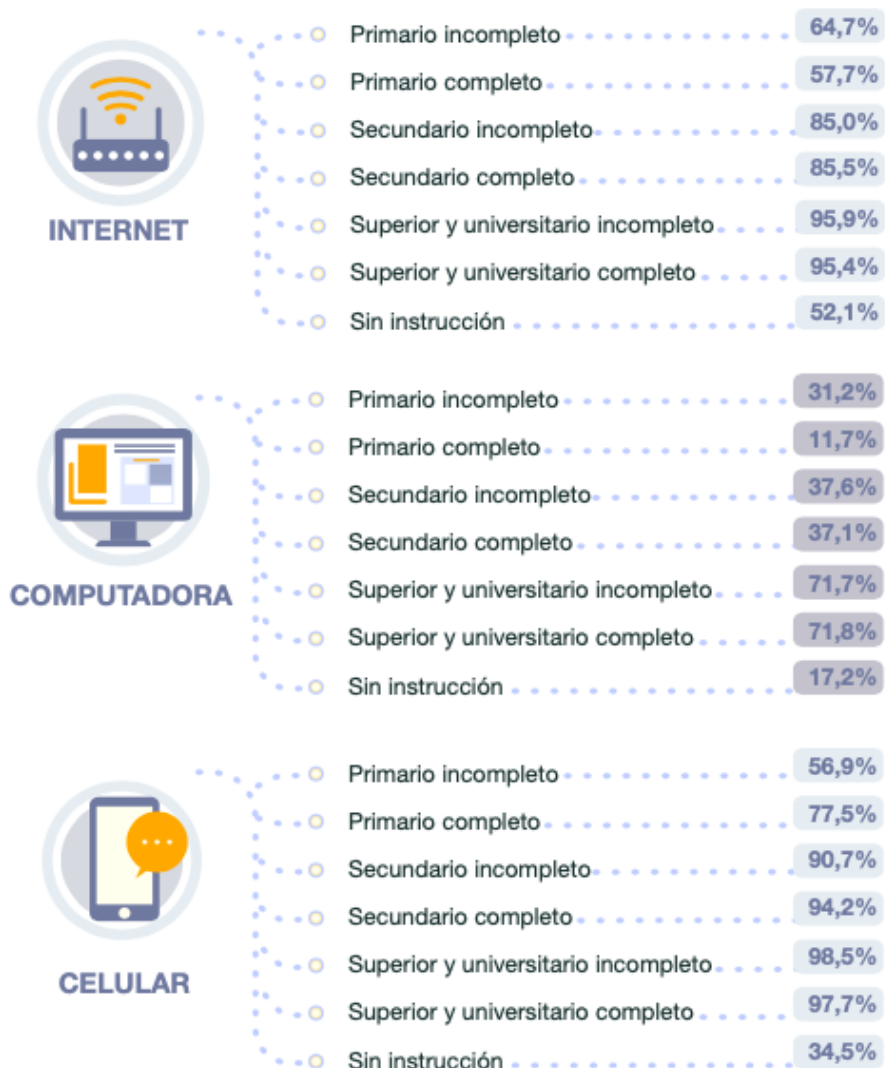
Las compras con tarjeta de débito, crédito y prepagas y transferencias electrónicas registraron incrementos relativos a la población durante los últimos años, a pesar de la ausencia de crecimiento de la actividad económica. En el año 2019, por cada 100 extracciones de efectivo por adulto, se efectuaron casi el doble de operaciones por medios electrónicos de pago. (BCRA, 2019)

Gráfico 6. Población de 4 años y más, por utilización de bienes y servicios de las TIC, según sexo. Total 31 aglomerados urbanos. Cuarto trimestre de 2019



Fuente: INDEC. Encuesta Permanente de Hogares.

Gráfico 7. Población de 4 años y más, por utilización de bienes y servicios de las TIC, según máximo nivel educativo alcanzado. Total 31 aglomerados urbanos. Cuarto trimestre de 2019



Fuente: INDEC. Encuesta Permanente de Hogares.

Figura 2.2 | Porcentaje de la población adulta con al menos una cuenta bancaria en pesos

Discriminado por tipo de cuenta

Discriminado por género (marzo 2018)

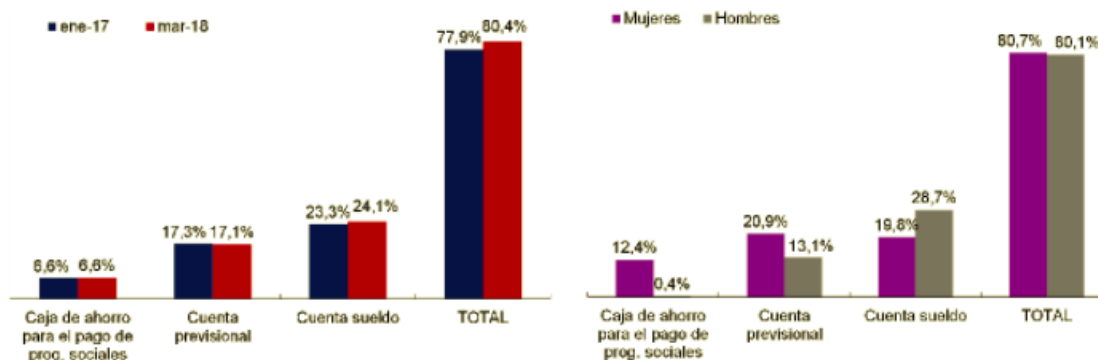
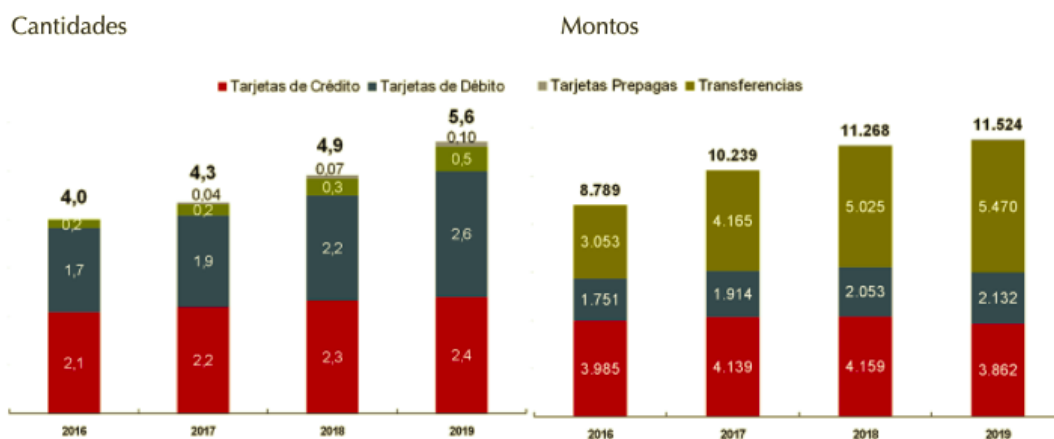


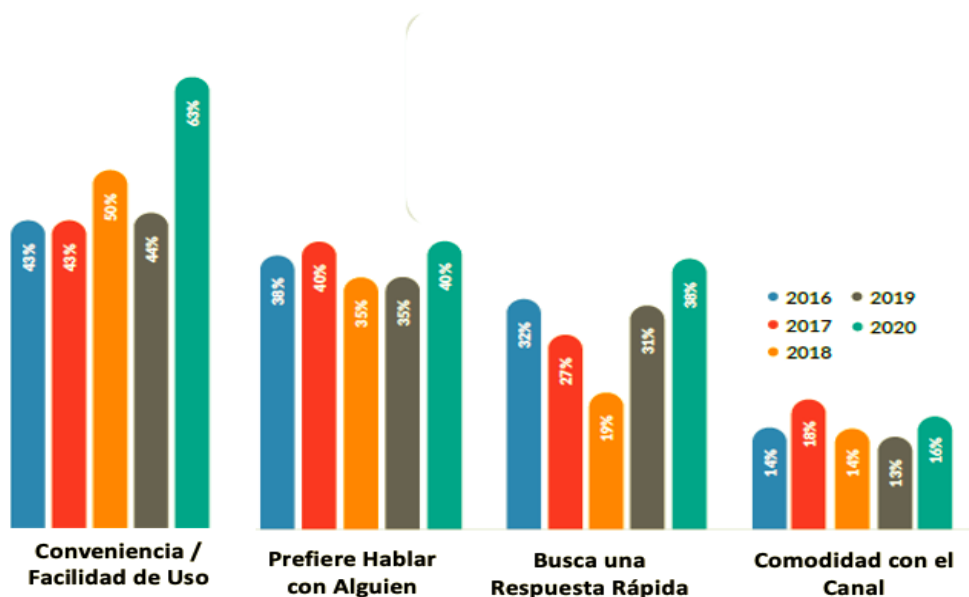
Figura 2.5 | Operaciones por medios electrónicos de pago por adulto



Nota | Cantidad y monto promedio mensual del período (Índice de precios base enero 2019).
Fuente | BCRA e INDEC.

Factores más importantes para los canales de contacto

¿Cuáles son los principales factores que determinan su canal preferido al contactar con el servicio de atención al cliente?
(Seleccione todos los que correspondan)



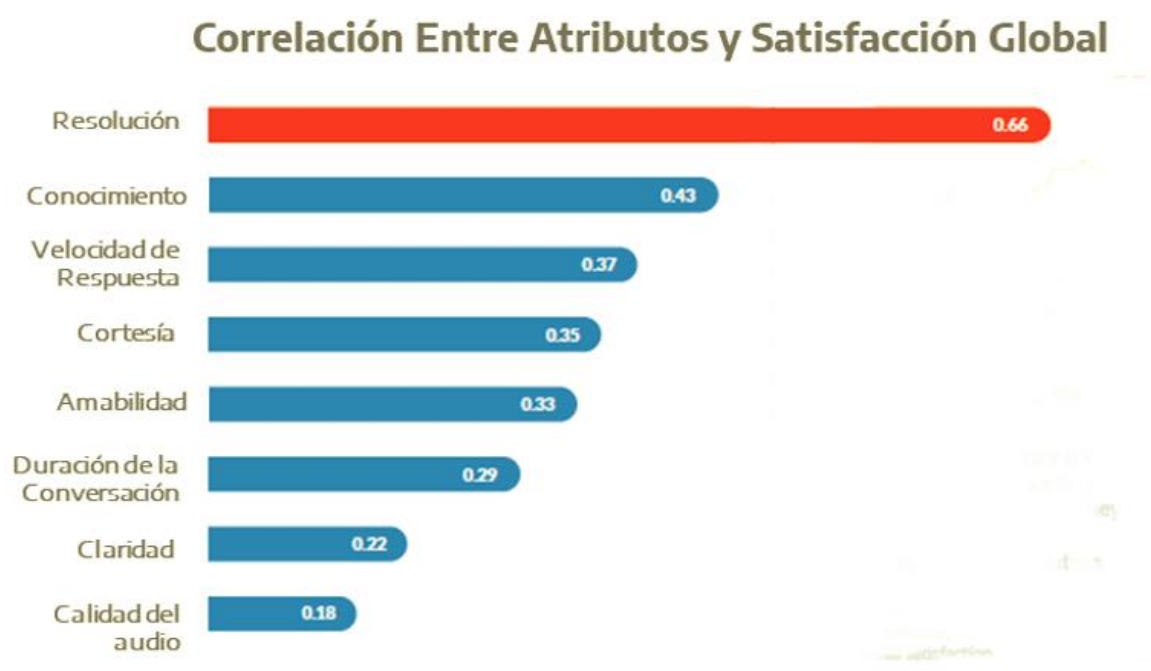
Fuente: 2020 Customer Experience Management Benchmark (CXMB) Series.

Los consumidores siguen valorando la conveniencia/facilidad de uso como los mayores factores a la hora de determinar qué canal utilizan al contactar con atención al cliente.

La encuesta ha visto grandes aumentos en la conveniencia/facilidad de uso y en la búsqueda de una respuesta rápida.

Esto podría indicar que los consumidores están ahora dispuestos a encontrar y utilizar cualquier canal que les proporcione la experiencia más sencilla. (COPC, 2019)

Impulsores de la experiencia del cliente



Fuente: 2020 Customer Experience Management Benchmark (CXMB) Series.

El impulsor más fuerte de la satisfacción del cliente es la resolución de problemas. Ninguno de los otros atributos examinados en la investigación guarda una fuerte correlación por sí mismo cuando se evalúa en relación con la satisfacción general. (COPC, 2019)

AnexoB:



Proyecto de Diagnóstico, Soporte e Implementación de canales asistidos por personas y digitalmente. Certificación inicial y Recertificación anual de ambos canales de atención.

Propuesta de Servicios Profesionales
Parte Técnica-Económica

Junio de 2021

Contexto

Tarjeta Naranja ha tenido, en los últimos años, un alto comportamiento organizacional para centrar sus operaciones y procesos en un modelo de gestión centrado en el cliente.

Para esta tarea ha convocado a la consultora Kenwin, reconocida a nivel mundial por su alto foco en lograr altos niveles de desempeño en sus clientes contratantes tanto en satisfacción como en experiencias de sus clientes, basada en mejores prácticas mundiales de la Norma internacional COPC®.

Para atender este desafiante proyecto, Kenwin sugiere el siguiente set de actividades con alcance a tres años de proyecto.

En primera instancia, se propone realizar una Evaluación Diagnóstica que evalúe el estado actual de toda la operación de servicio para todos los canales de atención, tanto de atención asistidos por personas como para aquellos canales de asistencia digitalmente al momento del diagnóstico.

Como complemento a esta situación inicial, y enfocado a lo que se propone estratégicamente en el proyecto, se va a realizar una revisión de las encuestas actuales de cliente atendidos por canales digitales como por aquellos canales atendidos por personas, establecer los cambios necesarios para alinearlos a las mejores prácticas a nivel mundial, analizar los resultados de las nuevas encuestas diseñadas por Kenwin y proponer planes de acción de mejora alineados a los resultados de dichos análisis, para todo el horizonte de proyecto.

Durante el primer año de implementación del modelo de atención, se llevarán a cabo dos proyectos de

acompañamiento con equipos especializados, los cuales son de soporte intensivo para ambos tipos de canales y culminando con Auditorias de Certificación en el primer año y de Recertificación de los procesos, en los dos años siguientes.

La entidad sobre la cual se trabajará contempla todas las operaciones de contacto con clientes. Estas operaciones corresponden a su operación de Argentina.

Especificaciones de la propuesta

A continuación, detallamos los costos asociados a esta actividad contempladas en este proyecto:

Evaluación Diagnóstica Inicial

Se contempla la evaluación diagnóstica de los procesos de atención al momento de la auditoria inicial tanto para los procesos atendidos por personas como para aquellos atendidos por canales digitales bajo los lineamientos de la Norma internacional COPC.

USD 80,000. -

Análisis de las actuales encuestas de satisfacción

Este ejercicio consiste en el análisis del contenido, redacción de preguntas, escala de elaboración de los trabajos de campo, para procesos priorizados internamente para medir NPS®, CEF (Customer Efforce Score) y CSAT (Customer Satisfation), para los canales atendidos por personas y para canales atendidos digitalmente. Esta actividad contempla 100 h de consultoría en el primer año, 80 h en el segundo año y 60 h en el tercer año de soporte.

USD 48,000. -

Consultoría de Mejora de Procesos

Actividades de consultoría intensiva de seguimiento e implementación enfocada a canales de asistencia personal basada en los lineamientos de la Norma. El presupuesto contempla los tres años de soporte e implementación a razón de u\$s110,000 en el primer año, u\$s70,000 en el segundo año y u\$s60,000 en el tercer año de proyecto.

USD 240,000. -

Consultoría Especializada de Canales Digitales

Actividades de consultoría intensiva de seguimiento e implementación enfocada a canales de asistencia digital basada en los lineamientos de la Norma. El presupuesto contempla los tres años de soporte e implementación a razón de u\$s85,000 en el primer año, u\$s60,000 en el segundo año y u\$s50,000 en el tercer año de proyecto.

USD 195,000. -

Auditoria de Certificación de Asistencia Personalizada

Para el primer año de proyecto, se contempla una auditoria de certificación inicial y cada año subsiguiente una auditoria de recertificación por medio de auditores internacionales a razón de u\$s92,000 por evento.

USD 276,000. -

Auditoria de Certificación de Procesos Digitales

Para el primer año de proyecto, se contempla una auditoria de certificación inicial y cada año subsiguiente una auditoria de recertificación por medio de auditores internacionales a razón de u\$s95,000 por evento.

USD 285,000. -

Total de SERVICIOS (sin retenciones)

USD 1.124.000

Validez y forma de pago

Validez de la Propuesta Económica

30 días

Forma de Pago

Si bien Kenwin puede adaptarse a ciertas modalidades que sean más convenientes para Tarjeta Naranja, la forma de pago será acordada de acuerdo a las mejores condiciones de ambas empresas, una vez acordado el presente presupuesto.

Notas

- Los costos ofrecidos, están condicionados a la emisión por parte de Tarjeta Naranja de la Orden de Compra equivalente al monto acordado de cada una de las actividad, y antes de iniciar las mismas.
- No se incluyen en esta propuesta actividades de capacitación en talleres de alta performance como ser Inteligencia de Negocios, Customer Experience, Gestión de Calidad, Workforce Management o Gestión avanzada de Equipos Operativos.
- Se incluyen en esta propuesta, actividades de implementación y acompañamiento para la instalacion de buenas prácticas de encuestas a clientes, por lo que Kenwin tendrá responsabilidad sobre estos temas.
- En el caso que Kenwin detecte algún riesgo para alcanzar el objetivo del proyecto, lo escalaremos a los responsables del proyecto por parte de Tarjeta Naranja, para que se tomen las acciones necesarias para resolverlo.
- Los honorarios expresados en el cuadro de la propuesta no incluyen las retenciones por pago al exterior. Se deberá confirmar si va a aplicar dichas retenciones, para determinar el precio final a facturar. El % de retenciones se deberá agregar en modalidad de "Grossing up"
- Los gastos de viaje (transporte aéreo y terrestre, hospedaje, alimentos, teléfono, etc.) no están contemplados en el costo presupuestado y serán facturados por separado en base a los gastos reales incurridos.

- La estimación de costos considera el trabajo con un site concentrador, específicamente en Córdoba, buscando hacer la mayor cantidad de trabajo de forma remota para minimizar costos.
- Esta propuesta tiene considerados los servicios mínimos requeridos por Tarjeta Naranja.
- Esta propuesta será válida por el plazo de 30 días desde su presentación

Agradecemos la confianza depositada en nosotros y esperamos aportar nuestra experiencia. Estamos a disposición para realizar aclaraciones o ampliaciones sobre el contenido de la presente propuesta.

Anexo C:

Propuesta Made2

Cliente

Tarjeta Naranja

Trabajo

Desarrollo Web / App / Chatbot

ID Proyecto

NARJ2106_10

Autor

Franco Fadini

Versión

1.0

Fecha

01/06/2021

Nuestra propuesta

Proceso

Se propone las siguientes etapas para el desarrollo de la nueva Landing:

Análisis de requerimientos

Se realizará una alineación de conocimientos con el cliente sobre el producto/servicio, su visión y objetivos a fin de reflejarlos en el contenido a desarrollar.

Análisis de Experiencia de Usuario

Se analizará en base a información existente o hipótesis, los segmentos de clientes que visitarán el sitio a fin de alinear y priorizar contenido, como así también orientar la experiencia de usuario hacia el público objetivo.

Desarrollo

Una vez aprobado el diseño, se procederá a la implementación técnica del mismo.

Tecnología

Esta propuesta contempla desarrollar:

Plataforma	Tecnologías Principales
Web / Mobile / Chatbot	React / NodeJS

¹ Las tecnologías podrán reversearse antes de comenzar el desarrollo, en caso que otras se ajusten mejor a las necesidades del proyecto.

Duración

Se ha estimado que este desarrollo se llevará a cabo en un período de 25 semanas².

Una vez entregado el proyecto, el cliente tendrá 10 (diez) días hábiles para revisar los entregables y solicitar cambios. Habrá 1 (una) instancia de implementación de cambios, que empezará una vez terminado el tiempo de revisión del cliente.

² Los tiempos estarán sujetos a la disponibilidad y compromiso del cliente y/o de los proveedores que pueda llegar a asignar para el desarrollo en conjunto del proyecto.

Asunciones

Se detallarán debajo requerimientos o situaciones que se dieron por sentadas a la hora de estimar el esfuerzo necesario para el desarrollo del servicio, los tiempos de ejecución y el costo económico del mismo.

Asumimos que:

El cliente designará 1 (una) persona que lo represente y que será considerada responsable del proyecto y el punto de contacto del equipo de Made2 con el del cliente

El cliente pondrá a disposición del equipo las herramientas, contactos y documentación necesaria para realizar las tareas

El cliente dará seguimiento constante para garantizar que el negocio, la visión y restricciones legales que pudiese haber en el proyecto se estén manejando según sus expectativas

El compromiso y responsabilidad en relación a los tiempos y disponibilidad del cliente, y/o de los proveedores que pueda llegar a asignar al proyecto

Inversión

El costo estimado es de **USD 15.000**

Este precio no incluye costos de servicios inherentes al desarrollo, como por ejemplo: hosting, servidores, servicio de email, etc.

Condiciones de los pagos

- Los precios no incluyen IVA
- El pago deberá realizarse a 5 días de emitida la factura
- 50% del monto total se paga para confirmar el proyecto
- El 50% restante se pagará contra entrega

Términos de la propuesta

Validez

Esta propuesta será válida durante 10 (diez) días a partir de la fecha mencionada en la carátula de este documento.

Inicio del proyecto

Una vez aprobado este presupuesto nos reservamos un período de hasta 10 (diez) días hábiles para asignar los recursos necesarios y dar comienzo al proyecto.

Términos y condiciones generales

Horas de trabajo

Las horas oficiales de trabajo de Made2 son de 9:00 a 18:00, de Lunes a Viernes, sin incluir feriados oficiales, días libres y fines de semana. Las horas oficiales de trabajo de Made2 constan de 8 (ocho) horas de trabajo y 1 (una) hora de receso.

Si en un caso excepcional el Cliente requiere que un empleado de Made2 realice sus actividades fuera de estas horas de trabajo, Made2 se reserva el derecho a cobrar al cliente una tasa adicional por hora (que se calcula a una octava parte de la tasa cotizada por día más un adicional del 50%) por cada hora de servicio fuera de las horas oficiales de trabajo.

Período de reclamo

Los reclamos en casos de disconformidad, defectos, daños, mal funcionamiento y/o falta de suministros deberán ser realizados por el cliente por escrito dentro de un período de 10 (diez) días luego de la entrega de todo o parte del proyecto. En caso de no presentar el reclamo dentro del período indicado, esto constituirá la aceptación irrevocable y una admisión de que todo cumple con los términos, condiciones y especificaciones.

Anexo D:



GAT S.R.L.
Av. Los Talas 1701
La Calera– CP 5021
Tel / Fax (0351) 589 3265
www.gatsrl.com

Sr/a. TARJETA NARANJA

Obra: Desmantelamiento de sedes y oficinas corporativas

Ref.:ETN0121

ALCANCE DE SUMINISTRO

Mediante la presente se detallan los ítems cotizados en el presupuesto, aclarando las tareas que se realizarán en cada uno de ellos.

1) DESMANTELAMIENTO DE SEDES Y OFICINAS CORPORATIVAS

Ítem 00–Preliminares

- Tramitaciones y permisos: Gestión de todos los trámites y permisos necesarios para la ejecución de la Obra en cuestión según las normativas locales vigentes. Para lo cual se gestionará el aviso o permisos de obra ante el ente que corresponda. La Empresa Contratista deberá garantizar el corte de suministros de energía eléctrica, agua y gas previo al inicio de las tareas de demolición.
- Señalización previa al inicio de las tareas.
- Realización de planos por etapas o secuencia de trabajo.
- Cronograma de trabajo.
- Todos los trabajos serán realizados dentro de la legislación vigente, y siguiendo las directrices del inspector y el programa de higiene y seguridad, bajo una constante supervisión.
- Obtención de una póliza de seguro de responsabilidad civil.

Ítem 01– Demoliciones:

La cotización de este ítem incluye:

- Señalización y cerco de obra previo al inicio de los trabajos.
- Provisión de obrador y baños químicos.
- Ejecución de todas las demoliciones indicadas en los planos de etapas de la obra, adaptando la propuesta a la que señale el comitente, retirando a la mayor brevedad los escombros y demás materiales resultantes.
- Traslado de los mismos a los sitios destinados a vertederos en el caso de material no reutilizable con un alcance no mayor a 15 km de distancia.
- Los materiales y elementos aprovechables o los indicados por el comitente serán retirados con especial cuidado para su reutilización.
- Derribo, desfragmentación o desmontaje.
- De ser necesario se utilizaran medios mecánicos como miniexcavadora, o excavadora mixta.
- Se realizaran todos los trabajos de estabilidad de las construcciones colindantes.
- Mantenimiento o sustitución provisional de servicios afectados por la demolición.

Ítem 02 – Costos Indirectos La cotización de este ítem incluye:

- Fletes de materiales, traslados de personal, baño químico y medios de elevación.
- Plan de Higiene y Seguridad con control periódico s/ requerimiento ART.

AYUDA DE GREMIO / LIMPIEZA PARCIAL Y FINAL DE OBRA: Se incluye la ayuda de gremio para aquellos ítems no incluidos en el contrato , tales como instalación de aire acondicionado, redes, etc. y las limpiezas de obra parciales y finales.

PRESUPUESTO

El presente presupuesto asciende a la suma de \$450.000 + I.V.A. Para la demolición y desmantelamiento de cada sucursal según el alcance de suministro anteriormente descrito.

Teneindo en cuenta que se trata de 10 sucursales el presupuesto total asciende a \$4.500.000 + I.V.A.

Forma de pago:

30 % de adelanto a la firma del contrato por sucursal.

Resto por certificación quincenal realizada por la contratista, supervisada y aprobada por el comitente.

Validez de la oferta: 30 días corridos.

ARQUITECTO CLAUDIO NICOLSI
M.P.: 1-9087
GERENTE DE OPERACIONES
GAT S.R.L.

Anexo E:
Plan de acción 1

Objetivo: Incrementar los clientes activos en un 1% anual en cada uno de los tres años de proyecto, basado en las recomendaciones de los clientes leales a Tarjeta Naranja

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
NPS	41	42	49	43	45	48	51
Cientes Activos (en miles)	8,860	9,047	8,661	8,481	8,566	8,651	8,738
Incremento de Clientes (en miles)					85	86	87
Total de Ingresos (en miles)		\$23,911,134	\$20,059,043	\$21,503,909			
ARPU (historico)		\$ 2,643	\$ 2,316	\$ 2,536			
ARPU promedio				\$ 2,498	\$ 2,498	\$ 2,498	
Inflación estimada					41%	35%	32%
Ganancias Incrementales (en miles)				\$ 298,738	\$ 288,886	\$ 285,291	

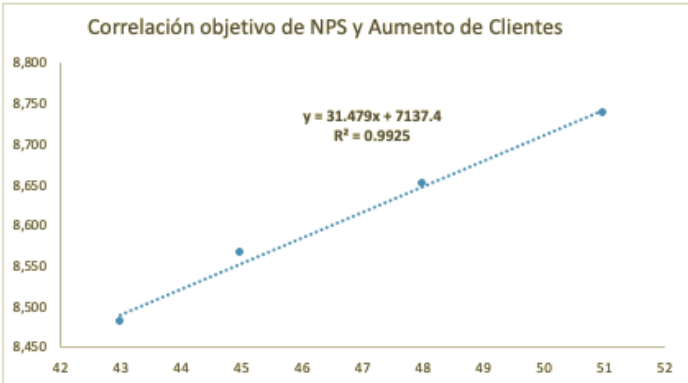
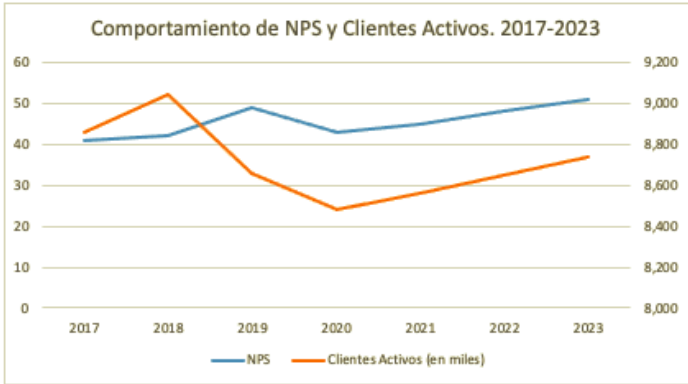
Nota1

Inversiones (miles)						
Auditoria Diagnostica				\$ 12,000		
Consultoria de Mejora de Procesos				\$ 16,500	\$ 10,500	\$ 9,000
Auditoria de Certificación				\$ 13,800		
Auditoria de Recertificación					\$ 16,560	\$ 18,400
Administrador interno				\$ 748	\$ 748	\$ 748
Inversion Inicial				\$ 60,698	\$ 37,541	\$ 37,155

Nota2

Nota3

Nota:
 1. Se ajusta por inflación al resultado final de inversiones
 2. La consultoria Especializada en CX, se basa en asesoramiento de nivel interancional con una consultora top10 del mundo especializada en la materia tanto para atención presencial como digital dividida en dos equipos diferencias y con auditoria de certificaicón de ambos procesos
 3. El administrador interno es una nueva función disponible para asegurar tanto el modelo de atención presencial como digital



Fuente: Elaboración propia

Anexo F:

Plan de acción 2

Objetivo: Disminuir el costo por cliente activo en un 5% o mas, cambiando el porcentaje de atención de transacciones de servicio actual del 70% atendido por personas y 30% atendido digitalmente, incrementado año a año porcentajes a canales digitales del 5%, 7,5% y 10% para cada uno de los respectivos años del proyecto

Costos	2020	2021	2022	2023	
Cientes Activos (en miles)	8,481	8,566	8,651	8,738	
%histórico de transacciones a ser atendidas	115%	121%	130%	143%	Nota1
Total de Transacciones atendidas (en miles)	9,753	10,343	11,230	12,477	
%Transacciones atendidas por personas	70.0%	68.5%	66.1%	62.8%	
%Transacciones atendidas digitalmente	30.0%	31.5%	33.9%	37.2%	
Transacciones Humanas (en miles)	6,827	7,085	7,427	7,829	
Transacciones Digitales (en miles)	2,926	3,258	3,803	4,647	
Costo unitario de atención personal	0.143	0.202	0.272	0.360	Nota2
Costo unitario de atención digital	0.017	0.024	0.032	0.043	
Costo Total por cliente	\$ 977	\$ 1,430	\$ 2,024	\$ 2,816	
%de reducción de Costo respecto al año anterior		46.3%	41.5%	39.1%	Nota3
Precio del dólar estimado		\$ 126	\$ 173	\$ 237	Nota4

Egresos (en miles)	2020	2021	2022	2023
Egresos Operativos	\$ 14,810,522	\$ 20,865,645	\$ 29,795,099	\$ 43,111,572
Gastos de Personal	\$ 4,851,581	\$ 6,831,979	\$ 10,051,060	\$ 15,192,484
Impuestos y tasas	\$ 3,465,446	\$ 4,886,279	\$ 6,596,476	\$ 8,707,349
Gastos de Publicidad	\$ 623,570	\$ 879,234	\$ 1,186,965	\$ 1,566,794
Depreciación de activos fijos y amortización	\$ 1,190,041	\$ 1,677,958	\$ 2,265,243	\$ 2,990,121
Otros egresos operativos	\$ 4,679,884	\$ 6,590,196	\$ 9,695,354	\$ 14,654,824
Inflación estimada		41%	35%	32%
	\$ 9,531,465			
Egresos operativos puros	\$ 9,531,944	\$ 14,791,577	\$ 22,728,208	\$ 35,135,161

Inversiones (en miles)	2020	2021	2022	2023
Desarrollo de Encuesta de CEF		\$2,522	\$2,768	\$2,844
Consultoría Especializada canales digitales	\$	10,719	\$ 10,380	\$ 11,851
Certificación de Procesos Digitales	\$	11,980		
Rer-certificación de Procesos Digitales			\$ 16,435	\$ 22,516
Desarrollo de Chatbot		\$1,892		
Desarrollo de Web		\$1,892		
Desarrollo de App		\$1,892		
Inversion inicial		\$43,561	\$39,937	\$49,118

Notas:

- 1.Actualmente los clientes transaccionan con la empresa de forma personal o digitalmente. Las transacciones actualmente son un 15% superior a los clientes activos. Se incentiva a los clientes a que transaccionen mas digitalmente y personal. Esto lleva a un aumento de volumen de transacciones pero sobre canales mas económicos. Se propone incrementar el mix a transacciones atendidas digitales de forma conservadora de acuerdo a la tendencia mostrada en el año de referencia del 2020, aumentando el primer año en un 5% de las transacciones, el segundo año un 7,5% y el tercer año un 10% hacia los canales digitales
- 2.Los costos de transacciones unitarias es provista por Naranja y todos los años se ajusta por inflación
- 3.Los porcentajes de reducción de costos mixtos pasan de 46% a 39%, una reducción del 7% incluyendo efecto inflacionario
- 4.Se prorratea el valor de dolar a 2023 ya que no esta en los datos oficiales considerando un crecimiento interanual del mismo nivel al considerado al crecimiento entre 2021 y 2022
- 5.Ajustes por inflación sobre el total

Fuente: Elaboración propia

Anexo G:

Plan de acción 3

Objetivo: reducir los costos de infraestructura y operativos de las tiendas de atención personal por arriba del 4% anual, cambiando el mix de atención presencial a ser atendido por personas, dando la posibilidad de reducir los costos de alquileres de locales y reubicando al personal de tiendas en operaciones de mayor valor para la empresa

Costos	2020	2021	2022	2023
Sucursales en servicio	238			
Costo Total	\$ 6,733,313			
Desmantelamiento		10		
Reducción de atención personal				
Reducción de costos de Infraestructura			\$ 381,932	\$ 504,150
Inflación estimada		41%	35%	32%

Inversiones	2020	2021	2022	2023
Desarmado de Agencias F2F		\$4,500		

Costo Unitario Lineal	\$ 28,291	Nota1
Ahorro por 10 Tiendas	\$ 282,912	Nota2
%Ahorro anual	4.2%	Nota3

Notas:

1. Se han tomado de forma lineal proporcional los costos de todas las sucursales, tomado de los datos del balance 2020 para considerar la reducción de costos de infraestructura que considera ahorro a futuro
2. El costo de ahorro unitario simplemente se lo multiplica por las sucursales desmanteladas para considerar el costo de oportunidad futuro considerado como ahorro
3. Del mismo modo el ahorro porcentual esta relacionado al costo total del reporte 2020, ajustado por inflación desde el segundo año debido a los tiempos de implementación

Fuente: Elaboración propia