

Universidad Siglo 21



Trabajo final de Grado

Reporte de Caso

Licenciatura en Administración

**Planificación Estratégica para potenciar el crecimiento de Tarjeta
Naranja en el mercado financiero basado en la mejora de la experiencia
positiva de los clientes.**

Profesor: Dr. Carlos Vittar

Autora: Natalia Alejandra Astrada

LEGAJO: VADM03980

DNI: 27.347.838

2022

Resumen

En el presente reporte de caso se desarrolla un plan de estratégico de crecimiento aplicado en la empresa Tarjeta Naranja.

El objetivo del plan es incrementar la rentabilidad de la empresa a partir de una estrategia basada en la mejora de las experiencias de los clientes en cada punto de contacto que los mismos tengan con la marca. Las experiencias memorables son la base para la fidelización de los clientes, para la expansión de la cartera actual, a partir de las recomendaciones de los clientes satisfechos, y también para lograr un mejor posicionamiento en el mercado financiero.

Luego de realizar los análisis pertinentes para conocer la situación actual de la empresa, los avances tecnológicos y los cambios culturales que se sobrevinieron al escenario post pandemia, Naranja se encuentra en condiciones de implementar el plan propuesto centrado en la experiencia del cliente poniendo al mismo como eje central. La mejora de las experiencias se propone desde una visión integral del ser humano para conectar con las necesidades de los clientes y aportar valor en cada producto o servicio.

Palabras claves: Planificación, estrategia, experiencia del cliente, fidelización, satisfacción.

Abstrac

In this case report, a strategic growth plan applied in the company Tarjeta Naranja is developed.

The objective of the plan is to increase the company's profitability starting on a strategy based on improving customer experiences at each point of contact they have with the brand. Memorable experiences are the basis for customer loyalty, for the expansion of the current portfolio based on the recommendations of satisfied customers, and also for achieving a better position in the financial market.

After carrying out the pertinent analyzes to learn about the current situation of the company, the technological advances and the cultural changes that have occurred in the post-pandemic scenario, Naranja is in a position to implement the proposed plan focused on the customer experience, putting the same as central axis. The improvement of experiences is proposed from an integral vision to connect with the needs of customers and add value to each product or service.

Keywords: Planning, strategy, customer experience, loyalty, satisfaction.

Índice

Introducción	5
Problemas emergentes de Tarjeta Naranja	6
Antecedentes teóricos	7
Antecedentes de campo	7
Análisis Situacional de Tarjeta Naranja	8
Análisis del Macro Entorno (PESTEL).....	9
Factor político:	9
Factor económico:.....	9
Factor social;	10
Factor tecnológico:.....	11
Factor ecológico:	12
Factor legal:.....	12
Conclusión del análisis del Macro Entorno (Pestel);	13
Análisis de la Industria.....	14
Análisis del Micro Entorno mediante las Cinco Fuerzas de Michel Porter.	14
Poder de Negociación de los clientes:	14
Poder de Negociación de los Proveedores:.....	14
Amenazas de los productos sustitutos;.....	14
Rivalidad entre competidores:	15
Amenaza de entradas potenciales;	15
Cadena de valor.....	15
Infraestructura de la Empresa; Estructura Formal:.....	16
Gestión de Recursos Humanos;	16
Compras/Aprovisionamiento:	17
Actividades primarias:	17
Servicios;	18
Conclusión de la cadena de valor:.....	19
Análisis de Situación Interna; FODA.....	20
Análisis específico de la carrera; Matriz BCG	21
Análisis de los productos/servicios de Tarjeta Naranja:	21
Estrella:.....	21
Vaca:	21

Incógnito:	21
Perro: Naranja X;	22
Marco Teórico	23
Conclusión del marco teórico.....	25
Diagnóstico.....	26
Declaración del problema	26
Plan de Implementación	28
Objetivo general.....	28
La implementación consta de cuatro planes de acción	31
Conclusiones y recomendaciones finales.....	39
Bibliografía;	42
Anexos.....	45

Introducción

En el siguiente trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Administración, de la Universidad Siglo XXI, se desarrolla un análisis de situación externa e interna de la empresa TARJETA NARANJA, con el objetivo de desarrollar una planificación estratégica desde la implementación de una estrategia de crecimiento a través de la mejora e innovación en la experiencia del cliente, para maximizar la fidelización del cliente; la cual contribuirá a reducir los costos de adquisición de nuevos clientes, aportar al incremento de la cartera de clientes, además posibilitará el desarrollo de productos y servicios basados en las necesidades del cliente, lo cual ayudará a expandir su crecimiento y por lo tanto maximizar sus utilidades.

La historia, comienza en 1969, cuando dos profesores de Educación Física: David Ruda y Gerardo Asrin, fundaron la casa de deportes Salto 96. Fueron creativos, innovadores; y en aquel entonces crearon una tarjeta de identificación para sus clientes y en 1985 la transformaron en Tarjeta de compras. La gente comenzó a llamarla:” La Naranja”. Luego surge la tarjeta de crédito. Tenían muchos clientes y comenzaron a vender en cuotas. La misma fue un éxito y las ventas crecieron exponencialmente.

Los comercios de la zona al ver los resultados, comenzaron a recibirla en sus locales (Manzoni, 2022).

En 1985, nace tarjeta “Naranja”. En 1995 se asocian con el Banco Galicia, lo cual impulsa la expansión en todas las regiones del país, otorgando mejores ofertas de planes y beneficios para los titulares.

Entre 1998 y 2005, concretan la alianza con Visa, lo cual posibilitó a los clientes utilizar la Naranja en todo el mundo. Seguidamente, se suman Mastercard y American Express.

Desde los inicios Naranja centro su estrategia en la atención al cliente incorporando diferentes herramientas e innovación. Y también como política interna propiciar el buen clima y condiciones laborales para sus colaboradores.

Actualmente, Tarjeta Naranja está entre las tres principales tarjetas de crédito de la Argentina en términos de facturación y está presente en cada provincia del país.

En 2019 se convirtió en un ecosistema de productos y servicios interconectados, gracias a la consolidación de su negocio digital. Se inauguraron las primeras sucursales del futuro que combinan la interacción digital y personal en un

entorno innovador. También lanzaron su Fintech NARANJA X, dando el salto a los negocios digitales (Canvas, 2022).

Problemas emergentes de Tarjeta Naranja

Luego de analizar fuentes de información secundarias acerca de la empresa es posible detectar algunas problemáticas de la organización:

1- Debilitamiento de la fidelidad del cliente; la empresa ha implementado diferentes canales de atención para estar cerca del cliente y responder a sus necesidades. Desde 2017 comenzó el proceso de digitalización de canales y servicios, los cuales se potenciaron con la pandemia. Aunque la digitalización pretende ofrecer facilidad y simplicidad, los clientes, manifiestan experiencias poco satisfactorias, sienten que la empresa no está en sintonía con sus necesidades, según sus opiniones manifiestas en las redes sociales (Instagram,2022) y así como en otras plataformas del Internet. Las experiencias negativas o no satisfactorias debilitan la fidelidad del cliente, lo que significa que este cliente puede optar por otra empresa a la brevedad. Además, las referencias negativas de los mismos influyen en los clientes potenciales, afectando directamente el crecimiento de la empresa y por lo tanto en la rentabilidad. (ver anexo I)

2- El área de Marketing presenta un desarrollo informal y poca organización, en la actualidad exhibe la necesidad de formalizar los procedimientos que desarrolla y contenerlos en un manual formal que brinde las herramientas para formalizar la estructura y le permita optimizar el uso de los recursos del área.

3- Crecimiento de los deudores incobrables, ante la desaceleración del flujo de la actividad económica, la inflación y desempleo, se generan pérdidas superiores a los importes nominales de los deudores por los costos asociados a la gestión de cobranzas: administrativos, legales, telefónicos.

Luego de haber analizado los problemas presentados se detecta una oportunidad de crecimiento que la empresa debería tener en cuenta para mejorar su competitividad. La misma se relaciona con las experiencias de los clientes en los diferentes puntos de contacto con la empresa. Las experiencias negativas debilitan la fidelidad del cliente, lo cual impacta sobre el volumen de ventas, afectando directamente la rentabilidad de la empresa. Las reseñas negativas de la marca influyen

en los potenciales clientes, lo cual evidencia una pérdida de ingresos potenciales y pérdida de competitividad en el mercado.

En este reporte de caso se busca trabajar con esta oportunidad anteriormente redactada, a través de la Planificación Estratégica enfocada en la mejora de la experiencia del cliente; puntualizando en la satisfacción del cliente en los diferentes puntos de contacto con la empresa, con el objetivo de maximizar la fidelidad del cliente y ofrecer una propuesta de valor de triple impacto; combinando la innovación tecnológica, la calidez humana y la gestión eficiente de los costos basados en la gestión sustentable, de esta forma incrementar los ingresos a través de las ventas y el crecimiento de la cartera de clientes por recomendación de los clientes actuales.

Antecedentes teóricos

Tomando como referencia las estrategias generales de Porter: Costos, Diferenciación y Diversificación, se propone trabajar desde el enfoque de la diferenciación. Esta estrategia basa la ventaja competitiva en un producto o servicio cuyos atributos difieran de manera importante de los de la competencia. La estrategia de diferenciación en este caso está enfocada en la experiencia del cliente y su satisfacción durante el contacto con la empresa; de como acercar la brecha entre lo que la marca ofrece como propuesta de valor y lo que percibe el cliente como valioso.

La experiencia del cliente; describe las emociones, juicios y reacciones que tiene un cliente a largo de cada paso, desde la investigación del producto, la realización de la compra e incluso posterior a esa; como revisar el producto y potencialmente recomendarlo a otros (Kotler, 2012).

Antecedentes de campo

Se presentan casos de éxito de empresas que aplican como estrategia la experiencia del cliente poniendo en el eje central al cliente.

American Express: es una empresa que se ha destacado en crear excelentes experiencias para los clientes, brindando seguridad, integridad, confianza y practicidad en sus productos y servicios. Estas cualidades, han hecho de American Express una de las marcas más reconocidas, y continúa siendo una de las empresas más dinámicas en el mundo (American Express, 2022). El escenario competitivo actual donde la innovación es rápida y continua American Express implementa una plataforma de gestión de CMR, la cual une empresas y clientes, integrando a todos los departamentos

de una organización, lo que permite una visión compartida de cada cliente, lo cual se traduce en usar los datos para anticiparse a las necesidades y ayudar a los clientes a resolver problemas, así como tomar decisiones comerciales claves.

Otro ejemplo es ZAPPO'S, este *e-commerce* identificado con la mejor atención al cliente en el mundo. Su enfoque en el cliente siempre estuvo presente en su cultura organizacional, considera un *e-commerce* como una empresa de servicios, donde su personal se vuelca en resolver incidencias, hacer sugerencias y atender online a los clientes, proporcionando la sensación de proximidad y trato personalizado. Tiene como estrategia invertir en mejorar la experiencia del cliente en lugar de destinar fondos a captación de nuevos clientes y marketing, con el objetivo de fidelizar a los clientes y se conviertan en embajadores de la marca y que ellos mismos capten nuevos clientes. (Radical Customer experience, 2022)

Análisis Situacional de Tarjeta Naranja

Luego de lo redactado en la introducción, visualizando el contexto, la historia de Naranja, su evolución y valores, se concluye de manera clara una oportunidad para mejorar la experiencia del cliente, para maximizar la fidelidad del cliente y de esta manera fortalecer el vínculo de la empresa con el cliente. Con la implementación de la misma se busca lograr los siguientes beneficios:

- Mayores ingresos: un cliente satisfecho continua eligiendo el producto/servicio de la empresa y también aumenta la probabilidad de que adquiera otros productos/servicios relacionados con su perfil.
- Publicidad/difusión gratuita; un cliente feliz, satisfecho comparte su experiencia acerca de los productos/servicios con sus familiares y amigos. También recomienda los mismos en sus redes sociales y en diferentes plataformas.
- Mayor participación en el mercado: un cliente satisfecho deja de lado la competencia, la marca de la empresa ocupa el lugar principal en la mente de los clientes, por lo tanto, la empresa va ganando participación en el mercado.

Para lograr lo anterior de manera exitosa; será necesario conocer cómo está la empresa en relación a su macro entorno, a través de PESTEL, el micro entorno mediante la ayuda de la herramienta de las cinco fuerzas de Porter y finalmente es necesario un análisis interno aplicando análisis de la cadena de valor y FODA.

Análisis del Macro Entorno (PESTEL)

Factor político:

La Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica, con grandes fluctuaciones de crecimiento. El impacto económico y social negativo de la pandemia y los contratiempos en el proceso de reapertura provocan un gran descontento social y la caída de la popularidad del gobierno de Alberto Fernández.

El descontento popular se vio reflejado en las elecciones legislativas de noviembre, su coalición de centro izquierda perdía la mayoría en el Congreso por primera vez en cuarenta años. Lo cual influye en los posibles acuerdos a futuro en cuanto a políticas económicas para enfrentar la crisis inflacionaria.

Este año el Congreso aprobó el acuerdo de deuda con el FMI, con la esperanza de brindar seguridad jurídica y macroeconómica a los inversionistas, lo que podría ser un gran paso para impulsar un crecimiento significativo para la economía argentina.

La estrategia contra la crisis económica muestra un crecimiento lento y una creciente inflación, la cual influye en las tasas de financiamiento, acceso a los créditos y al consumo de servicios de financiación, tales como compras con tarjetas de crédito.

Factor económico:

Actualmente Argentina, muestra una crisis inflacionaria y un lento crecimiento económico, descontentos sociales y estrategias económicas sin resultados positivos. En marzo la inflación alcanzó el 6.1 %, la más alta de abril del 2002. En el primer trimestre del año la suba de precios acumuló un 16.1% y en doce meses sumo 55.1%. El rojo fiscal, la desbocada asistencia al tesoro, la falta de divisas, la brecha cambiaria y expectativas de devaluación, sumado la distorsión de precios en el periodo de pandemia y las últimas elecciones legislativas son las causales principales de esta alza de la inflación. Según el INDEC; la pobreza alcanzó el 37.3% en el segundo semestre del 2021. A su vez el 8.2%, son indigentes. Luego del acuerdo con el FMI, desde el gobierno se trabaja para cumplir la baja del déficit fiscal, la emisión monetaria y la acumulación de reservas. Para frenar las presiones inflacionistas, el Banco Central ha mantenido el ritmo de depreciación de la moneda por debajo de la inflación en 2021. Según el FMI, la balanza general del gobierno representó un 0,7% del PIB, mientras que la deuda pública alcanzó el 104,5% en 2021. En 2021, el gobierno continuó aplicando medidas para contrarrestar la crisis económica derivada de la pandemia;

estas medidas sumaron el 2,1% del PIB en 2021 y se espera que sumen alrededor del 0,9% del PIB en 2022.

Por otro lado, el sector industrial, creció un 5% en comparación con el resto de las actividades. En el 2021 dio un salto del 15% respondiendo entre otros factores, a las líneas de créditos lanzadas por el gobierno a tasas negativas, con el objetivo de extender la recuperación de la producción.

El relanzamiento del programa ahora 12, tiene repercusiones positivas para el sector de emisoras de tarjetas de crédito, impulsando el uso de las mismas para compras de productos nacionales.

El BCRA anunció la suba de la tasa, para las empresas emisoras de tarjetas de crédito, de un 49% para quienes abonen el mínimo, impactando directamente al costo de financiarse con este medio de pago y están limitados por los planes de cuotas disponibles. Aunque se busque impulsar el consumo la inflación reduce el poder de compra de los consumidores e influye en el incremento de la tasa de morosidad al no poder cumplir con los compromisos pagos (Ambito, 2022).

Factor social;

La situación social del país está en una tensión constante por los enfrentamientos entre el gobierno y los sindicatos. En 2021, el gobierno continuó aplicando medidas para controlar la crisis económica derivada de la pandemia; entre los que incluye el aumento del gasto sanitario, apoyo financiero a los trabajadores y a los grupos vulnerables, control de precios de los alimentos y los suministros médicos. La tasa de desempleo en Argentina se redujo hasta un 10% estimado, en consonancia con la recuperación económica que experimentó el país. Se espera que esa tendencia a la baja continúe en 2022 y 2023. Sin embargo, aunque, el empleo formal ha aumentado, la elevada informalidad laboral sigue siendo una preocupación en el país (Indec, 2021).

La Pandemia produjo cambios en los modelos de trabajo; dando paso a un modelo virtual. Hoy, los empleadores se plantean, que funciones pueden pasar a una modalidad virtual o híbrido, las ofertas de trabajadores freelance han mostrado un crecimiento. El sector financiero adopto este modelo de trabajo para continuar

prestando sus servicios durante el aislamiento preventivo. Actualmente con la digitalización de los puntos de contacto, muchas empresas del sector continúan con modelos híbridos de trabajo presencial y virtual.

Otro punto a destacar son los cambios en las modalidades de compra y pagos, a la hora de elegir productos y servicios: los consumidores, valoran la cercanía, la sustentabilidad, la salud y lo digital. La mayoría de las compras se realizarán de manera online utilizando medios de pagos digitales, para evitar el contacto físico y el uso de efectivo, fenómeno que se aceleró durante el aislamiento social y obligatorio en todas las clases sociales y edades. Así lo demuestran las cifras, comparando julio de 2019 con mayo de 2020, el pago a través de código QR aumentó más de un 140%. En cuanto a los servicios digitales financieros; cada generación opta como usarlas; los *Centennials* o generación Z (de 10 a 23 años) prefieren las Apps, la comunicación instantánea, a través de mensajes y *emoticones* y valoran el trato personal. Los *Millennials* (de 24 a 39 años) usan las redes sociales, no toleran las fallas tecnológicas, ni les gusta esperar o hacer filas. Por otro lado, la generación X (de 35 a 55 años) aman las Apps, pero valoran la experiencia digital y las reseñas de conocidos o de otros usuarios, a la hora de elegir o cambiar servicios. En cambio, los *Baby Bombers* (54 a 70 años) han incorporado la tecnología, por medio del celular, pero prefieren la atención de personas y acudir a oficinas físicas (Expósito, 2022).

Factor tecnológico:

En 2021, el gobierno lanzó un plan de inclusión financiera, por \$12500 millones para incorporar tecnología 4.0 en industria para la adopción de tecnologías, difusión, capacitación y formación, asistencia técnica y fortalecimiento de espacios vinculados a estas tecnologías.

Las instituciones financieras nacionales están aceptando el potencial de los nuevos desarrollos tecnológicos como fuente de innovación, de las cuales la mitad están asociadas a empresas Fintech. A su vez el Banco Central de la República Argentina en los últimos meses ha emitido nuevas normas relacionadas con apertura de cuentas no presenciales, nuevos medios de pago, creación del DEBIN, modelos de evaluación crediticia para personas, entre otros (Mazza, 2022).

Las ocupaciones que crecen son las relacionadas con la economía digital. La demanda de perfiles digitales seguirá creciendo en futuro muy cercano.

Factor ecológico:

Los Principios de la Banca Responsables declarados por la ONU; Alineamiento; Impacto y Fijación de Objetivos; Clientes; *Stakeholders*; Gobernanza y Cultura; Transparencia y Responsabilidad. Los mismos, proporcionan a el sector financiero el marco para poder identificar nuevas oportunidades de negocios, a través de sus productos y servicios, propuestas de valor, que colaboren con la mitigación del cambio climático, el cuidado del medio ambiente, a la vez desarrollar perspectivas de inclusión, diversidad e igualdad como ejes transversales. Redefiniendo el rol de las entidades financieras en la sociedad, a través de sus productos y servicios mejorar la vida de las personas, para apoyar y acelerar los cambios fundamentales en las economías y estilos de vida (BBVA, 2022).

El surgimiento de las FINTECH: contribuyen al desarrollo de un sector más amigable con el medio ambiente debido a que sus plataformas tecnológicas eliminan el uso de papel y el establecimiento de sucursales físicas; contribuyendo a reducir la huella de carbono

Factor legal:

Ante las medidas gubernamentales por la crisis sanitaria COVID, muchas empresas lograron adaptar parte de sus procesos a la virtualidad, esta nueva modalidad de trabajo es regulada por la ley de teletrabajo, aprobada en abril del 2021 (Ministerio de trabajo, empleo y servicios sociales, 2021), la misma modifica la ley de Contrato de Trabajo N.º 27.555.

Nuevas normativas aplicables a los proveedores no financieros de créditos. El BCRA, amplió la norma a los proveedores de créditos y a las empresas no financieras emisoras de tarjeta de crédito o compra, que con anterioridad solo se aplicaban solo a entidades financieras. Aprobado, mediante su comunicación “A” 7156, conforme a esta deberán inscribir en el Registro de otros proveedores no financieros de crédito, a través de la web del BCRA. También se aprobó el aumento de la tasa de interés, del 49%, para las financiaciones con tarjetas de crédito.

Conclusión del análisis del Macro Entorno (Pestel);

Luego de analizar los diferentes factores del contexto macro, se manifiestan amenazas desde lo económico y político; ante un escenario inestable de crisis económica y social, la pobreza sigue aumentando, el nivel de desempleo si bien está bajando, el crecimiento económico es lento y la pérdida del poder adquisitivo de los argentinos es cada vez más rápida. El gobierno implementó diferentes estrategias para paliar la situación, desde financiamiento al sector industrial, así como ayudas a los sectores más vulnerables, con el objetivo de reactivar el flujo de la economía. Por otro lado, la pandemia trajo nuevas oportunidades; se potencio la digitalización, surgieron nuevas modalidades de trabajo y negocios online, destacándose las Fintech que contribuyen a la inclusión financiera de todos los sectores sociales.

Naranja, enfrenta un contexto adverso, ya que la crisis económica afecta el uso de las tarjetas crédito, dificulta la cobrabilidad de planes largos, y por lo tanto la rentabilidad. Los cambios tecnológicos potencian otros instrumentos financieros y los clientes tienen acceso a más información, que los vuelve cada vez más exigentes. Este es también, un contexto de oportunidades, de crecimiento de los negocios online, de continuar invirtiendo en la tecnología al servicio del cliente, y fundamentalmente de brindar servicios que se adapten a sus necesidades sin perder de vista el vínculo, brindando confianza, calidad y calidez humana en todos los canales tanto presenciales como digitales.

La empresa Naranja fundamenta su misión y visión en la filosofía de trabajo enfocada en el cliente tanto interno como externo, por lo cual es fundamental reforzar su ventaja competitiva desde esa filosofía, apostando a lo que mejor sabe hacer y que le ha dado la posición que ocupa en el mercado. Mejorar las experiencias de sus clientes desde la innovación tecnológica y la gestión de talentos orientados a la satisfacción del cliente.

Análisis de la Industria

Análisis del Micro Entorno mediante las Cinco Fuerzas de Michel Porter.

Poder de Negociación de los clientes:

Los compradores tienen una importante influencia negociadora en diversas situaciones. Cuanto mayor sea el número de compradores y mayor la cantidad que compran mayor es su poder de negociación (Strickland, 1995). Uno de cada tres argentinos posee tarjeta de crédito, pero no ejercen influencia significativa, porque no tienen incidencia en las tasas de financiación, tarifas de los servicios, comisiones, gastos administrativos, por reposición de plásticos, etc. El costo por cambiar de compañía financiera es bajo o nulo, por lo que pueden optar entre las diferentes compañías o productos sustitutos o virtualmente idénticos.

Poder de Negociación de los Proveedores:

Los proveedores pueden constituir una fuerza competitiva poderosa o débil según las condiciones en el mercado que se desarrolle la industria del proveedor y la importancia del artículo o servicio que representa en relación a la fracción importante de los costos del producto de una industria. (Strickland, 1995). En este mercado existen una gran número de proveedores, los mismos ofrecen productos y servicios que las compañías financieras tercerizan en agencias y consultoras; tales como abogados, marketing, call centers, estudios de mercado, informática, imprentas, producción de plásticos, etc., que no están relacionados con la operatoria diaria de las financieras, además estas empresas tienen la capacidad de integrarse hacia atrás y autoabastecerse de los productos y servicios que les brindan sus proveedores. Se concluye que el poder de negociación de los proveedores del sector es relativamente bajo.

Amenazas de los productos sustitutos;

La amenaza que imponen los productos sustitutos es fuerte cuando sus precios son atractivos, los costos por el cambio para los compradores son bajos y creen que los sustitutos tienen iguales o mejores características (Strickland, 1995). Existen sustitutos relacionados con la tecnología, como tarjeta de compra UALA, la plataforma de pago de Mercado de Pago, Pay Pal a nivel mundial, que son de fácil acceso para los clientes, así como las tarjetas de débito, la tecnología NFC (*Near Field Communication*), que se trata de una tecnología inalámbrica que permitirá el pago

acercando el móvil al dispositivo de cobro, por ejemplo: Código QR que se utiliza para realizar pago con mercado pago. También hay diferentes entidades financieras que ofrecen créditos a cambio de un interés, si bien ofrecen la posibilidad de financiamiento, pueden sustituir a las tarjetas de crédito, pero estas ofrecen una gama de beneficios más amplia. Según el informe del BCRA, el consumo con tarjetas de créditos va en descenso; a pesar de los estímulos al consumo, entre 2020 y 2021, la utilización de las tarjetas de crédito cayó 12 porcentuales en montos reales y 10 en operaciones. En tanto las tarjetas de débito van ganando terreno. La suba de la tasa de interés anunciada por el BCRA, del 43 al 49% impacta negativamente en el financiamiento con tarjeta de crédito.

Rivalidad entre competidores:

Los esfuerzos que realizan las empresas para lograr una mejor posición en el mercado y una ventaja competitiva. Uno de cada 3 argentinos posee una Tarjeta de Crédito, de este total el 37% pertenece a Visa, el 14% MasterCard y con una participación superior al 10% se posiciona Tarjeta Naranja, dejando el resto a tarjetas con usos más restringidos como American Express que tiene altos requisitos de adquisición o aquellas que pertenecen a locales específicos, como por ejemplo “La Anónima” o que tienen un alcance local (Gonzalez, 2022).

Amenaza de entradas potenciales;

El mercado financiero presenta altas barreras de entrada, por la economía de escala, requerimiento de capital, las exigencias legales, normativas regulatorias del Banco Central, diferenciación en productos y servicios, la inversión que requiere la innovación tecnológica para adaptarse a las necesidades del mercado. Para alcanzar una buena posición en el mercado los aspirantes deberían establecer estrategias para superar los beneficios ofrecidos por sus competidores, y en algunos casos resignar ganancias o disminuir su rentabilidad. En conclusión, la amenaza es relativamente baja.

Cadena de valor

Este análisis se realiza basado en la Cadena de Valor de tarjeta Naranja;

Infraestructura de la Empresa; Estructura Formal:

Directorio; Presidencia y Vice-Presidencia, y el presidente Honorario; David Ruda; los directorios certifican la implementación de la estrategia, estimulando la búsqueda compartida de objetivos alineados a la visión, misión y propósito. Aprueba y gestiona el plan estratégico, presupuestos anuales, la gestión y el control de riesgos. Las áreas de la empresa; Comercial, Operaciones, Sistemas, Seguridad de la Información, Jefatura Auditoria que dependen del director general, la Gerencia de Impuestos y Legales que depende directamente de Presidencia (Canvas, 2022).

Gerencia de *Compliance*: amplía el objetivo para trabajar en una cultura ética que comprenda a todos los colaboradores.

Fuentes de Financiamiento; los pagos, amortizaciones de capital e intereses, expresados en valores nominales, Obligaciones Negociables, Préstamos Bancarios y Financieros y Arrendamientos.

Además, se destacan las siguientes;

Gestión de Recursos Humanos;

La empresa promueve un ambiente laboral agradable, con canales de comunicación que fluyen en todas las direcciones, además impulsa el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores. Cuenta con perfiles diferentes que aportan valor al trabajo multidisciplinario, ágil y del alto rendimiento. Se organizan a través de TRIBUS: equipos interdisciplinarios, responsables de un determinado producto o proceso, y Los Co Es que son equipos de colaboradores con un *expertise* funcional concreta, cuyo objetivo es velar por el desarrollo y la implementación de mejores prácticas y soluciones de cada especialidad. Reclutan perfiles disruptivos, flexibles, con tolerancia a la incertidumbre y visión exponencial del futuro, así como colaboradores con un marcado perfil digital (Canvas, 2022).

Desarrollo de Tecnologías: en 2017 comenzaron un proceso de transformación con foco en la evolución del modelo de atención y en la experiencia del cliente omnicanal. Se implementaron mejoras para facilitar la creación de cuentas, gestión de cobranzas, contratación de seguros, y préstamos personales a través de canales digitales. Se utiliza la Analítica avanzada de datos para potenciar los resultados del negocio y brindar una experiencia personalizada al cliente. Se implementan

metodologías ágiles que permiten desarrollar productos y servicios digitales en poco tiempo; ofrecen mejores servicios al cliente y a la vez empoderan a sus colaboradores para tomar decisiones.

Sucursales del futuro: nuevo modelo de atención, migrando los espacios de transacción digital a las sucursales, lo que permite brindar atención personal con resolución en el primer contacto, a través de herramientas digitales.

Naranja X: la Fintech una compañía de tecnología que desarrolló una aplicación que permite enviar, recibir dinero, recargar el celular, etc.

Compras/Aprovisionamiento:

Naranja tiene una política de selección de proveedores alineada con sus valores y principios; los proveedores deben compartir sus convicciones y principalmente su ética, con cláusulas enfocadas en aspectos éticos, sociales, laborales, de derechos humanos, medio ambientales y técnicos. La empresa elige proveedores nacionales, pequeños proveedores, la mayoría pymes, emprendedores y empresas B. Cuenta con proveedores de producción que ofrecen servicios e insumos para el core de la empresa y los proveedores de soporte: necesarios para la operatoria (Canvas, 2022).

Actividades primarias:

Logística Interna; Comienza con el primer contacto del cliente con la empresa; tiene dos tipos de clientes; personas y comercios. Los solicitantes de la tarjeta o de adhesión como comercio amigo puede originarse por medios digitales o en una sucursal física. Naranja cuenta con diferentes puntos de acceso: página web, App Naranja X, Redes Sociales; Instagram, Facebook, LinkedIn, etc., chat (WhatsApp), SMS, e-mail, teléfono, sucursales físicas y sucursales del Futuro.

Operaciones:

Procesos de la operatoria diaria, tales como compras, asignación de límites, productos, resumen de cuenta, pagos, bajas, reclamos y soluciones de problemas técnicos. Estos procesos pueden ser asistidos digitalmente o por personas. Digitalización de los viajes de clientes: se implementaron mejoras para facilitar la creación de cuentas, gestión de cobranzas y suscripción de productos y solicitud de préstamos personales. Naranja se ha convertido en un ecosistema de soluciones:

tarjetas, entretenimiento, Naranja online, viajes, préstamos, editorial, tienda, pos, seguros y asistencias.

En este punto, de acuerdo a las calificaciones que recibe la empresa en plataformas, sitios web o Apps, se manifiestan insatisfacciones de los clientes; que van desde problemas con fallas tecnológicas, fallas de seguridad de datos (ciberseguridad), demoras en la atención, falta de resoluciones concretas a sus problemas hasta fallas en la comunicación interpersonal cuando acuden a las sucursales presencialmente.

Logística de salida:

La tarjeta, el plástico, se envía al cliente por correo o puede ser retirada en sucursal. Resumen de cuenta; a través de email, la app Naranja X o pueden optar por recibir el resumen por correo, así como los pagos pueden realizarse en sucursales, o a través del botón de pago (digital). - Además los clientes cuentan con diferentes canales para gestionar inconvenientes con los productos/servicios, reclamos, etc.

Marketing y Ventas;

La estrategia está centrada en el cliente, ofreciendo soluciones para cada etapa de su vida, cuyo objetivo es mejorar la experiencia del cliente y ampliar la oferta de productos y servicios, combinan tecnologías con las expectativas de mejorar la atención al cliente y lograr eficiencia en los costos. Las ventas se realizan por diferentes canales, en casas Naranjas atendidas por colaboradores capacitados, terminales de autogestión, Naranja Online, App Naranja X, y RRSS, aplica la estrategia omnicanal le permite atender las necesidades del cliente. Comunica su propuesta de valor a través de diferentes medios de comunicación, los tradicionales como radio, televisión y medios gráficos y campañas automatizadas en todos los medios digitales.

Servicios;

La vocación de tarjeta Naranja es estar cerca de la gente, encuentran conexión online las 24 horas y de modo presencial en sus 238 sucursales. Cuenta con una política de puertas abiertas que le permite interactuar con todos sus públicos: 20 para los clientes, 20 para los comercios amigos, 27 para los colaboradores, 15 para los proveedores, 16 para la comunidad y 16 para los accionistas. A través de NPS,

herramientas digitales, miden la satisfacción del cliente, muestran la relación entre la imagen de la marca y la percepción del cliente.

Conclusión de la cadena de valor:

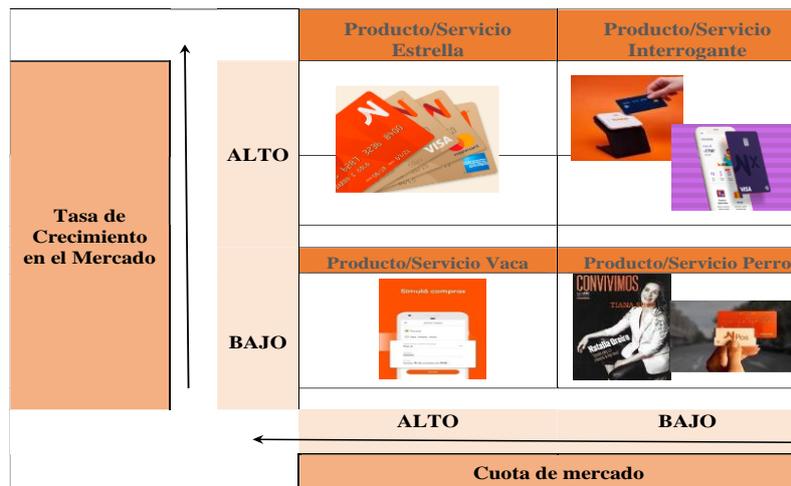
Se concluye que la ventaja competitiva de Tarjeta Naranja es su estrategia marcada en el enfoque hacia el Cliente, en cada tramo de su cadena se ve reflejado desde la dirección, la selección de proveedores, la cultura organizacional, su equipo de colaboradores y la innovación tecnológica. Está enfocada en brindar servicios y productos de calidad acordes a las necesidades del cliente. En este recorrido se destacan las fortalezas de la empresa, pero en la transición hacia la digitalización e implementación de tecnología, hay algunos puntos a mejorar, en la experiencia del cliente, adaptar los diferentes nodos del recorrido del cliente a los perfiles de los mismos, en medios físicos o digitales para brindar las soluciones adecuadas, experiencias satisfactorias y fortalecer la fidelidad del cliente.

Análisis de Situación Interna; FODA

Tabla1: Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
<p>Estructura formal organizada; las funciones y responsabilidades están bien definidas.</p> <p>Posicionamiento de Mercado: ocupa el 3° lugar en el mercado nacional.;</p> <p>Dirección estratégica enfocada al cliente: mejora continua e innovación tecnológica para adaptarse a las necesidades del cliente.</p> <p>Excelente clima laboral; Potencia el talento, constantemente a través de programas, prácticas y herramientas para el desarrollo profesional y personal. Comunicación Interna; ágil y flexible en todas las direcciones.</p> <p>Certificación de Procesos con Normas ISO.</p> <p>Expansión en el mercado: la alianza con banco Galicia potenció su expansión en el país. Así como la alianza estratégica con Visa, MasterCard y American Express posibilitó que clientes la usen fuera del país. Y la fusión con tarjeta Nevada para expandirse en el mercado interno en la zona cuyo.</p>	<p>Falta de acompañamiento al cliente en la migración a medios digitales.</p> <p>Falta de formalización de los procesos de marketing.</p> <p>Falta de optimización del análisis de datos para resolución de problemas, reclamos de los clientes.</p> <p>Calificación negativa de la App Naranja X.</p> <p>Fallas en la comunicación con el cliente externo: la percepción de valor para el cliente en algunos segmentos de clientes no es positiva.</p> <p>Baja rentabilidad en los planes de largo plazo; por los desfases que se producen por la inflación en cuanto al valor de la moneda nacional.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Crecimiento del comercio electrónico y del uso de canales digitales para pagos.</p> <p>Entrada de competidores frenada, por la inestabilidad económica.</p> <p>Bajo nivel de créditos en el mercado; las tasas son altas y variables, como consecuencia del contexto inflacionario.</p> <p>Planes del gobierno para incentivar el consumo interno.</p> <p>Desarrollo de los Negocios digitales en creciendo.</p> <p>Cambios en los modelos de trabajo.</p>	<p>Inestabilidad económica: el alto nivel de inflación reduce la capacidad de pago y afecta el nivel de consumo. Otra consecuencia es el incremento de la morosidad en los pagos.</p> <p>Reducción de utilización de las tarjetas de crédito por el incremento de las tasas de financiación. Crecimiento de los productos sustitutos tales como apps de pago, tarjetas de compra y otros medios de financiación.</p> <p>Fuerte competencia de empresas Fintech.</p>

Análisis específico de la carrera; Matriz BCG



Fuente: elaboración propia (2022)

Análisis de los productos/servicios de Tarjeta Naranja:

Estrella:

Tarjeta de Crédito Naranja; se mantiene en el mercado y con alta preferencia por el público. El consumo en tarjetas de crédito incluye al 35% de la población en Argentina, del cual el 19% pertenece a Naranja (Canvas,2022), con más de 4.5 millones de clientes y 9 millones de tarjetas activas. Brindando valiosos beneficios para sus clientes y tiene una gran cantidad de comercios adheridos en todo el país.

Vaca:

Naranja X App; es una sucursal virtual en el celular de los clientes. Pueden consultar su saldo, operaciones, abonar su resumen, cargar crédito al celular y tarjetas de transporte, etc. Es una app adaptada a cada cliente. Tiene una valoración positiva y está en un mercado estable. Aproximadamente el 50% de los clientes utilizan la app para realizar pagos y consultas.

Incógnito:

Naranja Digital compañía financiera S.A.U., es una App que se usa como billetera virtual, se puede enviar y recibir dinero, cargar crédito en el celular o tarjetas

de transporte, pagar y cobrar con QR, acceder a promociones exclusivas. Es de fácil acceso, gratuita para todas las personas mayores de 13 años con DNI argentino.

Se considera incógnita, porque encuentra en un mercado altamente competitivo, y en crecimiento constante, el sector creció un 37.3% en Argentina entre 2020 y el 2021, y el número de plataformas aumentó en un 35% en este último periodo. Según el sitio Rankia “Mejores Fintech de Argentina” (2021), liderando el ranking Uala y Mercado Pago, seguidas por otras once empresas entre las cuales no está la Fintech de Naranja, lo que nos muestra una escasa participación en el mercado. Presenta calificaciones negativas en Play Store, las cuales se consideran puntos a reforzar para mejorar la competitividad y crecer en este mercado, puede introducir mejoras en ciberseguridad, usabilidad y rapidez en los procesos operativos y servicios.

Perro: Naranja X;

Pos/Toque; este es servicio que le permite a las personas aceptar pagos con tarjetas de débito y crédito, a través de un lector de tarjetas que se conecta con bluetooth a un celular o Tablet. Se pueden cobrar hasta \$30000 pesos mensuales. Ideal para profesionales independientes, emprendedores y negocios pequeños, no requiere adherirse a la tarjeta. Este producto se encuentra en un mercado de crecimiento, pero tiene poca participación, compite directamente con Mercado Pago que es líder en el mercado.

“Convivimos” (revista formato papel); tiene muy buen contenido y un diseño de calidad y estético; las suscripciones a la revista y cuentas gracias a la alianza con Disney y Nickelodeon se han incrementado, pero no alcanza a cubrir el 1% de los titulares de Naranja. La migración al formato digital es lenta, aunque sostenido por el cambio cultural de conciencia al cuidado del medio ambiente y reducir el uso de papel.

Marco Teórico

Para lograr la implementación de la planificación estratégica propuesta, se investigaron diferentes autores que fundamentan el uso de las herramientas expresadas a continuación;

La planificación estratégica, según Vicuña Ancin y Sanz (2012), es la herramienta en la que la alta dirección, recoge las decisiones corporativas que han adoptado hoy en referencia a lo que hará en el futuro, para lograr que la empresa cumpla con las expectativas de sus diferentes grupos de interés. El plan estratégico realizado de manera sistemática proporciona ventajas notables, se identifican los cambios y desarrollos que se pueden esperar, aumentar la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.

Según Kotler (2012, p.50) el plan estratégico debe centrarse en tres áreas claves; 1) administrar los negocios de la empresa como una cartera de inversiones, 2) evaluar las fortalezas de cada de negocio y 3) establecer una estrategia, su rol central es establecer a los mercados metas y la propuesta de valor de la empresa con base en el análisis de las mejores oportunidades del mercado.

Por último, los autores Hax y Majluf (2012) exponen que la planificación estratégica es un esfuerzo organizacional, bien definido y específico con asignación de responsabilidades en todos los niveles de la organización, ayuda a unificar la orientación de la organización; al comenzar con una articulación con la visión de la empresa, posteriormente se extiende por la misión de cada unidad de negocio y reconocida por las competencias funcionales. El proceso moviliza a todos los directivos claves en busca de objetivos compartidos y convenidos.

La planificación estratégica es el plan para implementar la estrategia más conveniente para una organización, en este trabajo se implementará una estrategia de crecimiento. Las organizaciones, pueden optar por desarrollar un crecimiento interno u orgánico o externo. El desarrollo interno implica: nuevos negocios, potenciación del negocio actual, nuevas plantas de producción, nuevos productos, nuevas delegaciones,

etc., en cambio el externo: colaboración, cooperación, franquicias, alianzas, absorciones, fusión, joint venture. Las opciones de estrategias de crecimiento se basan en evidencia empírica del aumento de la rentabilidad mediante la vía del crecimiento de las ventas puede alcanzar en Bolsa entre un 25 a 100% (Sainz de Vicuna Ancin, 2012, pp.26-27).

Este trabajo estará centrado en una estrategia de crecimiento relacionada con la experiencia del cliente y la satisfacción del mismo para fortalecer la fidelización a la marca, donde diferentes autores expresan lo siguiente;

La experiencia del cliente es la respuesta interna y subjetiva de los clientes ante cualquier contacto directo tal como el proceso de compra, uso y servicios que puede ser iniciado por el cliente. También por contacto indirecto: que es el encuentro no programado como las recomendaciones o críticas de otros clientes, la publicidad, noticias de la marca, reseñas, etc. La misma comprende todos los aspectos de la oferta de la empresa, no solo la calidad del producto o servicio, también la publicidad, presentación, características del producto o servicio, la facilidad del uso y la confiabilidad. La experiencia es un factor que dispara o influye en nuestras emociones.

El diseño, entrega y creación de una experiencia superior debe estar orquestada por la alta gerencia y los gerentes de área, para dar respuesta a sus problemas y abordarlos inter- funcionalmente.

Según Brunetta H. (2019) la experiencia del cliente es toda relación emotiva y mental que un cliente establece en el tiempo con una marca, son situaciones vividas que los condiciona en el accionar futuro, no es exactamente lo que pasa sino lo que se recuerdan de lo que pasó. La misma está compuesta por un conjunto de atributos físicos como el tiempo, la limpieza, las funcionalidades, la temperatura, etc. y también otras de tipo emocional que están determinadas por las características de las personas y su manera de percibir y procesar la experiencia.

En cambio, la satisfacción del cliente es la suma neta de todas las experiencias, las positivas menos las negativas. Es medible los métodos disponibles son más certeros a diferencia de la experiencia como tal. Para Kotler (2012) la satisfacción del cliente es el conjunto de sentimientos de placer o decepción que se genera en una persona como consecuencia de comparar el valor percibido en el uso de un producto o servicio con sus expectativas. Retomando a los autores Meyer y Schwager en referencia a la experiencia del cliente afirman que las empresas que realizan un seguimiento

sistemático tienen la oportunidad de mejorarla y así también los resultados de sus negocios.

La estrategia de *Customer Experience* o Experiencia del cliente, también suele llamarse marketing centrado en el cliente o marketing experiencial según Kotler, esta aborda al consumidor como seres integrales con mente, corazón y espíritu donde se atiende a las necesidades funcionales, emocionales, así como también las ansiedades y deseos latentes, en un mundo cada vez más digital donde el consumidor busca subconscientemente su identidad indagando que significa ser humano en la era digital. Por esto las marcas necesitan demostrar atributos humanos capaces de atraer clientes y desarrollar conexiones de persona a persona, transformarse en parte integral de su estilo de vida. (H.-Setiawan, 2017)

Las experiencias y satisfacción del cliente influyen en la fidelidad del cliente, porque un cliente insatisfecho pronto cambiará de marca, consume menos y realiza comentarios negativos a potenciales clientes, que perjudican a la marca. El desarrollo de los clientes leales según Kotler es el único valor que la empresa es capaz de generar, es aquel que deriva de sus clientes. El éxito comercial depende de captar, mantener, aumentar el número de clientes porque sin clientes no hay negocio. (Kotler, 2012)

Conclusión del marco teórico

De acuerdo a lo expresado por los autores Sainz de Vicuña Asin, Hax y Majluf y Kotler el plan estratégico debe ser orquestado por la alta dirección, implicar a todos los gerentes de áreas, ser participativo, para generar una visión unificada y el esfuerzo conjunto para alcanzar los objetivos. La efectividad de la misma está relacionada con el liderazgo de la alta dirección en desarrollo del plan, en lo cual se coincide con dichos autores en la concepción del término y sus implicancias. En lo respecta a la estrategia de crecimiento desde la mirada del autor Sainz de Vicuña Ancin, se busca potenciar el negocio de Tarjeta Naranja, mejorar las experiencias de los clientes actuales y potenciales de la empresa, según lo expresado por los diferentes autores sobre la relevancia que ha adquirido para los clientes, las vivencias que experimentan cada vez que se relacionan con una marca y como interpretan las mismas, las cuales influyen en sus decisiones de compras y en los clientes potenciales, afectando positiva o negativamente en su crecimiento y posicionamiento en el mercado. Finalmente, Kotler destaca la oportunidad para las empresas que sean capaces de escuchar e interpretar las experiencias de sus clientes para crear conexiones con los mismos, en un mundo digital donde el cliente

reclama marcas más humanas y ser el centro del negocio. La finalidad de mejorar las experiencias y la satisfacción de los clientes repercute en clientes fieles, mayor consumo y crecimiento de la cartera de clientes, generar más ingresos, y mejores resultados.

Diagnóstico

Declaración del problema

En base a la información relevada para cada una de las herramientas expuestas en el análisis de situación y fundamentalmente, focalizando en el análisis FODA, se puede determinar lo siguiente;

Analizando el sector externo de la empresa el crecimiento del e-commerce y el uso de canales digitales se presenta como oportunidad para el ecosistema de Naranja, para potenciar su sitio web y continuar la migración de servicios, ventas, pagos, atención al cliente, etc. hacia los canales digitales. Ante limitadas opciones de financiación en el mercado, es una oportunidad para ofrecer planes cortos a los consumidores pueden financiar la compra de bienes o créditos para sus clientes. Por otro lado, el gobierno nacional ha lanzado nuevamente el programa ahora 12 para incentivar el consumo.

Los negocios digitales se potenciaron a partir de la crisis sanitaria y las Fintech llegaron para democratizar el mercado financiero.

Estas oportunidades en el mercado son propicias para mejorar la experiencia del cliente en los canales digitales y la App Naranja X, para lograr fortalecer la fidelización de los clientes. El análisis de la información acerca de la empresa muestra el compromiso de la empresa con el cliente, la innovación y la mejora continua para responder a las necesidades de los mismos. Desde el 2017 en adelante, Naranja comenzó con la innovación tecnológico, en los diferentes puntos de contacto, incorporando nuevos canales de comunicación y sucursales modernas para llevar sus servicios más cerca y accesible a los clientes. Según los informes de la empresa casi un cincuenta por ciento de los usuarios han incorporado estas nuevas formas de relacionarse con Naranja. Lo que nos muestra cierta resistencia por parte de los clientes. De acuerdo a las calificaciones que recibe la app Naranja X en app store y los comentarios en las redes sociales de la empresa, los clientes están insatisfechos con algunos procesos de comunicación, tales como los tiempos de respuestas a sus consultas, las soluciones que ofrece la empresa ante diferentes inconvenientes que sufren en el uso de los servicios de misma. También expresan falta de confianza y distancia en los canales digitales. Existe una falta de sintonía

entre lo que la empresa ofrece como experiencia memorable y las necesidades del cliente actual.

Las experiencias son negativas en varios puntos de contacto con la empresa, esto implica que estos clientes pronto cambiaran a otra empresa, por otro lado, sus referencias negativas influyen en el crecimiento de la cartera de clientes, y también en la adquisición de otros servicios o productos que puedan realizar los actuales clientes.

Podemos concluir que las experiencias negativas influyen directamente en la fidelidad de los clientes de Naranja, y está afectando la rentabilidad de la empresa, el crecimiento de la cartera de clientes por lo tanto el posicionamiento en el mercado de la misma.

Esta es una gran oportunidad de la empresa de implementar mejoras en las experiencias de cliente en cada punto de contacto, aumentar la satisfacción y fortalecer la fidelidad de sus clientes. La empresa cuenta con la estructura y la cultura organizacional para implementar esta estrategia, así como también las nuevas oportunidades del mercado, para ofrecer servicios diferenciados basados en la relación con el cliente.

El escenario post- pandemia nos muestra clientes con acceso a información, que valoran los vínculos, la conexión con los valores y su tiempo, son cada vez más exigentes, ya no alcanza con ofrecer más servicios y mayor calidad, ellos necesitan sentirse escuchados, valorados y conectados y optaran por las empresas que representen esos valores.

La implementación de un plan estratégico de mejora en la experiencia del cliente para maximizar la fidelidad de los mismos, contribuirá a reducir los costos de adquisición de nuevos clientes, incrementar las ventas de productos y servicios, crecimiento en la cartera de clientes, lo que lleva a mejorar los resultados y maximizar las ganancias.

Plan de Implementación

Propuesta

En el presente plan de implementación se desarrollará el diseño de un plan estratégico de mejora de las experiencias positivas del cliente en los diferentes puntos de contacto automatizados y de atención personalizada. Con el fin de incrementar el número de clientes fidelizados, aumentar la cartera de clientes actuales basados en la recomendación de los mismos y promover un mayor consumo por segmentos de clientes. De esta manera, a partir de mejorar las experiencias de los clientes con la marca se busca fortalecer las relaciones con los mismos. Diseñar nuevas propuestas de servicios, productos y beneficios, así como también crear nuevas alianzas estratégicas para que los clientes cuenten con mayores opciones de financiamiento.

El objetivo principal del proyecto es retener los clientes actuales, fidelizarlos y convertirlos en embajadores de la marca Naranja, que estos contribuyan al crecimiento de la cartera de cliente y la vez aportar valor en la vida de los clientes.

Se propone a través de esta estrategia mejorar la rentabilidad de la empresa, reducir los costos por adquisición de nuevos clientes, fortalecer las relaciones con el cliente, así como aumentar el consumo promedio por cuenta.

Objetivo general

Aumentar la rentabilidad de la empresa, a través de un incremento en ventas acumulado en un 60 % con respecto al 2021, por intermedio de una estrategia de mejora de la experiencia del cliente para aumentar la retención y fortalecer la fidelidad de los mismos para el periodo 2022 al 2025.

Justificación; Se propone aumentar la rentabilidad a partir de un incremento del 10% de la cartera de clientes, en base a las recomendaciones de los clientes activos actuales.

Se trabajará en mejorar las experiencias de los clientes, a partir de la información acerca de sus necesidades, expectativas y las vivencias a lo largo de su recorrido de compra. Para acceder a la misma, se propone la incorporación de una plataforma de CMR, con esta herramienta se podrá gestionar de manera eficiente las relaciones con los clientes y optimizar los procesos en cada punto de contacto.

Esta tecnología facilitara elaborar un mapeo de los puntos de contacto del cliente con la empresa, lo que permitirá comparar las expectativas del mismo con la

experiencia que percibe, así como determinar aquellos puntos que el cliente valore y sean importantes para sus objetivos. En dichos puntos valiosos es donde la empresa debe brindar experiencias memorables.

Será necesario trabajar en coordinación con el equipo de colaboradores y la consultora; las tribus de Serving, visión, cliente, tarjeta, marketing, canales asistidos y adquirencia y los COEs de *Customer experience*, *agilidad*, *big data* y *advance analytics*.

Objetivos específicos;

- Aumentar la cartera de clientes en un 10 %, para 2025, a través de la recomendación de los clientes actuales, a partir de la mejora en las puntuaciones del NPS (*Net Promoter Score*) a niveles comparables al benchmark internacionales y la facilidad en el uso de los servicios medidos con el índice de CES (*Customer Effort Score*), mediante la incorporación de nuevas tecnologías que ayuden a mejorar las experiencias de los clientes.

Justificación: se propone mejorar los índices NPS de 37% actual y llevarla 50% para el primer año de implementación de mejoras. Este indicador muestra la satisfacción del cliente. En cuanto a la facilidad y agilidad que el cliente experimenta, es medido a través del CES (*Customer Effort Score*.) Estas herramientas brindarán los datos necesarios para generar propuestas de solución y servicios que aporten valor al cliente de acuerdo a su percepción.

- Promover el crecimiento del consumo promedio por cuenta en un 40% para fines del 2024, con respecto al período de 2021. A través de promociones personalizadas potenciadas con mejoras en las experiencias del cliente.

Justificación: Según los informes contables publicados en la web oficial de Tarjeta Naranja, en el 2021 se incrementó en un 13% el consumo promedio por cuenta, se propone alcanzar el 20% para fines de 2023 y un 20% para el segundo año. Para lograr este objetivo se propone trabajar basados en la segmentación de clientes, definir el buyer persona, para ofrecer promociones y ofertas, así como aumentos de límites de manera

proactiva acordes a los perfiles de clientes y la información financiera, antigüedad, cumplimiento y grado de aporte en los ingresos de la empresa, del mismo.

- Aumentar las ventas en el Marketplace Tienda Naranja, en un 60 %, respecto al 2021, para fines del 2024.

Justificación: según el informe de la CACE el e-commerce creció un 68 % en último periodo post pandemia. Los consumidores buscan maneras de simplificar su vida, y las compras online representan claramente esa preferencia: rapidez, fluidez y simplicidad, atributos que definen la experiencia de compras en línea. Esta una oportunidad de brindar excelentes experiencias de compra en la tienda Naranja y los canales digitales disponibles para adquirir productos y servicios de la empresa.

- Profesionalizar a los mandos medios del área de atención al cliente en 19 % en un periodo de tres meses.

Justificación: los colaboradores de atención al cliente tienen contacto directo con el cliente contribuirán a mejorar la experiencia del cliente en las sucursales, asesorándolo especialmente en el uso de las herramientas digitales para que logren una migración digital exitosa y agradable. Se busca mejorar la comunicación entre empresa y cliente, para brindar soluciones a los inconvenientes planteados, detectar las necesidades latentes de los clientes y fortalecer la confianza en la marca. Se propone una capacitación desde el coaching en servicio al cliente, a los mandos medios. Participaran aproximadamente 39 personas pertenecientes a las sucursales de Córdoba capital y el interior de la provincia, que luego capacitaran a sus subordinados. Mediante ésta, se les brindará herramientas y estrategias de comunicación, gestión de emociones, y desarrollo de inteligencia social, para potenciar al equipo individual y conjuntamente. Una mejor experiencia se reflejará en la reducción de quejas e incremento de la satisfacción del cliente. (Ver anexo N°7)

Alcance del plan;

El alcance del plan se establece en tres ejes: temporal, organizacional y geográfico.

El alcance temporal se plantea con un horizonte de tres años, iniciando la planificación en el año 2022, para comenzar a generar beneficios a partir del año 2023, finalizando el mismo en el año 2024.

En cuanto al alcance organizacional se propone para ser ejecutado en las áreas de atención al cliente, ventas, marketing, experiencia del cliente y recursos humanos.

Respecto al alcance geográfico el plan se diseñó para ser aplicado en primera instancia en la provincia de Córdoba, para en un futuro replicarse en el resto del país.

La implementación consta de cuatro planes de acción:

Plan de Acción N.º 1: Aumentar la cartera de cliente en un 10%

Este plan está especialmente dirigido a mejorar la experiencia de los clientes y generar vínculos sostenibles con el cliente. Se propone conocerlo en profundidad, sus necesidades, preferencias, situaciones a resolver, para mejorar las recomendaciones del cliente en el NPS y brindar facilidad de acceso y uso en los diferentes puntos de contacto, así como implementar mejoras en la velocidad de respuesta hacia al cliente.

Para el desarrollo del plan se conformará un equipo de trabajo con los gerentes de diferentes áreas de la organización: atención al cliente, marketing y recursos humanos, se integrarán además los representantes de CoEs de Clientes. Customer Experience, Advance Analytics y de las siguientes tribus: canales asistidos, se pretende que la implementación del plan estratégico se realice de manera participativa, con una visión unificada y esfuerzo conjunto, coordinados por el asesor externo.

Será necesario detectar los puntos de experiencias negativas, así como los procesos o servicios valorados por los clientes, por lo que se realizará un mapeo de los canales de interacción. Para tener una visión integrada del recorrido del cliente y la influencia de cada etapa del recorrido en el resultado final. Para desarrollar este proceso de manera eficiente y eficaz, será necesario implementar un software de CRM en la Nube (Customer Relationship Manager) Ver en cuadro anexo N°2 el presupuesto de la empresa Sales Force.

Este software genera información acerca de sus clientes actuales y potenciales: datos personales, canales de interacción, visitas a la web, llamadas y toda interacción que realice con la marca. Contar con esta tecnología le permitirá a Naranja responder proactivamente a las necesidades de los clientes, desarrollar propuestas de servicios/productos personalizados, también posibilitará el seguimiento de los casos que presenten los clientes además de poder ofrecer soluciones en tiempo y forma. La

implementación de los mismos requerirá de una capacitación de los colaboradores de Naranja, esta será realizada por un profesional de informática, en el uso del sistema.

Presupuesto Plan N.º 1:

Finalmente, para medir los resultados de este plan, además del NPS, se utilizará otros KPI, tales como tasa de retención de clientes, tasa de crecimiento de la cartera de clientes, y usabilidad de canales.

Plan de Acción N°1: Aumentar la cartera de clientes en un 10%										
Acciones	Alcance temporal		Recursos humanos		Recursos Físicos	Recursos de terceros	Recursos Económicos Año 2022	Año 2023	Año 2024	AÑO 2025
	Desde	Hasta	Responsable	Área						
Preparación de carpetas para llamado a licitación privada	ago-22	ago-22	Administrativo	Dirección de Sistemas	Computadoras teléfono		\$ 5.557			
envío de documentación vía mail para llamado a licitación a las empresas	ago-22	ago-22	Administrativo	Dirección de Sistemas	Computadora		\$ 5.557			
Recepción de las alternativas	ago-22	ago-22	Administrativo	Dirección de Sistemas	Computadora		\$ 61.124			
Evaluación de alternativas	ago-22	ago-22		Dirección de sistemas Compras			\$ 244.189,70			
Selección del proveedor del sistema y contratación	ago-22	ago-22	Co Es	Dirección de Sistemas						
Instalación del sistema de CMR	ago-22	sep-22	Co Es	Dirección de Sistemas		Sales Force	\$ 192.000,00	\$ 820.800,00	\$ 752.400,00	\$ 1.332.000,00
Diseño de la capacitación en CMR	ago-22	ago-22		Dirección de Sistemas		Consultor				
Convocatoria de empleados a la capacitación	ago-22	ago-22	Administrativo	RRHH	Computadoras		\$ 5.557			
Desarrollo de capacitación	sep-22	sep-22								
Convocatoria de empleados a la capacitación	sep-22	sep-22	Administrativo	RRHH	Sala de reunión	Asesor Informática	\$ 3.839,54			
Evaluación de la capacitación	oct-22	oct-22		RRHH			\$ 66.403,27			
Análisis del recorrido de compra con los datos recogidos del CMR: puntos valiosos, conflictivos, no valiosos	oct-22	nov-22	Big Data y Advance Analytics	Co Es			\$ 75.000,00	\$ 118.500,00	\$ 146.812,50	\$ 198.196,88
Desarrollo de mejoras en los puntos digitales y presenciales	nov-22	nov-22	Representante Co Es	Customer experience Big Data Advance Analytics		Consultor	\$ 34.500,00	\$ 521.400		
Presentación de propuestas de solución y mejoras a la alta dirección	nov-22	nov-22	Representante CoEs							
Implementación de mejoras	nov-22	dic-22	Atención al cliente Administrativo	Atención al cliente	Sucursales canales digitales		\$ 92.149,11			
Medición de la satisfacción del cliente	ene-23	ene-23	Customer Experience	Co Es			\$ 124.218,00	\$ 230.042	\$ 306.115	\$ 413.256
TOTAL ANUAL							\$ 910.094	\$ 1.690.742	\$ 1.205.328	\$ 1.943.452,53

Fuente: elaboración propia

<p>Inflación Proyectada según informe BCRA (http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM220131%20Resultados%20web.pdf)</p> <p>Año 2022 = 58% variación interanual Año 2023= 45 % variación interanual Año 2024= 35% variación interanual</p>
<p>Tipo de Cambio Proyectado según informe BCRA (http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM220131%20Resultados%20web.pdf)</p> <p>Año 2022= \$160 (57% de variación interanual) Año 2024= \$209 Año 2023 = \$228 (42,6% variación interanual) Año 2025= \$370</p>

Plan N.º 2: Promover el consumo promedio por cuenta.

Este plan tiene como base el desarrollo del plan anterior, a fin de generar un mayor consumo, haciendo foco en las necesidades y preferencias del cliente. Se inicia con los informes resultantes de la implementación del sistema CRM, a esta herramienta se le sumará una encuesta de satisfacción.

Se pretende en esta etapa profundizar en la percepción del cliente, conectar con sus emociones positivas y negativas que influyen en sus decisiones de consumo, así como fortalecer la confianza y escuchar la voz del cliente para no solo ofrecer más productos sino aportar valor a su vida.

La encuesta estará focalizada en grupos representativos de segmentos de clientes que residan en la provincia de Córdoba, el diseño de esta se tercerizará a la empresa Survey Monkey3, (ver anexo N.º 3 y anexo N.º4).

Esta información será la base para desarrollar, promociones, ofertas de productos y/o servicios y en algunos casos aumentar el límite de financiación, en relación a las preferencias y necesidades del segmento, así lograr un mayor consumo promedio por cuenta.

El equipo de trabajo implica colaboradores representantes de las tribus de Marketing, Co Es de *Customer Experience*, uno por cada tribu o Co Es, en coordinación con el asesor externo.

El seguimiento del presente plan será medido anualmente a través de los siguientes indicadores: satisfacción del cliente, tasa de nuevos servicios / productos, tasa de consumo promedio por cuenta.

Presupuesto Plan N.º 2:

Plan de Acción N.º 2: Promover el consumo promedio por cuenta en un 40%									
Acciones	Alcance temporal		Recursos humanos		Recursos Físicos	Recursos de terceros	Recursos Económicos 2023	Año 2024	Año 2025
	Desde	Hasta	Responsable	Área					
Análisis de segmento de clientes	ene-23	feb-23				Consultor	\$ 47.400,00		
Análisis de Buyer persona	feb.23	feb.23				Consultor			
Determinar el segmento objetivo	marz.23	mar-23	Co Es tribu	Customer experience Marketing					
Diseño de encuestas de satisfacción para los diferentes canales de atención	marz.23	abr-23	Co Es	Customer experience		Survey Monkey	\$ 23.216,52	\$ 33.663,95	\$ 48.812,73
Realización de encuesta	abr.23	may,23	Atención al clientes	Atención al cliente	Email watts App Google Form		\$ 145.595,42		
Relevamiento de datos del CMR del segmento objetivo	ene,23	mar.24	Tribu Customer Experience	Marketing			\$ 230.040,76		
Preparación de Informes integrados por los resultados de las encuestas y el CMR	jun.23	jun.23	Tribu Customer experience	Marketing (3)	Reportes		\$ 230.040,76		
Desarrollo de promociones y ofertas de productos/servicios	jul.23	sep,23	Tribu Visión	Marketing			\$ 230.040,76	\$ 333.559,11	\$ 450.304,79
Comunicación de la propuesta a los clientes	sep.23	dic.23	Administrativo	Atención al cliente			\$ 230.040,76	\$ 333.559,11	\$ 285.003,04
Evaluación y control de los resultados	marz.24	abr.24	Gerente	Marketing			\$ 624.100,00	\$ 904.945,00	\$ 1.221.675,75
TOTAL ANUAL							\$ 1.760.474,99	\$ 1.605.727,17	\$ 2.005.796,31

Fuente: elaboración propia.

Plan N.º 3: Incorporar nuevos comercios “sustentables” a la tienda Naranja

La meta de este plan es incorporar nuevas opciones en productos y servicios de producción sustentable y amigable con el planeta, con el fin de promover el consumo responsable en la tienda Naranja. Será necesario realizar nuevas alianzas comerciales con empresas B en producción de indumentaria, ecoturismo, salidas y espectáculos, tiendas de alimentos veganos y productores de materias primas orgánicas.

A través de esta propuesta se apoya a los comercios amigos brindando mayor visibilidad y alcance en el mercado, al ofrecer sus productos y servicios en la tienda Naranja. Los clientes contarán con mejores posibilidades de consumo, así como experiencias de compras sencillas, rápidas y fáciles, desde su celular.

Este plan implica acciones de marketing y es parte de la agenda de sustentabilidad, aportando a su actividad valor económico, social y ambiental, (ver anexo N°8), la gestión se llevará a cabo por relaciones públicas basados en los principios de gestión sustentable de la empresa. El seguimiento del presente plan será

medido anualmente a través de los siguientes indicadores: tasa de ventas online, tasa de productos sustentables, tasa de consumo promedio por tipo de producto/servicio.

Presupuesto del Plan N.º 3:

Plan de Acción N.º 3: Aumentar las ventas en Tienda Naranja							
Acciones	Alcance temporal		Recursos humanos		Recursos Físicos	Recursos de terceros	Recursos Económicos 2023
	Desde	Hasta	Responsable	Área			
Convocatoria de comercios sustentables	may-23	jul-23	Representante tribu producto	Marketing	email Llamadas visitas		\$ 145.595,42
Diseño de plan de marketing para tienda Naranja	jul-23	jul-23				Asesor	\$ 47.400,00
Firma de convenios con los nuevos comercios	jul-23	ago-23	Tribu Adquirencia	Marketing			\$ 145.595
Implementación del plan	ago-23	ago-23	Gerente	Marketing		Consultor	\$ 395.000,00
Evaluación y control del plan	ago-23	sep-23	Gerente	Ventas		Consultor	\$ 395.000,00
TOTAL ANUAL							\$ 1.128.590,84

Fuente: elaboración propia.

Los sueldos están estimados de acuerdo a la escala salarial de Empleados de Comercio

según el acuerdo homologado de mayo de 2022.

Los sueldos de los mandos medios son promedios informados en la web de Glasdoor: <https://www.glassdoor.com.ar/>

(1) Se toman honorarios mínimos según el Consejo de Ciencias Económicas de Jujuy (ver anexo n° 2)

Plan N.º 4: Profesionalizar los mandos medios de atención al cliente.

La implementación del siguiente plan tiene como fin brindar herramientas y estrategias desde el coaching ontológico orientado al servicio al cliente, a los mandos medios de Atención al cliente, para que luego estos capaciten a los colaboradores que interactúan directamente con los clientes.

Se apunta con este plan contribuir con las experiencias positivas en los centros de atención, buscando fortalecer la relación cliente-empresa y la confianza en la marca. Para que puedan responder de manera empática a las emociones que manifiesten los clientes ante las situaciones que planteen a los colaboradores, gestionar posibles conflictos y brindar soluciones efectivas. (ver anexo N°8)

Así como también se busca que los colaboradores acompañen a los clientes a la migración hacia los medios digitales e incrementar el 10% anual de uso de canales digitales para operaciones de pagos, compras, consultas, etc. y de esta forma alcanzar una migración del 80% para fines de 2025.

Presupuesto total:

A continuación, se presenta el presupuesto final de los diferentes planes de implementación, proyectados para cada año. Los costos de honorarios del asesor que presenta la planificación estratégica se definen en función de los honorarios mínimos estipulados por el Consejo de Ciencias Económicas de la provincia de Salta, por contemplar a los profesionales Licenciados en administración (ver anexo N.º 5) y estar acorde al mercado, según consultas realizadas a consultoras locales. En el caso de los profesionales de informática se determinaron en base al CPCIPC (Consejo Profesional de Ciencias Informáticas de la Prov. De Córdoba.). Los demás presupuestos fueron relevados de las webs oficiales de las empresas prestadoras.

Presupuesto Planificación estratégica					
Concepto	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	TOTAL POR PLAN
Costo de Plan N.º 1	\$ 910.094,00	\$ 1.690.742,00	\$ 1.205.328,00	\$ 1.943.452,53	\$ 5.749.616,53
Costo de Plan N.º 2		\$ 1.760.474,17	\$ 1.605.727,17	\$ 2.005.796,31	\$ 5.371.997,65
Costo de Plan N.º 3		\$ 1.128.590,84			\$ 1.128.590,84
Costo de Plan N.º 4		\$ 1.395.114,45	\$ 207.777,86		\$ 1.602.892,31
Total, de inversión por año	\$ 910.094,00	\$ 5.974.921,46	\$ 1.405.527,59	\$ 3.949.248,84	\$ 13.853.097,33

Beneficios:

Para definir los beneficios económicos planteados en el objetivo general, en donde se espera alcanzar un incremento del 60% en ventas acumulada en el periodo de 2022 a 2025. Los ingresos totales del plan, se calculan en función de la suma de la utilidad neta generada hasta el año 2025 (ver anexo N.º 9).

Ingresos proyectados= \$53.792.462,76

La inversión total es de \$ 13.853.097,33 de esta manera podemos calcular el ROI del proyecto, siendo el siguiente:

ROI = Ingresos proyectados - Inversión total / Inversión total

ROI = (\$53.792.462,76 - \$13.853.097,33) / \$13.853.097,33

ROI= 288 (ver cuadro anexo n.º9)

En este caso se acepta el plan estratégico porque el valor que arroja sobre la inversión es positivo, ganando \$282 por cada peso invertido.

También se utilizan otros indicadores para analizar la factibilidad del plan, tales como el VAN y la TIR. Se toma como tasa de referencia la tasa Leliq del 47%, referida por el BCRA.

Entonces tenemos:

$$\text{VAN} = \$ 1.862.810,06$$

Este valor es superior a 1, por lo tanto, se acepta el plan.

$$\text{TIR} = 57 \% . \text{ (ver año N}^\circ\text{9)}$$

Conclusiones y recomendaciones finales

En el presente reporte de caso de la carrera de Licenciatura en Administración de la universidad Siglo 21, tuvo el propósito brindar a la empresa Tarjeta Naranja, una estrategia de mejoras en las experiencias de los clientes actuales, en vista de potenciar el crecimiento en el mercado financiero.

Este plan favorecerá internamente a la empresa, porque contribuye a una visión integral de todas las áreas de la organización y como la función e interrelación de cada una influye en el resultado de las experiencias del cliente. Las mejoras propuestas tienen como objetivo principal fortalecer la fidelización de los clientes actuales, el incremento de la cartera de clientes por recomendación de estos y el aumento del consumo con tarjeta de crédito a través de la generación de propuestas personalizadas acordes a las necesidades y preferencias del cliente. También aportarán a disminuir las quejas y mejorar los tiempos de respuesta ante los diferentes problemas que presente el cliente, brindando soluciones de manera eficiente y eficaz.

Respecto al impacto a nivel externo podemos observar que aprovechando oportunidades que hoy presenta el mercado junto a la implementación de dicho plan; a nivel mundial las empresas focalizadas en el cliente, son las más elegidas por los clientes, tienen mejor posicionamiento e incrementan su valor como empresa

Sumado a lo anterior; desde la disciplina de la administración; dicho plan tiene la finalidad de ofrecerle a la organización la gestión de la información que generan las herramientas tecnológicas para aportar soluciones en la mejora de las experiencias positivas.

Como se mencionaba al inicio este trabajo se enfocó en la problemática de las experiencias negativas de los clientes y como estas podían afectar al crecimiento de la empresa y la rentabilidad de la misma, pero también se detectaron otras problemáticas, tales como los problemas de ciberseguridad en la app de la Fintech de Naranja, lo cual genera repercusiones negativas en el mercado. Se recomienda potenciar este servicio de Naranja no solo por el crecimiento que tiene el sector sino también para lograr una mayor penetración de mercado en instrumentos financieros tecnológicos, para llegar así a un público joven.

Otro factor en crecimiento es la utilización de Inteligencia Artificial en los servicios financieros utilizados para la detección de fraudes, personalización de inversiones y optimización de cartera de inversión. También es utilizada para predecir el

riesgo crediticio y personalizar los servicios, ofrecer créditos a los compradores y aprobar los préstamos en tiempo real, aprovechando el análisis de la IA de los comportamientos online de los consumidores. Naranja podría sumar IA para gestionar el riesgo crediticio y riesgo de incobrables, para actuar proactivamente según el perfil del cliente.

Otra cuestión importante es el acceso a la educación financiera que la empresa puede implementar para educar a sus clientes en cómo utilizar mejor su dinero, así como invertir a través de la Fintech, aportando a la toma de decisiones inteligentes a los clientes y contribuyendo indirectamente a reducir las moras en los pagos.

En un entorno económico social cambiante y vertiginoso los clientes necesitan marcas en las que puedan confiar, donde le solucionen los problemas y los acerquen a sus objetivos, donde sea escuchado de verdad y pueda tener una conversación directa y fundamentalmente sienta empatía en el trato que recibe.

Trabajar en mantener un equilibrio entre el avance de la tecnología e innovación en sus procesos y el trato cercano con el cliente es el gran desafío que tiene Naranja por delante.

Bibliografía;

- Meyer Christopher y Schwager André. (2007). Comprendiendo la experiencia del cliente. *Harvard Búshines Review* América Latina.
- Ámbito (mayo de 2022). *Ámbito Financiero*. Recuperado de <https://www.ambito.com/finanzas/tarjetas-credito/sera-mas-carro-financiar-las-compras-n5399862>
- Argentina: Política y Economía (2022) recuperado de; https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia?url_de_la_page=%2Fes%2Fportal%2Fanalizar-mercados%2Fargentina%2Fpolitica-y-economia&&actualiser_id_banque=oui&id_banque=3&memoriser_choix=memoriser
- Banco BBVA, Los seis principios de la banca sustentable, abril 2022, recuperado de <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/los-seis-principios-de-banca-responsable-que-la-sociedad-mundial-necesita/>
- Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2017). *Marketing 4.0 Do tradicional ao digital*. Rio de Janeiro: GMT Eds. Ltda.
- Manzoni C. (2022). "La historia detrás del profesor de educación física que fundó un imperio financiero". *La Nación Economía*, recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/la-historia-detras-del-profesor-de-educacion-fisica-que-fundo-un-imperio-financiero-nid1821309/>.
- Francisco, J, (14 de 2022 de marzo). *La Nación. Economía*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/con-un-explosivo-aumento-en-los-alimentos-la-inflacion-de-marzo-se-disparo-a-67-nid13042022/>

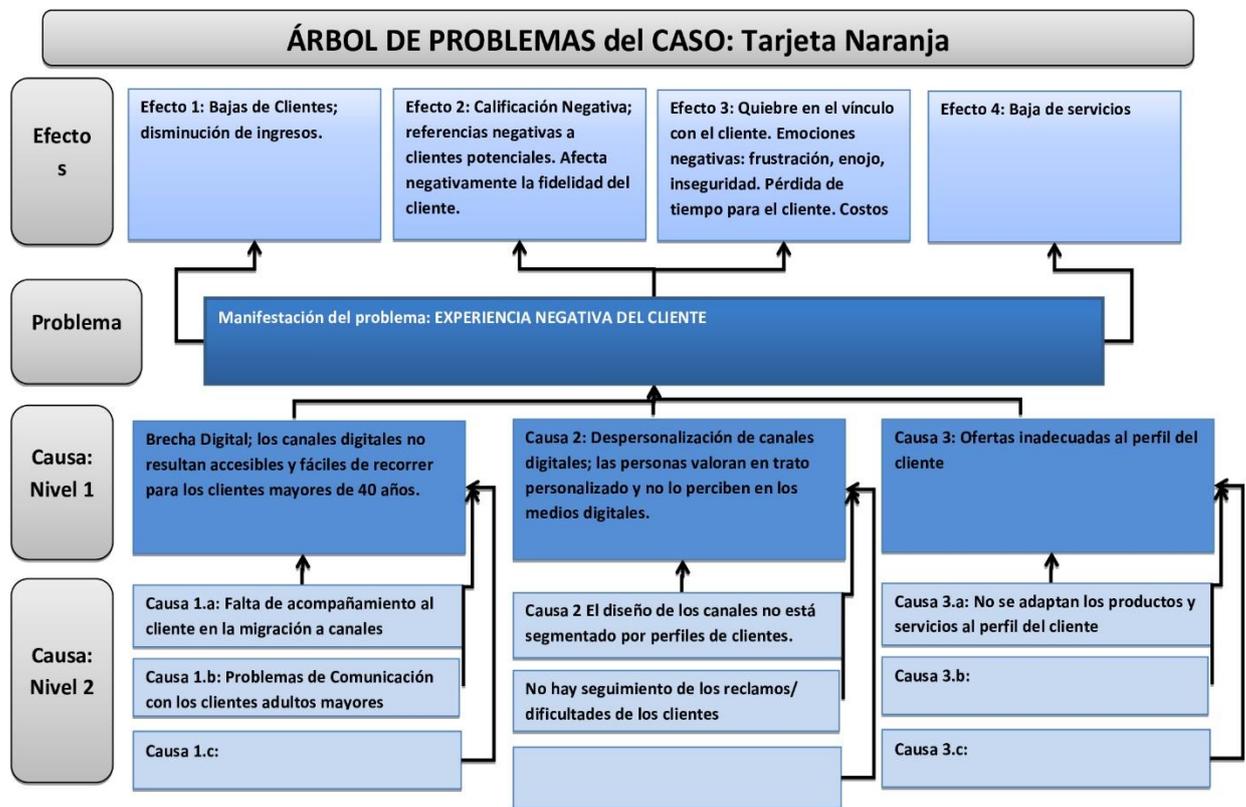
- Kotler, P. y (2012)., *Dirección de Marketing*. México: Ed. 14 Pearson Educación.
- Exposito I. (2022), De los ‘centennials’ a los ‘baby boomers’: las ‘apps’ de cada generación, recuperado de: <https://www.bbva.com/es/centennials-baby-boomers-apps-generacion/>
- Kotler P. y Keller K. (2012). *Dirección de Marketing*. Ed. 14 °, México, Pearson Educación.
- Mazza, I. (2022). *PWC*. La influencia de las fintech renueva la industria financiera. Obtenido de: <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/influencia-de-FinTech-renueva-la-industria-financiera.html>
- N., H. A. (2012). Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados. En H. A. Nicolas. Buenos Aires: Granica.
- Instagram (2022). @naranjaX. Obtenido de: <https://www.instagram.com/naranjax/>
- *Radical Customer experience*. (2022). Obtenido de <https://radicalcustomerexperience.es/zappos-html/>
- Canvas: Reporte de Caso Empresa Tarjeta Naranja (2022)
- *Sales force*. (2022). Obtenido de <https://www.salesforce.com/mx/customer-success-stories/american-express/>
- Sainz de Vicuna Ancin, J. M. (2012) *El plan estratégico en la práctica* (págs. 27-28). Ed. 3°,Madrid: Esic.

- Thompson, A.A.; JR. A. STtrickland III (1995), “*Dirección y Administración Estratégica I*”; Ed: Irwin, Madrid, España.
- *Web Oficial tarjeta American Express Historia*. (14 de abril de 2022).
Recuperado de https://www.americanexpress.com/ar/about/about.shtml/?inav=ar_footer_acerca_copania
- Informe CACE KANTAR Estudio anual de comercio electrónico 2021
Recuperado de: <https://www.cace.arg.ar>

Anexos

Anexo 1

PLANILLA ARBOL DE PROBLEMAS TARJETA NARANJA



Anexo N.º 2 Presupuestos CRM

La capacitación se llevará a cabo con los colaboradores de atención al cliente, y ventas.

Se propone al profesional de informática para que capacite a los mismos en la comprensión y uso del sistema, la gestión de la información que aporta el cliente para maximizar su aplicación y como aprovechar el CRM para mejorar la calidad del servicio al cliente.

Software CRM: Precios de Sales Cloud

Logra vender de forma más rápida e inteligente con cualquiera de nuestras soluciones de [CRM](#)

Essentials

Sales Professional

Enterprise

Unlimited

Essentials

CRM para hasta 10 usuarios, listo para usarse

\$ 25

dólares/usuarios al mes**

(facturación anual)

PRUEBA GRATIS

Sales Professional

Solución de ventas completa para equipos de cualquier tamaño

\$ 75

dólares/usuarios al mes**

(facturación anual)

PRUEBA GRATIS

Enterprise

MÁS POPULAR

CRM totalmente flexible para tu empresa

\$ 150

dólares/usuarios al mes**

(facturación anual)

PRUEBA GRATIS

Unlimited

CRM con recursos y soporte ilimitados

\$ 300

dólares/usuarios al mes**

(facturación anual)

PRUEBA GRATIS

Software CRM: Comparar ediciones y recursos

[+ EXPANDIR TODO](#)

ALL FEATURES

SOME FEATURES

NOT INCLUDED

\$

ADDITIONAL COST

PRUEBA GRATIS

Essentials
\$ 25
dólares/usuarios al mes**
Sales Professional
\$ 75
dólares/usuarios al mes**
Enterprise
\$ 150
dólares/usuarios al mes**
Unlimited
\$ 300
dólares/usuarios al mes**

DESCARGA EL CUADRO COMPARATIVO DE LA EDICIÓN COMPLETA

VER TODOS LOS ADD-ONS

* Todos los productos requieren un contrato anual por usuario.

** Incluido en Lightning Essentials como una promoción por tiempo limitado.

Esta página se proporciona sólo con fines informativos y no tiene garantía de estar libre de errores, ni está sujeta a ninguna otra garantía.

Anexo N.º 3



Elige un plan que te resulte conveniente

- Planes de equipo
- Planes individuales
- Enterprise

AHORRA UN 21 %*	AHORRA UN 22 %*
EQUIPO AVANZADO	EQUIPO PREMIER
\$315 ARS /usuario/mes	\$775 ARS /usuario/mes
Comienza con 3 usuarios, pago anual	Comienza con 3 usuarios, pago anual

Servicios Plan equipo Premier (ver descripción en la web)

https://es.surveymonkey.com/pricing/teams/?ut_source=pricing-indv-details

Anexo N.º 4 Modelo de Encuesta

Al pensar en su experiencia más reciente con Tarjeta Naranja, ¿cómo fue la calidad de servicio al cliente que recibió?

Excelente

Buena

Neutral

Mala

Pésima

Sus preocupaciones fueron resueltas de una manera:

Ineficiente

Mala

Normal

Buena

Excelente

Ahora por favor piense acerca de las características y beneficios del [producto] sí mismo.
¿Qué tan satisfecho está usted con el [producto]:

Muy Insatisfecho

Insatisfecho

Normal

Conforme

Muy satisfecho

Si no está satisfecho con el producto, haga el favor de describir por qué.

Representante de Servicio al Cliente

Las siguientes preguntas se refieren al representante de servicio al cliente con la que habló recientemente. Por favor indique si está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones

El representante de servicio al cliente fue muy cortés

Totalmente de acuerdo De acuerdo Neutral Discrepar Muy en desacuerdo

El representante de servicio al cliente maneja mi llamada rápida

Totalmente de acuerdo De acuerdo Neutral Discrepar Muy en desacuerdo

El representante de servicio al cliente estaba bien informado

Totalmente de acuerdo De acuerdo Neutral Discrepar Muy en desacuerdo

¿Hay algún otro comentario sobre el representante de servicio al cliente que le gustaría añadir?

Gracias por tus comentarios. Agradecemos sinceramente su opinión honesta y tomaremos su entrada en consideración al tiempo que proporciona productos y servicios en el futuro.

Si tiene algún comentario o inquietud acerca de esta encuesta por favor, póngase en contacto con: -

[NOMBRE DEL GERENTE]

[DIRECCIÓN]

[EMAIL]

[TELÉFONO]

Anexo N.º 5: Presupuesto de asesoramiento profesional

PRESUPUESTO ASESORAMIENTO

Fuente: Consejo de Ciencias Económicas de Jujuy/ Aranceles Licenciado en Administración (*)

(*) Se toma como referencia de precios ya que el Consejo de Cs. Económicas de Córdoba, no contempla honorarios para los Licenciados en administración

Honorarios mínimos sugeridos de Licenciado/a en Administración	Valor
Hora Profesional	\$ 2.300,00
Análisis y formulación de estrategia competitiva	\$ 34.500,00
Generación de informes para la toma de decisiones	\$ 69.000,00
Implementación de plan de mejoras	\$ 103.000,00
Análisis del consumidor/usuario/cliente	\$ 51.750,00
Elaboración del plan de marketing	\$ 115.250,00
Seguimiento y fidelización del cliente	\$ 103.000,00

Anexo N.º 6: Capacitación en Coaching en servicios al cliente

Para establecer el costo de la Capacitación se toma como referencia los honorarios de AACOP (Asociación Argentina de Coaching Ontológico Profesional).

<https://www.aacop.org.ar/honorariosprofesionales>

Honorarios sugeridos para conversaciones					
En función del rol institucional de la AACOP, establecemos y comunicamos a la sociedad nuestra sugerencia de honorarios mínimos a cobrar por un Coach Ontológico Profesional en sus diferentes categorías de acreditación:					
A					saber:
Coach	Ontológico	Profesional	Avalado	(COPA): \$	2300
Senior	Coach	Ontológico	Profesional	(SCOP): \$	4600
Master	Coach	Ontológico	Profesional	(MCOP): \$	7000
Estos montos tienen como objetivo generar un marco de referencia para la comunidad toda y establecer un piso sugerido para el desarrollo de la práctica profesional, quedando supeditado al criterio del coach que fija el valor de su servicio según su experiencia y trayectoria. Para mantener el valor de los honorarios por probables efectos de la inflación, los mismos tendrán un ajuste automático anual de acuerdo al IPC (índice de precios al consumidor) tomando los valores publicados por los organismos correspondientes.					
					

Anexo 7: Programa de Capacitación en Coaching orientado al servicio al cliente

La capacitación se desarrollará virtualmente, para las sucursales de Córdoba Capital y el interior de la provincia, o sea 39 sucursales, dirigida a los mandos medios con el objetivo que lideren la estrategia de mejora de experiencia del cliente en las sucursales.

El programa de capacitación será en Coaching al servicio del cliente, el cual contendrá los siguientes temas, se toma como referencia el programa del instituto AXON.

Programa de Capacitación en Coaching orientado al servicio al cliente

Modulo 1: Cultura Organizacional

- Tipos de cultura organizacional y su influencia en las organizaciones.
- Pirámide de Maslow y su relación con los procesos de transformación.
- El liderazgo basado en el coaching. El líder coach.
- Actividades prácticas grupales.

Módulo 2: Habilidades comunicacionales

- Conocimiento y desarrollo de habilidades comunicacionales para acompañar a los clientes.
- Modelo de comunicación basado en el coaching y como desarrollarlo dentro de la organización.
- Conversaciones conscientes como herramientas de coaching en las organizaciones.
- Actividades practicas grupales.

Modulo 3: Desarrollo de la inteligencia social

- Inteligencia social y su importancia para el rol del líder.
- Construir conversaciones con inteligencia emocional en diferentes escenarios.
- Actividad práctica grupal y cierre de la capacitación.

Anexo 8: Incorporación de Comercios B

En relación a la agenda de gestión sustentable, se incorporan emprendedores y productores de productos y servicios sustentables y amigables con el medio ambiente o que califiquen como empresas B.

Naranja brindará a estos nuevos comercios amigos diferentes posibilidades como acceso al crédito y servicios para el consumo responsable, la oportunidad de generar más ventas y llegar a más personas que conozcan sus productos, así como promover la economía circular.

Para los negocios que no cuentan con un sitio web propio, el market place es una buena opción, ya que su costo es mucho menor al desarrollo y mantenimiento de un sitio web. La tienda de Tarjeta Naranja es una muy buena oportunidad para comenzar a vender en línea y penetrar nuevos mercados.

De esta manera Naranja apoya y promueve a los productores sustentables y ofrece a sus clientes opciones amigables con el medio ambiente aportando a una mejor calidad de vida contribuyendo en la mitigación del impacto ambiental.

La política de selección de comercios verdes será la misma que aplica para la selección de sus proveedores, con cláusulas enfocadas en aspectos éticos, sociales, laborales de derechos humanos, medioambientales y técnicos, además de cumplir con los requisitos impositivos y legales.

Anexo N.º 9: Flujo de Fondos

FLUJO DE FONDOS				
CASH FLOW PROYECTADO				
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
INGRESOS				
Ingresos Netos por servicios	\$ 52.709.514,16	\$ 76.428.795,59	\$ 103.178.874,06	\$ 139.291.479,98
Ingresos por Plan N° 1	\$ 2.635.475,71	\$ 11.437.319,34	\$ 20.635.774,81	\$ 30.644.125,59
Ingresos por Plan N°2				
Ingresos por Plan N°3				
Ingresos por Plan N°4				
Total de Ingresos	\$ 55.344.989,87	\$ 87.866.114,93	\$ 123.814.648,87	\$ 169.935.605,57
EGRESOS				
Gastos de personal	-\$ 18.211.252,22	-\$ 26.406.315,72	-\$ 35.648.526,22	-\$ 48.125.510,40
Impuestos y Tasas	-\$ 16.199.076,40	-\$ 23.488.660,78	-\$ 31.709.692,05	-\$ 42.808.084,27
Gasto en Publicidad	-\$ 1.343.687,30	-\$ 1.948.346,59	-\$ 2.630.267,89	-\$ 3.550.861,65

IMPUESTOS A LAS GANACIAS	\$	103.262,48	\$	103.262,48	\$	103.262,48	\$	103.262,48	\$	103.262,48	\$	103.262,48
UTILIDAD NETA	\$	191.773,17										

MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
\$ 4.392.459,51	\$ 4.392.459,51	\$ 4.392.459,51	\$ 4.392.459,51	\$ 4.392.459,51	\$ 4.392.459,51
			\$ 878.491,90	\$ 878.491,90	\$ 878.491,90
\$ 4.392.459,51	\$ 4.392.459,51	\$ 4.392.459,51	\$ 5.270.951,41	\$ 5.270.951,41	\$ 5.270.951,41
-\$ 1.517.604,35	-\$ 1.517.604,35	-\$ 1.517.604,35	-\$ 1.517.604,35	-\$ 1.517.604,35	-\$ 1.517.604,35
-\$ 1.349.923,03	-\$ 1.349.923,03	-\$ 1.349.923,03	-\$ 1.349.923,03	-\$ 1.349.923,03	-\$ 1.349.923,03
-\$ 111.973,94	-\$ 111.973,94	-\$ 111.973,94	-\$ 111.973,94	-\$ 111.973,94	-\$ 111.973,94
-\$ 414.165,79	-\$ 414.165,79	-\$ 414.165,79	-\$ 414.165,79	-\$ 414.165,79	-\$ 414.165,79
-\$ 703.756,75	-\$ 703.756,75	-\$ 703.756,75	-\$ 703.756,75	-\$ 703.756,75	-\$ 703.756,75
	-\$ 182.018,80	-\$ 182.018,80	-\$ 182.018,80	-\$ 182.018,80	-\$ 182.018,80
-\$ 4.097.423,86	-\$ 4.279.442,66	-\$ 4.279.442,66	-\$ 4.279.442,66	-\$ 4.279.442,66	-\$ 4.279.442,66
\$ 295.035,65	\$ 113.016,85	\$ 113.016,85	\$ 991.508,75	\$ 991.508,75	\$ 991.508,75
\$ 103.262,48	\$ 39.555,90	\$ 39.555,90	\$ 347.028,06	\$ 347.028,06	\$ 347.028,06
\$ 191.773,17	\$ 73.460,95	\$ 73.460,95	\$ 644.480,69	\$ 644.480,69	\$ 644.480,69