



**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA  
PARA MEJORAR LA EXPERIENCIA  
Y EL VALOR PERCIBIDO POR LOS CLIENTES  
EN ECOSISTEMAS DIGITALES INTEGRALES**

*Caso Naranja X*

*Gisela Muño Patros  
DNI 31.642.004 | Legajo VADM18801  
Licenciatura en Administración*

## Índice

<b>Resumen</b> .....	3
<b>Abstract</b> .....	3
<b>Introducción</b> .....	4
<b>Análisis de Situación</b> .....	5
<i>Análisis del Macroentorno</i> .....	5
<i>Análisis Pestel</i> .....	5
<i>Análisis del Microentorno</i> .....	10
<i>Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter</i> .....	10
<b>Análisis Interno</b> .....	12
<i>Cadena de Valor</i> .....	14
<i>Matriz FODA</i> .....	19
<i>Matriz BCG</i> .....	20
<b>Marco Teórico</b> .....	22
<b>Diagnóstico y Discusión</b> .....	25
<b>Plan de Implementación</b> .....	27
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	37
<b>Bibliografía</b> .....	39
<b>Anexos</b> .....	43
<i>Figura 1 – Línea de Tiempo “Hitos de Naranja X”</i> .....	43
<i>Figura 2 – Análisis de las 5 Fuerzas de Porter</i> .....	43
<i>Figura 3 – Análisis de la Cadena de Valor</i> .....	44
<i>Figura 4 – Matriz FODA</i> .....	44
<i>Figura 5 – Gráfico Matriz BCG</i> .....	45
<i>Figura 6 – Gráfico de Crecimiento Rentable a través del CX.</i> .....	45
<i>Figura 7 – Valoración APP Naranja X en Playstore</i> .....	46
<i>Figura 8 – Carta Gantt</i> .....	46
<i>Figura 9 – Presupuesto Email Marketing TECSID</i> .....	52
<i>Figura 10 – Presupuesto SMS Marketing TECSID</i> .....	52
<i>Figura 11 – Presupuesto CRM “Zoho Desk”</i> .....	53
<i>Figura 12 – Flujo de Fondos</i> .....	54
<i>Tabla 1 – Actividades Cadena de Valor</i> .....	55
<i>Tabla 2 – Áreas Críticas de la Cadena de Valor</i> .....	55
<i>Tabla 3 – Comentarios Negativos en RRSS</i> .....	56
<i>Tabla 4 - Análisis Valoraciones App Naranja X para IOS</i> .....	56
<i>Tabla 5 - Análisis Aumento Límites</i> .....	57

<i>Tabla 6 - Análisis Bonificación de Mantenimiento</i> .....	57
<i>Tabla 7 - Análisis Rendimiento de Inversiones</i> .....	57
<i>Tabla 8 – Sueldos Sector IT</i> .....	58
<i>Tabla 9 – Sueldos Sector CX</i> .....	58
<i>Tabla 10 – Sueldos de Empleados de Comercio para octubre 2021</i> .....	58
<i>Tabla 11 – Sueldos de Empleados Fuera de Convenio Comercio</i> .....	59
<i>Tabla 12 – Sueldos Sector Mejora de Procesos</i> .....	59

## Resumen

El presente reporte de caso se desarrolla en torno a la empresa Naranja X, organización ubicada históricamente dentro del sector financiero, pero en pleno proceso de transformación hacia un modelo de negocios integral dentro de un ecosistema mayoritariamente digital. Se constituye un escenario complejo, compuesto por un Cliente empoderado e hiper-informado dentro de un mercado de alta competitividad e innovación constante. El objetivo general plantea el desafío de incrementar la rentabilidad gestionando la experiencia y el valor entregado al Cliente, a través del instrumento de la planificación estratégica.

A partir del análisis diagnóstico efectuado se concluye que, a pesar de todos los esfuerzos realizados e invertidos por la Empresa en materia de *Customer Care*, éstos no son percibidos como beneficios reales y tangibles por sus Clientes. Esta problemática influye sobre los resultados operativos, delimitando una oportunidad de mejora a desarrollar en este trabajo.

El plan estratégico propone capitalizar los dolores actuales del Cliente de Naranja X y transformarlos en acciones concretas de mejora de la experiencia y el servicio que, en su conjunto, contribuyen al incremento del resultado operacional y, en consecuencia, de la rentabilidad.

Palabras Claves: Planificación Estratégica, Experiencia de Cliente, Valor de Cliente, Rentabilidad.

## Abstract

This report is based on Naranja X, a historic company from the financial sector. It is currently undergoing a transformation process towards an integral business model inside a mostly digital system. A complex scenario is constituted, composed by an empowered and hyper-informed Client within a market of high competitiveness and constant innovation. The general objective explains the challenge of increasing profitability by managing the experience and the value delivered to the Customers, through the instrument of strategic planning.

From the diagnostic analysis carried out, it is concluded that, despite all the efforts made and invested by the Company in terms of Customer Care, these are not perceived as real and tangible benefits by its clients. This problem influences the operating results, defining an opportunity for improvement to be developed through this report.

The strategic plan proposes to capitalize the current pains of the Naranja X Customer and transform them into concrete actions to improve the experience and the service that, as a one plan, contribute to increasing the operating result and, consequently, the profitability.

Keywords: Strategic Planning, Customer Experience, Customer Value, Profitability.

## Introducción

“Naranja X” comienza con la fundación de la casa de deportes “Salto 96” de la mano de David Ruda y Gerardo Asrin en la provincia de Córdoba. Implementan la entrega de “tarjetas de identificación” a sus Clientes, como forma de administrar las cuentas corrientes. En el año 1985 lanzan al mercado local la tarjeta de crédito “Tarjeta Naranja”. Luego, en 1995, se incorpora Banco Galicia como accionista y comienza la expansión en todo país, acompañado de un programa extendido de beneficios y planes. A partir del 1998 al 2005 acontece un periodo de crecimiento para la compañía, potenciado por las alianzas con Visa, MasterCard y Amex. En el año 2017 se produce el primer rebranding de la marca, pasando a ser “Naranja”, como parte de una estrategia integral que incluye la transformación digital, la innovación y la omnicanalidad. Finalmente, en el 2019 sucede el segundo rebranding, transformándose en “Naranja X”: apalancados fuertemente en el ecosistema digital, incursionan en el sector Fintech. (Figura 1 – Línea de Tiempo “Hitos de Naranja X”).

Actualmente, su definición de negocio se basa en ser “un ecosistema de soluciones tecnológicas ingeniosas diseñado para acompañar a la gente a encontrarle la vuelta al uso de su dinero.” (Naranja X, 2021). Una plataforma de acceso a productos, servicios y beneficios.

Por efectos del COVID-19 y la extensión del aislamiento social obligatorio, en el cierre del año 2020 se registra una caída anual de -11% en las transacciones y -4% en los ingresos operativos. (Naranja X, 2021).

Una oportunidad por potenciar, objetivo de este trabajo, gira entorno al Customer Journey y sus niveles de satisfacción en el nuevo ecosistema digital propuesto por la Empresa. La mayoría de las empresas exitosas han entendido las necesidades de sus Clientes y las han transformado en propuestas diferenciadoras de valor. No obstante, no todas tienen el conocimiento sobre la gestión de los indicadores que tendrán impacto directo sobre la rentabilidad de sus negocios. Un Cliente satisfecho, fidelizado y leal a la marca no sólo recomendará la Empresa, sino que comprará más, con mayor frecuencia y será más permeable a nuevos productos. La inversión en experiencia se traduce en mayor crecimiento. (Forrester Consulting, 2018).

Como caso de éxito y referente en cuanto a la planificación estratégica aplicada y su enfoque en la satisfacción del cliente, se debe mencionar a McDonald’s: desde su restaurante inicial en California a expandirse mundialmente y ser la marca más reconocida de comidas rápidas, con 46 millones de clientes diarios atendidos. Posee un Plan Estratégico Global a largo plazo para “generar un crecimiento significativo y aumentar el número de Clientes, convirtiéndose en una medida confiable de la fortaleza de la compañía”. (Ortega Burgos, s.f.).

Por otra parte, dentro del sector financiero, la estrategia digital innovadora de Bankinter revolucionó el sector bancario abriendo paso a soluciones con “beneficios reales y tangibles” para los

Clientes. Su proyecto “Coinc” tiene al cliente y sus necesidades reales al centro, incorporando soluciones simples, colaborativas y con beneficios reales. (Bankinter, 2019).

A pesar de los grandes esfuerzos, las estrategias y las inversiones realizadas por Naranja X para generar valor al Cliente, esto no se ve reflejado de la misma manera en los índices de satisfacción (NPS). Apenas logra alcanzar el promedio del sector. El valor invertido no es percibido como tal, por los Clientes.

El objetivo entonces será delinear un plan estratégico, cuyas acciones logren impactar de forma efectiva la experiencia de los Clientes; logrando una mejora visible en los indicadores de medición.

## **Análisis de Situación**

En este apartado se realizará un análisis del entorno macro y micro de la Empresa utilizando los modelos propuestos de Pestel y Porter y un análisis interno, que completarán la matriz FODA final. Se incluirá también un análisis de la cartera de negocios utilizando la matriz BCG.

### *Análisis del Macroentorno*

#### *Análisis Pestel*

Las variables o fuerzas del macroentorno, es decir, el contexto en el cual la compañía se encuentra inmersa puede modificar la estructura competitiva. (Hills, 2019). A continuación, se detallará cada una de dichos factores.

#### *Factores Políticos*

Desde hace varias décadas el escenario político de la Argentina es inestable y atraviesa constantes crisis institucionales. Históricamente, los años electorales -como el que se está transitando- se encuentran intervenidos por mayores estímulos o incentivos por parte del gobierno. Se constituye entonces un plan estratégico con el objetivo de conquistar al electorado, orientado mayormente en el estímulo del consumo, los créditos y el recupero del poder adquisitivo perdido. (Cronista, 2021).

Respecto a la gestión de la pandemia, el gobierno ha sido fuertemente cuestionado por las medidas tomadas, algunas extendidas en el tiempo, y por su accionar general. Sin embargo, en este contexto, parte de su estrategia de contención estuvo direccionada a la subvención de planes de estimulación al consumo, como el “Ahora 12” y “Ahora 18”. Estos planes alcanzan sólo a las instituciones bancarias, dejando fuera a las entidades financieras no bancarias.

#### *Factores Económicos*

La economía global continúa su proceso de recuperación. Según el Banco Mundial, el 2021 se proyecta con un crecimiento mundial recuperado pero heterogéneo, impulsado por las economías de Estados Unidos y China, de relación directa a los procesos de vacunación. (Banco Mundial, 2021).

En cuanto a la situación argentina, se observa un escenario inflacionario sostenido que incide negativamente en los principales indicadores económicos y que provoca un aumento sostenido de los costos y egresos operativos del sector privado. Según el INDEC, en su Reporte de Principales Indicadores, se presenta un crecimiento del IPC ubicado en 29,1% acumulado y 51,8% interanual (Julio 2021). (INDEC, 2021).

Por otra parte, el crecimiento de los Salarios se ubicó por debajo, en 43%. (INDEC, 2021). Esto indica una pérdida del poder adquisitivo que afecta de manera directa al consumo y, en consecuencia, a algunos de los servicios de la cartera de Naranja X. El efecto COVID-19 tuvo fuertes repercusiones negativas en este punto: el segundo estudio realizado por el INDEC sobre el impacto del COVID-19 en los hogares del Gran Buenos Aires, se detalla que el 70,6% de los hogares encuestados recurrió a algún tipo de “estrategia” para hacer frente al impacto de la pandemia. El 44,7% recurrió al uso de ahorros o venta de pertenencias y el 41,5% recurrió al endeudamiento. (INDEC, 2020).

La tasa de Desocupación asciende a 10,2% con el indicador más alto en 10 años y el índice de Pobreza se ubica en 42% (2do Semestre 2020). En contrapartida, se observa un cambio tendencia leve del PBI de +2,5% interanual (1er. Trimestre 2021). (INDEC, 2021).

El tipo de cambio si bien está regulado, se comporta fluctuante y al alza. (BCRA, 2021). Por otra parte, se mantienen en vigencia las restricciones e impuestos aplicados sobre operaciones con moneda extranjera. Estas variables impactan de manera directa en las definiciones sobre las tasas de interés de mercado.

En este contexto inflacionario, y con tasas de interés nominales elevadas, ubicadas en 38%, se observa una desaceleración del endeudamiento en la población y una caída del consumo con tarjetas de crédito. (BCRA, 2021)

Con respecto al sector, el sistema financiero presenta una mayor capilaridad en el territorio argentino. El 24% de la población posee una Cuenta No Bancaria, lo que representa un mercado de más de 8 millones de titulares (a diciembre 2020) con mayor penetración en las regiones Centro, Cuyo y Patagonia. (Cámara Argentina de Comercio y Servicio, 2016).

El uso de las Tarjetas de Crédito cayó -13% en cantidad (2020 vs. 2019) aunque sigue siendo el método de pago más usado por los argentinos. (PRISMA, 2021). Respecto a los Comercios, la Argentina presenta la tasa de Comisión más alta de la región (3%). (Cámara Argentina de Comercio y Servicio, 2016).

En términos de tipos de financiamiento, los préstamos personales experimentaron la mayor reducción, con una caída durante los primeros 10 meses del año 2020 de 3,3 puntos. (BCRA, 2021).

Los Medios de Pago Electrónicos aceleraron su crecimiento aumentando la penetración en la sociedad: el crecimiento en transacciones hechas con Tarjetas Prepagas fue +67% y con Transferencias Electrónicas, un +90%. Las operaciones de Mobile Banking se consolidaron también con un crecimiento en cantidad de un +167%. El efecto COVID y el aislamiento tuvieron un marcado efecto en la modificación de ciertos hábitos de conducta que impulsaron el uso de estos nuevos métodos de compra. (BCRA, 2021).

Por otra parte, el fenómeno de las criptomonedas sigue creciendo sostenidamente. Según la encuesta realizada por Statista Global Consumer Survey, durante el año 2021, el 21% de los encuestados argentinos afirmó utilizar o poseer criptomonedas; posicionándose Argentina como primer país de adopción en Latinoamérica. (Mena Roa para Statista, 2021). Los tentadores rendimientos, la operación sencilla e intuitiva, la ausencia de reglamentación y la necesidad de darle valor a los pesos y diversificar inversiones; son algunas de las principales razones por las que el mercado crypto argentino no para de crecer.

### *Factores Socio – Culturales*

La situación derivada de la pandemia ha acelerado y consolidado nuevos hábitos sociales y de consumo, aprovechando las posibilidades ofrecidas por nuevas herramientas y recursos en el marco de la “Revolución Tecnológica”. (Unidad de Cultura Científica, 2020). Genera también nuevos desafíos para las empresas a la hora de repensar la forma de trabajar: la organización interna de tareas, los procesos y los tiempos. La implementación de “burbujas” o grupos estancos de trabajo, horarios escalonados, aforos reducidos, protocolos de prevención y activación sanitaria, cambios de layout son algunos ejemplos de implementaciones que debieron adoptar las empresas; de acuerdo con los consejos de las autoridades referentes como la OIT, el INTI o el Ministerio de Salud. Estos cambios o adaptaciones influyen directamente en los planes estratégicos y en la capacidad productiva operacional.

La cultura digital revoluciona la forma de pensar y de relacionarse de las personas con la tecnología y con el ambiente. Fernando de la Rosa lo define de la siguiente forma: “La velocidad de la evolución de las tecnologías y la profundidad de los cambios que estamos viviendo hará muy difícil entender nuestra época sin estudiar la influencia que ha tenido la cultura digital en la sociedad.” (@titonet, s.f.)

Las redes sociales se suman como uno de los canales fundamentales de comunicación de las empresas con sus Clientes, permitiendo compensar los canales físicos y tradicionales de contacto de servicio. Representan también un nuevo espacio de monetización transaccional.

Por otra parte, los Millenials se consolidan como los nuevos consumidores y mayoría en la fuerza laboral. Según la consultora Deloitte, para el año 2025, representarán el 75% de la fuerza laboral mundial. Son nativos digitales, multitasking, “appadictos”, extremadamente sociales y colaborativos, así como

críticos y exigentes. (Gutiérrez y Rubí, 2014). Sin lugar a dudas, la llegada de esta generación al ámbito laboral desafía los paradigmas actuales de conducción y liderazgo; y dentro del mercado de consumo replantea los estándares de servicio ofrecidos y las estrategias de marketing y comunicación.

### *Factores Tecnológicos*

La tecnología ha desencadenado el inicio de la cuarta revolución industrial. En el resumen del documento “Revolución Tecnológica e Inclusión Social - Reflexiones sobre desafíos y oportunidades para la política social en América Latina” de CEPAL, se menciona que:

“Más allá de Internet y el uso generalizado de las tecnologías de información, se avanza en nuevas tecnologías como la inteligencia artificial, la impresión en tres dimensiones, la robótica y la automatización de vehículos, entre otras, que modifican actividades y procesos.” (CEPAL, 2020).

Resulta inevitable reconocer entonces, el papel fundamental ocupado por la innovación y el desarrollo tecnológico escalable en cualquier ámbito de aplicación.

Las empresas Fintech han llegado para revolucionar el sistema financiero tradicional mundial a través de la digitalización. Construidas dentro de un ecosistema digital puro, persiguen el objetivo de “democratizar” los servicios financieros, convirtiéndose en el nexo fundamental entre los usuarios y las diversas operaciones financieras.

La Ciencia de los Datos es considerada un “must” dentro de cualquier organización. José Gerardo Moreno Salinas considera que:

“Las organizaciones deben saber aprovechar al máximo la información y explorar de manera inteligente cómo pueden beneficiarse del análisis de los datos que generan sus usuarios, operaciones, productos o servicios. No hay que olvidar que ahora, más que nunca, el recurso intangible más valioso en nuestros tiempos es el poder de la información y del conocimiento que obtengamos de éste.” (Salinas, 2017).

Por último, se destaca la adopción de las Billeteras Virtuales como nueva forma de pago. Desde una perspectiva regional, se mencionan algunos de los resultados de la encuesta realizada por la consultora Delfos, en la provincia de Córdoba durante abril 2021: 1 de cada 3 cordobeses utiliza billeteras virtuales. Mercado Pago se consolida como la opción más utilizada (67%), seguida por Ualá (24%), Naranja X (3%) y otras (5%). El 77% de los encuestados se encuentran satisfechos con el servicio indicando una recepción positiva de esta nueva modalidad. (Gangi, 2021).

### *Factores Ambientales*

Una de las mega tendencias instaladas en los últimos años es el “consumo responsable”. La Fundación Vida Silvestre Argentina hace referencia al mismo como:

“un consumidor consciente de sus acciones, que verifica los impactos del producto o servicio que adquiere a lo largo del proceso de compra. (...) La demanda global es cada vez más exigente a la hora de comprar un producto o adquirir un servicio. La tendencia mundial hacia un consumo más responsable aumenta día a día: El consumidor exige cada vez más saber de dónde provienen las materias primas, cómo se produjo, cuánta energía y agua se utilizó, cuántos residuos se generaron, si incluyen trabajo en blanco y decente, si incluyen prácticas de comercio justo con los proveedores, y la lista sigue.” (Fundación Vida Silvestre Argentina, s.f.)

La escasez de recursos y de materias primas, la conciencia ecológica ciudadana y el impacto sobre el ahorro energético; construyen un nuevo paradigma en la sociedad y en las economías. El consumidor tiende a definirse por productos obtenidos de manera ética y responsable y manifiesta empatía y lealtad por aquellas marcas o empresas que representen estos valores. La construcción de una imagen ética y sustentable corporativa se presenta como uno de los principales objetivos y desafíos en estos tiempos.

### *Factores Legales*

Resulta necesario mencionar el efecto multiplicador de uso de las criptomonedas debido a la inexistencia de un marco legal que regule la actividad de manera clara y sus gravámenes. La única aproximación normativa en Argentina sobre el concepto de “moneda virtual” fue realizada por la Unidad de Información Financiera (UIF) a través de la Resolución 300/2014 (B.O. 10/07/2014). La misma comprende el concepto de “monedas virtuales” sin especificar a las criptomonedas. Estas inconsistencias generan un vacío legal, en el que pueden incurrirse en delitos, como el lavado de dinero. Factores como el anonimato de los actores y la velocidad de las transacciones, hacen que esa operatoria sea utilizada de manera más frecuente para ocultar o reinvertir el dinero obtenido en un delito grave. (Cronista, 2021).

En las próximas semanas, se lanzará el plan “Transferencias 3.0” para potenciar y masificar el uso de los pagos digitales y la interoperabilidad entre bancos y Fintech. Se completa con la normativa basada en los principios del open banking, favoreciendo la integración de los nuevos medios de pago digitales (QR, contactless, entre otros) y de las entidades financieras no bancarias. (Seminario, 2021).

Por otra parte, se debe mencionar la Ley de Promoción de la Economía del Conocimiento, ley que promueve la innovación tecnológica, otorgando beneficios impositivos a las empresas que la potencien. (Seminario, 2021).

Se observan avances en materia de regulación del sector, aunque todavía falta mucho camino por recorrer. Su crecimiento exponencial requiere, de forma urgente, el acuerdo y la implementación de leyes de regulación que promuevan ámbitos de seguridad para los usuarios, desarrollo para los Players e incentivos para el crecimiento de la economía del sector.

### *Análisis del Microentorno*

#### *Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter*

Introduciendo el análisis en el microambiente del sector, el mismo se estructurará bajo el modelo propuesto por M. Porter. A continuación, se encuentra el desarrollo de cada una de las fuerzas competitivas. En el anexo se puede observar la tabla resumen de este análisis. (Ver Figura 2 – Análisis de las 5 Fuerzas de Porter).

#### *Rivalidad entre los Competidores del Mercado*

Para analizar y comprender con mayor exactitud el ecosistema de Competidores actuales, se advierte que no se encuentra un competidor que tenga la idéntica estructura de servicios ofrecidos unificados en un mismo plano sino parciales, por lo que se detallarán disgregando los distintos servicios que ofrece la Empresa:

Con respecto a la Billetera Electrónica y Tarjetas Prepagas, se trata de un segmento que crece fuertemente. Pueden definirse a los Competidores como Mercado Pago, Ualá y Modo. Mercado Pago lleva la delantera con 11,5 millones de usuarios, un crecimiento de un 95% en el segundo trimestre de 2020 y un NPS de 62 puntos. Respecto a Ualá, cerró mayo del año en curso con más de 3 millones de cuentas activas. Acaba de cerrar un acuerdo con la plataforma Tienda Nube. (Ualá, 2021). Por su parte, la cantidad de usuarios de Modo asciende a 2 millones a siete meses de su lanzamiento. En Argentina hay cinco bancos digitales que compiten con la empresa: Brubank, el más conocido; Wilobank, el primero; Rebanking (perteneciente a un gran grupo financiero del país); Open Bank (del Grupo Santander) y en camino se encuentra Banco del Sol, también de un grupo financiero argentino.

El universo de las Tarjetas de Crédito representa el 51,34% del volumen total de los medios de pago, ubicándose en primer lugar; seguido por las Tarjetas de Débito (45,62%) y se encuentra estrechamente relacionado con las entidades bancarias. Posee fuertes competidores como las históricas tarjetas Visa, MasterCard y Amex, distribuidas por las entidades bancarias principalmente. En el ámbito regional, se encuentra la tarjeta “Cordobesa” perteneciente a Bancor y la tarjeta “Don Crédito”, otorgada por una entidad no bancaria. Visa representa el 70% de las operaciones realizadas. (Cámara Argentina de Comercio y Servicios, 2016). Las tarjetas bancarias se diferencian por acceder a los beneficios de otorgar planes de financiamiento “sin intereses” o de interés reducido (como los planes “Ahora 12 ó 18”) y representa el 23,12% del volumen total de transacciones. (PRISMA, 2021). Además, cada Banco, ofrece a través de programas de fidelización, variados beneficios como descuentos, planes de financiación especiales, bonificaciones de gastos fijos, experiencias, entre otros.

En este ecosistema conviven como productos asociados, los préstamos y los seguros. Las compañías de seguros con más producción en el período comprendido entre julio de 2019 y marzo de 2020 fueron: Federación Patronal (35.029,6 millones de pesos), Sancor Seguros (28.223,1 millones), Prevención ART (23.907,4 millones), Caja de Seguros (22.265,7 millones) y Provincia ART (21.618,5 millones). En el mes de octubre de 2020 se entregaron los premios de reconocimiento al sector (Premios Prestigio Seguros), siendo las compañías que obtuvieron mejor “prestigio público”: 1. La Caja de Seguros; 2. Zurich; 3. Federación Patronal; 4. Sancor Seguros y 5. San Cristóbal.

Por último y con respecto al ámbito de los Marketplaces, se identifica como principal competidor la plataforma de Mercado Libre, líder indiscutido del segmento en Argentina y Latinoamérica, registrando un récord de ventas en 2020 cercano a USD 20.000 en la región. Solo en 2020, consolidó 5 millones de nuevos compradores con un crecimiento de 45%, respecto al año anterior en Argentina. (Mercado Libre, 2020). Como segunda fuerza competitiva se encuentran los Marketplaces de las redes sociales como Facebook e Instagram. Cabe destacar que cada vez son más las entidades bancarias que incorporan dentro de sus servicios, una “tienda virtual”.

La rivalidad entre los Competidores actuales es *muy alta*.

#### *Poder de Negociación de los Clientes*

El Cliente del sector financiero hoy posee una posición dominante. El 60% de los argentinos estaría dispuesto a cambiar de entidad bancaria, de acuerdo al cumplimiento de sus necesidades respecto a la rapidez y agilidad de operación. (Perfil, 2021). El perfil del Cliente actual y potencial del sector se puede definir como hiper-informado, con fácil y rápido acceso a la información y la comparación de los servicios: los avances en BI y los medios masivos conforman un canal de publicidad customizada y diversificada. Es también influenciado por las valoraciones u opiniones de otros Clientes, afectando el 55% de las compras de futuros Clientes. Se delimita una masa organizada e interrelacionada de Clientes conectados. Esperan un tratamiento omnicanal 24/7, relacionarse y establecer contacto de la misma manera en los diversos canales y en todo momento, siendo el tiempo su nuevo artículo de lujo. Buscan una oferta cada vez más customizada, de buena relación costo-beneficio; con mayores exigencias en las prestaciones, calidad, precio y servicio. (Chubb, s.f.). La combinación de la hiper conectividad, las altas exigencias y la predisposición a migrar a productos o marcas sustitutas, conforma un perfil de Cliente con *alto* poder de negociación.

#### *Poder de Negociación de los Proveedores*

En referencia a la relación con los Proveedores, la distribución se encuentra bastante diversificada. Como uno de los insumos principales, se encuentran los plásticos de las tarjetas de crédito y los servicios de internet y datos, donde se observan en ambos la concentración de la producción en pocos proveedores nacionales y, en consecuencia, con un *alto* poder de negociación. Sin embargo, el resto de los insumos de operación y de servicios requeridos no se comportan de la misma manera ya que poseen una oferta amplia de pequeños y grandes proveedores. De esta manera, de la mano de las economías locales diversificando la oferta, las barreras bajan.

#### *Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores*

En el análisis de las barreras de ingreso al sector, se identifican barreras *altas* en los formatos tradicionales de negocio (tarjetas de crédito, préstamos y seguros) dada la magnitud de la inversión necesaria en infraestructura, capital requerido, financiamiento y gasto de marketing para iniciar operaciones y alcanzar un share de mercado aceptable. Por otra parte, las barreras bajan cuando se trata de desarrollos puramente digitales (como las Billeteras o un Marketplace) ya que la inversión requerida en desarrollo de las funcionalidades de las APP o sitios web, es mucho más accesible y las regulaciones mucho más sencillas.

#### *Amenaza de Desarrollo de Productos Sustitutos*

Los principales productos sustitutos del sector financiero y Fintech son las tarjetas de débito y el efectivo. La tarjeta de débito ocupa el segundo lugar como medio de pago más utilizado con un 46%, luego de las tarjetas de crédito. El uso del efectivo, en cambio, se encuentra en una tendencia a la baja. (Prisma, 2021). Por otra parte, con mucho menor influencia actual, se encuentran las criptomonedas. Si bien su uso transaccional en este momento es escaso, ya que su principal uso es la capitalización y el ahorro; se observa una tendencia mundial a incorporar este activo como moneda de transacción. Además, este activo se diversifica de una manera rápida y sencilla. Por lo que, en un futuro cercano, se sumará como sustituto del sector.

Analizando en la actualidad las tendencias de las tres alternativas presentadas, se concluye que la amenaza de productos sustitutos es *media*.

## **Análisis Interno**

Históricamente la empresa se ubicó dentro del sector de servicios financieros. A partir de la transformación digital interna que comenzó -y actualmente sigue transitando-, cambia su modelo y

concepto de negocio, incursionando en la industria Fintech. No sólo como un “nuevo producto” sino integrando al resto de su cartera de productos y servicios: “un verdadero ecosistema de soluciones con énfasis en la transformación digital”. (Naranja, 2019). Su propuesta comercial se compone por los siguientes sub-negocios: Fintech (billetera virtual), Tarjetas de Crédito, Seguros, Préstamos, Marketplace, Viajes y Revista “Convivimos”. El 54% de la recaudación total del año 2020 fue a través de los canales digitales. (Naranja X, 2021).

Apelan a la estrategia de la diferenciación y creación de valor para el Cliente: tener siempre el cliente al centro en las decisiones. Se consideran líderes en experiencia del Cliente, en innovación y desarrollo de soluciones tecnológicas.

Su visión 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” (Naranja, 2019) y su misión se define como “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología” (Naranja, 2019). Dentro de los Valores se mencionan: Alegría del Trabajo, Puertas Abiertas, Mejora Continua y Pirámide Invertida. Basan sus acciones en los siguientes Pilares Estratégicos: Experiencia, Fortalecer, Valor, Recursos, Conocimiento, Eficiencia y Cultura. (Naranja, 2019).

La Compañía posee una fuerte cultura corporativa basada en el Cliente, el cambio, la Comunicación y las Personas: “En la compañía 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””. (Naranja, 2019). Este gran diferenciador se agrupa bajo el lema “Cultura Naranja” y es extensible tanto hacia dentro de la organización como hacia el mercado, los Clientes, los Proveedores y las Comunidades. (Naranja, 2019).

En el cierre de ejercicio del año 2020, el consumo promedio por cuenta registró una suba del 48%, sin embargo, se ubica por debajo del IPC. El índice de incobrabilidad disminuyó un -33%, repercutiendo positivamente en las cuentas de gastos, que terminaron con una reducción final del -2,5%. (Naranja X, 2021).

En el negocio de las Tarjetas de Crédito, actualmente cuenta con más de 3,2 millones de Cuentas y 9 millones de tarjetas activas. (Naranja X, 2021). Se posiciona como “la principal entidad emisora de plásticos a nivel nacional y la marca líder en el interior del país”. (Naranja, 2019). En cuanto a los “Comercios Amigos” suman 225.000 socios estratégicos, en todo el país. (Naranja X, 2021).

Los usuarios de la billetera virtual y la tarjeta prepaga ascienden a 2,5 millones. (Naranja X, 2021).

En referencia al negocio de los préstamos, en el año 2020 se colocaron 4.400 millones de pesos, representando un 56% del total de las ventas. (Naranja X, 2021).

La Tienda Naranja registró durante el 2020 una variación de +320% de nuevos compradores con respecto al año anterior y un crecimiento de +600% en las ventas totales. Cuentan con 400 Sellers activos. (Naranja X, 2021). Junto con la billetera virtual, el negocio del Marketplace presenta los crecimientos de negocio más significativos.

### *Cadena de Valor*

Continuando con el análisis interno de la organización, se realiza el desarrollo de la cadena de valor. El resumen de éste puede verse en el Anexo (*Figura 3 – Análisis Cadena de Valor*). En dicha figura se podrán identificar las actividades críticas (reales y potenciales) en color amarillo y una “participación de valor aportado” asignada, estimada de acuerdo al impacto de valor directo al Cliente entregado y la performance observada, por cada actividad enumerada (*ver Tabla 1 – Actividades de Cadena de Valor*). A continuación, se detallarán las actividades de cada área.

#### 1. *Actividades Primarias*

##### a. *Logística Interna*

Los principales insumos que componen la logística de entrada son información e insumos básicos para el funcionamiento de las sucursales. Dentro de información se identifica aquella de Clientes, recibida y/o producida, resultado de las interacciones o contactos registrados y las bases de datos de la cartera de Clientes actuales de la organización. En cuanto a las actividades logísticas tradicionales de recepción y almacenamiento, se reducen a la gestión de los insumos anteriormente mencionados.

##### b. *Operaciones*

La operación de la Empresa se compone por el conjunto actividades secuenciales necesarias para garantizar el funcionamiento óptimo de cada uno de los procesos del ecosistema de soluciones y la resolución de los motivos de contacto del Cliente. Las interacciones pueden ser transaccionales (adquisición o uso de un producto o servicio) o de gestión (consultas o reclamos).

Dentro de los procesos más frecuentes y representativos de la operación se identifican: Alta de Clientes, Adquisición o contratación de un nuevo producto, servicio o beneficio, Transacciones derivadas de productos adquiridos, Baja de Clientes, Entrega de Tarjetas, Resolución de Reclamos y Atención de Consultas. El back office además se encarga de la colocación y rendimiento de los fondos captados; la compensación de las cuentas externas y las operaciones derivadas de los Comercios Amigos.

##### c. *Logística Externa*

Lo componen todos aquellos informes de gestión y de resultados provenientes de sus actividades de venta, de gastos, de satisfacción, reclamos, entre otros.

*d. Marketing y Ventas*

Los servicios se desarrollan en las sucursales físicas o a través de los canales digitales. Estos últimos se conforman por la APP Naranja X, el sitio web [www.naranjax.com](http://www.naranjax.com), las Redes Sociales y el Servicio Telefónico de “Línea Directa”. Los canales on line aseguran un servicio 24/7, representando una clara ventaja competitiva. Los indicadores de marzo 2021 muestran que el 54% de la recaudación total se realizó en medios digitales. (Naranja X, 2021). Se observa una marcada tendencia de migración al uso de los canales digitales.

El departamento de Marketing pone de manifiesto la necesidad de formalizar los procedimientos que desarrolla y crear un “manual de contenidos” con procedimientos y herramientas que haga más eficiente el uso de los recursos. En cuanto al Marketing digital, se destaca la implementación de cross-selling con impacto positivo sobre las ventas de préstamos, tarjetas adicionales, recargas y suscripciones. (Naranja, 2019). La inversión en publicidad se percibe alta, logrando una llegada masiva a través de redes sociales, plataformas de contenido y motores de búsqueda, así como también en medios tradicionales de vía pública y TV, en menor medida. Aun así, se observa oportunidad de expansión en redes sociales nuevas como TikTok y en la generación de contenido propio en canales como YouTube, Twitch, entre otros; apuntando a las nuevas generaciones clientes de la marca.

*e. Servicios*

El negocio busca estar enfocado en la excelencia en la experiencia del Cliente, sin embargo, se observan ciertas deficiencias u oportunidades de mejora que afectan negativamente la valoración del servicio. La empresa registró en 2019 más de 1,1 millones de reclamos y un tiempo de resolución promedio de 4 días (Naranja X, 2020). Las valoraciones de la APP tanto en Android (ver Figura 7 - Valoración APP Naranja X en Playstore) como en IOS (ver Tabla 2 - Análisis Valoraciones App Naranja X para IOS) son bajas, cercanas a 2,2 puntos. El índice de recomendación (NPS) se ubica en 39/100 con una baja de -2 puntos respecto al año 2019 para Clientes. (Naranja X, 2021). Si bien en los ecosistemas financieros, donde los niveles de satisfacción son más bajos, y pese a todas las iniciativas cliente-céntricas implementadas, el resultado final medido no refleja dichos esfuerzos. Dentro de los mayores dolores que manifiestan los Clientes, se pueden enumerar: 1. Brindan bajo límite/no aumentan el límite; 2. El mantenimiento es caro; 3. No estoy de acuerdo con los intereses; 4. No tienen un buen sistema de financiación; y 5. No solucionan mis problemas. (Naranja X, 2021). Si bien existen factores que escapan al ámbito específico de la Empresa y forman parte del macroentorno; hay variables (como los costos de mantenimiento o la resolución de problemas) que son ámbito propio de gestión y modelo de negocios de la organización.

En este punto no se encuentra evidencia de un programa detallado de gestión omnicanal y conectado a un CRM.

## 2. *Actividades de Soporte*

### a. *Infraestructura*

- Estado Financiero: los Estados de Situación Financiera al 31/03/2021 indican un Activo Total de 117,3 millones con una variación respecto al año anterior de 19,78%; un Pasivo Total de 89 millones (+23,91% vs. AA). Presenta un Índice de Endeudamiento de 3,166 (+0,397 p.p.). En cuanto a la conformación de su Financiamiento, posee un Acuerdo de Cuenta Corriente por 2.000 millones de pesos y Obligaciones Negociables emitidas por 1.583 millones de pesos (ON Clase XLIII). Por otra parte, presentó pagos por Obligaciones Negociables por 12.870 millones y pagos por Préstamos Bancarios por 2.358 millones de pesos. (Naranja X, 2021).

- Inversiones: como hito principal se ubican las “Sucursales del Futuro”. Al momento se realizaron 8 remodelaciones de sucursales físicas plasmando un nuevo concepto orientado a la “experiencia” más que las “transacciones” (Lucas Di Mattia para Medium, 2020). La Sucursal del Futuro aporta claramente un valor agregado a la experiencia del Cliente: menores tiempos de permanencia, atención y resolución en un ambiente que mantiene el valor de la calidez y la cercanía, enmarcado por la evolución digital con tecnología simple, intuitiva y facilitadora. (Naranja, 2019).

- Estructura Organizacional: la empresa cuenta actualmente con 3.104 empleados efectivos y posee un organigrama formal acorde a las operaciones y bien definido. (Naranja X, 2021). Presenta una gestión de gobierno robusta y desarrollada, sostenida sobre el compromiso ético y la visión a futuro. Alineados todos sus integrantes a los pilares estratégicos antes mencionados, contribuyen a las estrategias sustentables. Se han introducido una serie de acciones para reforzar las políticas internas de ética y de riesgos. (Naranja, 2019).

- Infraestructura Física: la Empresa posee 202 sucursales físicas distribuidas en todo el país. Posee un alto grado de capilaridad y alcance, ya que posee presencia en todas las provincias argentinas. (Naranja, 2019).

- Sistemas de la Información: en contrapunto a todo el desarrollo tecnológico externo, de cara al Cliente, internamente no se percibe el mismo avance. No se encuentran evidencias o información de la implementación de un sistema CRM de gestión integral de Clientes ni de una plataforma de acceso a un Tablero de Indicadores o KPI integrales para la gestión y seguimiento de objetivos operativos para las sucursales o los proyectos independientes. Resulta indispensable conocer el uso y la capitalización de los resultados obtenidos a través de la minería de datos.

### b. *Gestión de los Recursos Humanos*

Naranja X posee una fuerte cultura organizacional y un plan estratégico integral para la gestión de su talento humano. El desarrollo de las personas y la gestión del clima laboral son pilares estratégicos que

aportan valor a la organización y los gestionan de manera eficiente y exitosa. Se encuentran dentro de las mejores empresas para trabajar en la Argentina, obteniendo un 92% de recomendación sobre las opiniones de sus empleados en la última encuesta de GPTW. (Naranja X, 2021).

- **Gestión del Clima Laboral:** con el foco puesto en hacer crecer el “orgullo de pertenecer”, se enfocan en fomentar acciones de bienestar en los equipos. Promueven el liderazgo coparticipativo y entienden que el clima se construye entre todos los integrantes. (Naranja, 2019). Los equipos altamente motivados, involucrados y con sentido de pertenencia hacia la Empresa, representan una importante fortaleza y ventaja competitiva sobre sus competidores.

- **Gestión del Talento:** conformado por dos procesos principales: “Nuevo Modelo de Gestión del Desempeño”, formato de evaluación de feedback 360° simple y flexible; y “Gestión del Potencial”, un modelo de potencial definido, ágil y orientado a los resultados. Las iniciativas buscan construir planes de desarrollo individuales y organizacionales, mediante programas, prácticas y herramientas de soporte y basadas en la “cultura Naranja”. (Naranja, 2019).

- **Capacitaciones:** en el 2019 se registraron 55.783 horas de capacitación y un promedio de 20,68 horas/Colaborador. Un presupuesto invertido de más de 22 millones de pesos, lo que representa un 76% más respecto al 2018. (Naranja, 2019). Estos indicadores afirman la convicción de la empresa sobre la importancia de la formación continua en todos los puestos de trabajo. Presentan además una amplia cartera de Programas de Capacitación, ajustada al perfil del colaborador, su posición, necesidades específicas, habilidades a adquirir o por objetivos o proyectos estratégicos. (Naranja, 2019).

### c. *Desarrollo Tecnológico*

El proceso de transformación digital iniciado constituye un importante avance en materia de la experiencia del cliente omnicanal y del modelo de atención, consolidando las siguientes iniciativas:

- **Digitalización de los Customer Journey,** logrando mejoras visibles en los procesos de creación de cuentas, alta de servicios y cobranzas a Clientes. (Naranja, 2019).

- **Análisis avanzado de la Información,** concentrado en un hub de Analítica, para comprender y mejorar los resultados de los negocios. (Naranja, 2019). Este punto constituye una de las fortalezas más importantes de la organización, ya que le permite delinear estrategias eficaces en base a las preferencias, dolores detectados y hábitos de consumo de sus Clientes, obtenidos a través de las herramientas del BI.

- **Aplicación de metodologías ágiles** para el análisis y la resolución de problemas, y el desarrollo de productos. La empresa posee un equipo de Inteligencia Comercial interdisciplinario y colaborativo, dedicado al desarrollo de los MVP. (Naranja, 2019). Por otra parte, existen los formatos de Tribus y Centros de Excelencia, como células de trabajo independientes para renovar las prácticas de trabajo. (Naranja, 2019).

- El último gran hito se trata del desarrollo y lanzamiento del negocio Fintech, junto con la aplicación, que permite gestionar la billetera electrónica. (Naranja, 2019).

Si bien en materia de Procesos han avanzado fuertemente en la formalización de las auditorías y los controles de Riesgos físicos y digitales, de Proveedores, actividades y procesos financieros; presenta aun dificultades para formalizar los procedimientos o manuales de instrucción de todos los procesos existentes en la Compañía. (Naranja, 2019).

#### *d. Abastecimiento*

La cartera de proveedores se compone por empresas nacionales, en su mayoría pymes, que proveen insumos para la operación core, tanto bienes como servicios, y las actividades de soporte. La componen 4.518 organizaciones concentradas mayormente en Buenos Aires (26%) y Córdoba (25%). La empresa considera a los proveedores, “actor clave” dentro de su cadena de valor, así como también de influencia en el entorno y se refleja en su proceso de selección (Naranja, 2019). “Hacemos equipo con socios y proveedores que comparten nuestra forma de hacer las cosas. En su mayoría son PyMEs de todo el país. Tenemos el objetivo de potenciar juntos la sustentabilidad del negocio en toda la cadena de valor.” (Naranja X, 2021). El último hito fue la centralización del 40,1% de las compras, que se traduce en la negociación de mejores costos y, por ende, ahorro directo en el gasto. Se prevé que, para fines de 2021, se logrará centralizar el 70% de todas las compras de la organización. (Naranja X, 2021).

En resumen, podemos definir que las actividades críticas, que se espera aporten el mayor valor al Cliente son:

- Interacciones de Gestión y Transaccionales con los Clientes;
- Realización de las Ventas 24/7;
- Atención y Resolución de las Consultas y Reclamos;
- Medición del NPS;
- Mantenimiento de la Cobertura geográfica;
- Gestión de los Sistemas de la Información;
- Gestión del Clima Laboral;
- Capacitaciones;
- Digitalización del Customer Journey; y
- Desarrollo del Fintech y App.

Sin embargo, actualmente no todas estas actividades mencionadas aportan al Cliente el valor indicado, ya que no alcanzan su performance o potencial esperado, presentando oportunidades de mejora. De acuerdo al análisis realizado se concluye entonces que, en la actualidad, las actividades de Marketing y Ventas (21,2%), Tecnología (19,9%), Recursos Humanos (17,9%) e Infraestructura (14,6%) son aquellas

que aportan mayor valor al Cliente (ver Tabla 7 – Áreas críticas de la Cadena de Valor). Estos indicadores surgen a través de la aplicación de una matriz de impacto y performance observada.

### *Matriz FODA*

Luego de todo lo anteriormente expuesto y analizado respecto al macro y microentorno y el análisis interno de la Empresa, se resume el análisis de situación en la siguiente matriz FODA (ver Figura 4 – Matriz FODA):

Dentro de las Fortalezas se destaca su fuerte cultura organizacional cliente-céntrica, orientada a la excelencia en el servicio y en la mejora continua de la experiencia del Cliente a través de la incorporación de nuevas herramientas tecnológicas. Posee una gestión de gobierno robusta y desarrollada, sostenida sobre el compromiso ético y la visión a futuro.

Se complementa con una política de desarrollo interno de la fuerza de trabajo, que se traduce en un equipo diversificado, digital y altamente motivado. La Empresa invierte tiempo y recursos en construir un clima óptimo de desarrollo para las personas y, en consecuencia, para los proyectos corporativos. La incorporación del concepto de “transformación digital” como directriz de crecimiento, posiciona a la empresa en una ventaja competitiva ya que podrá anticiparse y/o adaptarse más fácilmente a todos los cambios que seguirán dándose en el este contexto mundial de “revolución tecnológica”. Es marca líder en el interior del país, apoyada en toda su red de locaciones físicas que construyó a lo largo de toda su historia, manteniendo su compromiso de cercanía con sus Clientes y transformándolas al nuevo modelo de “sucursales del futuro”. Centralizó el 40,1% de las compras de insumos, que se traduce en ahorro directo en el gasto. La aplicación de metodologías ágiles combinadas con el BI, proveen a la organización de información estratégica y de alto valor para planificar, gestionar e innovar. Presenta buenos crecimientos en todos sus negocios digitales, con una tendencia de traslación digital por parte de sus actuales Clientes. La incursión en el modelo Fintech, rompe con las estructuras tradicionales y le permite salir a competir y ganar el mercado latente de Millenials y las nuevas generaciones.

Por parte de las Debilidades, se puede mencionar la faltante de procedimientos formalizados para todas las áreas de la organización. Sumado a esto, se percibe falta de herramientas de medición y de control de gestión y de gestión de Clientes (CRM). Si bien poseen un NPS superador a la media del sector (39 puntos), desde la óptica de los valores estratégicos de la empresa, este indicador continúa siendo bajo para su desempeño esperado. Los Clientes no perciben el valor construido e invertido por la Empresa. Poseen un alto número de reclamos, demora en la resolución de los casos y baja reputación de la App Naranja X. En cuanto a sus números de gestión, presentan un crecimiento del Consumo Promedio de Cliente por debajo del IPC (48%).

Las Oportunidades giran en torno a la penetración y aceptación de los nuevos medios de pago electrónicos, marcando un crecimiento de +67% las transacciones con tarjetas prepagas y +90% con transferencias electrónicas. Sumado el boom de las criptomonedas, profundizado en el análisis de situación, se termina de definir un avance indiscutible del sector Fintech. Existen políticas específicas dirigidas a la recuperación del poder adquisitivo perdido y del consumo, a través de la financiación. Por otra parte, los cambios de hábitos sociales y de consumo ocurridos en la sociedad preparan un escenario excelente para la consolidación de los negocios digitales, con las nuevas generaciones marcando tendencia. Las Redes Sociales dejan de ser solo un ámbito de comunicación social y pasa a ser un espacio de monetización y gestión empresarial, tomando forma de Marketplace. Facebook e Instagram componen la segunda fuerza de venta en tipo de modelo de ventas.

Con respecto a las Amenazas, están conformadas por un escenario político inestable e incierto, de cara a las próximas elecciones legislativas. Los indicadores económicos muestran una considerable caída del poder adquisitivo, delimitado entre el incremento de +51,8% del IPC y un ajuste del +43% del salario, que resulta insuficiente. La inflación de costos crece sostenidamente por encima del crecimiento de los ingresos, reduciendo el margen operacional. Con el nivel de desempleo más alto en 10 años, el efecto del COVID-19 agudizó aún más esta situación. El uso de las tarjetas de crédito cae en un -13%, las tasas de interés se mantienen elevadas en 38% y las restricciones e impuestos a las operaciones con monedas extranjeras se mantienen. Efecto de la pandemia también, el endeudamiento a través de préstamos personales cae en participación. Los hábitos laborales también cambian, obligando a modificar procesos internos y reducir, en algunos casos, la capacidad productiva. La llegada de la generación “Millennials” a la fuerza laboral plantea nuevos desafíos en el modelo de liderazgo y conducción. En referencia al sector, se encuentra un cliente altamente organizado e hiper informado, con exigencias de tiempo, precio y prestaciones cada vez más sofisticadas; con una amplia oferta, diversificada y ampliada, de productos y servicios a su alcance. Por lo que se define un cliente con alto poder de negociación, fuerte rivalidad entre competidores directos y alta amenaza de productos sustitutos.

### *Matriz BCG*

Para realizar un análisis más asertivo se disgregan los negocios que integran el ecosistema de la organización. (ver Figura 5 – Matriz BCG).

Su negocio histórico y más grande, las Tarjetas de Crédito, presenta una aceptable cuota de mercado de 14%, calculada en base a la cantidad de Clientes actuales de Naranja para ese segmento en el año 2020 (3,28 millones) (Naranja X, 2021) y la cantidad de población argentina que actualmente posee tarjeta de crédito (23,39 millones); de acuerdo a datos del Banco Central (BCRA, 2021). El sector, respecto

a la cantidad de tarjetas activadas, se presenta estable sin crecimiento, ubicándose en 0,19%. (Prisma, 2021). Representa un negocio “*vaca*”, con buena participación del mercado y crecimiento bajo.

El negocio de Préstamos se ubica con un 33,2% del share del mercado; en base a los montos estimados otorgados por Naranja X durante su ejercicio del año 2020 (59,8 billones de pesos) sobre el real informado por Naranja X en los Estados Financieros del año 2019 y los incrementos informados en los Estados Financieros del año 2020; y los totales otorgados (180 billones de pesos) en el mercado privado en el año 2020, informado por el Banco Central. (BCRA, 2021). El sector, en cambio, sufrió una retracción de -3,3% (BCRA, 2021). Del mismo modo, también se consolida como un negocio “*vaca*”.

El segmento Fintech está transitando un camino de transformación: de ser un “*interrogante*” a ser negocio “*estrella*”. Inmerso en un sector con un crecimiento exponencial, con un 90% de variación positiva con respecto al año anterior (BCRA, 2021), la empresa acompaña ganando participación: se estima que representa el 9,4% del mercado. Dicho indicador surge de los 2,5 millones de usuarios actuales de la billetera virtual (Naranja X, 2021) y de un mercado potencial de 26,4 millones de personas, conformado por la población que tiene al menos una cuenta bancaria (91%). (Forbes Digital, 2021). De todas maneras, es necesario tener en cuenta que en este segmento se siguen sumando nuevos competidores continuamente, que se disputarán el share ganado.

Por otra parte, el negocio de los Seguros, más allá de los crecimientos de los resultados internos, posee aún muy baja participación de mercado (0,0007%) calculada en base al total de pólizas informadas por Naranja en su Informe de Estados Financieros del año 2020 (Naranja X, 2021) y el total de pólizas del mercado argentino de los segmentos de seguros en los cuales participa. (Anuario de Seguros, 2021). Además, el sector en general presentó una caída del -7,6% respecto a los números del 2019, sosteniendo una transformación hacia los medios digitales, efecto de la pandemia. (Anuario de Seguros, 2021). En este momento particular, el negocio se ubica como “*perro*”, quizás de forma provisoria por lo particular del año 2020 para este sector. De acuerdo al desempeño del sector en los próximos meses, podría volver a ubicarse como un negocio “*interrogante*”.

Con respecto al Marketplace, Tienda Naranja presenta un crecimiento constante y presenta una cuota de mercado estimada en 0,18%, resultante de las ventas de Tienda Naranja en el año 2020 (1.690,8 millones) calculadas con la base del 2019 informada (Naranja X, 2019) y el crecimiento del año 2020 (Naranja X, 2021) y la venta total del sector en ese mismo año (905.143 millones) informado por CACE. (CACE, 2021). Según CACE, el crecimiento del comercio electrónico en el año 2020 fue de 124%, impulsado por los cambios de hábitos resultantes del aislamiento y el COVID-19. (CACE, 2021). Se define entonces como un negocio “*interrogante*”, con un claro camino a convertirse en “*estrella*” si continúa creciendo como hasta ahora.

Por último, el segmento Viajes no puede ser estimado en su totalidad para esta matriz, ya que sus operaciones son a través de la plataforma de Despegar.com y no se ha encontrado registro desgregado de dichos ingresos. No obstante, el sector presenta una caída del -48%, claramente afectado por el cierre de fronteras y la anulación de la actividad turística por efectos del COVID-19. (CACE, 2021). Dicho crecimiento será revertido con la apertura de las fronteras y la reactivación del turismo nacional e internacional. Se puede concluir entonces, que este negocio en la actualidad es “*perro*” pero que puede lograr convertirse en “*interrogante*”, cuando cambie la tendencia de crecimiento en el sector.

## Marco Teórico

A continuación, se realizará la exposición y análisis de los enfoques teóricos de los autores más importantes, clásicos y contemporáneos, que han contribuido al desarrollo de las diferentes teorías sobre la Planificación Estratégica; instrumento elegido para el tratamiento de este caso. En primera instancia, se desarrollarán las distintas corrientes elaboradas, dentro de un marco temporal, para observar la evolución y la interrelación de las ideas. Para luego concluir en el enfoque seleccionado para el caso específico de tratamiento. De la misma manera, se expondrán algunos aportes en referencia al contexto del problema planteado.

La historia de la planificación muestra que siempre ha girado en torno al cambio. Y entonces, al ser un diseño para la gestión de procesos, siempre tenderá a lograr organizarlos para lograr los objetivos planteados. (Cañarte, 2012).

Para Peter Drucker la estrategia de la organización responde a dos preguntas disparadoras: ¿Qué es nuestro negocio? Y ¿Qué debería ser?, que permiten marcar el punto de inicio del análisis y la proyección de adónde se desea llegar:

“El planeamiento estratégico es el proceso continuo que consiste en adoptar ahora decisiones empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter de futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, y en medir los resultados de estas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada”. (Drucker, 1986, p.92).

Así se introduce la acción de medir resultados y compararlos con los objetivos proyectados, concepto que luego se transformará en KPI, de manera sistemática dentro del proceso de planeación.

Igor Ansoff define a la estrategia como una “serie de normas para la toma de decisiones que guían el comportamiento de la organización” usada para adaptarse a los cambios producidos en el entorno para el desarrollo futuro. (Gómez, 2018). Con una mirada claramente enfocada en los cambios y el entorno,

Ansoff manifiesta que "Cuando un administrador entiende el ambiente y reconoce que el ambiente está en constante cambio, entonces puede tomar las decisiones correctas liderando las organizaciones hacia el futuro". (Ansoff, s.f.). Esta definición se convierte en un hito, al incorporar el concepto de análisis de una empresa dentro de un entorno, que además cambia y condiciona.

Kenneth Andrews presenta el paradigma del entorno y el cambio: considera a la estrategia como una forma de expresar un concepto consistente en un mundo que cambia y evoluciona, repensando e innovando. Un modelo de unidad y consistencia a toda decisión que se adopta en función de los objetivos. (Blanco, 2018).

Avanzando a tiempos más contemporáneos, Michael E. Porter y Henry Mintzberg constituyen dos de los referentes más importantes en esta materia, realizando grandes aportes teóricos que siguen vigentes en la actualidad.

Según Porter, la estrategia se trata de un proceso analítico que busca encontrar un posicionamiento distintivo y único, de valor, fundamentado en actividades que sean difíciles de copiar o alcanzar: "se trata de ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto diferente de actividades para ofrecer una combinación única de valor " (Porter, 1996). La efectividad operacional entonces es necesaria, pero no suficiente: "La competencia basada sólo en la efectividad operativa es mutuamente destructiva" (Porter, 1996). En su libro "Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores" define tres estrategias competitivas genéricas para enfrentar las cinco fuerzas competitivas del sector y lograr un desempeño distintivo: liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o concentración. (Porter, 2008).

Por su parte, Mintzberg se aleja un poco de la idea de Porter para enfocarse en la llamada estrategia emergente: "la visión de que la estrategia surge con el tiempo a medida que las intenciones chocan y se adaptan a una realidad cambiante". (Moore, 2011). Se puede decir que se trata de un conjunto de acciones que se van conformando en el tiempo, como patrón no necesariamente existente desde el momento inicial. La estrategia emergente implica aprender con la práctica. (Moore, 2011). Es por esto que la visión de Mintzberg cobra tanta importancia en la actualidad, hoy resulta clave poder ajustarse de manera rápida a los cambios de escenarios del entorno y la competencia, adquiriendo conocimientos y experiencia que funcionen como feedback de la misma estrategia. Stuart Jackson continúa la línea de Mintzberg al afirmar que "la mayor ventaja competitiva que una empresa puede tener es poder aprender y adaptarse más rápido que la competencia". (Jackson, 2012).

Por último, se presenta el modelo de Planeación Estratégica Aplicada desarrollado por Goodstein, Nolan y Pfeiffer; orientado a la efectividad de la aplicación, el liderazgo y la cultura y el papel de los competidores. Si bien está basado en modelos existentes, las diferencias más importantes son: la búsqueda de valores, la cultura organizacional, el diseño de la estructura de negocio y la integración de los planes

funcionales. “La implementación es la prueba ácida del éxito del modelo”. (Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 1998). Para eso diseñaron un modelo que incluye nueve fases secuenciales. Para los autores, la planificación estratégica es “el proceso por el cual los miembros guía de una organización anticipan su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo”. (Goodstein et al., 2018, p.5).

Si bien tanto Porter como Mintzberg son concluyentes en varios aspectos, el abordaje de Mintzberg sobre la planificación estratégica resulta mucho más asertivo para la empresa que se está analizando, su contexto y los valores que hacen a su cultura organizacional. Es interesante también, rescatar el enfoque sobre el liderazgo y de aplicación-práctico de Goodstein, Nolan y Pfeiffer; su análisis de brechas aplicado y e integración de los planes.

En referencia al tópico planteado sobre la mejora de la Experiencia del Cliente, se expondrá el trabajo de Manuel Hinojosa, que plantea como definición de CX:

“La experiencia del Cliente o CX es una visión que gira en torno a las vivencias de una persona al interactuar con una marca, servicio o producto, vinculándola por medio de emociones positivas o negativas. En el pasado estuvo ligada a calidad y servicio, y en la actualidad recobra su fuerza gracias a las tecnologías, plataformas digitales y por la necesidad de diferenciarse y mantener la rentabilidad.”

(Hinojosa, 2018, p. 2).

La experiencia del cliente en la era digital pone nuevamente en valor el contacto humano, entendido como generación de vínculos y una necesidad de personalización. “Una experiencia disruptiva es capaz de construir un diferenciador duradero frente a la competencia y asegurar la lealtad.” (Hinojosa, 2018). Sumado a que, en los sectores de servicios financieros, el Cliente actúa como “agente disruptor”. (Hinojosa, 2018).

En el ámbito de la experiencia del Cliente, la mayoría de las empresas entienden este impacto y buscan traducirlo en valor agregado y experiencias diferenciadoras. Invierten, pero no ven el retorno o resultado. (Customer Experience Management – CEM, s.f.). El costo de las inversiones es alto, la competitividad cada vez es más alta y el costo de recuperar un Cliente también es alto. “Ese esfuerzo que tiene un costo en términos de planeación, tecnología y calidad de servicio debe sostenerse en el tiempo, porque si el cliente se aleja, costara mucho más recuperarlo”. (Hinojosa, 2018). Surge la necesidad de dotar a las empresas de herramientas que ayuden a medir y registrar los retornos y costos correctos para sostener proyectos sustentables y rentables. Se expone entonces el concepto del Análisis de la Economía de la Experiencia, que establece la relación entre las acciones de mejora y las ganancias. (CEM, s.f.)

En cuestión de planificación, Hinojosa tiene una clara postura: “En otras palabras: el cliente, y no la tecnología, debe ser el núcleo de la estrategia”. (Hinojosa, 2018). Un crecimiento rentable se da por el equilibrio de las variables de expectativa de Cliente y el servicio o experiencia brindada. (Figura 6 – Gráfico de Crecimiento Rentable a través del CX.). (Hinojosa, 2018)

En términos de monetización o efectos de la correcta gestión del CX, se presentan los siguientes resultados:

- Según Forrester, cada 7 puntos de crecimiento de NPS representa 1 punto de rentabilidad.
- Los promotores registran +4,2 veces intención de recompra, +7,2 veces de aceptación de nuevos productos y tienen un ticket promedio 1,5 veces más alto que un cliente regular. (CEM, s.f.).
- Mejora un 6,1% la venta incremental.
- Mejora la retención en un +56%.
- Mayor Ciclo de Vida del Cliente, reduciendo los costos de adquisición. (Hinojosa, 2018).

El papel del BI y de los modelos predictivos de comportamiento representan un diferencial competitivo. Permiten a la organización establecer y medir una serie de KPI fundamentales de la gestión de esta área que se sugieren: Costo de Adquisición de Cliente, Ciclo de Vida de Cliente, Valor de Recomendación, Ratio de Retención, Revenue, Resolución de Primer Contacto y Ticket Promedio. (CEM, s.f.).

Se concluye que la gestión asertiva del CX, impacta de manera directa y real en la rentabilidad de las empresas, sobre todo en aquellas que conviven en ecosistemas digitales.

## **Diagnóstico y Discusión**

Retomando el análisis FODA realizado en el Análisis de la Situación, se presentan como fortalezas, el posicionamiento como “marca líder” y reconocida en el interior del país con una gran cobertura y capilaridad en todo el territorio a través de las sucursales físicas y el potenciamiento de los canales on line, entregando un servicio 24/7. Se entiende que, a futuro, se mantendrá o reducirá el número de sucursales debido al plan estratégico de movilización a los canales digitales. Los costos de apertura y mantenimiento de operación son elevados y, como consecuencia de la pandemia y las restricciones, la concurrencia presencial tiende a la baja. Su fuerte cultura organizacional cliente-céntrica sumado al proceso de transformación digital constante, más la utilización de las metodologías ágiles aplicadas y el concepto de “mejora continua” transversal a sus operaciones, constituyen sin lugar a dudas, una fuerte ventaja competitiva que deben mantener y potenciar en el tiempo. Otra de sus fortalezas es la gestión de los recursos humanos y el clima laboral, clave en la motivación y el desarrollo de los equipos. Cabe plantear la

necesidad de formar líderes digitales que puedan conducir a las nuevas generaciones y clientes. La incursión en el modelo Fintech y de profundización de sus negocios digitales, es sin lugar a dudas, el canal de crecimiento de los próximos años. Los resultados actuales avalan esta definición. Por último, la aplicación de BI y Machine Learning serán fundamentales para el desarrollo del negocio y la mejora de la rentabilidad.

Dentro de las debilidades más importantes, se encuentra el NPS Cliente. Pese a todas las acciones corporativas y de inversión, el resultado se mantiene en la media esperada para el sector. Los esfuerzos no son percibidos o no son de valor suficiente para los Clientes. Sus consecuencias afectan de manera directa la rentabilidad y el valor de la empresa. Este es uno de los ejes fundamentales de tratamiento en este trabajo. Por otra parte, se percibe falta de información sobre las herramientas y sistemas de gestión de indicadores y de gestión de Clientes; relacionándose con lo anterior expuesto. En un contexto altamente competitivo y cambiante, se deben proveer de herramientas de fácil acceso que permitan gestionar en todos los niveles de la organización. La falta de visibilidad potencia los problemas, desinforma y retrasa las soluciones. Como último punto se menciona la falta de formalización de todos los procesos internos de todas las áreas. La estandarización y formalización de las tareas contribuye a la productividad, la eficiencia en el uso de recursos y en el cumplimiento de una estrategia omnicanal.

Las oportunidades más importantes que presenta el entorno son la alta penetración y adopción temprana de los nuevos medios de pago electrónicos, presentando actualmente excelentes tasas de crecimiento sostenido. Se prevé que, en los próximos meses, el crecimiento sea aún mayor o exponencial; dejando de ser una simple tendencia a instalarse como un hábito de uso. Naranja X detectó tempranamente esta oportunidad y la está desarrollando estratégicamente. Las próximas generaciones ya tendrán incorporado el uso de estas herramientas. En este punto, será clave la captación de los nuevos segmentos de Clientes. La pandemia ha generado nuevos hábitos sociales y de consumo, y todos están dirigidos a los canales y herramientas digitales. El ecosistema digital se expande y se potencia en toda la sociedad.

Dentro de las amenazas, se encuentra la inflación creciente y sostenida que afecta directamente el resultado operacional de manera negativa en las cuentas de costos y gastos. Se produce un desfasaje con respecto a los crecimientos nominales de ingresos; dando como resultado márgenes de operación cada vez más magros. La alta competitividad en el sector también influye en los márgenes, ejerciendo presión sobre los precios. La pérdida del poder adquisitivo, el aumento del desempleo y las altas tasas de interés empeoran la perspectiva de un negocio que lentamente comienza a retroceder en el mundo: las tarjetas de crédito. Si bien en Argentina sigue siendo uno de los medios de pago más usado, al ser un negocio core de Naranja X, es de suma importancia monitorear la evolución y rentabilizar la operación. A todo lo anterior, se le suma la histórica inestabilidad política y económica, la cual dificulta poder hacer proyecciones a largo y mediano plazo.

Por todo lo anteriormente expuesto, resulta determinante rentabilizar las operaciones y el intento de este trabajo, es realizarlo desde la vertical estratégica del mejoramiento de la experiencia del Cliente, en un ecosistema fértil como lo es el mundo digital. Visibilizar y resolver los puntos de dolor de los Clientes para lograr generar un verdadero valor percibido que se traduzca en retención, fidelización y potenciamiento; así como establecer sistemas de medición y de análisis que permitan inversiones sanas y operaciones productivas; no serán una simplemente estrategias de corto plazo, sino que constituirán las bases para el crecimiento y el posicionamiento de la marca a largo plazo también.

## **Plan de Implementación**

El Objetivo General de este trabajo es *incrementar 10% el resultado operacional neto respecto del 2020, en el plazo de 3 años, mediante la mejora de la experiencia y el valor percibido por los Clientes, medido a través del indicador NPS.*

El objetivo refleja la necesidad de implementar un plan estratégico con acciones de impacto real sobre la percepción y experiencia de los Clientes. Y como se expuso anteriormente, un Cliente satisfecho y promotor incrementará los ingresos de la empresa y reducirá los gastos de fidelización y retención. El objetivo apunta a recuperar 7 puntos anuales de NPS, ya que, a través de este número se estima que la empresa logrará ganar 1 punto de rentabilidad en la operación (CEM, s.f.); además de los extra-beneficios que se logren a través de las acciones. Estos extra-beneficios no se tomarán en cuenta para el cálculo del flujo de fondos, ya que no son ingresos que provengan del objetivo “puro” de este trabajo, sino que son el resultado de un efecto “colateral”. Por lo tanto, solo se mencionarán a modo informativo y complementario en el desarrollo de cada plan de acción. Se estima que la recuperación de la rentabilidad comenzará a partir del séptimo mes del proyecto.

Realizando benchmarking se menciona a Mercado Pago como competidor referente, con un NPS de 62 puntos (Eisner, 2020): 23 puntos por encima de Naranja X. Por otra parte, en el mercado internacional, el promedio de NPS del sector bancario es de 43 puntos (Kumar, 2021); 4 puntos por encima también del indicador de la organización. Históricamente la empresa en el año 2015 tenía un NPS de 68 puntos (Grupo Financiero Galicia, 2016), por lo que este objetivo busca recuperar los niveles iniciales de satisfacción, antes del inicio de su gran transformación interna.

Los objetivos específicos y planes de acción constituyen proyectos de inversión, que, con su concreción en conjunto y unificados, lograrán mejorar de manera integral la percepción del Cliente hacia la empresa.

Del objetivo general se desprenden cuatro objetivos específicos, que a continuación se enuncian junto a su justificación:

*1. Incrementar un 60% la fidelización de los Clientes en el plazo de un año, medido a través de la participación (%) de los Clientes promotores.*

Este objetivo apunta a incrementar la lealtad de los Clientes convirtiéndolos en nuevos promotores de la marca y la experiencia. Para esto se buscará gestionar aquellos puntos críticos, de dolor, que surgen de las experiencias manifestadas a través del NPS. En los resultados de NPS de 2019, la empresa tuvo un NPS general de 49 puntos con un 61% de promotores. De acuerdo a los últimos valores informados de NPS, se estima que la participación actual de promotores se ubica en 51%, calculado con una misma base de detractores (12%). Por lo tanto, el 60% de crecimiento representa mejorar la participación de promotores para ubicarse en 81,6%. Del análisis de los mayores dolores del Cliente en Naranja X, muchos de los aspectos negativos giran en torno a los beneficios o propuesta comercial ofrecida para su negocio core, las tarjetas de crédito: financiación, límites de consumo, costos de mantenimiento y tasas de interés. (Naranja X, 2021). Si bien estos puntos mencionados afectan directamente los ingresos y el resultado del ejercicio, y por ende la rentabilidad de la operación, resulta necesario reformar e incorporar ciertos “beneficios tangibles” al usuario, que afecten de manera positiva la percepción del valor del servicio, en este segmento de negocio. El desafío es entonces, diferenciarse y mantener la rentabilidad. (Hinojosa, 2018). La implementación se realizará durante los primeros doce meses, y se espera que las acciones implementadas tengan un carácter permanente, sujeto a revisión semestral o anual.

*2. Reducir un 50% los tiempos de respuesta de gestiones y reclamos, dentro de los próximos doce meses.*

El cumplimiento de este Objetivo impactará directamente en la percepción y en la experiencia de todos aquellos Clientes que tomen contacto con la organización; tanto digital como presencial. Del análisis de Cadena de Valor surge que, dentro de las actividades primarias, el área de post venta es aquella que presenta mayores problemas y oportunidades. Como dato de referencia histórico, durante el año 2019 se registraron 1,1 millones de reclamos, y el tiempo promedio de resolución de casos en Naranja X es de 4 días (Naranja X, 2020). De una muestra de comentarios negativos tomada de las redes sociales de Naranja X del mes de octubre, que pueden asociarse a potenciales clientes detractores, se detecta que el 59% de los mismos son referidos a la demora excesiva en dar respuesta a una solicitud o consulta. (Ver Tabla 3 – Revisión Comentarios Negativos RRSS) y se mencionan de manera frecuente plazos incumplidos mayores a los declarados por la empresa. Esta información complementa uno de los cinco grandes dolores del Cliente mencionados por la empresa: “No solucionan mis problemas” (Naranja X, 2021). La finalización de todas las acciones previstas se encuentra definida dentro de un año.

3. *Mejorar un 85% la experiencia de los viajes digitales de los Clientes, en el plazo de tres años, medido a través de las valoraciones de usuarios.*

Como se mencionó en el análisis interno, el 54% de la facturación se realiza a través de los canales digitales y responde a un cambio estructural de los hábitos de compra de los Clientes. Cobra gran importancia garantizar el correcto funcionamiento de sus plataformas para que la experiencia sea sencilla, rápida y sin errores. Y más aún cuando la estrategia de la organización es profundizar el modelo y la transformación digital. Sin embargo, las valoraciones de los usuarios sobre el funcionamiento de plataformas y aplicativos dicen lo contrario: de los datos recogidos en Playstore y App Store, el ranking de valoración de la aplicación “Naranja X” difiere marcadamente de lo manifestado por la Empresa. La valoración para Android se ubica en 2,0 puntos, con una base de 48.788 usuarios (Ver Figura 7 - Valoración APP Naranja X en Playstore); mientras que para IOS se realizó un análisis de las valoraciones del año 2021 dando como resultado 2,2 puntos con una base mucho más reducida. (Ver Tabla 4 – Análisis Valoraciones App Naranja X para IOS). Esta situación contrasta negativamente con las dos características más valoradas por los Clientes en cuanto a la experiencia: agilidad y la rapidez. (Perfil, 2021). El objetivo consiste entonces, en lograr un viaje superador que pueda dar respuesta a las experiencias negativas, superar expectativas y que, también, pueda verse reflejada y medida a través de dichas valoraciones. La mejora del 85% representa un avance desafiante que permitirá ubicar los aplicativos dentro de un rango de calificación aceptable (4 puntos).

4. *Profesionalizar el 100% de las dotaciones “front office” de Colaboradores, en el plazo de cuatro meses.*

Peter Drucker dijo “Culture eats strategy for breakfast”. En otras palabras, las personas son el factor clave para lograr que las cosas pasen y las estrategias funcionen. Si los equipos no se encuentran alienados, motivados y capacitados, nunca lograrán ser embajadores del cambio; en este caso, embajadores de la excelencia en el servicio al Cliente. Una de las fortalezas más importantes de la Empresa es la gestión y el desarrollo del capital humano. En un sondeo realizado por PwC Argentina sobre preferencias bancarias, se destaca la importancia del valor humano detrás de los procesos: “Hay problemas que necesitan la respuesta de un humano que tenga razonamiento y que no debas esperar por una respuesta por mail” (PwC Argentina, 2017). Este objetivo plantea la necesidad de un plan integral de capacitación que buscará transmitir y reforzar la visión institucional sobre el CX, comprender el viaje del cliente, los momentos de verdad y el valor del rol propio; proveyendo de técnicas y herramientas que ayuden a todos los colaboradores que tienen contacto directo con los Clientes a generar una experiencia superadora, en situaciones normales y de conflicto.

### *Alcance*

El marco temporal de la ejecución de esta planificación es de dos años, mientras que de la evaluación del impacto de los resultados es de tres años. Por lo tanto, el marco temporal final serán tres años.

El alcance abarca a los integrantes y líderes de los equipos de Operaciones, Marketing y Comercial, Post Venta y CX, Tecnología o IT, Recursos Humanos y Tribus de Mejora de Procesos y BI.

### *Planes de Acción*

A continuación, se desarrollarán los Planes de Acción para cada Objetivo Específico. Luego, se presentará el detalle de gastos e inversiones con valores unitarios y totales en formato de tabla, si bien también se irán mencionando en cada plan de acción. Por último, en el Anexo se adjunta la Carta Gantt diseñada. (ver Figura 8 – Carta Gantt).

*Objetivo Específico 1 – Incrementar un 60% la fidelización de los Clientes en el plazo de un año, medido a través de la participación (%) de los Clientes promotores.*

Para este objetivo se implementarán dos planes de acción. La primera, de enfoque comercial, de respuesta directa a los dolores mencionados en el NPS y que forman parte de oportunidades en la propuesta de valor ofrecida al Cliente. La segunda, de enfoque investigativo centrado en el Cliente, que tiene por objetivo hacer un diagnóstico más intensivo y detallado de los puntos de dolor.

#### 1. Nueva Propuesta Comercial de Beneficios tangibles:

- a. *P1. Implementación de sistema de Límites actualizados automáticamente por inflación (IPC)*, referenciando los resultados obtenidos con la acción puntual del año 2020 de aumento de límite a 550.000 de Clientes, con un resultado de -33% de incobrabilidad y un +70% de consumo en ese segmento seleccionado, el plan busca automatizar de manera definitiva esta iniciativa. El aumento de límite estandarizado y controlado en un segmento de Clientes de excelente performance no sólo impactará como un beneficio directo al Cliente, sino que se traducirá también en ingresos potenciales directos al negocio, sin incrementar el riesgo de incobrabilidad. Esta propuesta estará acompañada por una acción de marketing digital dirigida al segmento seleccionado. El costo por el servicio de email marketing mensual para el total del proyecto de es \$ 1,47 millones de pesos. (Ver Figura 9 – Presupuesto de Email Marketing TECSID).

La estimación de la operación indica un incremento de 9.848 millones de pesos de ingresos netos por consumo, con una probabilidad de uso del 50% y una estimación

discreta de frecuencia de consumos de 2 veces al año. Se estima a través de la siguiente fórmula:

$$[\text{Cuentas Aumentadas 2020} * \text{Probabilidad de Uso} * ((\text{Gasto Promedio Mes} * \text{Frecuencia de Gasto} * \text{IPC}) + \text{Gasto Incremental})] - \text{Egresos Operativos} - [\text{Ratio de Mora} + \text{Ratio Incobrabilidad}]$$
 (Ver Tabla 5 – Análisis Aumento Límite)

Actores Involucrados: Equipo Comercial, IT, Marketing y tribu de BI.

Duración: (cinco semanas)

A cargo de: Gerente Comercial

- b. *P2. Bonificación del costo de mantenimiento para Clientes con cuentas inactivas por doce meses*, como acción de estímulo directo del uso de la tarjeta para operaciones financiadas hasta 12 cuotas para Clientes que no hayan utilizado la tarjeta en los últimos seis meses y tengan un buen comportamiento de pago. Se espera obtener un 40% de recaptación efectiva con ingresos/consumos promedio (\$9.000/mes) con un consumo promedio anual estimado en \$18.000 pesos. (Ver Tabla 6 – Análisis Bonificación de Mantenimiento). Esta propuesta estará acompañada por una acción de marketing digital dirigida al segmento seleccionado. El costo por el servicio de email marketing mensual para el total del proyecto de es \$ 1,7 millones de pesos. (Ver Figura 9 – Presupuesto de Email Marketing TECSID).

Actores Involucrados: Equipo Comercial, IT, Marketing y tribu de BI.

Duración: (cinco semanas)

A cargo de: Gerente Comercial

- c. *P3. Otorgamiento de Rendimiento del dinero ingresado en la billetera virtual*, siendo éste la principal ventaja del competidor más importante (Mercado Pago). Los importes ingresados serán colocados en inversiones de bajo riesgo a tasa de mercado (34%). Se otorgarán los beneficios al usuario con una tasa de 30% con un 2% de comisión anual, con un diferencial remanente para la Empresa. Se espera una aceptación del 60% sobre el total de los usuarios de la billetera virtual. En base a los 2,5 millones de cuentas activas y con un depósito promedio de \$9.180, calculado sobre los datos de Mercado Pago de 2020 actualizado por inflación (iProUP, 2020), se obtendría un fondo de captación con un ingreso excedente de \$ 2.816 millones en los tres años. (Ver Tabla 7 – Análisis Rendimiento de Inversiones). Se deberán desarrollar las actualizaciones y pruebas correspondientes en el aplicativo y la página web que se estiman con una carga horaria de 800 horas del equipo IT y un costo de \$1,79 millones de pesos. En este caso el plan de marketing abarcará SMS masivos a todos los usuarios de las billeteras y los medios masivos. El costo de la campaña inicial es de USD 25.000 y se repetirá cada 6 meses. (ver Figura 10 – Presupuesto SMS Marketing TECSID).

Actores Involucrados: Equipo Comercial, IT y Marketing.

Duración: (tres meses)

A cargo de: Gerente de IT

## 2. P4. Programa “Voice of Consumer”

Este estudio se encuentra orientado a conocer, sistematizar y analizar los dolores, expectativas y necesidades de los Clientes; más allá de los límites del feedback obtenido por NPS o CES; e integrándolos. Esta investigación deberá estar compuesta por metodologías cuantitativas (encuestas) y cualitativas (focus group, entrevistas en profundidad y observaciones). Las verticales de investigación serán: hábitos de consumo, gain points y pain points del viaje del Cliente, Top of Mind y competidores. El entregable esperado de insights será complemento de este plan estratégico para retroalimentación de los planes de acción. Este trabajo se realizará una vez por año, hasta que finalice el proyecto. El gasto inicial se proyecta en \$821.980 pesos; estimado sobre la base de 5 consultores con una carga horaria de 160 horas per cápita con un sueldo promedio de \$164.396 pesos (valor empresa).

Actores Involucrados: Consultores, Gerente de CX, Gerente de Marketing y Recursos Humanos.

Duración: (dos meses)

A cargo de: Gerente de CX.

*Objetivo Específico 2 - Reducir un 50% los tiempos de respuesta de gestiones y reclamos, dentro de los próximos doce meses.*

Para cumplimentar este objetivo se llevarán a cabo tres planes de acción, enfocados en la gestión de los sistemas de información, la revisión del organigrama y roles, y la estandarización de los procesos.

1. *P5. Implementación de un software CRM y de gestión de reclamos*, que permita administrar y gestionar de manera integral cada uno de los contactos de los Clientes y también poder llevar métricas de control sobre los tiempos de resolución y problemáticas más frecuentes.

Deberá contener las herramientas que ayuden a administrar tiempos como, por ejemplo, tags de vencimientos, alertas, entre otros; el registro y el seguimiento histórico de las interacciones realizadas por los Clientes y los Colaboradores; y un panel de indicadores KPI de gestión de revisión diaria, semanal y mensual con sus respectivos evolutivos y tendencia. Este software podrá contribuir también en el área de Marketing para complementar la segmentación de Clientes y el uso del BI.

El costo del software seleccionado (“Zoho Desk”) se estima en USD 48.000 anual, compuesto por el pago de 100 licencias de uso. (Ver Figura 11 – Presupuesto CRM “Zoho Desk”).

Actores Involucrados: líderes de CX, IT y Post Venta (para la definición de parámetros de Software), IT (para la instalación y pruebas) y equipos Operaciones, Post Venta y “Mesa de Respuesta” (para la utilización).

Duración: (dos meses)

A cargo de: Gerente de CX.

2. *P6. Creación de un Equipo “Mesa de Respuesta”*, en el cual se centralice exclusivamente la gestión y la resolución de los reclamos iniciados en los front presenciales o digitales, que no hayan podido ser resueltos en un primer contacto. Articulará las soluciones con las distintas áreas de la compañía y dará seguimiento al cumplimiento de las solicitudes y de los tiempos de cada caso. Utilizará como herramienta central el software CRM anteriormente indicado.

El equipo dará cobertura de lunes a lunes, de 8 a 21 horas; asegurando una franja amplia de atención. Constará de 40 personas full time que trabajen de lunes a viernes en dos turnos, 20 personas part time que repliquen el mismo esquema el fin de semana y dos líderes/coordinadores que lideren los equipos.

Este plantel se cotizará como adicional, pero bien puede conformarse a partir de aplicar el método de Rightsizing, reestructurando los recursos actuales.

El costo se estima en \$185,8 millones de pesos para la totalidad del proyecto, compuesto por los salarios de los colaboradores del equipo, con una tasa de actualización anual por inflación. La dotación se mantiene el 100% el primer año y se reduce al 50% a partir del segundo año.

Actores Involucrados: equipo de Recursos Humanos y responsable de CX (para el recruiting, selección y capacitación).

Duración: (2 meses)

A cargo de: Gerente de Recursos Humanos

3. *P7. Redacción de Manual “guía” de Resolución de Problemas*, orientado a los equipos operativos de contacto directo con los Clientes. El objetivo de este manual es recolectar y formalizar los pasos a seguir para la resolución del 20/80 de problemas, apuntando a una resolución de primer contacto. Este manual estará disponible para todos aquellos colaboradores que se relacionen de manera directa con los Clientes, tanto en sucursales, call center y CM de Redes Sociales. Consolidar una estrategia de respuesta omnicanal y aprobada, resulta fundamental para lograr ser más eficaces.

El costo se traduce en el pago de las horas destinadas de los actores involucradas al desarrollo de este proyecto, y se estima en \$ 630.352 pesos.

Actores Involucrados: equipos de Operaciones, Post Venta, “Mesa de Respuesta”, tribu de Mejora de Procesos, líderes de CX y Recursos Humanos.

Duración: (dos meses)

A cargo de: Responsable Tribu Mejora de Procesos.

*Objetivo Específico 3 – Mejorar un 85% la experiencia de los viajes digitales de los Clientes, en el plazo de tres años, medido a través de las valoraciones de usuarios.*

Para este objetivo resulta prioritario revisar el mapa del journey digital por fases y sus fallas, incorporando métricas como el CES (Customer Effort Score) para darle solución definitiva; y además contar con una célula de trabajo específica para este desarrollo. Por lo tanto, se proponen dos planes de acción: uno ejecutivo y de resolución y el otro de conformación organizacional:

1. *P8. Taller de Análisis de Causa Raíz*, bajo una estructura de trabajo organizada con metodologías ágiles. Este plan busca indagar y definir los principales problemas o fallas de usuarios, llegando a la causa raíz que los originan. Luego, a través de una matriz de impacto/esfuerzo, se ordenarán por prioridad las fallas a resolver. Por último, se confeccionará un plan de trabajo de corrección de errores y testeado de las mejoras.

El costo se estima en \$ 1,2 millones por las 320 horas per cápita del equipo de la Tribu de Mejora de Procesos, representado en dos analistas de procesos.

Actores Involucrados: Equipo IT y Tribu de Mejora de Procesos

Duración: (3 años)

A cargo de: Gerente IT

2. *P9. Creación de la Tribu App*, contratando y conformando un equipo de: 1 Scrum Master, 1 Product Owner, 1 QA, 1 Arquitecto y 1 desarrollador especialista de IT, como célula responsable de estas mejoras y del mantenimiento posterior de la App; sin tener ningún otro producto o proyecto a cargo. Las posiciones detalladas cubren todos los roles necesarios para llevar a cabo el desarrollo y resolución del proyecto.

El costo se estima en \$81,9 millones de pesos para la totalidad del proyecto, compuesto por los salarios de los colaboradores del equipo, con una tasa de actualización anual por inflación.

Actores Involucrados: Equipo IT, Recursos Humanos y Tribu de Mejora de Procesos

Duración: (2 meses)

A cargo de: Gerente IT

Objetivo Específico 4 – *Profesionalizar el 100% de las dotaciones “front office” de Colaboradores, en el plazo de cuatro meses.*

*P10.* Este objetivo se llevará a cabo a través de un Plan de Capacitación extraordinario llamado “Desafío CX” que viene acompañado de una dinámica de feedback periódica que se mantiene en el tiempo. Está orientado a los equipos de Operaciones, Post Venta y líderes (Front Office). Tendrá una carga total de 8 horas, divididas en 3 encuentros virtuales (“cápsulas”) de dos horas cada uno. Se acompañará de 4 cuadernillos de apoyo con el contenido más relevante y contará con una dinámica final de aplicación y comprobación de conocimientos adquiridos en formato interactivo. Los responsables de realizar las cápsulas serán los líderes de los equipos de CX y Operaciones. El equipo de Recursos Humanos será el cargo de unificar la información de acuerdo al contenido propuesto.

El contenido del programa será:

- Desafíos actuales de la gestión del CX: visión de la Empresa. Nuevo perfil del Cliente, sus necesidades y expectativas. Repaso del sistema NPS. Monetización del CX.
- Viaje del Cliente y momentos de verdad: transmitir e identificar los principales hitos de contacto en cada proceso/servicio de la propuesta comercial de la Empresa.
- Herramientas para un servicio efectivo y superador: presentación del Manual “guía”, resolución de Conflictos y manejo de Objeciones.

El programa tendrá carácter permanente, con la realización de una reunión breve de feedback mensual, por equipos. En esta reunión se repasarán brevemente los avances y novedades, se compartirán experiencias, problemáticas puntuales y buenas prácticas. Estará a cargo de los líderes de cada equipo.

El costo de esta implementación asciende a \$ 7,92 millones de pesos, compuestos por las horas destinadas a la capacitación de los equipos involucrados, estimados en 2/3 partes del plantel total de la organización y las horas del equipo de Capacitaciones en el diseño de dicho programa.

Actores Involucrados: integrantes y líderes de los equipos de Operaciones, Marketing y Comercial, Post Venta y CX, Tecnología o IT, Recursos Humanos, “Mesa de Respuesta” y Tribus de Mejora de Procesos, BI y App Naranja.

Duración: (cuatro meses)

A cargo de: Gerente de Recursos Humanos

*Recursos a utilizar*

En el siguiente cuadro, se consolidan todos los costos de los planes de acción anteriormente mencionados, con las tablas anexas referenciadas.

Inversión/Gasto	Descripción Recurso	Valor Unitario	Valor Total	Observaciones Calculo	Anexo
Email Marketing para Plan Limites Actualizados por IPC	Servicio de Envío de 750.000 mails mensuales	\$ 27.625	\$ 1.479.040	Para el periodo de 3 años, actualizado por Inflación	Figura 9
Email Marketing para Plan Bonificación de Mantenimiento	Servicio de Envío de 1.000.000 mails mensuales	\$ 31.875	\$ 1.706.585	Para el periodo de 3 años, actualizado por Inflación	Figura 9
Implementación de Aplicativo de Rendimiento por Inversión	Horas de Trabajo del Equipo IT para el desarrollo, testing e implementación	800	\$ 1.792.000	Sobre la base del sueldo "valor empresa" por 5 personas, por las horas indicadas	Tabla 8
SMS Marketing para Aplicativo de Rendimiento por Inversión	Servicio de Envío de 2.500.000 SMS	USD 0,01	USD 175.000	Campaña de única emisión	Figura 10
Programa "Voice of Consumer"	Horas de Servicio de Consultoría Externa de CX	160	\$ 3.667.395	Sobre la base de sueldo "valor empresa" de un Consultor de CX Sr. para 5 posiciones, una vez al año, ajustado por Índice IPC	Tabla 9
Implementación de un software CRM y de gestión de reclamos	Licencia de software CRM "Zoho Desk", de abono mensual, per cápita.	USD 40	USD 144.000	Sobre la base de 100 usuarios, por el periodo de 3 años	Figura 11
Creación de un Equipo "Mesa de Respuesta"	Contratación de 40 Colaboradores FT (Vendedor B)	\$ 108.886	\$ 185.825.971	Sobre la base del sueldo "valor empresa" por 40 personas para el primer año y 20 a partir del segundo, con paritaria estimada en 40% anual	Tabla 10
	Contratación de 20 Colaboradores PT 18 (Vendedor B)	\$ 40.832		Sobre la base del sueldo "valor empresa" por 20 personas para el primer año y 10 a partir del segundo, con paritaria estimada en 40% anual	
	Contratación 2 Líderes (Jefe Ventas)	\$ 288.000		Sobre la base del sueldo "valor empresa" para 2 personas, por el periodo de 3 años, con incremento salarial estimado en 25% anual	Tabla 11
Redacción de Manual "guía" de Resolución de Problemas	Horas de trabajo individual para 1 analista de Operaciones y 1 Vendedor	240	\$ 297.999	Sobre la base del sueldo "valor empresa", por las horas indicadas	Tabla 10
	Horas de trabajo individual para 1 analista de CX	300	\$ 186.898	Sobre la base del sueldo "valor empresa", por las horas indicadas	
	Horas de trabajo individual para 2 Gerentes (CX y RH)	20	\$ 145.455	Sobre la base del sueldo "valor empresa", por las horas indicadas	Tabla 11
Taller Análisis de Causa Raiz	Horas de trabajo individual para dos Analistas de Mejora de Proceso	320	\$ 1.203.200	Sobre la base del sueldo "valor empresa", por las horas indicadas	Tabla 12
Creación de la Tribu App	Contratación 1 Scrum Master	\$ 408.000	\$ 18.666.000	Sobre la base del sueldo "valor empresa" para 1 persona, por el periodo de 3 años, con incremento salarial estimado en 25% anual	Tabla 8
	Contratación 1 Product Owner	\$ 352.000	\$ 16.104.000	Sobre la base del sueldo "valor empresa" para 1 persona, por el periodo de 3 años, con incremento salarial estimado en 25% anual	
	Contratación 1 QA	\$ 288.000	\$ 13.176.000	Sobre la base del sueldo "valor empresa" para 1 persona, por el periodo de 3 años, con incremento salarial estimado en 25% anual	
	Contratación 1 Arquitecto de Solución	\$ 400.000	\$ 18.300.000	Sobre la base del sueldo "valor empresa" para 1 persona, por el periodo de 3 años, con incremento salarial estimado en 25% anual	
	Contratación 1 Desarrollador	\$ 344.000	\$ 15.738.000	Sobre la base del sueldo "valor empresa" para 1 persona, por el periodo de 3 años, con incremento salarial estimado en 25% anual	
Programa Extraordinario de Capacitación "Desafíos del CX"	Horas de trabajo individual utilizadas para diseñar la capacitación	160	\$ 528.000	Sobre la base de sueldo "valor empresa" de un Jefe de Capacitación y un Analista de Capacitación por 160 horas	Tabla 11
	Horas de trabajo utilizadas por la capacitación, sobre 2/3 de la dotación de Naranja	6	\$ 7.393.898	Sobre la base de sueldo "valor empresa" de un Vendedor "B" por un total de 6 horas	Tabla 10

### Evaluación y Medición del Plan

En esta instancia y como primer elemento, se presenta el Flujo de Fondos. (ver Figura 12 – Flujo de Fondos). Como se indicó anteriormente, el incremento de los Ingresos Netos Operativos se verá reflejado a partir del séptimo mes del proyecto. Para dicha estimación, sólo se consideraron como incrementos aquellos que tienen como fuente de origen relación directa y pura con el objetivo de este trabajo. Los ingresos incrementales que surgen de la actividad puesta en práctica de los planes de acción 1, 2 y 3 entonces, no se tuvieron en cuenta para la construcción del flujo, ya que es una consecuencia secundaria. De esta manera, se asegura una evaluación ácida y centrada sólo en la mejora de la experiencia del Cliente. El punto de rentabilidad se traduce en Ingresos Operativos Netos en \$4.900 millones para el primer año, \$7.203 millones para el segundo y \$9.876 millones para el tercero, en una relación \$1-\$9,86. El FC acumulado presenta valores positivos a partir del onceavo mes del proyecto.

El VAN del proyecto es positivo y es de \$ 4.373 millones, y surge de la diferencia entre las utilidades netas actualizadas (\$ 15.386 millones) y las inversiones (\$ 11.013 millones). Por otra parte, la TIR es de 23,5%.

El ROI del proyecto es de 39,7%, y se obtiene de la relación entre las utilidades e inversiones anteriormente mencionadas.  $((\$ 15.386 - \$ 11.013) / \$11.013) \%$ .

Por otra parte, se establecen otras herramientas evaluativas por Objetivo Específico; las cuales son:

- OE1: Evolutivo mensual de la participación de Clientes Promotores, en el indicador NPS.
- OE2: Envío de Encuestas Online semestral, a la base de Clientes Activos que hayan tenido un Reclamo o Gestión, sobre la experiencia y los tiempos de resolución.
- OE3: Focus Group trimestral, con usuarios de las plataformas digitales, indagando aspectos cualitativos del journey.
- OE4: Evaluación de Competencias a los Colaboradores capacitados.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

El contexto actual, altamente competitivo, democratizado y cambiante, exige a las organizaciones desafiarse constantemente para poder seguir siendo competitivas, rentables y sustentables. Y es el Cliente, atravesado por la revolución digital, quien marca hoy la agenda de esta estrategia. Entender las experiencias y necesidades de los Clientes desde una postura empática, anticiparse y superar expectativas son un *must*. Aquellas organizaciones que buscan ser reconocidas y mantener una operación sustentable saben que el diseño de la experiencia del Cliente es clave fundamental. Pero el verdadero desafío radica entonces, no sólo en conocer y diseñar, sino en saber traducir esa voz capitalizada en construcción de valor tangible y perceptible por el Cliente.

La Planificación Estratégica juega un rol fundamental en este proceso. Permite definir un punto de partida y un horizonte preciso, aún en escenarios de incertidumbre; ordenando ideas, necesidades y estructuras organizacionales complejas, priorizando esfuerzos y alineando a todos los equipos actores. Permite delinear acciones de impacto efectivo y eficiente, cuidando el valor del tiempo. Permite también liderar de manera ágil, para adaptarse rápidamente a los cambios y proveyendo un método estructurado pero flexible; de respaldo, guía y apoyo.

La contribución principal de este trabajo es plantear el paradigma de que la experiencia del Cliente no atenta contra la rentabilidad, sino que la potencia; siempre y cuando el centro de la planificación sea la auténtica voz del Cliente. Con el foco puesto en transformar los pain points en gain points y, a través de esta herramienta de PE, se delinea un plan sustentable y factible de implementación.

Se recomienda también, avanzar con la incorporación de herramientas integrales de gestión que optimicen toda la información utilizada y recopilada por la empresa; para fortalecer así la gestión de los sistemas de información existentes.

Por otra parte, resulta necesario plantear la necesidad de formar nuevos perfiles de liderazgo; sobre todo en los mandos medios de la organización. La necesidad de que incorporen una visión digital, para que puedan acompañar y sostener todo el proceso de transformación que está transitando la Empresa y puedan liderar con éxito las nuevas generaciones que se están consolidando en el ámbito laboral.

## Bibliografía

- @titonet, F. d. (s.f.). *¿Qué es la cultura digital?* Obtenido de *¿Qué es la cultura digital?*: <https://www.titonet.com/estrategia-digital/que-es-la-cultura-digital.html>
- Andrews, K. (1971). *The concept of corporate strategy*. Dow Jones-Irwin: Homewood.
- Anuario de Seguros. (2021). *Anuario Mercado de Seguros - Año 8 Numero 8 - Ejercicio 2019-2020*.
- Banco Mundial. (08 de Junio de 2021). *worldbank.org*. Obtenido de <https://blogs.worldbank.org/es/voices/las-perspectivas-economicas-mundiales-en-cinco-graficos>
- Bankinter. (julio de 2019). *COINC: ponerse en el lado del Cliente*. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.lukka.com%2Fwp-content%2Fuploads%2F2019%2F07%2FBankinter.pdf&clen=3360784&chunk=true>
- BCRA. (2021). *Informe de Inclusión Financiera - Mayo 2021*. Buenos Aires.
- BCRA. (abril de 2021). *Informe de Otros Proveedores No Financieros de Crédito*. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Fwww.bcra.gov.ar%2FPdfs%2FPublicacionesEstadisticas%2FInforme%2520OPNFC%2520Abril%25202021.pdf&clen=835305&chunk=true>
- BCRA. (Septiembre de 2021). *www.bcra.gob.ar*. Obtenido de [http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales\\_variables.asp](http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables.asp)
- Blanco, J. D. (2 de mayo de 2018). *El Concepto de la Estratgeia Corporativa (Andrews)*. Obtenido de <https://www.grandespymes.com.ar/2018/05/02/el-concepto-de-la-estrategia-corporativa-andrews/>
- CACE. (2021). *Informe Mid Term 2021*.
- Camara Argentina de Comercio y Servicios. (2016). *Tarjetas de crédito - Problemas y posibles soluciones para el comercio y los servicios*. Buenos Aires.
- Cañarte, J. C. (2012). *Antecedentes del proceso de planeación estratégica como fundamentos para el logro de un desarrollo endógeno sustentable desde la universidad*. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727-81202012000300008&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-81202012000300008&lng=es&tlng=es)
- CEM - Customer Experience Management. (s.f.). *Los esfuerzos en CX y los resultados económicos (ROI)*. Obtenido de <https://comunidad.customerexperience.com.ar/discussion/90/los-esfuerzos-en-cx-y-los-resultados-economicos-roi>
- CEPAL - Naciones Unidas. (2020). *Revolución tecnológica e inclusión social - Reflexiones sobre desafíos y oportunidades para la política social en América Latina*. Obtenido de [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Frepositorio.cepal.org%2Fbitstream%2Fhandle%2F11362%2F45901%2F1%2FS2000401\\_es.pdf&clen=1285336](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Frepositorio.cepal.org%2Fbitstream%2Fhandle%2F11362%2F45901%2F1%2FS2000401_es.pdf&clen=1285336)
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Chubb, G. L. (s.f.). *9 nuevos hábitos de los consumidores impulsados por la tecnología: qué entienden por Compañías de Seguros*. Obtenido de <https://www.chubb.com/latammarketing/bloglatam/9-nuevos-habitos-de-los-consumidores-impulsados-por-la-tecnologia-que-entienden-por-companias-de-seguros.html>

- Cronista. (31 de julio de 2021). *Cuál es la estrategia del Gobierno para motorizar el consumo antes de las elecciones*. Obtenido de <https://www.cronista.com/economia-politica/publicar-fin-de-semana-cual-es-la-estrategia-del-gobierno-para-motorizar-el-consumo-antes-de-las-elecciones/>
- Cronista, E. C. (18 de Agosto de 2021). *Exchanges de criptomonedas: cuasi anarquía normativa y riesgo de lavado de dinero*. Obtenido de <https://www.cronista.com/columnistas/las-exchanges-de-criptomonedas-cuasi-anarquia-normativa-y-riesgo-de-lavado-de-dinero/>
- Drucker, P. F. (1986). *Management, Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Truman Talley Books.
- Eisner, F. (12 de julio de 2020). *La evolución del NPS de los Bancos en Argentina*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/la-evoluci%C3%B3n-del-nps-de-los-bancos-en-argentina-federico-eisner/?originalSubdomain=es>
- Enrique Ortega Burgos. (s.f.). *McDonald's - 5 claves de su éxito*. Obtenido de <https://enriqueortegaburgos.com/mcdonalds-5-claves-de-su-exito/>
- Forbes Digital. (03 de julio de 2021). *Cómo se libra la guerra de las billeteras virtuales en la Argentina*. Obtenido de <https://www.forbesargentina.com/money/como-libra-guerra-billeteras-virtuales-argentina-n6346>
- Forrester Consulting. (abril de 2018). *The Business Impact of Investing in CX*.
- Fundación Vida Silvestre Argentina. (s.f.). *Consumo responsable*. Obtenido de [https://www.vidasilvestre.org.ar/nuestro\\_trabajo/concientizacion\\_y\\_educacion/campanas/dia\\_del\\_medio\\_ambiente/dia\\_mundial\\_del\\_medio\\_ambiente/cinco\\_propuestas\\_para\\_una\\_argentina\\_sustentable/consumo\\_responsable/](https://www.vidasilvestre.org.ar/nuestro_trabajo/concientizacion_y_educacion/campanas/dia_del_medio_ambiente/dia_mundial_del_medio_ambiente/cinco_propuestas_para_una_argentina_sustentable/consumo_responsable/)
- Gangi, J. (10 de Mayo de 2021). *1 de cada 3 cordobeses utilizan billetera virtual*. Obtenido de <https://delfoscba.com.ar/economia/1-de-cada-3-cordobeses-poseen-billetera-virtual/>
- Gómez, L. M. (23 de septiembre de 2018). *Competitividad y Proceso Estratégico. El Caso de Walmart México*. Obtenido de <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.23.5155>
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Bogotá: McGrawHill.
- Grupo Financiero Galicia. (2016). *Informe de Sustentabilidad 2016*. Obtenido de <http://galiciasustentable.com/IS2016/VO/experiencia-cliente.html#nps>
- Gutierrez-Rubí, A. (22 de Diciembre de 2014). *6 rasgos clave de los millennials, los nuevos consumidores*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/>
- Hills, S. y. (2019). *Administración Estratégica - Teoría y Casos - un enfoque integral*. Ciudad de Mexico: Cengage.
- Hinojosa, M. (2018). *Experiencia del Cliente: El camino hacia la rentabilidad*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/465880055/Experiencia-del-cliente-el-camino-hacia-la-rentabilidad>
- INDEC. (Septiembre de 2021). *Principales Indicadores del INDEC*. Obtenido de [www.indec.gob.ar](http://www.indec.gob.ar)
- INDEC. (Agosto - Octubre 2020). *Segundo Informe de Resultados - Estudio sobre el impacto de la COVID-19 en los hogares del Gran Buenos Aires*. Buenos Aires.
- Jackson, S. E. (2012). Five secrets to success in business strategy. *Journal of Business Strategy*, Vol. 33 Nro. 2.

- Kumar, S. (11 de marzo de 2021). *What is a good NPS Score (2021 Benchmark)*. Obtenido de <https://medium.com/doter/what-is-a-good-nps-score-2021-benchmark-a40ddf6d4b60>
- Laura García para IProUP. (01 de febrero de 2020). *Efecto "tasa" golpea a fondos de Ualá y Mercado Pago: cuánto te dan por tu saldo y en qué invierten*. Obtenido de <https://www.iproup.com/finanzas/11037-mercado-libre-uala-por-que-bajo-el-rendimiento-de-sus-fondos>
- Mercado Libre. (2020). *E-commerce: evolución en los hábitos del consumidor. En tiempos de Covid-19*". Buenos Aires.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos*. Mexico: Pearson Education.
- Mónica Mena Roa para Statista. (8 de septiembre de 2021). *La adopción de las criptomonedas en el mundo*. Obtenido de <https://es.statista.com/grafico/18425/adopcion-de-las-criptomonedas-en-el-mundo/>
- Moore, K. (28 de marzo de 2011). *Porter or Mintzberg: Whose View of Strategy Is the Most Relevant Today?* Obtenido de <https://www.forbes.com/sites/karlmoore/2011/03/28/porter-or-mintzberg-whose-view-of-strategy-is-the-most-relevant-today/?sh=45e742d058ba>
- Muther, C. (1 de Febrero de 2013). *The growing culture of impatience makes us crave more and more instant gratification*. Obtenido de <https://www.boston.com/uncategorized/noprimarytagmatch/2013/02/01/the-growing-culture-of-impatience-makes-us-crave-more-and-more-instant-gratification/>
- Naranja. (2019). *Reporte de Sustentabilidad 2019*. Obtenido de [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fdownloads.ctfassets.net%2Fyxlyq25bynna%2F3G3kW8X67nHKkROneh8QfZ%2F3051ed5e3677b99f46383e4b48c83ee%2FNaranja\\_-\\_Reporte\\_de\\_Sustentabilidad\\_2019.pdf&cld=22407500&chunk=tru](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fdownloads.ctfassets.net%2Fyxlyq25bynna%2F3G3kW8X67nHKkROneh8QfZ%2F3051ed5e3677b99f46383e4b48c83ee%2FNaranja_-_Reporte_de_Sustentabilidad_2019.pdf&cld=22407500&chunk=tru)
- Naranja X . (2021). *Informe Naranja X - 1 Trimestre 2021*.
- Naranja X. (2020). *Estados Financieros 2019 Tarjeta Naranja S.A*. Cordoba.
- Naranja X. (2021). *Estados Financieros 2020 Tarjeta Naranja S.A*. Cordoba.
- Naranja X. (2021). *Naranja X Sustentabilidad - Clientes*. Obtenido de <https://sustentabilidad.naranjax.com/clientes/>
- Naranja X. (2021). *Naranja X Sustentabilidad - Equipo*. Obtenido de <https://sustentabilidad.naranjax.com/equipo/>
- Naranja X. (2021). *Naranja X Sustentabilidad - Estrategia*. Obtenido de <https://sustentabilidad.naranjax.com/estrategia/>
- Naranja X. (2021). *Naranja X Sustentabilidad - Negocio*. Obtenido de <https://sustentabilidad.naranjax.com/negocio/>
- Perfil. (20 de agosto de 2021). *6 de cada 10 argentinos cambiarían de entidad bancaria*. Obtenido de <https://www.perfil.com/noticias/economia/6-de-cada-10-argentinos-cambiaran-de-entidad-bancaria.phtml>
- Porter, M. E. (1996). What is a strategy? *Harvard Business Review*, 61-78.
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria S.A. DE C.V.

- PRISMA. (2021). *Índice Prisma Medios de Pago Segundo Trimestre 2021*.
- PwC Argentina. (2017). *¿Qué buscan los clientes de servicios financieros en la era digital?*
- Salinas, J. G. (Septiembre-Octubre 2017). Científico de datos: codificando el valor oculto e intangible de los datos. *Revista Digital Universitaria*, Vol. 18, Núm. 7.
- Superintendencia de Seguros de la Nación. (2020). *INFORMACIÓN ESTADÍSTICA DE PÓLIZAS Y CANTIDAD DE SINIESTROS*. Buenos Aires.
- Ualá. (14 de Junio de 2021). *Los usuarios de Ualá, protagonistas de la campaña para celebrar las 3 millones de tarjetas emitidas*. Obtenido de <https://www.uala.com.ar/prensa-articulo-8>
- Unidad de Cultura Científica. (30 de Marzo de 2020). *#UPNAResponde: ¿Qué transformaciones sociales nos traerá esta crisis del coronavirus?* Obtenido de <https://traductordeciencia.es/upnaresponde-nupekerantzun-que-transformaciones-sociales-nos-traera-esta-crisis-del-coronavirus/>
- Universidad Siglo 21. (s.f.). *Tarjeta Naranja*.

**Anexos**

*Figura 1 – Línea de Tiempo “Hitos de Naranja X”*



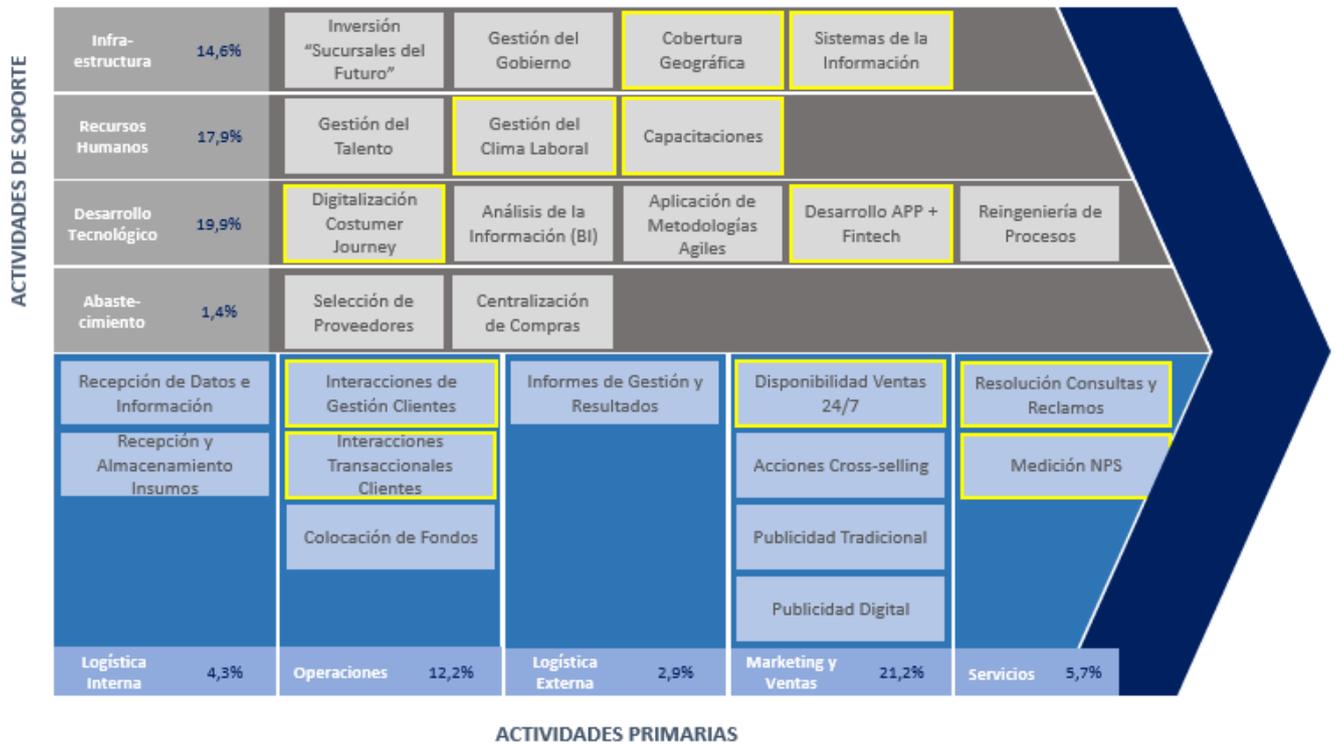
Fuente: Elaboración propia

*Figura 2 – Análisis de las 5 Fuerzas de Porter*

Fuerzas Competitivas	Alto	Medio	Bajo
Rivalidad entre Competidores	x		
Poder de Negociación de Clientes	x		
Poder de Negociación de Proveedores	x		X
Amenaza de Nuevos Entrantes	x		X
Amenaza de Productos Sustitutos		x	

Fuente: Elaboración propia

Figura 3 – Análisis de la Cadena de Valor



Fuente: Elaboración propia en base al modelo de Michael E. Porter.

Figura 4 – Matriz FODA

**FORTALEZAS**

- Marca líder en el interior del país con una gran cobertura de servicio en todo el territorio, a través de los canales físicos y digitales 24/7.
- Transformación Digital como directriz de crecimiento.
- Fuerte Cultura organizacional Cliente-céntrica .
- Mejora Continúa y Metodologías Ágiles en procesos internos y Customer Journey.
- Exitosa gestión del Clima Laboral y del Desarrollo del Talento Interno.
- Equipos de perfil digital.
- Aplicación del BI y Machine Learning.
- Crecimiento de los Ingresos a través de los Negocios Digitales.
- Incursión en el modelo Fintech.
- Gestión de Gobierno robusta.
- Centralización de la Compra de Insumos

**OPORTUNIDADES**

- Alta penetración y adopción de nuevos medios de pago electrónicos, con altas tasas de crecimiento sostenido.
- Boom de las Criptomonedas.
- Nuevos hábitos sociales y de consumo, como consecuencia de la pandemia.
- El uso de las redes sociales como espacio de comunicación y monetización.
- Consolidación de los Millenials como nueva fuente de consumidores.
- Innovación continua en la Ciencia de los Datos.
- Políticas gubernamentales de Incentivo del Consumo.

**DEBILIDADES**

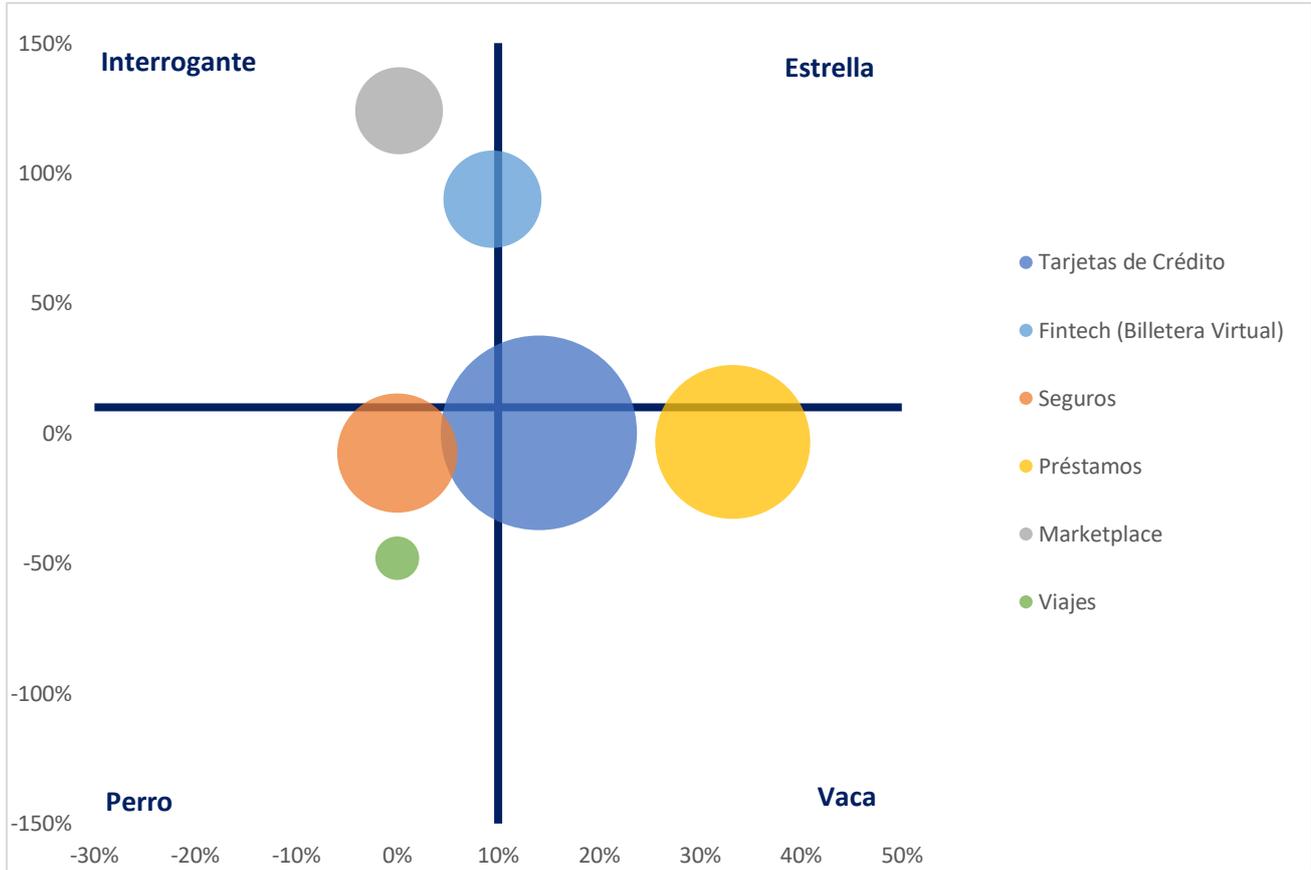
- Falta de Formalización de los Procesos (en curso).
- Incremento del Endeudamiento.
- NPS Cliente ubicado en 39/100 puntos.
- Los Clientes no perciben el valor agregado generado e invertido.
- Falta de Información de Herramientas de Gestión de Indicadores.
- Falta de Información de Sistemas de Gestión de Clientes (CRM).
- Falta de estructura en los procesos de Marketing.
- Consumo Promedio crece por debajo de la inflación.

**AMENAZAS**

- Escenario político inestable e incierto.
- Inflación creciente y sostenida (51,8% interanual) que incrementa los costos.
- Pérdida del poder adquisitivo (-8 p.p.).
- Tasas de Interés elevadas (38%).
- Caída en el uso de las Tarjetas de Crédito (-13%).
- Cultura de la Inmediatez.
- Nuevos hábitos laborales introducidos por la pandemia.
- Clientes con alto poder de negociación.
- Alta competitividad en el sector.

Fuente: Elaboración propia en base al modelo de Humphrey.

Figura 5 – Gráfico Matriz BCG

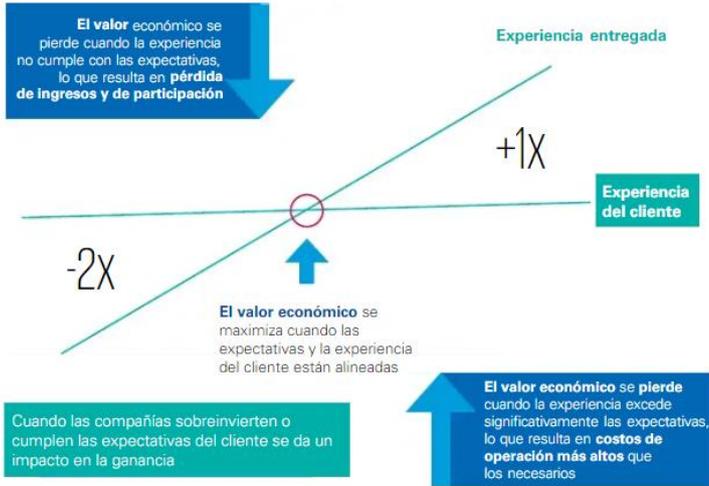


Negocio	Part% Mercado	Crec% Mercado
Tarjetas de Crédito	14,0%	0,2%
Préstamos	33,2%	-3,3%
Seguros	0,0%	-7,6%
Fintech (Billetera Virtual)	9,4%	90,0%
Marketplace	0,2%	124,0%
Viajes	0,0%	-48,0%

Fuente: Elaboración propia en base al modelo de Boston Consulting Group

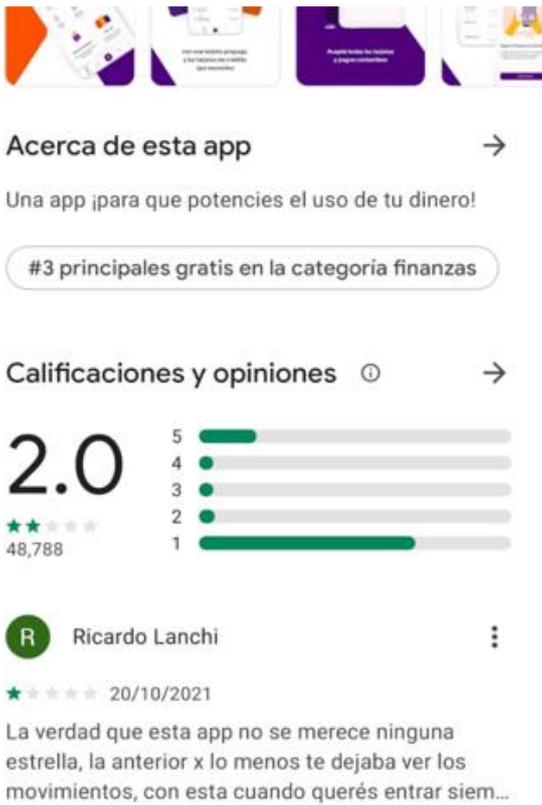
Figura 6 – Gráfico de Crecimiento Rentable a través del CX.

Para impulsar un crecimiento rentable, es crítico el equilibrio entre las expectativas de los clientes y la experiencia



Fuente: KPGM International

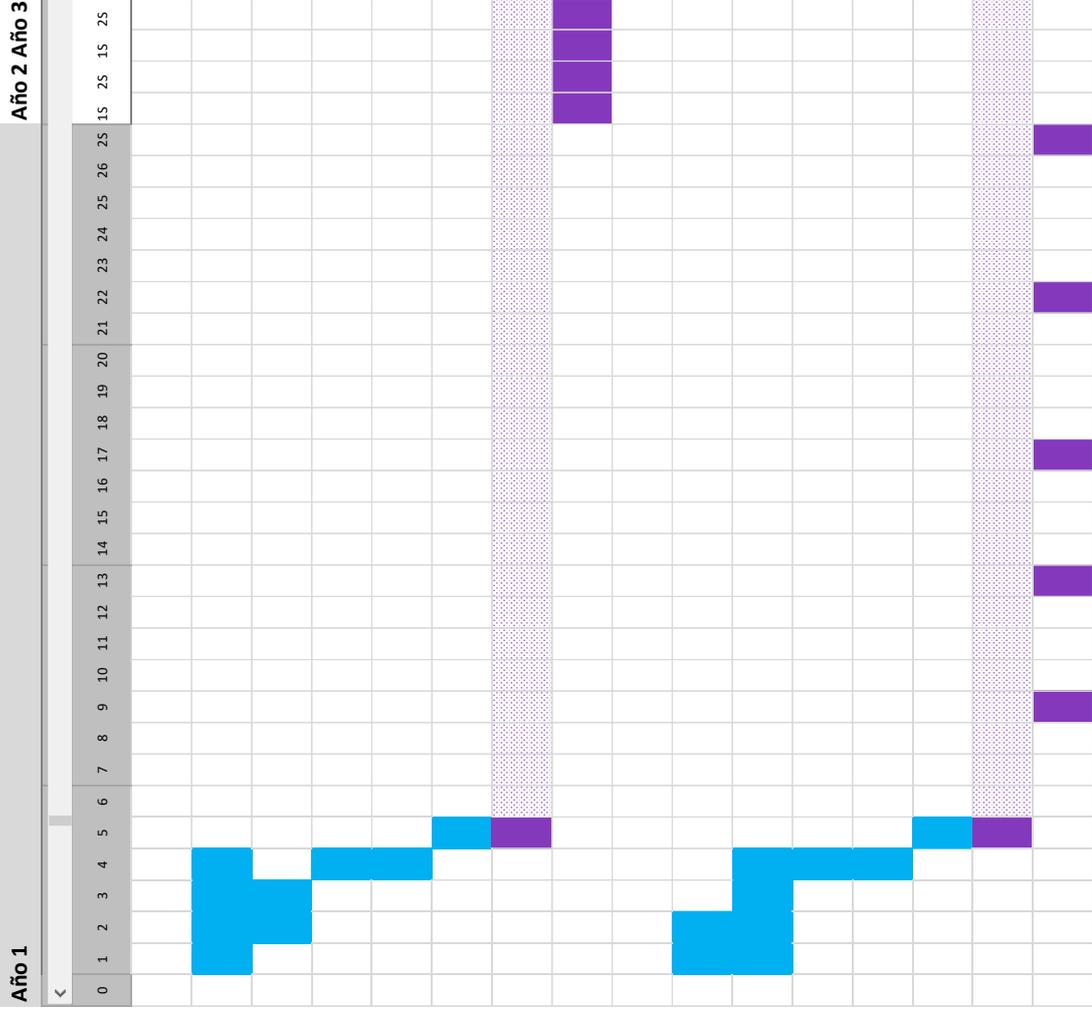
Figura 7 – Valoración APP Naranja X en Playstore



Fuente: Screenshot Playstore para Android.

Figura 8 – Carta Gantt

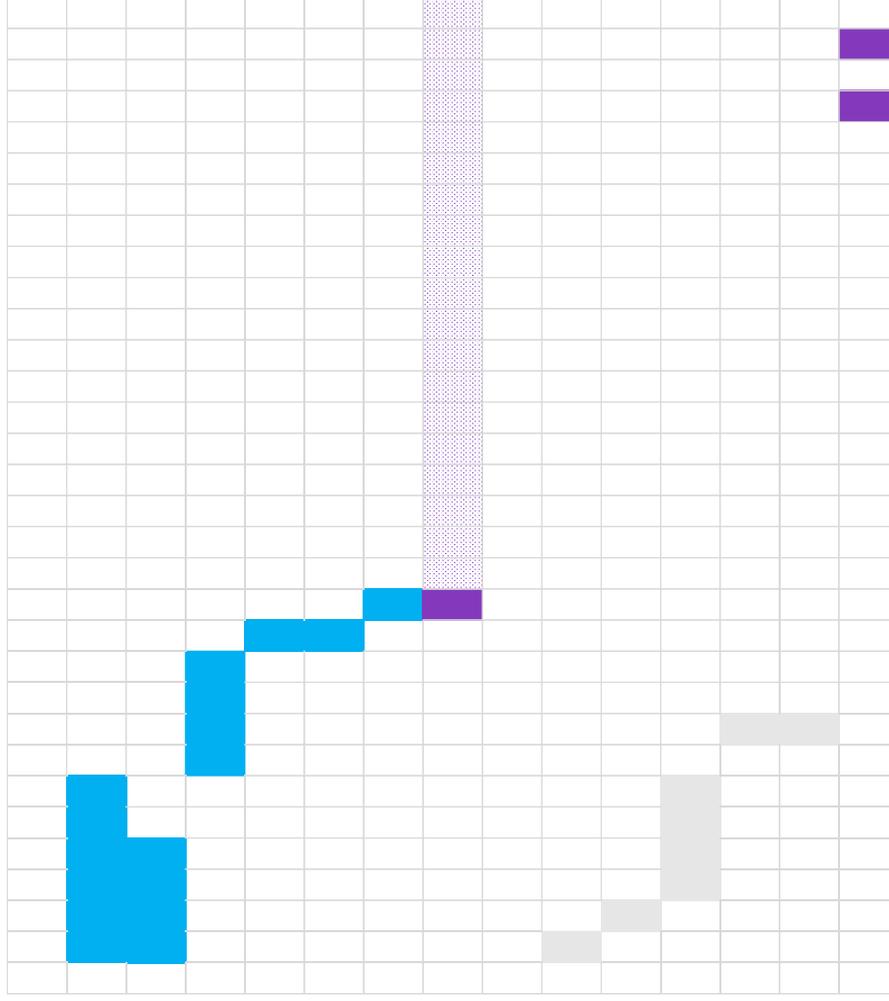
Se encuentra dividido en cinco partes:



Objetivo Especifico	Tareas	Asignado a	Inicio (en semanas)	Duración (en semanas)
1. Incrementar un 60% la fidelización de los Clientes en el plazo de un año, medido a través de la participación (%) de los Clientes promotores.	<b>P1. Implementación de sistema de Límites actualizados automáticamente por inflación (IPC)</b>			
	Reconfiguración y actualización de los Sistemas, con las nuevas condiciones	IT	1	4
	Selección de los Clientes beneficiarios, de acuerdo a las condiciones del Plan	Tribu BI	2	2
	Armado de Propuesta Comunicación Mail a Clientes	Marketing	4	1
	Armado Contenido de Promoción de RRSS	Marketing	4	1
	Envío de Comunicaciones y Promoción	Marketing (externo)	5	1
	Lanzamiento Formal	Marketing	5	
	Revisión semestral	IT + Comercial		
	<b>P2. Bonificación del costo de mantenimiento para Clientes con cuentas inactivas por doce meses</b>			
	Selección de los Clientes beneficiados inactivos	Tribu BI	1	2
Reconfiguración de los Sistemas de Administración y Liquidación de Cuentas	IT	1	4	
Armado de Propuesta Comunicación Mail a Clientes	Marketing	4	1	
Armado Contenido de Promoción de RRSS	Marketing	4	1	
Envío de Comunicaciones y Promoción	Marketing (externo)	5	1	
Lanzamiento Formal	Marketing	5		
Revisión mensual sobre el evolutivo del Plan	Tribu BI + Comercial			

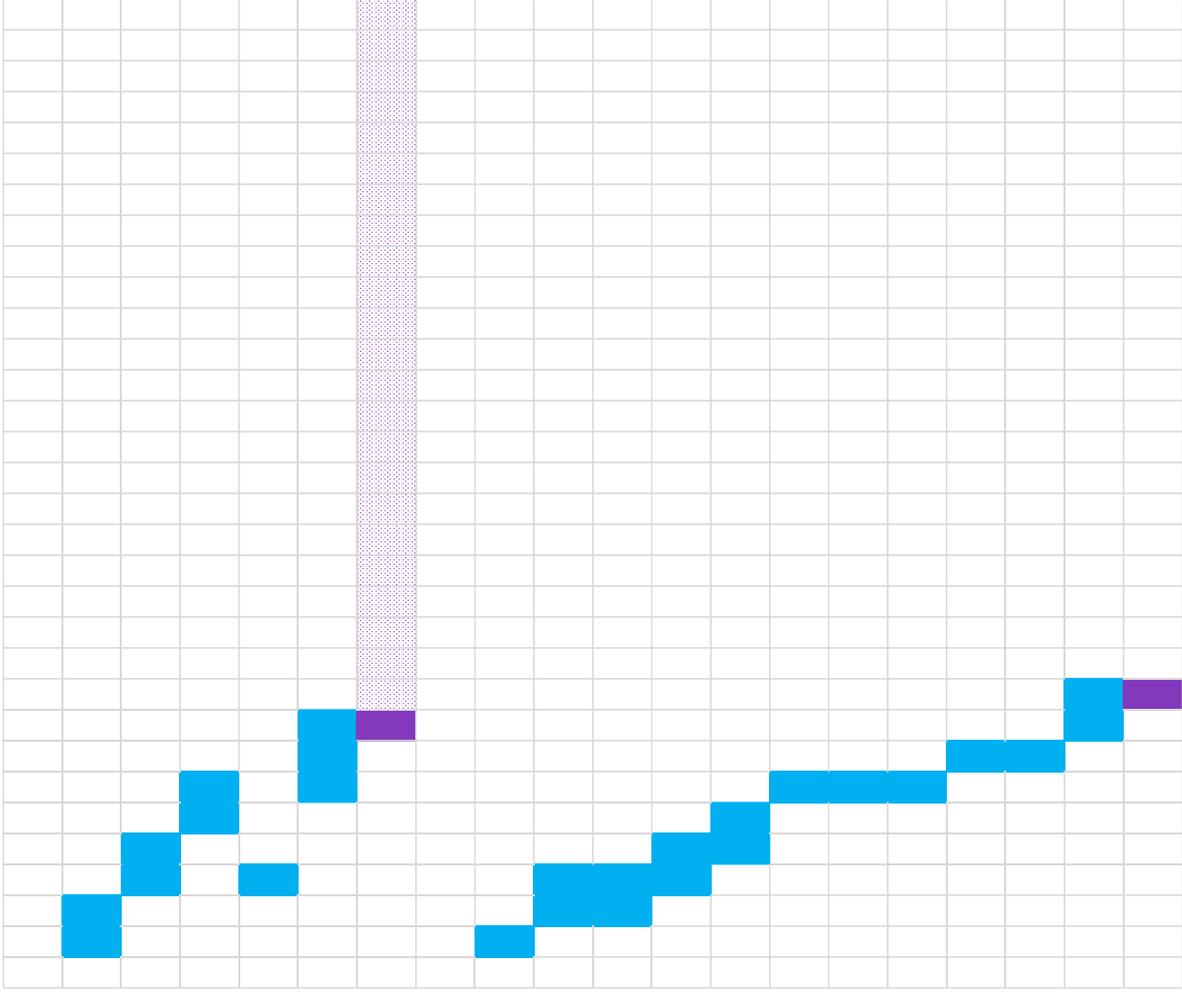
**1. Incrementar un 60% la fidelización de los Clientes en el plazo de un año, medido a través de la participación (%) de los Clientes promotores.**

P3. Otorgamiento de Rendimiento del dinero ingresado en la billetera virtual			
Reconfiguración sistémica de la APP incorporando estas novedades	IT	1	6
Acuerdo con Entidad bancaria para Inversión	Gerente Comercial	1	4
Testing y Corrección de Errores	IT	7	4
Armado de Propuesta Comunicación SMS a Clientes	Marketing	11	1
Armado Contenido de Promoción de RRSS y Medios Masivos	Marketing	11	1
Envío de Comunicaciones y Promoción	Marketing (externo)	12	1
Lanzamiento Formal	Gerente IT	12	
P4. Programa "Voice of Consumer"			
Reunion Inicial con Consultores presentando necesidades de Información	Gerente CX + Marketing	1	1
Reunión Feedback con Propuesta Formal	Gerente CX + Marketing	2	1
Ejecución del Plan de Investigación	Consultores	3	4
Presentación de los Resultados	Consultores	8	1
Revisión de Insights	Gerente CX + Marketing	8	1
Reboot	Gerente CX + Marketing + Consultores		

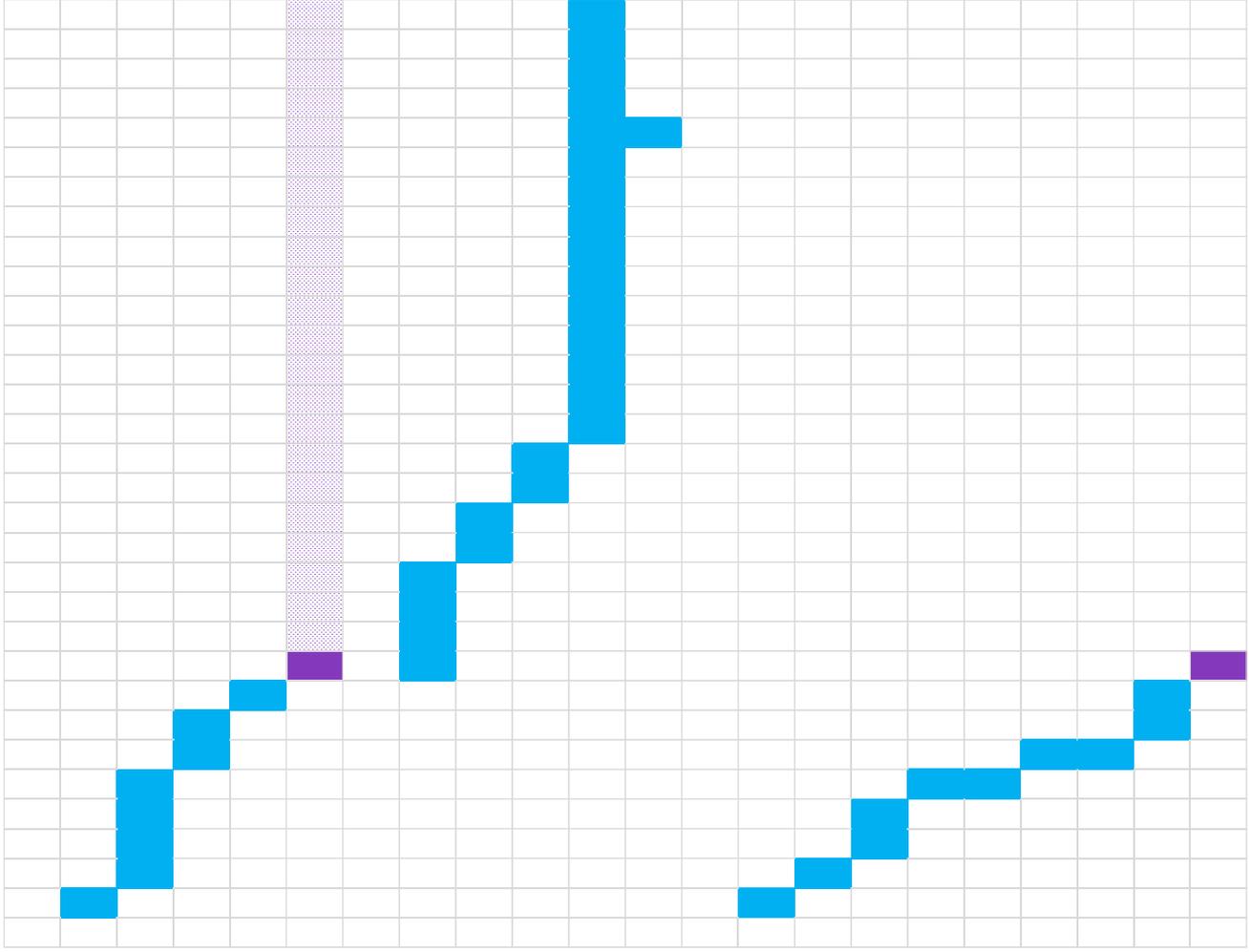


*2.Reducir un 50% los tiempos de respuesta de gestiones y reclamos, dentro de los próximos doce meses.*

<b>P5. Implementación de un software CRM y de gestión de reclamos</b>			
Reunion Requerimientos del Software con Proveedor	Gerente CX	1	2
Instalación del Software y Comprobación de Integración sistémica	IT	3	2
Testing y Corrección de Errores	IT	5	2
Definición y Carga de los KPI de la Herramienta	Gerente CX	3	1
Capacitación a los Equipos de Trabajo	Recursos Humanos	6	3
Lanzamiento formal	Gerente CX	8	
<b>P6. Creación de un Equipo "Mesa de Respuesta"</b>			
Armado de los Job Descriptions para cada puesto y Herramientas	Recursos Humanos + CX	1	1
Publicación Búsquedas en Portales Externos (LinkedIn, Zona Jobs, etc)	Recursos Humanos	2	2
Publicación Búsquedas en Portal Interno	Recursos Humanos	2	2
Adquisición de Herramientas	Compras	3	2
Proceso de Entrevistas de Selección a los Candidatos	Recursos Humanos + CX	4	2
Selección de la posición de Líder	Recursos Humanos + CX	6	1
Selección de los Candidatos	Recursos Humanos + CX	6	1
Preparación de espacio de Oficina y Herramientas	Recursos Humanos	6	1
Ingreso y Firma de Contrato	Recursos Humanos	7	1
Capacitación de Inducción	Recursos Humanos	7	1
Capacitación específica del Puesto	Gerente CX	8	2
1er Reunión de Equipo	Gerente CX + Lider	9	



<p><b>2. Reducir un 50% los tiempos de respuesta de gestiones y reclamos, dentro de los próximos doce meses.</b></p>	<p><b>P7. Redacción de Manual "guía" de Resolución de Problemas</b></p>			
	Taller de Definición del 20/80 de los Problemas a incluir	CX + Operaciones + Post Venta	1	1
	Mapeo de la Ruta ideal de Resolución para cada Caso	CX + Operaciones + Post Venta	2	4
	Redacción formal del Procedimiento	CX	6	2
	Revisión y Corrección de Errores	Gerente CX + Recursos Humanos	8	1
	Lanzamiento formal del Manual y distribución digital	Recursos Humanos	9	
<p><b>3. Mejorar un 85% la experiencia de los viajes digitales de los Clientes, en el plazo de tres años, medido a través de las valoraciones de usuarios.</b></p>	<p><b>P8. Taller Análisis de Causa Raíz y creación de la Tribu App</b></p>			
	Taller de Análisis de Causas Raíz de Problemas y Fallas	Tribu IT + Tribu BI	9	4
	Priorización de Problemas y Fallas a solucionar	Tribu IT + Gerente IT	13	2
	Confección de Plan de Release y MVP	Tribu IT + Gerente IT	15	2
	Ejecución de Plan de Release	Tribu IT	17	16
	Revisión de Indicadores	Tribu IT + Gerente IT	27	1
	<p><b>P9. Creación de la Tribu App</b></p>			
	Armado de los Job Descriptions para cada puesto y Herramientas	Recursos Humanos + IT	1	1
	Publicación Búsquedas en Portales Externos (LinkedIn, Zona Jobs, etc)	Recursos Humanos	2	1
	Proceso de Entrevistas de Selección a los Candidatos	Recursos Humanos + IT	3	2
Selección de los Candidatos	Recursos Humanos + IT	5	1	
Preparación de espacio de Oficina y Herramientas	Recursos Humanos	5	1	
Ingreso y Firma de Contrato	Recursos Humanos	6	1	
Capacitación de Inducción	Recursos Humanos	6	1	
Capacitación específica del Puesto	Gerente CX	7	2	
1er Reunión de Equipo	Gerente CX + Lider	9		





Fuente: Elaboración propia

Figura 9 – Presupuesto Email Marketing TECSID

Planes Mensuales		Planes Prepagos		Planes Sin limites	
Planes Pre-Pagos	Código Comercial	Suscriptores en BBDD	Cantidad de Listas	Precio	\$ ARS
1.000 envíos	p001k	10.000	10	\$ars 488.00	
2.000 envíos	p002k	20.000	20	\$ars 688.00	
5.000 envíos	p005k	30.000	50	\$ars 1.100.00	
10.000 envíos	p010k	50.000	100	\$ars 1.575.00	
20.000 envíos	p020k	100.000	100	\$ars 2.950.00	
30.000 envíos	p030k	200.000	200	\$ars 3.850.00	
50.000 envíos	p050k	500.000	500	\$ars 5.900.00	
75.000 envíos	p075k	500.000	ilimitadas	\$ars 7.538.00	
100.000 envíos	p100k	1.000.000	ilimitadas	\$ars 9.188.00	
200.000 envíos	p200k	1.000.000	ilimitadas	\$ars 12.338.00	
350.000 envíos	p350k	1.000.000	ilimitadas	\$ars 17.688.00	
500.000 envíos	p500k	2.000.000	ilimitadas	\$ars 19.062.00	
750.000 envíos	p750k	3.000.000	ilimitadas	\$ars 27.625.00	
1.000.000 envíos	p1000k	ilimitados	ilimitadas	\$ars 31.875.00	
1.500.000 envíos	p1500k	ilimitados	ilimitadas	\$ars 47.250.00	
2.000.000 envíos	p2000k	ilimitados	ilimitadas	\$ars 60.000.00	

Fuente: recuperado de [https://tecsid.com/precios\\_emailmarketing](https://tecsid.com/precios_emailmarketing)

Figura 10 – Presupuesto SMS Marketing TECSID

## Precios de los Planes o Líneas

Los precios por SMS varían de acuerdo a la cantidad de SMS que compra o recarga. También depende del Plan (Números Cortos o Virtuales largos genéricos). Aquí exponemos una tabla genérica de precios:

Cantidad de SMS	Línea	Descuento	Precio de Envío SMS	Precio de Recepción SMS
de 1 a 9.999 sms	Línea A	No	Consultar	u\$s 0.01
de 10.000 a 99.999 sms	Línea B	Si -10%	Consultar	u\$s 0.01
desde 100.000 sms	Línea C	Si -20%	Consultar	u\$s 0.01

Fuente: recuperado de [https://tecsid.com/precios\\_sms](https://tecsid.com/precios_sms)

Figura 11 – Presupuesto CRM “Zoho Desk”

Mensual  Anual

**ENTERPRISE**

**\$35**

/agente/mes con facturación anual

PRUEBELO AHORA

**Funciones de PROFESIONAL+**

- ✓ Chat en vivo
- ✓ Zia - Inteligencia artificial (beta)
- ✓ Personalización del centro de ayuda
- ✓ Centro de ayuda para varias marcas
- ✓ Gestión avanzada de procesos
- ✓ Funciones personalizadas
- ✓ IVR en varios niveles
- ✓ Paneles e informes globales
- ✓ Informes programados
- ✓ Gestión de contratos
- ✓ Reglas de validación
- ✓ Revisión de campos
- ✓ Atención en diversos horarios y días festivos
- ✓ Intercambio de datos por función
- ✓ 50 agentes ligeros
- ✓ Complemento ( \$5 por agente ligero por mes)

Fuente: recuperado de <https://www.zoho.com/es-xl/desk/pricing.html>

Figura 12 – Flujo de Fondos

Cotización Dólar:	\$ 104,06	\$ 108,18	\$ 112,47	\$ 116,93	\$ 121,56	\$ 126,38
Tasa de Actualización:						
	<b>A1</b>					
	m1	m2	m3	m4	m5	m6
Ingresos Incrementales - Mejora Experiencia	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Egresos - Inversiones</b>						
P1. Email Marketing	-\$ 27.625	-\$ 27.625	-\$ 27.625	-\$ 27.625	-\$ 27.625	-\$ 27.625
P2.a. Bonificación Costo Mantenimiento	-\$ 199.237.375	-\$ 199.237.375	-\$ 199.237.375	-\$ 199.237.375	-\$ 199.237.375	-\$ 199.237.375
P2.b. Email Marketing	-\$ 31.875	-\$ 31.875	-\$ 31.875	-\$ 31.875	-\$ 31.875	-\$ 31.875
P3.a. Implementación y Desarrollo en APP	-\$ 597.333	-\$ 597.333	-\$ 597.333	\$ -	\$ -	\$ -
P3.b. SMS Marketing	-\$ 2.601.440	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 3.159.580
P4. Programa "Voice of Consumer"	-\$ 821.980	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
P5. Implementación Software CRM	-\$ 416.230	-\$ 432.730	-\$ 449.883	-\$ 467.717	-\$ 486.257	-\$ 505.533
P6. Creación "Mesa de Respuesta"	-\$ 5.748.081	-\$ 5.748.081	-\$ 5.748.081	-\$ 5.748.081	-\$ 5.748.081	-\$ 5.748.081
P7. Redacción Manual "Resolución de Problemas"	-\$ 630.352	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
P8. Taller "Causa Raiz - App"	-\$ 601.600	-\$ 601.600	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
P9. Creación "Tribu App"	-\$ 1.792.000	-\$ 1.792.000	-\$ 1.792.000	-\$ 1.792.000	-\$ 1.792.000	-\$ 1.792.000
P10. Capacitación "Desafíos del CX"	-\$ 528.000	-\$ 2.464.633	-\$ 2.464.633	-\$ 2.464.633	\$ -	\$ -
Utilidad antes de Impuestos	-\$ 213.033.892	-\$ 210.933.252	-\$ 210.348.806	-\$ 209.769.306	-\$ 207.323.214	-\$ 210.502.069
IIGG (30%)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Neta	-\$ 213.033.892	-\$ 210.933.252	-\$ 210.348.806	-\$ 209.769.306	-\$ 207.323.214	-\$ 210.502.069
FC Acumulado	-\$ 213.033.892	-\$ 423.967.144	-\$ 634.315.950	-\$ 844.085.256	-\$ 1.051.408.470	-\$ 1.261.910.538

(continuación)

\$ 131,39	\$ 136,60	\$ 142,02	\$ 147,65	\$ 153,50	\$ 159,58	\$ 189,84	\$ 260,28
					1,525	1,46	1,371
<b>A1</b>						<b>A2</b>	<b>A3</b>
m7	m8	m9	m10	m11	m12		
\$ 392.049.037	\$ 588.073.556	\$ 735.091.944	\$ 735.091.944	\$ 980.122.593	\$ 1.470.183.889	\$ 7.203.901.055	\$ 9.876.548.346
-\$ 27.625	-\$ 27.625	-\$ 27.625	-\$ 27.625	-\$ 27.625	-\$ 27.625	-\$ 483.990	-\$ 663.550
-\$ 199.237.375	-\$ 199.237.375	-\$ 199.237.375	-\$ 199.237.375	-\$ 199.237.375	-\$ 199.237.375	-\$ 3.490.638.810	-\$ 4.785.665.809
-\$ 31.875	-\$ 31.875	-\$ 31.875	-\$ 31.875	-\$ 31.875	-\$ 31.875	-\$ 558.450	-\$ 765.635
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 3.989.500	-\$ 9.492.190	-\$ 13.013.792
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 1.200.091	-\$ 1.645.324
-\$ 525.572	-\$ 546.406	-\$ 568.066	-\$ 590.584	-\$ 613.995	-\$ 638.320	-\$ 9.112.502	-\$ 12.493.241
-\$ 5.748.081	-\$ 5.748.081	-\$ 5.748.081	-\$ 5.748.081	-\$ 5.748.081	-\$ 5.748.081	-\$ 48.687.082	-\$ 68.161.915
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-\$ 1.792.000	-\$ 1.792.000	-\$ 1.792.000	-\$ 1.792.000	-\$ 1.792.000	-\$ 1.792.000	-\$ 26.880.000	-\$ 33.600.000
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 184.686.509	\$ 380.690.193	\$ 527.686.922	\$ 527.664.404	\$ 772.671.641	\$ 1.258.719.113	\$ 3.616.847.940	\$ 4.960.539.080
\$ 55.405.953	\$ 114.207.058	\$ 158.306.077	\$ 158.299.321	\$ 231.801.492	\$ 377.615.734	\$ 1.085.054.382	\$ 1.488.161.724
\$ 129.280.556	\$ 266.483.135	\$ 369.380.846	\$ 369.365.083	\$ 540.870.149	\$ 881.103.379	\$ 2.531.793.558	\$ 3.472.377.356
-\$ 1.132.629.982	-\$ 866.146.847	-\$ 496.766.001	-\$ 127.400.919	\$ 413.469.230	\$ 1.294.572.609	\$ 3.826.366.167	\$ 7.298.743.523

Fuente: Elaboración propia

Tabla 1 – Actividades Cadena de Valor

Área	Actividad	Descripción	Impacto Cliente (1-10)	Performance
Logística Interna	Primaria	Recepción de Datos e Información	5	Muy Buena
Logística Interna	Primaria	Recepción y Almacenamiento de Insumos	1	Muy Buena
<i>Operaciones</i>	<i>Primaria</i>	<i>Interacciones de Gestión</i>	10	Regular
<i>Operaciones</i>	<i>Primaria</i>	<i>Interacciones Transaccionales</i>	10	Muy Buena
Operaciones	Primaria	Colocación de Fondos	1	Muy Buena
Logística Externa	Primaria	Informes de Gestión y Resultados	5	Buena
Marketing y Ventas	Primaria	Ventas 24/7	10	Muy Buena
Marketing y Ventas	Primaria	Cross-selling	7	Buena
Marketing y Ventas	Primaria	Publicidad tradicional	7	Muy Buena
Marketing y Ventas	Primaria	Publicidad digital	7	Muy Buena
<i>Servicios</i>	<i>Primaria</i>	<i>Resolución de Reclamos</i>	10	Muy Mala
<i>Servicios</i>	<i>Primaria</i>	<i>Medición de NPS</i>	10	Regular
Infraestructura	Soporte	Inversión "Sucursales del Futuro"	7	Regular
Infraestructura	Soporte	Gestión de Gobierno	3	Muy Buena
Infraestructura	Soporte	Mantenimiento de Cobertura Geográfica	10	Muy Buena
Infraestructura	Soporte	Sistemas de la Información	8	Mala
Recursos Humanos	Soporte	Gestión del Talento	7	Muy Buena
Recursos Humanos	Soporte	Gestión del Clima Laboral	8	Muy Buena
Recursos Humanos	Soporte	Capacitaciones	10	Muy Buena
Desarrollo Tecnológico	Soporte	Digitalización del Customer Journey	8	Buena
Desarrollo Tecnológico	Soporte	Análisis de la Información	6	Buena
Desarrollo Tecnológico	Soporte	Aplicación de Metodologías Ágiles	8	Buena
Desarrollo Tecnológico	Soporte	Desarrollo App + Fintech	9	Regular
Desarrollo Tecnológico	Soporte	Reingeniería de Procesos	6	Buena
Abastecimiento	Soporte	Selección de Proveedores	1	Muy Buena
Abastecimiento	Soporte	Centralización de las Compras	1	Muy Buena

Fuente: Elaboración propia

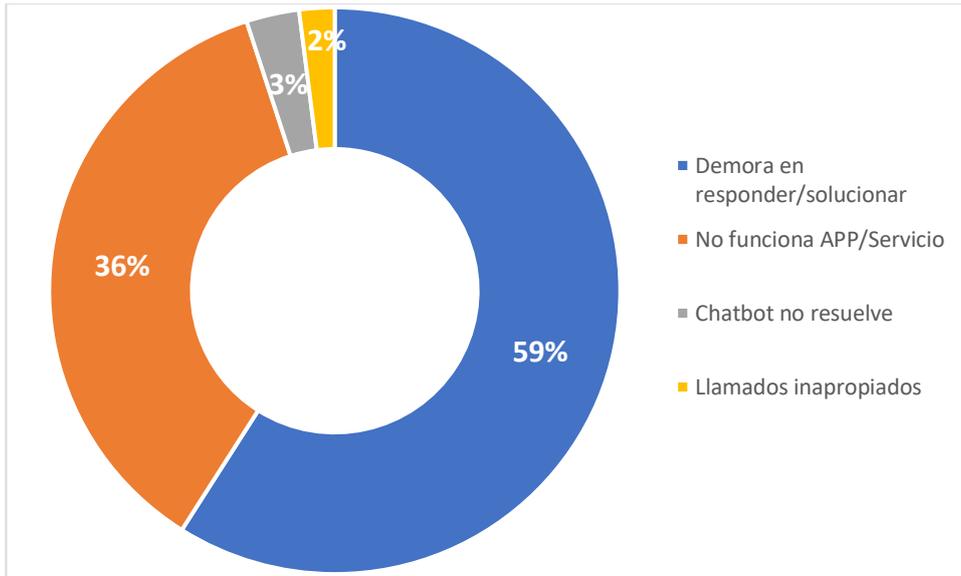
Tabla 2 - Áreas Críticas de la Cadena de Valor

Áreas	Part% Entrega Valor
Marketing y Ventas	21,2%
Desarrollo Tecnológico	19,9%
Recursos Humanos	17,9%
Infraestructura	14,6%
Operaciones	12,2%
Servicios	5,7%
Logística Interna	4,3%

Logística Externa	2,9%
Abastecimiento	1,4%
	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3 – Comentarios Negativos en RRSS



Fuente: Elaboración propia

Tabla 4 - Análisis Valoraciones App Naranja X para IOS

**Valoraciones año 2021**

Calificación	Cantidad Opiniones	Part%
1	58	62%
2	4	4%
3	6	6%
4	4	4%
5	21	23%

**Totales 93 100%**

Promedio Calificación 2021	<b>2,20</b>
----------------------------	-------------

Fuente: Elaboración propia sobre datos extraídos de App Store para Apple.

Tabla 5 - Análisis Aumento Límites

	Indicadores	Fuente
Cuentas Aumentadas Limite 2020	550.000	Naranja X
Gasto Promedio Mes 2020	\$ 9.000	Naranja X
Variación Consumo sin Inflación 2020	33,90%	Naranja X
Ratio Mora	6,87%	Naranja X
Ratio Incobrabilidad	12,00%	Naranja X
Egresos Operativos	22,60%	Naranja X
Indice IPC 2020	36,10%	BCRA
Indice IPC Septiembre 2021	52,50%	INDEC
Indice IPC 2022 proyectado	46,00%	BCRA
Indice IPC 2023 proyectado	37,10%	BCRA
Probabilidad de Uso	50,00%	Estimación propia
Frecuencia de Gasto/Año	2	Estimación propia

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 - Análisis Bonificación de Mantenimiento

	Indicadores	Fuente
Cuentas Totales 2021	4.103.065	BCRA
Cuentas Activas 2021	3.282.452	BCRA
Cuentas Inactivas 2021	820.613	Estimación propia
Ingresos por Mantenimiento	\$ 9.563.394.000	Naranja X
Costo Mantenimiento Promedio Año	\$ 2.913	Estimación propia
Gasto Promedio Mes 2020	\$ 9.000	Naranja X
Ratio Mora	6,87%	Naranja X
Ratio Incobrabilidad	12,00%	Naranja X
Egresos Operativos	22,60%	Naranja X
Indice IPC 2020	36,10%	BCRA
Indice IPC Septiembre 2021	52,50%	INDEC
Indice IPC 2022 proyectado	46,00%	BCRA
Indice IPC 2023 proyectado	37,10%	BCRA
Probabilidad de Recaptación	40,00%	Estimación propia
Frecuencia de Gasto/Año	2	Estimación propia

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7 - Análisis Rendimiento de Inversiones

#### Cálculo de Ingreso Incremental

$$[\text{Cuentas Aumentadas 2020} * \text{Probabilidad de Uso} * ((\text{Gasto Promedio Mes} * \text{Frecuencia de Gasto} * \text{IPC}) + \text{Gasto Incremental})] - \text{Egresos Operativos} - [\text{Ratio de Mora} + \text{Ratio Incobrabilidad}]$$

#### Ingreso Incremental TOTAL Proyecto (3 años)

\$ **9.848.152.997**

#### Cálculo de Bonificación de Mantenimiento

$$[\text{Cuentas Inactivas 2021} * \text{Costo Mantenimiento Promedio} * 3]$$

#### Cálculo de Ingreso Incremental

$$[\text{Cuentas Inactivas 2021} * \text{Probabilidad de Recaptación} * ((\text{Gasto Promedio Mes} * \text{Frecuencia de Gasto} * \text{IPC}) - \text{Egresos Operativos} - [\text{Ratio de Mora} + \text{Ratio Incobrabilidad}])]$$

#### Bonificación de Mantenimiento TOTAL Proyecto (3 años)

-\$ **10.667.153.119**

#### Ingreso Incremental TOTAL Proyecto (3 años)

\$ **8.778.895.920**

	Indicadores	Fuente
Usuarios Billetera Naranja X	2.500.000	Naranja X
Depósito Promedio 2020	\$ 6.000	Mercado Pago
Tasa Mercado Mayorista Anual	34,00%	BCRA
Tasa Ofrecida a Clientes	30,00%	Estimación propia
Tasa Comisión Anual	2,00%	Estimación propia
Indice IPC 2020	36,10%	BCRA
Indice IPC Septiembre 2021	52,50%	INDEC
Indice IPC 2022 proyectado	46,00%	BCRA
Indice IPC 2023 proyectado	37,10%	BCRA
Probabilidad de Aceptación	60,00%	Estimación propia

## Cálculo de Ingreso Incremental

**[Usuarios Billetera Virtual \* Probabilidad de Aceptación \* (Depósito Promedio 2020 \* IPC) \* (Tasa Mercado - Tasa Ofrecida)] + Tasa de Comisión**

## Ingreso Incremental TOTAL Proyecto (3 años)

**\$ 2.816.869.041**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8 – Sueldos Sector IT

Cargo	Sueldo	Valor Empresa
Scrum Master	\$ 255.000	\$ 408.000
Product Owner	\$ 220.000	\$ 352.000
QA	\$ 180.000	\$ 288.000
Arquitecto de Solución	\$ 250.000	\$ 400.000
Desarrollador	\$ 215.000	\$ 344.000

Fuente: Elaboración propia sobre datos extraídos de Michael Page (<https://www.michaelpage.com.ar/estudios-y-tendencias/reporte-de-remuneraci%C3%B3n-2021>)

Tabla 9 – Sueldos Sector CX

Cargo	Sueldo	Valor Empresa
Consultor CX	\$ 102.748	\$ 164.396,80

Fuente: Elaboración propia sobre datos extraídos de Glassdoor ([https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/consultor-cx-sueldo-SRCH\\_KO0,12.htm](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/consultor-cx-sueldo-SRCH_KO0,12.htm))

Tabla 10 – Sueldos de Empleados de Comercio para octubre 2021

Sueldos Comercio octubre 2021		
Posición	Sueldo Base	Valor Empresa
Maestranza A:	\$ 65.674,51	\$ 105.079,22

Maestranza B:	\$ 65.864,63	\$ 105.383,41
Maestranza C:	\$ 66.530,73	\$ 106.449,17
Administrativo A:	\$ 66.388,14	\$ 106.221,02
Administrativo B:	\$ 66.673,82	\$ 106.678,11
Administrativo C:	\$ 66.959,17	\$ 107.134,67
Administrativo D:	\$ 67.815,72	\$ 108.505,15
Administrativo E:	\$ 68.529,34	\$ 109.646,94
Administrativo F:	\$ 69.576,18	\$ 111.321,89
Cajeros A:	\$ 66.625,96	\$ 106.601,54
Cajeros B:	\$ 66.959,17	\$ 107.134,67
Cajeros C:	\$ 67.387,44	\$ 107.819,90
Personal Auxiliar A:	\$ 66.625,96	\$ 106.601,54
Personal Auxiliar B:	\$ 67.101,76	\$ 107.362,82
Personal Auxiliar C:	\$ 68.672,10	\$ 109.875,36
Auxiliar especializado A:	\$ 67.197,15	\$ 107.515,44
Auxiliar especializado B:	\$ 68.053,54	\$ 108.885,66
Vendedores A:	\$ 66.625,96	\$ 106.601,54
Vendedores B:	\$ 68.053,70	\$ 108.885,92
Vendedores C:	\$ 68.529,34	\$ 109.646,94
Vendedores D:	\$ 69.576,18	\$ 111.321,89

Fuente: Elaboración propia sobre datos extraídos de IProfesional (<https://www.iprofesional.com/economia/348773-nuevo-sueldo-de-empleados-de-comercio-escala-salarial-de-octubre>)

*Tabla 11 – Sueldos de Empleados Fuera de Convenio Comercio*

Cargo	Sueldo	Valor Empresa
Gerente Operaciones	\$ 450.000	\$ 720.000
Subgerente Operaciones	\$ 300.000	\$ 480.000
Jefes Ventas	\$ 180.000	\$ 288.000
Gerente RRHH	\$ 360.000	\$ 576.000
Analista RRHH	\$ 150.000	\$ 240.000
Jefe de Capacitación	\$ 200.000	\$ 320.000
Analista de Capacitación	\$ 130.000	\$ 208.000
Gerente Comercial	\$ 350.000	\$ 560.000

Fuente: Elaboración propia sobre datos extraídos de Michael Page (<https://www.michaelpage.com.ar/estudios-y-tendencias/reporte-de-remuneraci%C3%B3n-2021>)

*Tabla 12 – Sueldos Sector Mejora de Procesos*

Cargo	Sueldo	Valor Empresa
Analista de Procesos	\$ 188.000	\$ 300.800

Fuente: Elaboración propia sobre datos extraídos de Glassdoor  
([https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/analista-de-procesos-sueldo-SRCH\\_KO0,20.htm](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/analista-de-procesos-sueldo-SRCH_KO0,20.htm))