

Trabajo Final de Graduación

Alumna: Janulionis Natalia

DNI: 33040445

Legajo: VADM12298

*“Planificación Estratégica como instrumento de análisis y mejora en la
Experiencia del Cliente”*

Caso Tarjeta Naranja





INDICE

<u>Resúmen - Abstract:</u>	<u>Pág. 3-4</u>
<u>Introducción:</u>	<u>Pág. 5-7</u>
<u>Análisis de Situación:</u>	<u>Pág. 7-17</u>
Macro Entorno.....	Pág. 7-9
Micro Entorno.....	Pág. 9-13
Análisis Interno.....	Pág. 13-17
<u>Marco Teórico:</u>	<u>Pág.17-23</u>
<u>Conclusiones Diagnósticas y Discusión:</u>	<u>Pág.23-24</u>
<u>Plan de Implementación:</u>	<u>Pág.25-29</u>
<u>Presupuesto y Gantt:</u>	<u>Pág.29-32</u>
<u>Conclusiones, Recomendaciones y Nuevas Discusiones:</u>	<u>Pág.33-35</u>
<u>Anexos:</u>	<u>Pág.36-42</u>
<u>Bibliografía:</u>	<u>Pág.43-44</u>

Resúmen:

Para el desarrollo del trabajo final de grado se ha seleccionado a la empresa Tarjeta Naranja, en vista que a través del tiempo ha demostrado un marcado crecimiento en el rubro de las fintech. Sin embargo, se ha identificado que la organización presenta serias debilidades que merecen ser atendidas en el marco de la planeación estratégica que promueva y desarrolle el crecimiento organizacional en relación directa con la experiencia del cliente, estrategia customer centric que están adoptando todas las empresas en el mercado.

Como análisis y diagnóstico inicial se ha logrado identificar que la empresa presenta diferentes características que lo posiciona en situaciones de debilidad y desventaja organizacional, respecto al nivel de reclamos existente repercutiendo de manera directa en sus procesos, rentabilidad económica e impidiendo su desarrollo exponencial.

Lo expuesto no solo resalta la importancia de la planeación estratégica, sino también sugiere la implementación de técnicas estratégicas que enfoque a la gestión y conduzca al éxito organizacional considerando las exigencias del cliente y la oferta de la competencia que apalancado por la tecnología facilita que el cliente analice y compare los servicios de manera inmediata.

En otras palabras, la relevancia del caso radica en hacer frente a la problemática identificada mediante el abordaje de un plan estratégico que promueva su desarrollo y conlleve al crecimiento futuro, apalancado por el feedback y mejora continua que aportan las encuestas de satisfacción.

Palabras Claves: Planeación Estratégica, Experiencia del Cliente, Encuestas de Satisfacción.

Abstract:

For the development of the final degree project, the company Tarjeta Naranja has been selected, in view of the fact that over time it has shown a marked growth in the fintech sector. However, it has been identified that the organization presents serious weaknesses that deserve to be addressed within the framework of strategic planning that promotes and develops organizational growth in direct relation to the customer experience, a customer-centric strategy that all companies in the world are adopting. market.



As an initial analysis and diagnosis, it has been possible to identify that the presents different characteristics that position it in situations of organizational weakness and disadvantage, with respect to the existing level of claims, directly affecting its processes, economic profitability and preventing its exponential development.

The foregoing not only highlights the importance of strategic planning, but also suggests the implementation of strategic techniques that focus on management and lead to organizational success considering the client's demands and the offer of the competition that, leveraged by technology, facilitates the client. analyze and compare services immediately.

In other words, the relevance of the case lies in addressing the problem identified by approaching a strategic plan that promotes its development and leads to future growth, leveraged by the feedback and continuous improvement provided by the satisfaction surveys.

Keywords: Strategic Planning, Customer Experience, Satisfaction Surveys.



Introducción:

El presente reporte de caso se llevará adelante sobre la empresa Tarjeta Naranja, perteneciente al rubro de la industria Fintech, para brindar una mejora en los indicadores de satisfacción al cliente desarrollando los puntos clave de mejora continua siguiendo la línea estratégica de diferenciación, y la estrategia corporativa de crecimiento permitiendo incrementar la cartera de clientes y fidelizar a los existentes.

La historia del grupo se inicia en 1969 cuando dos profesores de educación física, David Ruda y Gerardo Asrin, fundan la casa de deportes Salto 96. Las primeras cuentas corrientes empiezan a moverse y comienzan a entregar tarjetas de identificación a sus clientes.

Tarjeta Naranja es, desde 1985, una tarjeta de crédito creada en Córdoba, con criterio de tarjeta regional, que hoy es líder en su categoría y ha alcanzado cobertura nacional. Con su Casa Central ubicada en Sucre 152, de la ciudad de Córdoba, se hace presente a lo largo del país, y en sus 153 locales brinda atención a los titulares de las más de 1.500.000 tarjetas activas que operan y a los más de 100.000 comercios. Acompañados por el crecimiento sostenible del negocio, en 1995, Banco Galicia accede como accionista, se activa la expansión en todas las regiones del país, y se amplía la oferta de planes y beneficios para los titulares.

Desde sus inicios Naranja incorporó distintas herramientas para optimizar la atención a sus clientes y empleados, actitud que en la actualidad la posiciona entre las doscientas compañías más admiradas del país.

En continuidad de dicha expansión, entre 1998 al 2005, se concreta una alianza con Visa y los titulares comienzan a usar su plástico en todo el mundo. Inmediatamente, llegan las alianzas con Mastercard y American Express, y se activa el proceso de crecimiento (Naranja, 2019).

En el año 2002, Naranja integró a la empresa el área de Marketing. El objetivo primordial de agregar un nuevo grupo de trabajo consistía en engrandecer la popularidad de la marca integrando un sistema de comunicación al plan de negocios y a las operaciones, para conservar informados a los clientes de los beneficios que pueden encontrar y al directorio de todo lo que pasa en el mercado a nivel nacional.

El área de Marketing expuso, desde sus comienzos, un desarrollo informal, y poco organizado, que en la actualidad exhibe la necesidad de formalizar los procedimientos que desarrolla y contenerlos en un manual que brinde las herramientas para una estructura formal y le permita optimizar el uso de recursos.

Dicha necesidad concuerda con la totalidad de las áreas de la compañía, que desde el año 2005 están incorporando a sus herramientas de trabajo la formalización de sus procesos con el objetivo vital de brindar una estructura formal a la organización, optimizar el uso de recursos, y acceder a la certificación ISO 9001:2000.

En 2017 cambiaron la identidad y pasaron a llamarse simplemente Naranja, apuntando a difundir el porfolio de productos y servicios a través de la omnicanalidad, la innovación y la transformación digital.

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 interacción digital y personal en un ambiente innovador. Celebraron el lanzamiento de Naranja X, su fintech. Con esta novedad, dieron un brinco al futuro de los nuevos negocios digitales (Naranja, 2019).

En tiempos donde las exigencias de los consumidores son cada vez más elevadas y la disputa de los clientes entre la competencia pareciera estar al acecho constantemente es necesario poder estar a la vanguardia con las necesidades que nos va dictando el cliente. Esto supone que la marca debe estar lo más cercano posible a ellos para poder fidelizarlo y que éste perciba una experiencia sublime que no encontraría en otra marca sino en Tarjeta Naranja.

El objeto de estudio del presente trabajo final está desarrollado y enfocado en el bien máspreciado de toda empresa “EL CLIENTE”. Un cliente que nos pone a prueba constantemente. Para ello se analizarán diferentes métodos de análisis que nos conducirán a la voz del cliente y entender lo que nos pide éste, se analizará la calidad de atención y tiempos de respuesta que estamos dando, así como también cómo mejorar la experiencia del mismo. Teniendo como objetivo principal que el cliente nos recomiende y nos siga eligiendo como marca indiscutida, evitando así la pérdida de cliente y su consecuente

impacto en la rentabilidad del negocio. Se consideraron dos casos de éxito como el grupo de servicios financieros de USAA (United Services Automobile Association), con sede en Texas, que abre un camino en una industria competitiva que se basa en la confianza de los consumidores aprovechando la tecnología. La empresa ofreció a sus clientes productos y servicios como tecnología de autenticación biométrica, sistemas de alerta de fraude, una funcionalidad para que los clientes puedan rastrear (y recibir actualizaciones) de manera segura, con procesamiento de idioma natural por bots de mensajería y tecnología de aprendizaje automático. USAA, en resumen, utiliza la tecnología para hacer la vida de sus clientes más fácil y más simple. Las innovaciones de la compañía también ayudan a facilitar la seguridad financiera y fomentan la confianza a través de las interacciones de los clientes en varios canales.

Al igual que el caso de éxito de TecLab (el Instituto Técnico Superior de Argentina) que ha implementado en su estrategia omnicanal el WhatsApp para comunicarse con sus alumnos. Por medio de la herramienta de mensajería Zendesk, TecLab atiende más de 2.000 alumnos por mes, esta implementación permitió mejorar experiencia en las interacciones de clientes en los canales de atención con el motivo de integrar todas sus vías y canales de comunicación brindando así una experiencia rápida e integral con todos sus alumnos. De esa manera, TecLab está entre los mejores ejemplos de servicio al cliente después de lograr un 100% de índice de satisfacción tras adoptar la estrategia.

ANÁLISIS DE SITUACIÓN:

Macro Entorno:

En cuanto a la herramienta utilizada Pestel podremos destacar el contexto económico, político, social y tecnológico que influyen en el país como lo es la pandemia COVID 19 donde el gobierno desde 2020 viene gestionando y priorizando el contexto sanitario en pos de hacer frente al virus actual.

En lo social podremos ver que el hábito de consumo y las formas de contactarse con las empresas ha cambiado sustancialmente producto del confinamiento haciendo que los clientes se contacten únicamente de manera virtual y las páginas de e-commerce sean potenciadas a una rentabilidad inigualable hasta el momento. La población que logró mantener sus ingresos se vieron volcados a comprar en estos sitios siendo la única

posibilidad de consumo, mientras que por el contrario aquellos sectores más afectados se vieron obligados directamente a dejar de consumir determinados productos y servicios.

A nivel Político - Legal, podemos destacar la implementación de programas como “Ahora 12”, y “Ahora 18” que acompañaron el incremento de ventas y el uso de la financiación, así como también la implementación del “Botón de arrepentimiento” como botón obligatorio en todas las páginas de venta online que ofrece la cancelación de una compra reciente en los portales de todos los marketplaces.

En materia tecnológica todos los rubros tuvieron que redefinir su software y modelos de atención ayornándose a la virtualidad que nos acontece, como también la modalidad “Home Office” en respuesta al confinamiento preventivo y obligatorio obligó a todas las empresas a dotarse de suministros tecnológicos y software acordes para garantizar el desempeño de las actividades de sus empleados.

En el aspecto económico de la región, Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica, con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año.

En 2020, el país tuvo una baja estimada del PIB de 11,8%. Principalmente debido al impacto de la pandemia de COVID-19. En tal sentido Argentina tuvo una de las cuarentenas más estrictas y prolongadas en el mundo deteriorando aún más la situación económica, ya frágil, agravándose por las políticas que se llevaron adelante. El FMI proyectó en octubre de 2020 un crecimiento de 4,9% en 2021 de 2,5% y en 2022, sujeto a la recuperación económica global posterior a la pandemia. En 2020, se produjo una baja tanto de las importaciones como de las exportaciones, debido a la disminución de la demanda interna y las ventas industriales generada por la pandemia.

Por otro lado el gobierno implementó medidas en respuesta a la crisis económica que incluyeron un mayor gasto en salud. Aún en dicho contexto el 90% de la actividad fintech se concentró en cinco países. Brasil es el que tiene mayor cantidad de emprendimientos, con unas 230 firmas. Le siguen México (180), Colombia (84), Argentina (72) y Chile (65). Así, nuestro país se posiciona como uno de los clusters más relevantes a nivel regional, no solo en cantidad de emprendimientos, sino también en materia de innovación y las fintech encuentran un lugar para expandirse. En Argentina, el principal sector en el que incursionaron las fintech es pagos (25%) y enterprise Financial management (18%) traccionados por el déficit de Argentina en créditos al sector privado,

que ronda el 15% del PBI, es una oportunidad desde préstamos de bajo monto y plazo (al estilo de un adelanto de sueldo) hasta créditos para pymes o emprendedores.

La utilización de la herramienta Pestel nos permite concluir que si bien las crisis en todos los ámbitos fue de gran impacto, el contexto macro es un escenario completamente desafiante que permitió el auge y expansión no solo de nuevas modalidades de negocio sino que además fusiona el desarrollo de tecnologías jamás vistas hasta el momento potenciando la adquisición de bienes y servicios no solo de los clientes sino de los comercios siendo que los impulsa a promover mayor ventas mejorando las promociones y métodos de financiación con mayor accesibilidad, considerando el diferencial que otorga préstamos colaborativos y se ofrece como un vehículo de inversión, ya que “une” a quienes quieren prestar con quienes necesitan dinero o productos.

Análisis de la Industria:

El siguiente análisis se desarrolló empleando las herramienta de las cinco fuerzas de Porter que nos permite comprender las condiciones de la industria en la que se desarrollan las actividades, priorizando las fuerzas competitivas e impulsoras de la Industria.

De acuerdo con la teoría desarrollada por Michael Porter, el estado de la competencia de una industria es una combinación de cinco fuerzas donde cada una de estas fuerzas tiene sus características y su influencia particular sobre la industria.

Rivalidad entre las empresas del sector

La rivalidad entre las empresas que compiten en la más preponderante entre las cinco fuerzas. La estrategia que sigue una empresa sólo tendrá éxito en la medida en que ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con la estrategia que siga la competencia.

El grado de rivalidad entre las empresas que compiten es el resultado de la interacción de diferentes factores, que influyen en todas las industrias. Éste será más intenso a medida que exista un gran número de competidores igualmente equilibrados, incluso si el número de empresas no es importante, pero las existentes están equilibradas en tamaño y cantidad de recursos. El crecimiento lento en el sector de la industria es otro factor generador de una intensa rivalidad, ya que “origina que la competencia se convierta en un juego por mayor participación en el mercado” (Michael Porter, Estrategia Competitiva. Editorial CECSA. México.2000). Estos factores, sumado a elevadas fuentes

de salida, generan una batalla competitiva que puede terminar reduciendo la rentabilidad de todo el sector.

Ingreso de Nuevos Competidores:

“La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, aunadas a la reacción de los competidores existentes que debe esperar el que ingresa”. (Michael Porter, Estrategia Competitiva. Editorial CECSA. México.2000)

Existen diferentes factores que actúan como barrera que frena futuros ingresos: Las economías de escala, haciendo referencia a la reducción en costos unitarios generada a partir de altos volúmenes de producción, que obliga a los ingresantes al mercado a igualar la producción a gran escala o ingresar con una desventaja en los costos. La desventaja en costos independientes de la economía de escala se da cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser imitadas por competidores potenciales, independientemente de cuál sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, entre otras.

La diferenciación del producto, asume que si la corporación existente diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para re posicionarse a su rival. Los requisitos de capital, en especial en aquellas industrias de capital intensivo, o si es necesario para el ingreso una fuerte inversión en investigación y desarrollo, o en publicidad. Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos.

Poder de negociación de los clientes:

La imposibilidad de la mayoría de los comercios de brindar financiamiento propio a todos los clientes, vuelve una necesidad imprescindible contar con los servicios brindados por las tarjetas para mantener e incrementar las ventas. El poder con el que hoy se encuentran los clientes también es contundente para avanzar en la propuesta de la problemática planteada.

Hoy en día los clientes cuentan con una herramienta a su favor como lo es la información accesible e inmediata facilitándole a éste poder comparar las ofertas de toda la industria en pos de elegir la más conveniente. La presencia y proliferación de internet fue clave en este aspecto. Así como también podemos mencionar el uso y empoderamiento que le otorgan las redes sociales donde el cliente manifiesta su promoción o detracción a determinada marca, sabiendo éste que eso se viraliza de manera automática.

El signo distintivo de estas compañías es el uso de la tecnología, que permite aplicar a los préstamos de forma 100% online. Casi siempre, la aprobación del crédito es inmediata y el desembolso demora solo unas horas, eso se logra mediante algoritmos que evalúan el perfil de riesgo y que procesan bases de datos tradicionales y “variables soft” (perfiles de redes sociales o nivel educativo) ya que, en muchos casos, los clientes no tienen un historial crediticio.

Poder de Negociación de los proveedores:

A pesar de las importantes cualidades necesarias para proveer a las compañías financieras, las empresas proveedoras juegan en desventaja, ya que son fácilmente sustituibles por otras empresas del mercado que están a la espera de poder obtener los beneficios que brinda proveer a organizaciones que lideran el rubro.

Productos Sustitutos

En este caso, para hablar de sustitutos se debe hacer referencia a las entidades financieras que ofrecen créditos personales a cambio de un interés que varía en función del monto prestado, aunque no se compara con la gama de beneficios brindado por las tarjetas de crédito donde además prescinden de la manipulación del dinero en efectivo al momento de la compra.

Como conclusión del análisis podremos inferir que las consideraciones vertidas sobre las cinco fuerzas están circunscritas a un momento en el tiempo, dado que la estructura de una industria tiende a ser estable. Sin embargo, los cambios son constantes con un alcance modesto y ocasionalmente pueden llegar a ser abruptos y de gran alcance. Estos cambios provienen tanto desde dentro como desde fuera, mejorando o deteriorando el potencial de generación de valor económico de la industria. A menudo son causados por cambios en la tecnología (los avances crean sustitutos, impactan en costos) o cambios en las necesidades de los consumidores. El paso de tiempo también es igualador en cuanto a

las características de los competidores, al difundirse la tecnología, converger los gustos de los consumidores o al emerger algún tipo de estándar. Esto hace que el crecimiento se vuelva lento y se potencie la rivalidad dentro de la industria. La naturaleza de la rivalidad también es alterada por las operaciones de Adquisición y Fusión que puedan hacer las compañías participantes porque generan nuevas capacidades.

Según Porter (2008), este tipo de operaciones también puede atraer a nuevos competidores y generar respuestas de parte de los proveedores y clientes que pueden determinar una mayor intensidad en la competencia, por lo tanto poder aprovechar los cambios de una industria dependerá de la habilidad del decisor y su entendimiento de cómo están apuntaladas las cinco fuerzas.

Adicionalmente, el análisis de éstas permite pensar la conveniencia de la entrada o de la salida de una industria a partir de poder evaluar el potencial real que tiene el negocio. Cuando la estructura de una industria se encuentra en proceso de cambio, aparecen nuevas oportunidades y no siempre quienes lideraban la misma son capaces de detectarlas o aprovecharlas, a veces el éxito de estrategias pasadas limita su visión. Nuevos entrantes o pequeños participantes pueden estar mejor posicionados para explotar las nuevas condiciones. Analizar recientes y posibles cambios en el futuro en cada fuerza, identificar características de la estructura que pueden ser aprovechados por los competidores o por nuevos ingresantes. Una vez analizada la industria puede ser conveniente focalizarse en su mercado, cómo es y quiénes lo conformarán en el futuro.

Para entender las características de los compradores de una industria algunas veces se la aborda tratando de perfilar al cliente, representar al consumidor típico de determinado producto o servicio, cuál sería su objetivo, cuáles serían las tareas que desarrolla para alcanzarlo y qué tareas debería el vendedor desarrollar para atenderlo. Este abordaje se encuentra limitado por la precisión que se pueda tener de esa información crítica, se está imaginando un comportamiento y una personalidad y luego se va al mercado buscando categorizar a los clientes dentro de las definiciones de consumidor típico. Otro enfoque es el de la segmentación formulada por Kotler y Keller (2006), esta permite capturar la diversidad de los consumidores y determinar grupos relevantes a ser atendidos, lo interesante de este tratamiento es que parte de responder a la pregunta: ¿Cómo son los

consumidores? Y en éste aspecto es clave comenzar a direccionar los nuevos negocios considerando las nuevas generaciones como lo son los Millenials.

La industria tuvo un crecimiento del 65% el año pasado a pesar del contexto de crisis. Esto muestra que es un lugar muy fértil para que se desarrollen las FinTechs y por eso también explica la cantidad de FinTechs que están saliendo a competir en el mercado. Sin embargo, creemos que quedarán pocas que puedan subsistir los vaivenes de la economía argentina ya que se requiere de espalda financiera para poder subsistir. En Argentina, el escenario financiero es cada vez más competitivo: además de 62 bancos tradicionales públicos y privados, existen 3 bancos digitales y 133 FinTech. Y el potencial de crecimiento es grande ya que sólo el 49% de la población argentina está bancarizada y apenas el 24% tiene acceso a tarjetas de crédito. Según el estudio de Google 2019 mencionado en el desarrollo del trabajo de campo. Para competir dentro del contexto de las FinTechs, tiene que ser empresas con una tecnología de última generación, con una estructura tecnológica flexible y adaptable a los cambios, líderes con poca aversión al riesgo y con mucha capacidad de pensar adelantándose a los escenarios futuros, buenos equipos que les permita avanzar de forma ágil y con mucho foco en brindar una experiencia diferenciadora a sus clientes.

Análisis Interno:

El siguiente estudio identificaremos las fortalezas y debilidades de Tarjeta Naranja, realizando un estudio que permitió distinguir la cantidad y calidad de los recursos y procesos que se desarrollan en la organización.

Para realizar el mismo se analizó la historia de la organización, en la misión, objetivos y valores que la guían como también se puntualizó en la estructura y herramientas de comunicación que organizan a la empresa. Se focaliza el estudio del área de Marketing de la organización y sus metodologías de medición de la satisfacción del cliente.

Pilares de la Empresa:

Visión: “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”

Misión: “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología”

Valores: toda la gestión se basa en los pilares de cultura, experiencia del cliente, eficiencia y crecimiento, que apuntan a lograr manteniendo sus valores históricos:

- ✓ **Alegría del trabajo:** “Queremos que las personas se sientan felices en su puesto y que sepan hacer de cada día una experiencia positiva” (Naranja, 2019, <https://bit.ly/3h9ufBO>).
- ✓ **Puertas abiertas:** “En Naranja siempre encontrás a alguien dispuesto a escuchar y a construir con vos algo nuevo” (Naranja, 2019, <https://bit.ly/3h9ufBO>).
- ✓ **Mejora continua:** “Nos impulsan las ganas de superarnos, de aprender y probar caminos distintos para alcanzar mejores resultados. La búsqueda sin límites y el desafío constante a la rutina” (Naranja, 2019, <https://bit.ly/3h9ufBO>).
- ✓ **Pirámide invertida:** “Toda la empresa está puesta al servicio de nuestros clientes, que son el presente y el futuro de Naranja. Trabajamos en equipo complementándonos en la experiencia, responsabilidad y formación” (Naranja, 2019, <https://bit.ly/3h9ufBO>).

Cadena de Valor: (Ver Anexo 1)

Consumidor: Utilizando la Herramienta ABC de Márketing podemos identificar que Tarjeta Naranja es una marca multitarget, con mayor consumo del segmento C3-D1, siendo el 80% de composición de su cartera. Donde el C3 son aquellos clientes con las condiciones económicas más fluctuantes al C3 no le sobra y el D1 atraviesa una situación más compleja en cada crisis. Esto hace que la sociedad ya no valide cualquier precio que el servicio imponga, pudiendo suspender, alterar o resignar sus deseos y gustos.

Podemos destacar la preponderancia de la cultura tanto interna como externa. “El éxito de Naranja fue haber creado una solución para que la gente pueda satisfacer sus necesidades y haber combinado esa definición de producto accesible para quienes no tienen acceso a productos crediticios con una cultura amigable y joven”

Para la contratación de proveedores se definen lineamientos específicos que garanticen el cumplimiento de los valores y normas que priman en Tarjeta Naranja, para eso miden el desempeño de cada proveedor para identificar los desvíos y corregirlos. Su principal producto es la tarjeta de crédito Oro, destacándose el plan Z como producto estrella. Este se complementa con productos y servicios de rubros editoriales (Revista Convivimos y Revistas La Nación), tecnología (Recarga Celular y servicios de SMS), seguros, préstamos y planes de financiación.

El negocio financiero hoy representa el 50% de la facturación de la empresa. Los 238 mil comercios adheridos, tienen una facturación anual de 88,5 millones de pesos. El resto incluye la venta de 720 mil revistas mensuales, 2,7 millones de pólizas, y 2 millones de servicios y recargas de teléfonos celulares. Sumado a esto, actualmente se encuentra

innovando y explorando nuevos negocios relacionados al entretenimiento on demand, viajes online y otros servicios tecnológicos.

Recientemente comenzó a ofrecer la plataforma de entretenimiento premium de HBO como un servicio por suscripción online. Actualmente, Naranja cuenta con 2,8 millones de titulares. En cuanto al perfil de éstos, el 76% están concentrados mayormente en el rango etario de 21 a 44 años, con un nivel de estudio promedio entre secundario y terciario.

Productos y Servicios:

La emisión de tarjetas sigue siendo el producto Estrella y actualmente podemos visualizar el producto Vaca a la tienda potenciada por el contexto actual de aislamiento obligatorio por COVID. Como podremos observar hay una amplia variedad de servicios y productos que apuntan a un segmento de mercado procurando continuar con la expansión y diversificación de la marca.



Considerando el estado de Balances podemos mencionar que durante el 2020 los canales digitales evidenciaron un crecimiento sustancial alcanzando 600000 nuevos usuarios registrando así una participación del 54,6% del total de ventas aportadas del canal digital. Lo que implicó que la tienda digital duplique su facturación alcanzando los \$742 millones de pesos. Al incrementarse el consumo digital, Naranja tomó la decisión de incrementar el límite de consumo considerando el buen comportamiento de pago y uso de 1700000 clientes, promoviendo así la tasa de uso y consumo por cada plástico.

Análisis FODA:

Con la herramienta FODA se puede apreciar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se visualizan en el entorno tanto interno como externo.

	Positivos	Negativos
Interior	Mejora continua en calidad y cantidad de productos Alto grado de adaptabilidad al entorno Fidelidad del Personal Desarrollo profesional y carrera profesional Participacion activa de todos los sectores Lider en el mercado Local y Nacional Certificacion ISO y GPTW	Dependencia de la presidencia para tomar decisiones Crecimiento de planes que generan baja rentabilidad Dependencia de proveedores en el área de Márketing
Exterior	Bajo nivel de créditos personales en el Mercado Aumento de compras por Internet Cambios demográficos favorables Necesidad de diferenciación en el mercado	Origen de Billeteras virtuales en la competencia Nula expansión en mercados internacionales

En cuanto a los aspectos positivos internos podemos observar que la mejora continúa, se encuentra reflejada en una variada oferta de productos, que va desde tarjetas de créditos con alcance internacional (como es el caso de Naranja Visa o Naranja

Mastercard), tarjetas para personas que no reúnen los requisitos necesarios para acceder a la misma y se adicionan a cuentas existentes; como también la gama de coberturas que aseguran la salud, el hogar y el automóvil, importante línea de préstamos personales; todos los servicios de atención personalizada en locales por teléfono o por los servicios en línea y los recién incorporados servicios a celulares mediante App's.

En relación a la adaptabilidad del entorno podemos mencionar que rápidamente desarrolló las tiendas del futuro integrando el desarrollo tecnológico y de autogestión para nuestros clientes.

En cuanto al desarrollo de sus colaboradores permite que éstos se sientan parte del crecimiento y desarrollo de la marca tanto profesionalmente como personalmente desarrollando habilidades competitivas que hagan sinergia con lo que se quiere para el mercado y sus clientes. Los empleados se vuelven los embajadores y promotores de la marca.

Desarrollando los aspectos negativos internos podemos mencionar la dependencia de dirección para tomar decisiones del negocio, eso retrasa implementaciones que deberían ser de acción inmediata. Crecimiento de planes que generan baja rentabilidad, esto hace que el volumen de tarjetas aumente pero los clientes que toman plan z por ejemplo terminan siendo poco rentables al negocio y a los socios comerciales, dado que tiene una tasa elevada de comisión 13,5% lo cual no tiene la rentabilidad propicia haciendo que muchos socios comerciales no deseen adherirse a la tarjeta. Implicando la perdida de posibilidad de compra de ese cliente que teniendo la posibilidad de elegirnos termina buscando otro comercio u otra financiación de la competencia.

Dependencia de Proveedores de Márketing nos ubica en monopolio indirecto donde los precios de los proyectos suelen no tener margen de negociación, además en caso de incidencias dependemos indefectiblemente de que el proveedor accione rápidamente con las soluciones al problema, tengamos en cuenta que si mi proveedor administra nuestra tienda son ventas perdidas por minuto que estamos desaprovechando.

En lo inherente al contexto exterior, podremos identificar como positivo bajo nivel de adquisición de créditos personales, al tener tasas altas de adquisición el cliente se vuelca a financiar las compras por medio de su tarjeta de crédito lo cual es una gran oportunidad de mercado para no pasar por alto. El contexto actual de confinamiento nos

lleva a potenciar más que nunca los portales e-commerce fomentando el uso de transacciones virtuales con medios de pago financieros.

En cuanto a las amenazas externas debemos estar atentos al crecimiento que están teniendo las nuevas llamadas “Billeteras Virtuales” que parecen estar ganando cada vez mas mercado dado que no solamente se puede realizar compras sino también están ampliando el producto en el pago de servicios. En cuanto a la expansión extranjera actualmente Naranja depende de actuar bajo el nombre de MASTERCARD o Visa, no tiene preponderancia ni posicionamiento individual como marca en el exterior, lo cual podrá ser a futuro su próximo paso en búsqueda de un mercado más amplio.

Como conclusión del análisis interno podremos asegurar que la interacción con el cliente es de vital importancia, y nos exige estar a la vanguardia no sólo en lo tecnológico sino también en las necesidades de nuestros clientes, ya sea escuchando las sugerencias de lo que espera del servicio como solucionando rápidamente los inconvenientes que le suceden para solucionarlos de manera rápida y efectiva.

Marco Teórico:

En este apartado se expondrán los conceptos más importantes, provenientes de fuentes científicas que refieren a la Planificación Estratégica principal eje de estudio de este trabajo. Es por ello que, en función al proyecto que se elaboró, se exponen a continuación aspectos conceptuales y fundamentos teóricos que facilitarán la comprensión de las herramientas y conceptos utilizados. En esos últimos años se ha comprobado que las organizaciones que planean su estrategia se desempeñan de manera muy superior al de aquellas que no lo hacen, al mismo tiempo, la estrategia define la estructura y los procesos internos.

Según Mintzberg (1991), señala que la estrategia se puede formar, o reformular. Una estrategia puede surgir inesperadamente en respuesta a una situación cambiante o se puede provocar deliberadamente, por medio de un proceso de formulación seguido por su puesta en práctica. En este sentido define diferentes características de la estrategia, cada una de las cuales define una diferente utilización del término, denominando las 5P. Estos son:

- ✓ La Estrategia como un Plan; un curso de acción que sirve de guía para alcanzar objetivos. El plan precede a la acción, se prepara con anterioridad y se desarrolla de manera consciente con un propósito determinado.
- ✓ La Estrategia como Patrón que funciona como un modelo o patrón en un flujo de acciones. Este debe ser consistente con el comportamiento deseado, sea esta intencionada o no.
- ✓ La estrategia como Pauta de Acción referida como maniobra para ganar a un oponente o competidor. En este caso la verdadera estrategia es la amenaza.
- ✓ La estrategia como Posición; es la fuerza de mediación entre la organización y su entorno, tanto el interno como el externo. Mira hacia el exterior de la organización buscando su ubicación.
- ✓ La Estrategia como Perspectiva; su contenido implica no solo la selección de una posición, sino una forma particular de percibir el mundo. En este sentido la estrategia es para la organización lo que la personalidad para el individuo. Así es como es posible afirmar que las organizaciones sin importar el sector y tamaño, se encuentran obligadas a reconsiderar y transformar los procesos clásicos de toma de decisiones ante la necesidad de adaptarse a los cambios que se producen continuamente.

En este sentido, como señala Contreras Sierra (2013): “Toda organización necesita tener un norte, directrices o políticas que la guíen, que faciliten a través del análisis, tanto interno como externo, saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro y es allí cuando surge la planeación estratégica. Definir el alcance, lo que se quiere ser y establecer, y cuál es la razón de ser de la empresa son algunos de esos aspectos importantes que van a permitir plantear las estrategias necesarias para cumplir con lo que se espera” (p. 154). Como también podemos citar a Chiavenato (2016) quien refiere a que “la planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra” (p. 27). Y a su vez desarrolla el Modelo General del Proceso Estratégico donde indica que la planeación estratégica debe:

- ✓ Ser sistemática: La planeación estratégica tiene mucho que ver con el comportamiento sistémico y holístico y poco con el comportamiento de cada una de
-

sus partes. Implica a la organización como un todo y se refiere a su comportamiento medular.

- ✓ Enfocarse al futuro: La planeación estratégica se relaciona con el futuro de la organización, es decir que está orientada a largo plazo. La visión organizacional es importante para definir los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar con el tiempo, actuando como puente que conecta con el futuro.
- ✓ Crear valor: La planeación estratégica tiene que ver con el comportamiento orientado hacia los objetivos estratégicos.
- ✓ Ser participativa: Todos los miembros de la organización deben formular y entender la planeación estratégica.
- ✓ Tener continuidad: La planeación estratégica sirve para articular y preparar la estrategia. Sin embargo, no debe ser algo que solo se haga una vez cada año, no debe tomarse como algo discontinuo.
- ✓ Ser implementada: La implementación de la planeación estratégica es el principal desafío. Para que tenga éxito, todas las personas de la organización la deben poner en práctica, todos los días y en todas sus acciones.
- ✓ Ser monitoreada: El desempeño y los resultados de la planeación estratégica deben ser evaluados. Para ello, la estrategia debe incluir indicadores y datos financieros que permitan el monitoreo constante y permanente de sus consecuencias, a efecto de que sea posible aplicar medidas correctivas que garanticen su éxito.

En definitiva y en términos de Membrado Martínez (2003) toda empresa compete en función a la estrategia establecida. Esta puede estar definida de manera explícita representado por un proceso de planificación, o puede encontrarse implícita debido a la interacción de las actividades de las áreas funcionales. La estrategia siempre tiene como objetivo alcanzar ventajas competitivas sostenibles que permita a la empresa obtener una posición superior a las de sus competidores. Esta posición puede traducirse en alta rentabilidad, mayor cuota de mercado, mayor facturación, etc.

Aunque resulte sencillo referir a la aplicación de la planificación estratégica, Concepción Báez (2007), ha expresado que el obstáculo más frecuente es la reticencia de aquellos que prefieren continuar con las prácticas tradicionales y para los que este proceso se convierte en un impedimento, algo adicional que absorbe parte del valioso y escaso

tiempo del personal. Los autores se refieren a la planeación estratégica como una herramienta central, que define la estructura y los procesos internos con la expectativa de que produzcan efectos positivos en su desempeño. Por ello, se ha resaltado el modelo de planeación estratégica desarrollado por Mintzberg (1991) quien es considerado como uno de los mayores detractores del concepto clásico, proponiendo un enfoque modernizado identificando cinco concepciones diferentes de la estrategia basándose en las 5P. y posibilite el logro de los objetivos organizacionales. Como podemos ver la planificación estratégica no basta solo con formularlas e integrarlas, también es necesario saber implementarlas, ejecutarlas y medir su rendimiento por medio de programas y proyectos específicos.

Siguiendo el estudio del reporte de caso es necesario incluir el concepto de servicio donde según Philip Kotler, un servicio es “cualquier acto o desempeño que una parte puede ofrecer a otra y que es en esencia intangible y no da origen a la propiedad de algo. Su producción podría estar ligada o no a un producto físico”.

Las dos características que diferencian fundamentalmente los bienes físicos de los producidos por la actividad de servicios son:

✓ Intangibilidad: Los servicios son intangibles, a diferencia de los productos físicos, los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar y oler antes de comprarse.

A fin de reducir la incertidumbre, los compradores buscan indicios de la calidad del servicio.

✓ Inseparabilidad: Los servicios por lo regular se producen y consumen simultáneamente donde la satisfacción de los usuarios es un estado de ánimo que crea agrado y complacencia por la realización completa de las necesidades y expectativas creadas a los que Philip Kotler, lo define como “el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas”.

Entonces podemos decir que la satisfacción es función del desempeño percibido y de las expectativas, en tal sentido si el desempeño es menor ante las expectativas, el cliente queda insatisfecho, por el contrario, si el desempeño coincide con las expectativas, el cliente queda satisfecho. Si el desempeño supera las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado.

Otro concepto referido a la satisfacción es el que brindan los autores Hill y Jones donde la satisfacción del cliente puede verse desde el punto de vista de cumplir con el cliente en tiempo oportuno, es decir, el “logro de una capacidad de respuesta de los clientes, el tiempo que se requiere para entregar un producto o servicio (a mayor tiempo, mayor insatisfacción del cliente)”

La Percepción Según Schiffman y Kanuk, se define como el proceso mediante el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta los estímulos para formarse una imagen significativa y coherente del mundo. Dos individuos podrían estar expuestos a los mismos estímulos en las mismas condiciones, sin embargo, la forma en que cada uno de ellos reconoce, selecciona, organiza e interpreta constituye un proceso altamente singular, basado en las necesidades, valores y expectativas específicos de cada persona. De igual forma, Idalberto Chiavenato, expone que la percepción es “un proceso activo por medio del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales para dar un significado al entorno. La finalidad es percibir la realidad y organizarla en interpretaciones o visiones. Cada persona tiene su propia interpretación o visión del mundo”.

Basándonos en la expectativa podemos citar a Ferrado, José María, Marketing en empresas de servicios, donde menciona que “Una expectativa es como espera el cliente recibir el servicio en función de sus necesidades. Son creencias que tiene el usuario sobre el servicio y que son referentes del mismo”. Cada consumidor tendrá determinadas expectativas, relacionadas con la calidad del servicio. Una amplia gama de hechos contribuye a conformar las expectativas que un cliente tiene cuando solicita un servicio, entre ellos podemos mencionar: Experiencias previas con el prestador, referencias de terceros, publicidad, imagen y reputación, precio, avances tecnológicos. Otros atributos que aportan a la expectativa del cliente son los aspectos relacionados con el desempeño del personal o Facilidad de trato, amabilidad, saber escuchar al cliente, confiabilidad, capacidad de empatía para “sintonizar” con las expectativas del cliente, capacidad para adaptar el lenguaje en las comunicaciones con el cliente, disponibilidad del personal frente al servicio, capacidades técnicas para el desempeño del trabajo que transmita al cliente confianza, seriedad y seguridad.

Por ello es necesario también mencionar qué son las dimensiones de la calidad, entendiéndolas como características distintivas de un servicio que los ciudadanos identifican como necesarias para satisfacer plenamente sus requerimientos o expectativas.

Un servicio es de calidad cuando las percepciones igualan o superan las expectativas que sobre él se habían formado; por lo tanto, para la evaluación de la calidad del servicio es necesario contar con esas expectativas y percepciones reales de los clientes.

Para determinar las dimensiones de la calidad, se analizan todos aquellos aspectos que inciden directamente sobre la percepción del cliente cuando interactúa con la empresa, estos momentos de interacción se conocen como “los momentos de la verdad”, denominados así porque es en esos momentos de contacto empresa-cliente, donde el servicio prestado es evaluado por el cliente y donde ya no hay vuelta atrás, en tanto y en cuanto todos los recursos con los que la empresa cuenta para prestar un servicio de calidad deben ser realizados antes de dicho momento. Las dimensiones de calidad están orientadas a privilegiar las expectativas y necesidades de los clientes. La definición de las mismas ayudará a mantener la calidad de las prestaciones de sus servicios bajo la base de atributos como:

- ✓ Accesibilidad: se brindan servicios que faciliten el ejercicio de los derechos de los beneficiarios, garantizando que los mismos sean fáciles de contactar, contando con horarios amplios de atención, tiempos de espera reducidos y diversos canales de acceso (personal, telefónico, digital).
 - ✓ Amabilidad y cortesía: el personal está a disposición del cliente con una actitud cordial, de respeto y consideración; mostrándose siempre amables ante el cliente.
 - ✓ Capacidad de respuesta: se garantiza la celeridad en las acciones, la agilidad en las tramitaciones y la prestación de servicios oportunos, realizando gestiones perentorias cuando las situaciones revisten carácter de urgente. Además de estar dispuestos a responder las peticiones de los clientes.
 - ✓ Competencia: se garantiza que el personal cuente con la capacitación adecuada para la realización de sus tareas y la prestación de servicios al ciudadano. Comprensión al cliente: El personal de atención al público se preocupa por los problemas y necesidades del cliente vinculadas al servicio y es flexible para dar un trato personalizado a cada usuario. Además, el personal trata de comprender a los usuarios y sus necesidades.
-

- ✓ Comunicación: se garantiza la utilización de un lenguaje simple y claro en todos los servicios que presta la empresa
- ✓ Confiabilidad: se garantiza que los procedimientos y acciones, se realicen de manera cuidadosa, precisa y correctos a la primera, cumpliendo con la normativa vigente. Los registros, bases de datos y fuentes de información del organismo son permanentemente actualizados y cuentan con información correcta y completa. De esta manera, hacer que se los usuarios se sientan seguros en sus operaciones.
- ✓ Equidad: se garantiza un trato igualitario a todos los usuarios que demandan servicios, sin discriminación de ningún tipo (condición social, localidad de residencia, edad, sexo, etc.)

Para finalizar dicho capítulo basándonos en los autores citados y el análisis de mercado (ver Anexo 3) desarrollaremos el diagnóstico basado en las dimensiones y atributos que los siguientes autores han aportado como preponderantes en un mundo donde el cliente pasó a ser el centro y foco de atención de toda empresa, tanto de servicios como productiva siendo el mercado de las fintech un mercado en amplia expansión. Tal menciona Leandro Philips, Gerente de Experiencia al cliente y Contact Center de Tarjeta Naranja “Generar una cultura centrada en el cliente involucrara a toda la organización”

Diagnóstico y Discusión

Actualmente Naranja cuenta con más de 4.5 millones de clientes, presencia nacional a través de 250 sucursales, 280 mil comercios adheridos y un equipo de 4 mil colaboradores por tal motivo y como mencionábamos en el título del caso, es de vital importancia estar activamente escuchando la voz de nuestros clientes.

Si se tiene en cuenta los resultados financieros de la empresa y el crecimiento en cantidad de clientes y volumen de operaciones respecto de la competencia, se puede afirmar que la estrategia de la empresa es acertada y funciona adecuadamente. En relación a la participación de mercado y percepción de imagen de marca, Tarjeta Naranja se mantiene como uno de los líderes del sector. Está previsto mantener la rentabilidad para el 2021-2022, a pesar de la inversión que se hará para desembarcar en nuevas localidades. A pesar de estar fortaleciendo la imagen de la empresa en todo el país, como una empresa de carácter nacional, la empresa todavía maneja índices de reclamos considerables, lo cual obliga a reforzar los programas de mejora continua, calidad de los procesos y capacitación

de sus colaboradores, sobre todo en lo referido a la uniformidad de la misma para sostener los éxitos económicos en el largo plazo, sobre todo teniendo en cuenta la presión competitiva que presenta el mercado.

Para ello se consideró el estudio de encuestas de la consultora WOW! donde si bien el cliente valoraba la resolución, la rapidez y calidez de atención no alcanzaban a la satisfacción completa. Se detectaron otros aspectos que hacen que el cliente no esté absolutamente conforme para lo cual se recomienda mejorar la comunicación e información a los clientes mediante un CRM que integre todas las interacciones de éste con la empresa incluyendo las Redes Sociales.

Creación de un área especializada de Customer Experience que pueda medir y revertir las experiencias detractoras de nuestros clientes, y mida el NPS para comprender que grado de recomendación de marca tendrían nuestros clientes a su entorno más cercano.

Resulta necesario un procedimiento de calidad de atención que estandarice la manera en la que nuestros clientes son atendidos y pueda también generarnos los inputs de mejora y calibraciones internas de proceso y actitudinales necesarias para poder accionar rápidamente frente a las exigencias no solo del cliente sino además del mercado.

Por medio de los análisis de Mercado podemos confirmar que el cliente está en la era de las experiencias, ya no es solamente una cuestión de buscar precios más económicos, sino analizar la experiencia en su conjunto, por lo que los cliente recordarán cómo los hicimos sentir, cómo fueron tratados en esa experiencia de compra o contratación de servicio.

De tal modo se sugiere la contratación de un CRM integral que integra todas las interacciones del cliente donde sea quien sea el empleado o canal que lo atienda todos conozcan integralmente lo ocurrido con ese cliente. De esta manera el cliente evita tener que explicar a cada empleado que lo atienda todo su caso.

Esto garantizará potenciar la experiencia del cliente entre el 95% y 100% de niveles de satisfacción e incrementar la cartera de clientes nuevos, incrementando la cartera de clientes y el consumo promedio de cada tarjeta, entendiendo que si eficientizamos los tiempos de respuesta, resolución y calidez de atención los clientes percibirán que están siendo escuchados y solucionan sus inconvenientes de manera rápida y amena.

Plan de Implementación

Objetivo General:

Luego de lo investigado podemos establecer como objetivo General lograr la permanencia y fidelización de los clientes, incrementando su recomendación en un 95% mediante la herramienta NPS logrando así un mejor posicionamiento en el mercado que conlleve a un aumento de ventas durante el período 2021 hasta 2023 permitiendo reducir el nivel de reclamos existente y los plazos de resolución.

Para ello se analizó el estudio realizado por la consultora WOW sobre la voz del cliente. El objetivo de este análisis es mejorar la experiencia del cliente y para ellos nos enfocaremos en la estrategia del Mix de Márketing referida a la promoción, donde es necesario expandir los canales de comunicación del cliente (Ej, chatbots, whatsapp Business), desarrollar un proceso estandarizado para medir las habilidades blandas del nivel de atención detectando patrones de conducta estándar y que el cliente se sienta atendido de la misma manera independientemente de qué canal de contacto utiliza.(Ver anexo 2 árbol del Problema).

La línea estratégica a seguir es la de Diferenciación, entendiendo que Tarjeta Naranja aspira a la excelencia de la satisfacción al cliente que la hace única frente a los competidores.

Objetivos Específicos:

- 1) Desarrollar un 20% la cartera de los clientes mediante la optimización de medición NPS logrando la recomendación de potenciales clientes en el periodo 2021-2023. Por medio de encuestas publicadas en Survey Monkey.
 - 2) Implementar norma COPC con métricas de análisis y seguimiento de calidad de atención por medio de la consultora Kenwin durante 2021.
 - 3) Capacitar al 75% del personal que se involucran en el área de comercialización sobre nuevas herramientas de gestión COPC de atención al cliente en 2021-2023, mejorando su conocimiento y expertise.
 - 4) Implementar en Agosto 2022 un CRM integral que pueda reflejar las interacciones de nuestros clientes aportando la trazabilidad de los contactos independientemente del canal que éste utilice, esto permitirá integrar las interacciones de social media, con las presenciales, las telefónicas y los contactos por chat bots.
-

Los ítems 2, 3, 4 y 5 están relacionados con la deficiente herramienta de contacto del cliente con la empresa lo cual genera que los clientes queden insatisfechos, por la demora en la atención telefónica o bien que no sea resuelto su inconveniente en el primer llamado. El sistema CRM integral permitirá que todo asesor pueda conocer los contactos y motivos de contacto de un cliente independientemente de dónde se haya comunicado.

Sabiendo que los objetivos específicos son consecuentes soslayantes del objetivo general, cada uno de los específicos se han diseñado de manera estratégica para lograr la integralidad del objetivo general.

De tal modo que el primer objetivo específico pretende mediante encuestas NPS establecer el grado y nivel de recomendación que realizan nuestros clientes de la marca y servicios sobre sus allegados y conocidos. El NPS se calcula ofreciendo a tus clientes una encuesta que consta de una sola pregunta muy simple: “¿Qué tan probable sería que usted le recomendase nuestra compañía a un amigo o colega suyo?”. Basándose en las respuestas en una escala del 0 al 10, se agrupa a los clientes en Promotores (puntuación de 9 a 10), Pasivos (puntuación de 7 a 8) y Detractores (puntuación de 0 a 6). Acto seguido, se resta el porcentaje de detractores al porcentaje de promotores, y así se tiene una puntuación de NPS. La puntuación va desde -100 (todos son detractores) hasta +100 (todos son promotores). Una puntuación NPS mayor que 0 se considera buena, y una puntuación de más de 50, excelente.

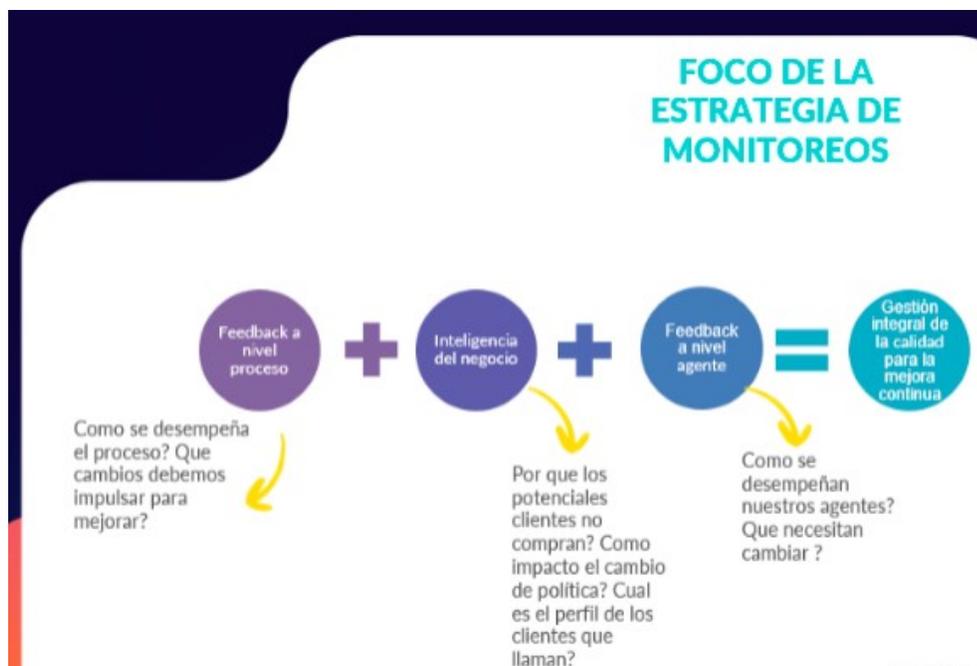


Esta implementación se llevará adelante mediante la plataforma survey Monkey que nos permite desarrollar el formulario de encuestas, envíos masivos y luego procesar la información respondida por los clientes.

Con dicha herramienta podremos detectar las oportunidades de mejora y el proyectado de conversión de nuevos clientes, entendiendo que si por cada cliente que nos recomienda, se convierte en un afiliado nuevo incrementaremos la cartera de clientes nuevos y ampliando la cuota de mercado objetivo. Para promover la realización de la encuesta se otorga un 10% de descuento en tu próximo resumen, si el cliente nos comparte los datos de posibles referidos donde luego serán contactados por un vendedor especializado y si logran convertirse en clientes se hace efectivo el descuento del cliente que refirió.

Como segundo objetivo específico, consta de la implementación de la norma COPC¹, por medio de la consultora Kenwin, donde se apunta a mejorar el servicio, la calidad, y la satisfacción del cliente con el objetivo de aumentar los ingresos al mismo tiempo que se reducen los costos que nos generan los clientes insatisfechos. Para lograr esto es necesario resolver con precisión y consistencia en el primer contacto del cliente, evitando así que éste vuelva a llamarnos o viralice su reclamo en redes sociales, esto traerá eficiencia operativa en tiempos de llamados y en la tasa de re-llamados por caso no resueltos. Para monitorear la calidad se implementarán monitoreos mediante un formulario (Ver Anexo 6) donde consta la evaluación de las habilidades blandas de cada asesor evaluando determinadas dimensiones y atributos ponderados por cada transacción auditada que nos anticipará la experiencia de ese cliente:

¹ COPC (Customer Operation Performance Center): Es un Modelo de Gestión integral orientado a mejorar resultados a través de la mejora continua de los procesos.



Mediante el monitoreo de la muestra aleatoria de transacciones se puede establecer los denominados “Errores Críticos” que son los que deberemos evitar para no generar un posible detractor en nuestro NPS:

- ❖ Errores críticos del Negocio: Errores relacionados con generar gastos innecesarios o pérdidas de potenciales ingresos. Ejemplo (No validar en Veraz el DNI de un posible ingreso)
- ❖ Errores críticos del Usuario Final: Son las acciones o inacciones que provocarán una baja calificación en la encuesta de Satisfacción, o un re llamado al contact center o una posible baja de servicio.
- ❖ Errores críticos de cumplimiento: Implican un perjuicio Legal (Ejemplo divulgación de datos filiatorios de los clientes).

El tercer objetivo implica el despliegue de capacitaciones tanto a la fuerza de venta como las áreas de atención al cliente promoviendo el perfil de vocación de servicio como así también comercial de ambos sectores, entendiendo que el cliente es nuestro bien más preciado y todas las áreas que tengan contacto con el mismo deben estar alineadas en el trato y así también desarrollar perfiles puedan detectar las oportunidades de venta generando necesidades de potenciales clientes sea por una consulta simple o bien por una consulta explicita sobre servicios. Para lo cual se realizará el despliegue de capacitación de la norma COPC a toda la red de locales y personal de contacto con el cliente a cargo de la

consultora donde se encuentran incluidos en sus honorarios de servicios. Así como también cursos de capacitación al personal que consoliden nuevas técnicas de ventas y gestionen de manera adecuada a cada cliente como estrategia clave para contribuir notablemente en el aumento de la rentabilidad.

El cuarto objetivo tiene como centro el despliegue del servicio CRM Salesforce, una plataforma integral que registra y visualiza todas las interacciones del cliente sea por el canal que sea, esto permitirá al asesor que intervenga en el contacto conocer las gestiones y reclamos que realizó el cliente en cualquiera de sus canales habilitados. Esto facilita y mejora la experiencia del cliente evitando que el cliente sea quien explique lo que le han gestionado en contactos anteriores y en cuanto al asesor permite visualizar el historial del cliente sin necesidad de contactarse internamente con las áreas que pudieron haber gestionado ese mismo cliente. Facilitando así la resolución en el contacto evitando que el cliente vuelva a llamar generando costos innecesarios a la empresa.

Presupuesto:

Proyecto:		
Detalle Costos	Costo Unitario	Total Proyecto (3 Años)
Honorario Consultora Kenwin	\$ 75.000,00	\$ 2.700.000,00
Capacitación Fuerza de ventas y Asesores	\$ 10.000,00	\$ 360.000,00
Plataforma web (Survey Monkey)	\$ 2.325,00	\$ 83.700,00
Salesforce	\$ 30.000,00	\$ 1.080.000,00
Total	\$	4.223.700,00

ROI:

Para determinar el retorno de la Inversión se procede al siguiente análisis:

El resultado neto del balance indicado en el reporte de caso al 30 de Septiembre del 2020.

Resultado Neto del período Según estado de Balances	
Resultados 2020* Años de proyecto	
Total	\$ 7.302.741,00

Escenarios Posibles ROI	Objetivo Proyecto	Beneficio Esperado	ROI	Comentarios
Escenario 1	NPS 95%	\$ 6.937.603,95	64%	si el 100 % de los que me recomiendan (NPS 95%) finalmente se afilian.
Escenario 2	NPS 95%	\$ 5.477.055,75	30%	si el 75 % de los que me recomiendan (NPS 95%) finalmente se afilian

*Fuente de Elaboración Propia

Cálculos:	Escenario 1	Escenario 2
Beneficio Esperado	\$ 6.937.603,95	\$ 5.477.055,75
Ganancias - Inversión	\$ 2.713.903,95	\$ 1.253.355,75
ROI (ganancias-inversión) / Inversión	64%	30%

Los cálculos obtenidos del ROI refleja un resultado económico positivo del 39% que se obtendrá producto de la implementación del plan de acción donde el 100% de los clientes que nos calificaron con 95% de recomendación terminan afiliando un nuevo cliente obteniendo así un ROI del 64%, sosteniendo un retorno positivo aún cuando se convierta hasta el 75% de los clientes recomendados obteniendo un ROI del 30%.

Flujo Fondos Tarjeta Naranja

HORIZ.PLAN.	3
ACTIVO Cte	64.195.040
PASIVO Cte	47.511.648
Precio de vta	600

	20%	20%
	1	2
Q Ventidas	150.000	180.000
		216.000

Cv	60%
Inv	4.223.700
VidaUtil	3
k	25%
t	35%

SOLUCIÓN

1)	ICT	16.683.392
----	-----	------------

2)

Concepto	0	1	2	3
Ingresos		90.000.000	108.000.000	129.600.000
Costos Variables		-54.000.000	-64.800.000	-77.760.000
Depreciaciones		-1.407.900	-1.407.900	-1.407.900
Subtotal		34.592.100	41.792.100	50.432.100
Imp Gananc		-12.107.235	-14.627.235	-17.651.235
Depreciaciones		1.407.900	1.407.900	1.407.900
Inversiones Fijas	-4.223.700			
Cap Trabajo	-16.683.392			
Saldo	-20.907.092	23.892.765	28.572.765	34.188.765
Saldo Actual	-20.907.092	19.114.212	18.286.570	17.504.648
Saldo Actual Acum	-20.907.092	-1.792.880	16.493.690	33.998.337
CálculoPB	1	1	0	0

3)

VAN	\$ 33.998.337,28
TIR	114%
PB	2
IVAN	1,63

En el análisis del flujo podremos evidenciar que el proyecto con duración de 3 años nos arroja un VAN mayor a cero, lo que implica que el proyecto recupera la inversión inicial, obtiene el rendimiento mínimo deseado por el inversionista y a su vez, obtiene un excedente valuados a pesos de hoy en \$33.998.377,28.

En relación a la TIR es mayor que “k”, lo que implica que el proyecto recupera la inversión inicial, obtiene el rendimiento mínimo deseado por el inversionista y a su vez, obtiene un excedente y el retorno por cada peso invertido y mantenido en el proyecto



asciende al 114% anual. A su vez podemos visualizar que el proyecto recupera su inversión inicial dentro del horizonte temporal los primeros 2 años y por cada peso invertido se generan 1,63 centavos de VAN.



Conclusiones y Recomendaciones:

La realización del trabajo final ha representado un exhaustivo análisis de la empresa Tarjeta Naranja, donde se utilizaron herramientas de aplicación diagnósticas internas y externas que permitieran identificar las dificultades y problemáticas tanto de la empresa como del sector donde se encuentra inmersa, para luego efectuar una propuesta de trabajo adecuado a sus necesidades.

A partir de los resultados hallados en el diagnóstico se llega a la conclusión que la empresa presenta serios problemas que lo posiciona en situaciones de debilidad y desventaja organizacional, repercutiendo de manera directa en sus procesos, rentabilidad económica e impidiendo su desarrollo exponencial. Ante estas necesidades surge la elaboración del plan de intervención que aborde de manera integral las problemáticas descriptas, tomando como base los conceptos de planificación estratégica y entendiendo que no basta solo con formularlas e integrarlas, también es necesario saber implementarlas y ejecutarlas por medio de acciones específicas que fueron desarrollados en el presente trabajo.

En este sentido y luego de lo investigado el objetivo general planteado busca establecer la permanencia y fidelización de los clientes, incrementando su recomendación NPS a otros usuarios en un 95% mediante mediciones de calidad de satisfacción. Así lograr un mejor posicionamiento en el mercado que conlleve a un aumento de ventas y participación de mercado durante el período 2021 hasta 2023.

La propuesta pretende afrontar los problemas detectados con un plan claro y alineado a las necesidades de la compañía que optimice sus recursos y conduzca al crecimiento exponencial de la empresa. Es por ello que se han planteado objetivos específicos que mediante diversas actividades que garantizan alcanzar la meta propuesta.

En primer lugar, se pretendió desarrollar un 20% la cartera de los clientes mediante la optimización de medición NPS logrando la recomendación de potenciales clientes en el periodo 2021-2023 por medio de encuestas publicadas en Survey Monkey. Esto permitirá que por cada cliente que nos recomiende sea promotor de la marca y servicios dentro de su entorno de vinculación más próximo generando así la captación de nuevos clientes.

Como segunda instancia y perfeccionando la calidad de atención se Implementará la norma COPC con métricas de análisis y seguimiento de calidad de atención por medio de

la consultora Kenwin durante 2021. Esto permitirá estandarizar un modelo de atención único y de excelencia sea cual sea el canal de atención por el cual se contacta el cliente.

Como sabemos el capital humano de la empresa es el recurso máspreciado al cuál deberemos desarrollar siendo que son la cara visible de nuestra marca y para lo cual deberemos capacitar al 75% del personal que se involucran en el área de comercialización sobre nuevas herramientas de gestión COPC de atención al cliente en 2021-2023, mejorando su conocimiento y expertise. Los dotará de nuevas herramientas de atención pudiendo establecer planes de acción para que la experiencia del usuario sea de excelencia absoluta.

Consecuentemente se busca Implementar en Agosto 2022 un CRM integral que pueda reflejar las interacciones de nuestros clientes aportando la trazabilidad de los contactos independientemente del canal que éste utilice, esto permitirá integrar las interacciones de social media, con las presenciales, las telefónicas y los contactos por chat bots así como también la optimización de nuevos canales de comunicación de lanzamientos de productos en el periodo 2022, poniendo el foco en el sistema tecnológico como herramienta requerida sobre todo en contexto de pandemia. La finalidad que persigue es satisfacer a los clientes minimizando los plazos, tiempos y formas de atención mediante un sistema riguroso y efectivo.

El plan desarrollado logrará promover el crecimiento de la empresa, logrando contribuir en un corto plazo a la expansión y desarrollo organizacional otorgando un ROI del 64% la implementación de dicho proyecto.

Recomendaciones

Se recomienda a la empresa que la propuesta de trabajo actúe como un punta pie inicial para continuar desarrollando acciones y estrategias tendientes a la mejora continua de la organización, debemos considerar que los hábitos de consumo de los clientes se transforman constantemente y es por ello que la empresa debe estar a la vanguardia accionando proactivamente a las tendencias del mercado. Por otro lado, se debería considerar la apertura de un área de fidelización, que actúen como aliados estratégicos de customer experience, considerando que su apertura logrará desarrollar herramientas de fidelización para recuperar aquellos clientes que han sido detractores o han tenido una mala experiencia con la marca optimizando así los resultados traducidos en crecimiento de clientes, retención e incremento de ventas.

Nuevas Discusiones

En este sentido el presente trabajo deja abierto nuevos temas de estudio que exceden la capacidad de tratarlos en este Trabajo Final y merecen ser considerados en una futura planificación estratégica.

Entre ella se toma como oportunidad el desarrollo de planes de comunicación externa, es decir, la implementación de un plan de marketing y publicidad que proyecte a largo plazo el establecimiento de la marca y producto a nuevos mercados, con el uso de nuevas tecnologías adecuadas mediante la aplicación de una estrategia omnicanal por parte de la empresa.

Al mismo tiempo, el contexto de pandemia atravesado a nivel mundial, ha puesto de manifiesto la necesidad de desarrollar fuertemente el sistema de ventas electrónica productos de consumo masivos dejando abierta la discusión al desarrollo de pagos unicamente con billeteras virtuales, erradicando los plásticos.

En este sentido el desarrollo del sistema e-commerce se posiciona como una potencial herramienta de ventaja para el rubro de consumo masivo que traccionará sin dudas las nuevas modalidades de pagos en la era de la virtualidad.



ANEXOS:

Anexo 1:

CADENA NARANJA

A través de la cadena de valor buscamos brindar servicios financieros orientados al consumo ofreciendo a nuestros Clientes una experiencia diferente, basada en servicios y comunicaciones innovadores, y atención con Calidad con Calidez. La Calidad está basada en cuatro pilares fundamentales que deben darse también a lo largo de la cadena de valor: rápido, simple, cero error y con Calidez.

Para la contratación de un Proveedor utilizamos políticas y lineamientos definidos para garantizar el cumplimiento de las normativas, principios y valores de la empresa, como así también tener un resultado favorable en la evaluación de Proveedores.

Esta evaluación consiste en medir el desempeño de empresas o personas que nos proporcionan productos y/o servicios permitiéndonos identificar riesgos para gestionar sobre la forma de corregritos, con el fin de garantizar que los productos y/o servicios adquiridos estemamente cumplan con los requisitos para la conformidad del producto.

Además, a fines del 2013 en el marco del Plan de Sustentabilidad, se asumió el compromiso de iniciar un plan de desarrollo de proveedores, que comprende el mapeo y la sensibilización.

Localidad	Cantidad	Porcentajes
Buenos Aires	1.382	28,78%
Córdoba	1.144	24,66%
Santa Fe	388	8,36%
Chubut	154	3,32%
Tucumán	152	3,28%
Salta	150	3,23%
Entre Ríos	136	2,93%
Misiones	123	2,65%
Río Negro	116	2,50%
Neuquén	108	2,33%
Chaco	101	2,18%
Corrientes	88	1,90%
Santiago del Estero	81	1,75%
San Juan	77	1,68%
Jujuy	75	1,62%
La Rioja	68	1,47%
La Pampa	65	1,40%
Santa Cruz	62	1,34%
Formosa	57	1,23%
Tierra del Fuego	56	1,21%
Catamarca	52	1,12%
Mendoza	3	0,08%
San Juan	2	0,04%
Total	4.640	100,0%

MERCADO

PARTES INTERESADAS Y COMUNIDAD

Anexo Continúa

PLANIFICACIÓN Y REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

DESARROLLO Y REALIZACIÓN DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO

ATENCIÓN A CLIENTES CON CALIDAD Y CALIDEZ

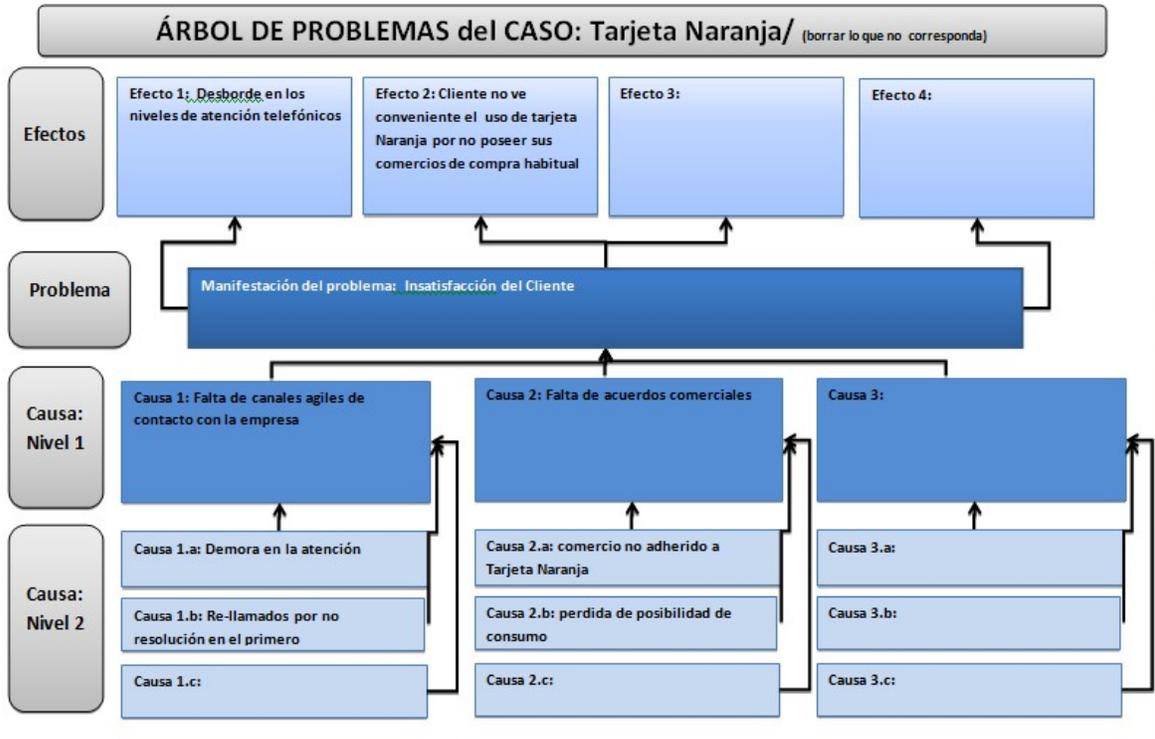
PARTES INTERESADAS Y COMUNIDAD

GESTIÓN DE PROVEEDORES

Principales rubros contratados en 2013

Servicios de correo y transporte	19%	Imprenta y publicidad	11%
Servicios profesionales	21%	Alquileres y construcción	5%
Servicios informáticos y telecomunicaciones	24%	Otros	20%
Total	100%		

Anexo 2:



Anexo 3:
Análisis de Mercado:

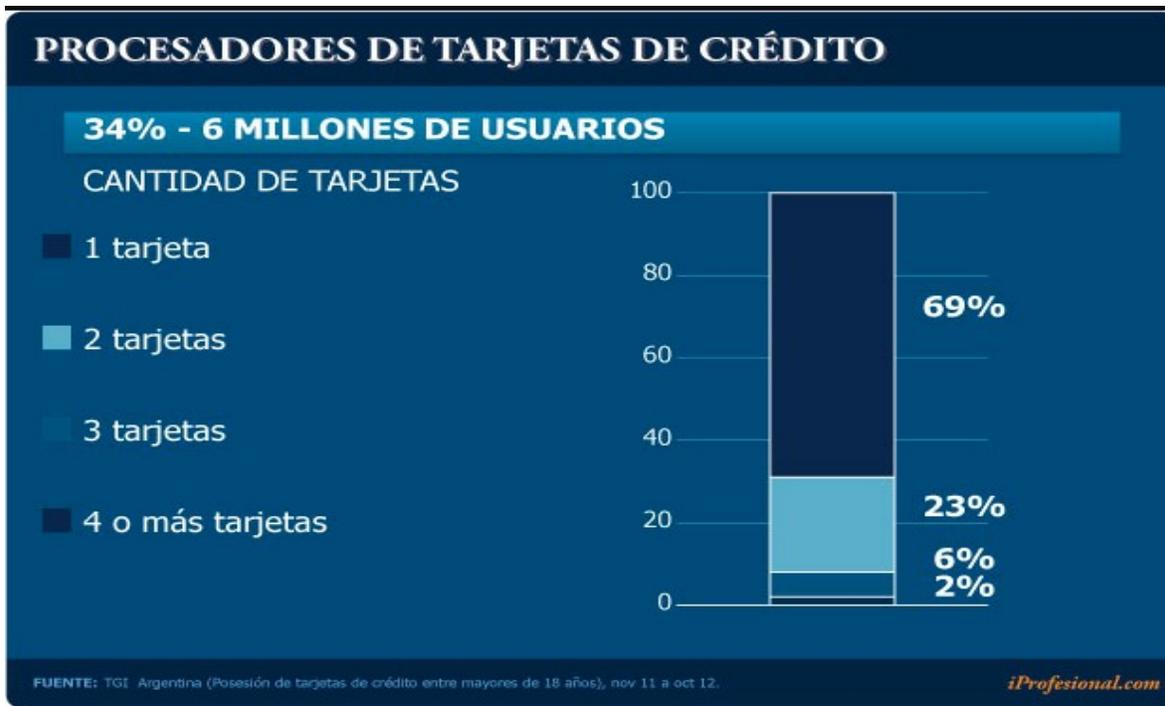


La mayoría selecciona **Visa o Tarjeta Naranja**. Le siguen a estas marcas las tarjetas **Mastercard o American Express**, en menor medida. Sólo 4 de cada 10 poseedores de tarjetas de crédito están asociados a sistemas de puntos y beneficios. De esos cuatro tenedores, la mitad de ellos están asociados a **aerolíneas u hoteles**, mientras que los restantes dos están asociados a otro sistema de **puntos y beneficios**.

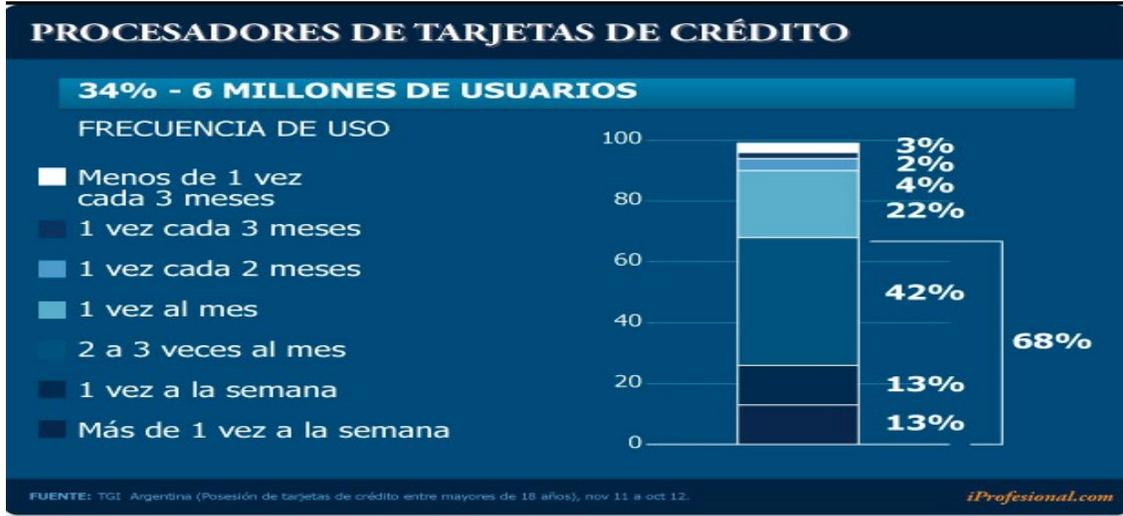
Argentina, en cambio, se encuentra en la quinta posición **por debajo de Chile** en términos de posesión de tarjetas de crédito, con un **35% de inserción**.



El mercado de las tarjetas en particular, en Argentina la existencia de tarjetas de crédito se incrementó en un 23% en los últimos 7 años (6,5 puntos porcentuales), aumentando su presencia en todos los segmentos demográficos, tanto en los distintos niveles socioeconómicos como entre los distintos segmentos etáreos, géneros y ocupaciones. A pesar de este incremento, quienes poseen tarjetas de crédito son preponderantemente consumidores de entre 18 y 54 años que trabajan y son de niveles socioeconómicos medios y altos. El uso de tarjetas de crédito en Argentina alcanza a 6 millones de usuarios. Quienes en su mayoría poseen una sola tarjeta.

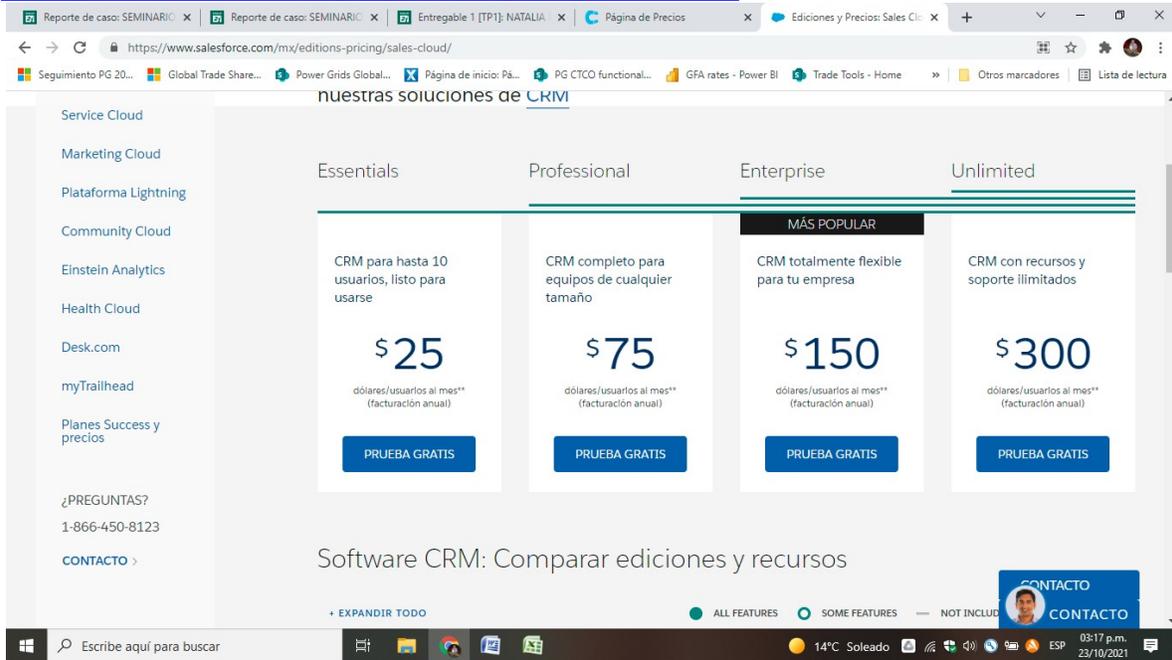


En cuanto a la frecuencia de uso de tarjetas es elevada, 3 de cada 10 poseedores la utilizan 2 a 3 veces al mes y 7 de cada 10 en un período que abarca desde la frecuencia semanal a la bimensual.



Anexo 4: Contratación de Servicio Salesforce

<https://www.salesforce.com/mx/editions-pricing/sales-cloud/>



Service Cloud

Marketing Cloud

Plataforma Lightning

Community Cloud

Einstein Analytics

Health Cloud

Desk.com

myTrailhead

Planes Success y precios

¿PREGUNTAS?
1-866-450-8123

CONTACTO >

nuestras soluciones de CRM

Essentials	Professional	Enterprise	Unlimited
CRM para hasta 10 usuarios, listo para usarse	CRM completo para equipos de cualquier tamaño	CRM totalmente flexible para tu empresa	CRM con recursos y soporte ilimitados
\$25	\$75	\$150	\$300
dólares/usuarios al mes** (facturación anual)			
PRUEBA GRATIS	PRUEBA GRATIS	PRUEBA GRATIS	PRUEBA GRATIS

Software CRM: Comparar ediciones y recursos

+ EXPANDIR TODO

ALL FEATURES SOME FEATURES NOT INCLUDED

CONTACTO CONTACTO

Escribe aquí para buscar

14°C Soleado

03:17 p.m. 23/10/2021

Anexo 5

Estados contables obtenidos de la información de reporte de caso.

Tarjeta Naranja S.A.

Número de Inscripción en el Registro Público: N° 1363 F° 5857 T° 24/95

Estado de Situación Financiera Condensado Intermedio

Al 30 de septiembre de 2020 y 31 de diciembre de 2019

Cifras expresadas en moneda homogénea al cierre del período, en miles de pesos

ACTIVO	Nota	30.09.2020	31.12.2019	PASIVO	Nota	30.09.2020	31.12.2019
		En miles de pesos				En miles de pesos	
ACTIVO CORRIENTE				PASIVO CORRIENTE			
Efectivo y equivalentes de efectivo	20	5.661.337	8.890.525	Cuentas por pagar	27	38.579.888	38.579.776
Inversiones	21	-	1.618.509	Deudas bancarias y financieras	28	5.420.774	12.371.317
Créditos por servicios prestados	22	58.173.657	58.226.580	Remuneraciones y cargas sociales	29	1.106.303	1.015.486
Otros créditos	23	360.046	330.991	Cargas fiscales	30	1.361.272	1.455.871
				Otros pasivos	31	22.567	14.856
				Provisión impuesto a las ganancias	19	1.020.844	1.139.063
Total del Activo Corriente		64.195.040	69.066.605	Total del Pasivo Corriente		47.511.648	54.576.369
ACTIVO NO CORRIENTE				PASIVO NO CORRIENTE			
Créditos por servicios prestados	22	171.462	506.757	Deudas bancarias y financieras	28	4.158.936	4.146.773
Otros créditos	23	7.587	9.470	Previsiones	31	146.100	132.512
Activo por impuesto diferido	19	2.898.945	2.750.281	Otros pasivos	32	10.050	8.986
Inversiones en asociadas y otras sociedades	24	9.566	15.794				
Activos fijos	25	4.144.241	4.149.508				
Activos intangibles	26	1.281.315	1.573.044				
Total del Activo No Corriente		8.513.116	9.004.854	Total del Pasivo No Corriente		4.315.086	4.288.271
				Total del Pasivo		51.826.734	58.864.640
				PATRIMONIO		20.881.422	19.206.819
Total del Activo		72.708.156	78.071.459	Total del Pasivo y Patrimonio		72.708.156	78.071.459

Las notas que se acompañan forman parte de los presentes estados financieros condensados intermedios.

Tarjeta Naranja S.A.

Número de Inscripción en el Registro Público: N° 1363 F° 5857 T° 24/95

Estado de Resultados Condensado Intermedio

Por los períodos de nueve meses finalizados el 30 de septiembre de 2020 y 2019

Cifras expresadas en moneda homogénea al cierre del período, en miles de pesos

Notas	Acumulado		Trimestre		
	01.01.2020	01.01.2019	01.07.2020	01.07.2019	
	30.09.2020	30.09.2019	30.09.2020	30.09.2019	
En miles de pesos					
Ingresos por servicios	7	13.819.229	15.474.069	4.534.948	5.318.201
Egresos directos por servicios	8	(1.863.488)	(1.722.430)	(634.841)	(539.295)
Ingresos netos por servicios		11.955.741	13.751.639	3.900.107	4.778.906
Ingresos por financiación	9	14.600.115	19.644.691	4.332.268	5.534.277
Egresos por financiación	10	(3.689.742)	(9.529.257)	(897.191)	(2.788.771)
Ingresos netos por financiación		10.910.373	10.115.434	3.435.077	2.745.506
Resultado neto por inversiones transitorias	11	2.090.560	2.447.935	435.790	983.417
Total de ingresos operativos		24.956.674	26.315.008	7.770.574	8.507.829
Cargos por incobrabilidad	12	(3.452.765)	(6.255.965)	(541.674)	(1.571.606)
Total de ingresos operativos netos del cargo por incobrabilidad		21.503.909	20.059.043	7.229.300	6.936.223
Gastos de personal	13	(4.851.581)	(4.957.189)	(1.604.888)	(1.676.263)
Impuestos y tasas	14	(3.465.446)	(3.887.972)	(1.106.776)	(1.188.802)
Gastos de publicidad	15	(623.570)	(587.052)	(243.591)	(206.030)
Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles	16	(1.190.041)	(1.003.734)	(404.339)	(336.979)
Otros egresos operativos	17	(4.679.884)	(4.810.702)	(1.588.156)	(1.519.792)
Total egresos operativos		(14.810.522)	(15.246.649)	(4.947.750)	(4.927.866)
Resultado neto antes de inversiones en asociadas y otras sociedades		6.693.387	4.812.394	2.281.550	2.008.357
Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades	18	(13.153)	(2.763)	(8.957)	(1.886)
Resultado del efecto por cambios en el poder adquisitivo de la moneda		(2.947.730)	(4.357.726)	(1.109.124)	(1.654.520)
Resultado antes del impuesto a las ganancias		3.732.504	451.905	1.163.469	351.951
Impuesto a las ganancias	19	(1.297.857)	(212.556)	(420.666)	(287.868)
Resultado neto del período		2.434.647	239.349	742.803	64.083
Resultado por acción					
Utilidad básica y diluida por acción		862,13	84,76	263,83	22,69

Las notas que se acompañan forman parte de los presentes estados financieros condensados intermedios.

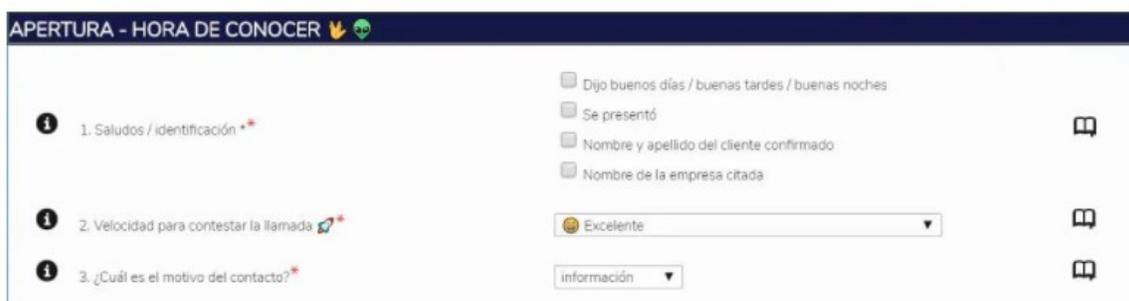
Anexo 6:

Dimensiones más utilizadas:

- ✓ Apertura de Llamada consta de los siguientes Atributos:

En este bloque creamos ítems, centrados en la forma en que se abrió el servicio al cliente, por ejemplo:

- Saludos / Identificación.
- Velocidad para responder la llamada.
- El motivo del contacto.



APERTURA - HORA DE CONOCER 🙋🏻🌱

1. Saludos / identificación *	<input type="checkbox"/> Dijo buenos días / buenas tardes / buenas noches	
	<input type="checkbox"/> Se presentó	
	<input type="checkbox"/> Nombre y apellido del cliente confirmado	
	<input type="checkbox"/> Nombre de la empresa citada	
2. Velocidad para contestar la llamada 🚀 *	😊 Excelente	
3. ¿Cuál es el motivo del contacto? *	información	

- ✓ Comunicación:

En este bloque, podemos averiguar qué asesores tienen:

- Buena calidad en la comunicación, adaptándose al tipo de cliente del que está hablando.
- Capacidad para comprender lo que el cliente intenta decir. (Puede sonar tonto, pero no todos entienden lo que el cliente realmente quiere)
- Demuestra empatía por el problema del cliente.
- Y lo principal, didácticas para explicar.

En la imagen abajo, puede ver los elementos que colocamos en nuestro modelo de planilla de evaluación de calidad para customer service.



COMUNICACIÓN - ¿HABLEMOS? 🗨️🌱

4. ¿Mostró interés y empatía con la solicitud del cliente?	😊 Excelente	B
5. ¿Dijo que iba a obtener información antes de poner al cliente en espera?	😊 Excelente	B
6. ¿Se ha adaptado al idioma del cliente?	😊 Excelente	B
7. ¿Hubo personalización en la asistencia? 🧑🏻‍💻	😊 Ótimo	B
8. ¿Tenías didácticas para explicar?	😊 Excelente	B
9. ¿Hiciste argumentos pertinentes?	😊 Excelente	B
10. Cordialidad	😊 Excelente	B
11. Atención concentrada	😊 Excelente	B
12. Procedimientos	😊 Excelente	B

- ✓ Conocimiento del Producto: Junto con la comunicación, el conocimiento del producto es uno de los bloques esenciales en un excelente servicio, donde también es extremadamente importante para la lealtad del cliente, no hay una situación más aburrida que el cliente llamando a un centro de atención telefónica y el propio asistente (quién es el representante de la empresa), no sabe cómo transmitir información sobre el producto o servicio que sirve.

CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO - EL MOMENTO DE LA VERDAD 🗨️ 📄		
13. ¿Hiciste argumentos pertinentes?	Excelente ▼	🗨️
14. Agilidad en la búsqueda de información en el sistema	Excelente ▼	🗨️
15. ¿Entendió el problema del cliente?	Excelente ▼	🗨️

- ✓ Cierre: El tiempo de despedida también es un punto importante para dejar una buena impresión, siempre tratando de entender si lo que se dijo en el servicio realmente resolvió el problema del cliente. Como monitor de calidad, su función es saber si:

- ¿Fue correcta la información pasada para el cliente?
- ¿El asesor pasó toda la información?
- ¿Qué dijo el asesor, está en el software de información de la compañía?

CIERRE - MOMENTO DE DAR ADIÓS 🗨️ 📄		
16. ¿Verificó si el cliente entendió la información transmitida?	Excelente ▼	🗨️
17. ¿Verificó si el cliente entendió la información transmitida?	Excelente ▼	🗨️
18. ¿Pasaste la información correcta? 🗨️	Excelente ▼	🗨️
19. ¿Cerró el contacto correctamente? *	<input type="checkbox"/> Preguntado si el cliente tiene más preguntas <input type="checkbox"/> Agradeció la atención <input type="checkbox"/> Dijiste adiós correctamente	🗨️

Bibliografía:

- Thompson y Strickland. Administración Estratégica. McGraw Hill. 19ª Edición. México. 2015
 - Michael Porter. Estrategia Competitiva. Editorial CECSA. México. 2000
 - PORTER, Michael. The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review. Enero 2008
 - PRENSA ECONÓMICA. Millennials: ¿cómo compran y qué perfil de marca buscan? consulta septiembre 2021 <http://www.prensaeconomica.com.ar/?p=4353>
 - Gómez Fulao. Sistemas Administrativos, Estructuras y Procesos”. Editorial Macchi. Buenos Aires. Año 1999.
 - Solana, Ricardo F.- Producción. Su organización y Administración en el Umbral del Tercer Milenio. Ediciones Interoceánicas S. A., 4º ed., Argentina, 1998.
 - Hoffman, K. Douglas y Bateson, John E. G; Fundamentos Del Marketing de Servicios, conceptos, estrategias y casos. 2ª edición, Mejico D.F. 2002; Thomson.
 - Caso de Exito Voz del cliente. (2018). Recuperado 7 de agosto de 2021, de wowcx website: <https://www.wowcx.com/caso-de-exito-la-voz-de-cliente-naranja/>
 - Tarjeta Naranja. (2021). Recuperado 2 de agosto de 2021, de Tarjeta Naranja website: <https://www.naranja.com/>
 - https://www.kenwin.net/archivos/Norma%20COPC%20CX%20VMO%20R6.0_esp_oct%2018.pdf pág 57-60
 - Argentina afronta una situación social crítica y un aumento de la pobreza. (2020). Recuperado 3 de mayo de 2021, de EFE Agencia website: <https://www.efe.com/efe/america/sociedad/argentinaafronta-una-situacion-social-critica-y-un-aumento-de-la-pobreza/20000013-4317938>
 - Santander TRADE MARKETS. (2021). Recuperado 3 de mayo de 2021, de Santander Trade website: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
 - Población de Argentina. (2021). Recuperado 3 de mayo de 2021, de Countrymeters website: <https://countrymeters.info/es/Argentina>
 - La ciencia Argentina enfrenta al coronavirus. (2021). Recuperado 3 de mayo de 2021, de Argentina.gob.ar website: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/la-ciencia-argentina-enfrenta-al-coronavirus>
 - Tarjeta Naranja estados Financieros. (2018). Recuperado 10 de mayo de 2021, de Tarjeta Naranja SAwebsite: https://assets.ctfassets.net/yxlyq25bynna/5Hq0WPRAT5n0Dxy0FrZ2QD/149c61471cd5e0867a9a4a68b737074e/EEFF_31.12.2018_Espa_ol.pdf
-

- Cadena de Valor. (2021). Recuperado 3 de agosto de 2021, de webyempresas website: <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>
 -
 - Kotler Philip, Dirección de Marketing, México, Prentice Hall, 2001, Octava edición.
 - Casos de Exito. (2017). Recuperado 4 de agosto de 2021, de Luis Maram website: <https://www.luismaram.com/5-casos-de-exito-en-atencion-al-cliente/>
 - Crecimiento de las Fintech Argentinas. (2017). Recuperado 4 de agosto de 2021, de Forbes website: <https://www.forbesargentina.com/liderazgo/el-crecimiento-fintech-argentinas-n290>
 - Caso de Exito Zendesk. (2020). Recuperado 5 de agosto de 2021, de Zendesk website: www.zendesk.com.mx/blog/mejores-ejemplos-de-servicio-al-cliente-4-casos-para-inspirarte/
 - ¿Qué es un análisis de producto ABC?. (2021). Recuperado 5 de agosto de 2021, de IEBS website: www.iebschool.com/blog/que-es-analisis-producto-abc-business-tech-logistica/
 - Concepción Báez, C. (2007). La planificación estratégica como herramienta. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000800014
 - Contreras Sierra, E. (2012). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
 - Chiavenato, I. (2017). Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones. Recuperado de: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63311696/3_-_Planeacion_Estrategica_-_Chiavenato_-_3ra_Ed_-_201620200514-123786-h2q2nk.pdf?1589483840=&responsecontentdisposition=inline%3B+filename%3DIdalberto_Chiavenato_Fundamentos_y_aplic.pdf&E
 - Ferro Moreno, S., Balestri, L. y Mariano, R. (2015). Un Modelo Cualitativo Para El Análisis Estratégico De Organizaciones. Aplicación Y Propuesta De Alternativas En Un Estudio De Caso. Recuperado de: <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/download/2081/2214/>
 - Calidad del servicio, elementos, dimensiones y modelos de evaluación. (2019). Recuperado 15 de septiembre de 2021, de Gestión Polis website: <https://www.gestipolis.com/calidad-del-servicio-elementos-dimensiones-y-modelos-de-evaluacion/>
 - Los argentinos y las tarjetas de Crédito. (2021). Recuperado 1 de octubre de 2021, de Iprofesional website: <https://www.iprofesional.com/finanzas/163128-los-argentinos-y-las-tarjetas-de-credito-que-lugar-ocupa-el-pais-en-el-ranking-de-uso-de-plasticos>
-