UCC UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA JESUITAS | Sistema de Bibliotecas

PRODUCCIÓN ACADÉMICA

Marcone, Cecilia Belén

El inboud marketing aplicado al nuevo producto financiación "pagoflex"-Naranja X

Tesis para la obtención del título de posgrado de Magister en Dirección de Empresas

Director: Pereira, Miguel Ángel

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Sin Obra Derivada 4.0 Internacional.

UCC UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA JESUITAS | ICDA Escuela de Negocios

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

TRABAJO FINAL DE
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

EL INBOUND MARKETING APLICADO AL NUEVO PRODUCTO DE FINANCIACIÓN "PAGO FLEX"- NARANJAX

AUTOR: MARCONE, CECILIA BELÉN

DIRECTOR: MIGUEL ANGEL PEREIRA

CÓRDOBA, 2022

UCC UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA JESUITAS | ICDA Escuela de Negocios

ABSTRACT

En la presente propuesta de intervención se desarrolla la aplicación de una estrategia detallada de Inbound Marketing[1] para acompañar el lanzamiento de un nuevo producto de financiación de la empresa NaranjaX[2], PAGOFLEX[3].

PAGOFLEX es el resultado de meses de trabajo aplicado a dar respuesta al pedido de los clientes y las tendencias digitales en el mercado, el producto conecta lo análogo con lo digital, permitiéndole al cliente interactuar y generar su propia opción de financiación para cancelar su deuda, propone una experiencia ágil, eficiente y personalizada, para resolver necesidades cotidianas de sus clientes.

Teniendo en cuenta la dificultad comunicacional que implica un cambio de esta magnitud y la rentabilidad que se pone en juego, al ser uno de los principales productos financieros de la empresa, se consideró oportuno aplicar el Inbound marketing como estrategia comunicacional.

Se realizó un análisis exhaustivo del mercado financiero actual, los principales quiebres en las encuestas de experiencia, análisis previos de Clusters[4] de clientes, informes de educación financiera y su vinculación con el producto actual, el cuál caducará con la implementación de nuevo producto y todos estos datos están actualizados a marzo 2022.

El objetivo buscado además del económico es acompañar el propósito de la empresa y su responsabilidad, como agente financiero, de ser protagonistas de la inclusión y la educación financiera.

Este tipo de estrategia permite además de atraer los consumidores, generar contenido de calidad para generar engagement en los clientes y mantener el flujo de ventas. Para que este proyecto dé resultado se necesita del profundo análisis de segmentos de clientes, sus preferencias comunicacionales, su conocimiento sobre la tecnología y en qué momentos es deseable

---

[1] El Inbound Marketing se traduce literalmente como mercadotecnia interna y es más conocido como marketing de atracción. (Fuentes, 2022)
[2] NaranjaX es la nueva denominación de la antigua Tarjeta Naranja, es la principal entidad emisora de tarjetas de crédito en Argentina.
[3] PAGOFLEX es el nombre del producto sobre el cuál se desarrolla esta propuesta.
[4] Un clúster es una agrupación de los clientes de un mismo segmento de clientes. (help.vtex.com, s.f.)

interceptarlo, por eso debe llevarse a cabo interdisciplinariamente. Se ha mencionado en el desarrollo cuales son los recursos necesarios, cuál es el plan propuesto, el proyecto de implementación, los beneficios a alcanzar y los indicadores con los cuales se puede medir la eficacia del mismo.

Es necesario acompañar el lanzamiento de productos digitales con las herramientas de educación y adaptación de los contenidos que permitan al cliente tener una experiencia sin fricciones, que genere confianza y que invite a repetir esta elección, ese es el principal cometido de una estrategia de embudo.

Palabras claves: Inbound marketing, estrategia de embudo, experiencia de clientes, productos de financiación, clusters, proceso de venta, fintech, evolución

Índice

I INTRODUCCION 1

II MARCO CONCEPTUAL 2

2.1 Comunicación integral de marketing 2

2.2 Imagen corporativa y administración de marca 4

2.2.1 Modelo Brand Asset Valuator (BAV) 6

2.3 Comportamiento de los compradores 8

2.3.1 Tendencias en el entorno de compra del consumidor 10

2.3.2 Buyer persona 10

2.4 Análisis de oportunidades de promoción 12

2.4.1 Análisis de mercado de la comunicación 12

2.4.2 Segmentación del mercado 14

2.5 Generalidades del Marketing Digital 15

2.5.1 Marketing 5.0 15

2.5.2 Marketing de base de datos y respuesta directa 16

2.6 El Inbound marketing 18

2.6.1 Metodología del Inbound Marketing 19

2.6.2 Los 8 pasos para una campaña de Inbound marketing 21

III DIAGNÓSTICO. 24

3.1 Institución involucrada en el proyecto 24

3.1.1 Servicios y Mercado 25

3.1.2 Descripción del producto 27

3.1.3 Análisis de competencia 28

3.1.4 Descripción del problema principal 31

3.2 Justificación del proyecto 31

3.3 Identificación de los destinatarios 32

IV OBJETIVOS DE INTERVENCIÓN 32

4.1 Objetivo General 32

4.2 Objetivos específicos 33

4.3 Metas a cumplir 33

V DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES 34

VI IMPACTO ESPERADO 36

VII DESCRIPCIÓN DE LOS RECURSOS NECESARIOS. 37

VIII CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN..... 39

8.1 Enunciación de los métodos que se utilizarán para realizar las actividades 39

IX PROPUESTA DE INTERVENCIÓN..... 39

9.1 Análisis de información sobre audiencia y conversión actual. 39

9.1.1 Composición de la cartera de clientes actuales en vencimiento... 40

9.1.2 Características de los Clúster de Clientes 42

9.1.3 Mediciones actuales de colocación del producto en estos segmentos 44

9.1.4 Definición del segmento objetivo alineado al objetivo de la propuesta de intervención..... 45

9.2 Descripción Buyer persona..... 46

9.3 Descripción Buyer's journey..... 47

9.4 Diseño propuesto del proceso de venta y definir cómo identificar potenciales compradores..... 50

9.5 Momentos sugeridos para interceptar al cliente 53

9.6 Propuesta de contenido a aplicar a este canal alineado al objetivo que tendrá esta comunicación 53

9.6.1 Landing..... 53

9.6.2 Push-web en páginas de comercios. 54

9.6.3 Guías de Consultas 55

9.6.4 Indicadores de ayuda 56

9.6.5 Pop-up 56

9.6.6 Mailing 57

9.7 Propuesta para mejorar la visibilidad en web 57

9.7.1 Definir las palabras claves..... 57

9.7.2 Tener un buen dominio vinculado al producto 57

9.7.3 Optimizar la página de la landing para posicionarla 58

9.8 Métodos sugeridos para evaluar resultados 58

9.8.1 C-SAT 59

9.8.2 Open rate o tasa de lectura de mails 59

9.8.3 Churn rate o tasa de cancelación 60

9.8.4 Conversión de visitas en Leads 60

9.8.5 Colocación de productos de financiación 61

X CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN. 62
XI CONCLUSIONES 64
XII BIBLIOGRAFÍA 66
XIII ANEXOS 68
13.1 ANEXO 1 68
13.2 ANEXO 2 68
13.3 ANEXO 3 69
13.4 ANEXO 4 70
13.5 ANEXO 5 71
13.6 ANEXO 6 72
13.7 ANEXO 7 73
13.8 ANEXO 8 74
13.9 ANEXO 9 77
13.10 ANEXO 10 79
13.11 ANEXO 11 81
13.12 ANEXO 13 82

Índice de Ilustraciones

Figura 1. Los componentes de la promoción 4
Figura 2. Modelo BAV. 7
Figura 3. Salida modelo BAV 8
Figura 4. Proceso de compra del consumidor. 10
Figura 5. Buyer persona 12
Figura 6. Modelo de embudo 21
Figura 7. Conversión en datos 23
Figura 8. Modelo Ying-Yang aplicado a NaranjaX 26
Figura 9. Mercado de Tarjetas de crédito 29
Figura 10. Evolución cantidad de tarjetas de crédito 29
Figura 11. Funnel de venta actual. 40
Figura 12. Distribución de cartera por Sexo. 41
Figura 13. Distribución de Cartera por edad. 41
Figura 14. Preferencia de medios de pago. 42
Figura 15. Proceso de Venta 50
Figura 16. Viaje de venta Z 52
Figura 17. Landing de Z 54
Figura 18. Ejemplo estrategia Push en app Cabify. 55
Figura 19. Web de Centro de Ayuda 56
Figura 20. Pantalla de Viaje de Pago 56
Figura 21. Resultado Csat 59
Figura 22. Plan de implementación 63

Índice de Tablas

Tabla 1. Descripción de actividades 34
Tabla 2. Descripción de recursos necesarios 37
Tabla 3. Colocación por Clúster 45
Tabla 4. Descripción Buyer persona. 46

I INTRODUCCION

El presente trabajo final busca describir el desarrollo de un Plan de Inbound Marketing[5] aplicado a un nuevo producto financiero digital. Este producto fue recientemente desarrollado como respuesta al pedido de los clientes, resolviendo una demanda detectada a través de UX Reseach[6] y atraviesa su estado lanzamiento al total de la cartera.

En este momento del ciclo de vida del producto, introducción y lanzamiento, es clave diseñar un plan de comunicación eficaz, que permita penetrar en el mercado, atraer al cliente, educarlo y fidelizarlo. Por eso se ha seleccionado la herramienta de Inbound Marketing o Marketing de atracción, ya que esta permitirá que el cliente y el producto se encuentren en un punto en común digital y en un momento en el cuál se buscan mutuamente.

El producto ha sido diseñado por completo en el marco de lo digital, respondiendo a un cliente que realiza sus pagos a través de herramientas en este ecosistema, el proceso de Inbound marketing permite guiar al usuario durante su proceso de pago, resolviendo sus dudas y aportando una experiencia que agrega valor e invita a repetir la elección.

Una buena estrategia de contenidos facilita alcanzar a los posibles clientes. Además, la información proporcionada agrega valor y genera que se repita la experiencia.

Esta técnica también sirve para generar tráfico[7] de calidad. Si una empresa quiere tener un buen posicionamiento orgánico en los motores de búsqueda, es necesario que la página web o aplicación cuente con un número elevado de visitas, es parte de una estrategia de SEO[8].

El objetivo de este trabajo es aportar una guía de aplicación de esta herramienta para lograr la captación de nuevos clientes desarrollando las cuatro principales etapas: Atraer, convertir, vender y fidelizar; siempre teniendo en cuenta al cliente en el centro de las misma.

---

[5] Marketing o mercadotecnia de atracción (es.wikipedia.org, 2022)
[6] Práctica que ejecuta proceso de Investigación de Usuario.
[7] Personas que visitan un sitio web.
[8] SEO: proceso de mejorar un sitio para que los buscadores puedan comprenderlo mejor. (Google, s.f.)

La estructura general del trabajo es la siguiente:

- Breve descripción de la institución, el mercado en el que interactúa y el producto al que se aplicará el Plan.
- Fundamentación teórica de los principales conceptos de un Plan de marketing y en mayor profundidad del Inbound Marketing.
- Análisis de información que apliquen a la herramienta a utilizar.
- Desarrollo detallado del plan propuesto
- Indicadores sugeridos para medición de éxito una vez implementado el Plan

II MARCO CONCEPTUAL

2.1 Comunicación integral de marketing

Koller y Keller (2012, pág. 7), unos de los más importantes teóricos del marketing, sostienen que el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes.

A medida que las empresas cambian, también lo hace su estrategia de marketing y solo tendrá éxito cuando todos los departamentos trabajen juntos para lograr los objetivos.

Una de las cuatro dimensiones clave del marketing holístico[9] es el Marketing Integrado, el cuál asegura que se empleen y se combinen de la mejor manera los múltiples medios para crear, entregar y comunicar valor. (Kotler & Keller, Direccion De Marketing, 2012)

La comunicación integral de marketing, es un método para realizar la planificación de las comunicaciones de marketing, reconociendo la importancia que implica un plan completo que evalúe el impacto estratégico de manejar diversos tipos de disciplinas de comunicación.

A través de esta planificación, se logra utilizar las herramientas de comunicación en conjunto y los métodos de promoción de una organización,

[9] Filosofía de marketing que considera a la empresa y a todas sus partes como una sola entidad (Conexión ESAN, 2018)

integrados y unificados, para llegar al consumidor de manera clara, atractiva y así lograr fidelizarlo.

Clow & Baack (2010) explican la comunicación integral de marketing, coordinación e integración de todas las herramientas, vías y fuentes de comunicación de marketing de una empresa dentro de un programa uniforme que maximice el impacto sobre los clientes y otras partes interesadas a un costo mínimo. El marketing integral se basa en un plan estratégico, este coordina los esfuerzos de todos los componentes de la mezcla de marketing (producto, precio, plaza, promociones). Su propósito es lograr la armonía en los mensajes enviados a clientes y a otros. El mismo plan integra todos los esfuerzos promocionales para mantener en sincronía el programa total de comunicación de la empresa.

Los mercados se diversifican en variedad de productos y aumentan permanentemente la cantidad de competidores que se disputan un número finito de clientes, además la audiencia, que antes tenía preferencia por medios de comunicación como la radio y la televisión, ha migrado a los medios digitales y tiene preferencia por destinar su atención a recursos de comunicación que consumen menos tiempo y requieren menos concentración y así se adapte a una manera multitasking[10] de aprovechar el tiempo. Esto implica para las empresas una nueva estrategia de utilizar los recursos destinados a la promoción, exigiendo a sus ejecutivos que estas generen valor, para que se transformen en ventas y finalmente se pueda observar el resultado generado, asociándolo directamente al presupuesto asignado.

Para obtener este resultado, se requiere que la publicidad y la comunicación en cada canal estén en continua interacción con los cambios en el propósito de la empresa y se mantengan coherentes e integradas al programa de CIM[11]. La estrategia de comunicación deberá adaptarse al nuevo paradigma de captación de clientes, el cual implica interactuar con el mismo y lograr interesarlo, a diferencia de las estrategias pasadas que buscaban solo captar su atención.

[10] La multitarea es una aparente capacidad humana para realizar más de una tarea o actividad al mismo tiempo. (es.wikipedia.org, 2021)
[11] CIM significa comunicación integral de merketing.

Clow & Baack (2010) posteriormente definen el término *comunicación integral de marketing* (CIM) como la coordinación e integración de todas las herramientas, vías y fuentes de comunicación de marketing de una empresa dentro de un programa uniforme que maximice el impacto sobre los clientes y otras partes interesadas a un costo mínimo. (pág. 19)

Figura 1. Los componentes de la promoción

(Clow & Baack, 2010)

2.2 Imagen corporativa y administración de marca

La Imagen de la marca es uno de los puntos claves para un CIM exitoso, está vinculada a la relación emocional o afectiva que genera en el consumidor y empresas una organización o sus marcas. Los recursos de promoción mencionados en el punto anterior, son los que afectan la percepción de los consumidores sobre la organización, es importante mantener este vínculo ya que una experiencia negativa requiere una inversión mucho más costosa para ser revertida.

De acuerdo a Clow & Baack (2010), la imagen corporativa, desde la perspectiva del consumidor, cumple varias funciones útiles. Éstas incluyen:

- Ofrecer tranquilidad respecto de las decisiones de compra de productos familiares en situaciones desconocidas.
- Dar tranquilidad con respecto a la compra cuando el comprador tiene poca o ninguna experiencia con el bien o servicio.
- Reducir el tiempo de búsqueda en las decisiones de compra.
- Proporcionar refuerzo psicológico y aceptación social de las compras.

Esta imagen es la que finalmente va convertir una buena experiencia en una venta y finalmente en un resultado financiero positivo, demostrando la efectividad de la estrategia de comunicación aplicada. Es importante definir inicialmente cuales van a ser los objetivos de cada una de las herramientas a aplicar para que se pueda evaluar su resultado. En este caso se medirá evaluando el comportamiento y la percepción de los consumidores, lo que ellos creen sobre la empresa es mucho más importante que lo que los ejecutivos piensan.

Una imagen corporativa positiva se traduce en tranquilidad por parte del cliente cuando contrata un servicio o consume un producto, genera reconocimiento y recomendación a otros posibles clientes, reduce tiempos de búsqueda, que hoy es un recurso muy valorado por las personas y proporciona aceptación social de las compras que se realizan.

Los elementos a través de los cuales podemos percibirla pueden ser tangibles, como el bien en sí o el resultado del servicio otorgado, los locales o tiendas, el aspecto de las oficinas o fábricas, el diseño e imagen del logo o nombre de la marca, los empaques y etiquetas, o pueden ser intangibles como la cultura empresarial, sus políticas ambientales, la localización geográfica y las comunicaciones que hagan los medios sobre estas.

Una imagen corporativa de calidad sienta la base para el desarrollo de nuevos bienes y servicios. Cuando los consumidores ya están familiarizados con el nombre e imagen corporativos, la introducción de un nuevo producto se vuelve mucho más fácil, porque los clientes de largo plazo están dispuestos a probar algo nuevo. Normalmente, los clientes transfieren su confianza y creencias sobre la corporación a un producto nuevo. Una imagen corporativa fuerte permite a una empresa cobrar más por sus bienes y servicios. La mayoría de los clientes cree que “reciben

aquello por lo que pagan". A menudo se asocia una calidad superior con un precio más alto. Esto, a su vez, puede producir mayores márgenes de ganancia y utilidades para la empresa. (Clow & Baack, 2010, pág. 103)

La respuesta positiva de los consumidores ante esta imagen también promueve y genera valor. Además de generar mejor posicionamiento en el mercado laboral para atraer a empleados talentosos y a la hora de conseguir fondos en el mercado financiero la empresa con buena imagen corporativa genera una garantía extra.

A media que transcurre el tiempo el mercado cambia, requiere nuevas soluciones y así también deben adaptarse las estrategias de las empresas, lo que requiere una rápida respuesta del área encargada de definir la CIM para adecuar la imagen, obtener presencia en los medios nuevos, innovar y lograr permanecer.

2.2.1 Modelo Brand Asset Valuator (BAV)

Continuando con la definición del valor de la imagen corporativa, profundizaremos sobre los elementos intangible, a través de los cuales se percibe la imagen de la marca, mencionaremos el Modelo Brand Asset Valuator (BAV) que diseñó la consultora Young & Rubicam Inc. A través de este evalúa anualmente 13.000 marcas, categorizadas por tipo de producto realizando encuestas a 200.000 consumidores de 40 países, con más de 50 preguntas sobre distintos factores de percepción, permitiendo medidas comparativas de capital de la marca.

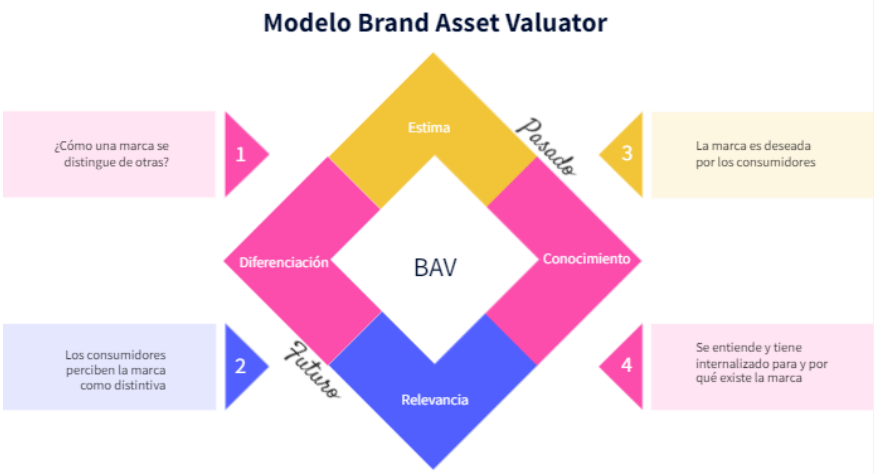
El modelo BAV, permite a las marcas estudiadas en el mismo, saber su capital de marca en qué pilares se apoya, así como cuáles son sus carencias y puntos fuertes. Es un análisis de partida para el desarrollo de una estrategia de branding. (Espósito, 2001)

Una marca es, ante todo un activo de la empresa y como todo activo tiene un valor financiero. La misión de los buenos gestores de marca es el incremento de su valor y ello se consigue creando valor para los clientes

Este modelo sostiene que las marcas se desarrollan en la mente del consumidor siguiendo las siguientes variables: diferenciación, relevancia, estima

y conocimiento, estas variables se agrupan en dos dimensiones: fortaleza de marca (Futuro: Diferenciación y relevancia) y estatura de marca (Pasado/Presente: Estima y conocimiento). (Espósito, 2001)

Figura 2. Modelo BAV.



Fuente: elaboración propia.

Estas variables van a representar fortalezas y debilidades en los distintos estadios del ciclo de vida de una marca o producto.

La *diferenciación* es la capacidad de captar la atención de los clientes frente a los otros productos o marcas, es el primer factor que marcara la debilidad en el momento en que comienza a transitar del estadio maduro al estado de declive en el ciclo de vida, este es uno de los principales drivers de la rentabilidad, se ha demostrado a través del tiempo con los múltiples estudios realizados por la consultora.

La *relevancia* mide cuán importante es la marca o producto para el consumidor, esto impulsa que la tome en consideración al realizar una compra y lo pruebe permitiendo la penetración en el mercado, está vinculado al market share alcanzado y el nivel de ventas.

Tener ambas variables fuertes genera la fortaleza de la marca y va a permitir mantener o incrementar la imagen y posicionamiento a futuro.

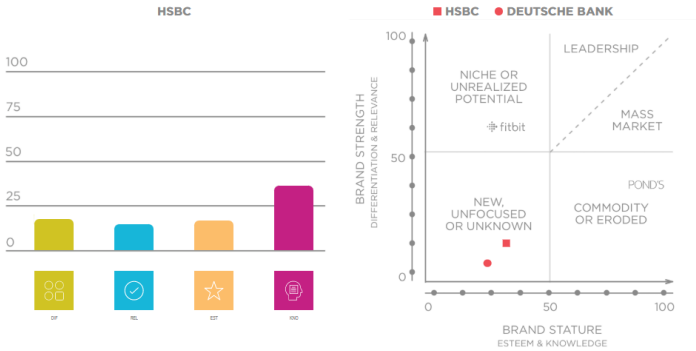
La *estima* es el grado de cumplimiento de las expectativas que tiene el consumidor respecto a la marca o producto, esta variable está muy vinculada a la calidad. El modelo a través del tiempo ha demostrado que un alto grado de estima implica que se está en un estadio maduro del ciclo de vida y responde a la gran fortaleza de la marca.

Por último, el *conocimiento* demuestra la familiaridad, la comprensión que tiene una persona sobre la marca o producto, para qué y por qué existe, ya sea positiva o negativa su percepción.

Estima y conocimiento conforman la estatura de la marca, este indicador nos refleja que tan saludable es la imagen de la marca o producto.

A continuación se puede observar un ejemplo extraído de la última medición de BAV, la compañía HSBC comparada con Deutsche Bank.

Figura 3. Salida modelo BAV



(Bavgroup, 2021)

2.3 Comportamiento de los compradores

Una adecuada política de comunicación asociada al conocimiento y la valoración de sus técnicas e instrumentos no puede desarrollarse sin un adecuado conocimiento del comportamiento evolutivo del consumidor, la dinámica competitiva tanto de los productos/servicios como de los canales de comercialización –temas desarrollados en otras asignaturas de la maestría- y los cambiantes tonos comunicacionales imperantes en la sociedad a cada momento. (ICDA, 2020)

Una de las metas principales de un programa de comunicación integral de marketing es desarrollar métodos eficaces para persuadir a los consumidores a comprar bienes y servicios, comprender como éste toma la decisión es uno de los principales instrumentos para ser efectivos.

Los principales momentos en los que se puede tener presencia son la búsqueda de información y la evaluación de alternativas. Inicialmente el consumidor detecta una necesidad o deseo e intenta recordar como resolvió la misma en oportunidades anteriores, si su experiencia fue buena, probablemente repita la decisión y no evalúe otras alternativas; pero si no fue así el consumidor realiza una búsqueda interna en la cual tiene en cuenta otras marcas que se dispone a considerar.

Si la estrategia de comunicación es efectiva, la marca o producto estará en el listado de soluciones a comparar, si la información conocida por el consumidor no es suficiente se dispondrá a realizar una búsqueda externa, en la cual se dirige a fuentes externas como amigos, revistas, exhibidores, internet, entre otros. El tiempo que dedicará a esta búsqueda dependerá de tres factores: capacidad de análisis y comparación, motivación y costo-beneficio, cuando el beneficio percibido es alto se incrementa el esfuerzo dedicado a la búsqueda.

> Es posible reunir información externa de una variedad de fuentes, como amigos, parientes, expertos, libros, revistas, periódicos, anuncios, exposición a actividades de relaciones públicas, exhibidores en la tienda, vendedores e Internet. El tiempo que un consumidor dedica a una búsqueda externa depende de tres factores: 1) capacidad, 2) motivación y 3) costos y beneficios. (Clow & Baack, 2010, pág. 59)

Un mensaje efectivo el momento inicial del journey[12] del cliente permitirá fortalecer el vínculo de los clientes con la marca y crear nuevas, los consumidores utilizan mapeos cognitivos para evaluar la información.

[12] Es el viaje, el camino que recorre un cliente a lo largo de los diferentes puntos de contacto e interrelación con las organizaciones

Figura 4. Proceso de compra del consumidor.

Fuente: elaboración propia.

2.3.1 Tendencias en el entorno de compra del consumidor

Otro factor a tener en cuenta al definir la estrategia de comunicación es la tendencia del entorno de compra del consumidor. La misma está en constante cambio e influye directamente en sus decisiones ante la detección de una necesidad o deseo.

Estas tendencias están determinadas por la edad, el género, la necesidad de individualismos o diferenciación del resto, el estilo de vida, necesidad de desconexión o retracción, producto del stress con que se vive, la evolución y cambios de la vida familiar y modificaciones de quienes componen la unidad familiar, la búsqueda de placer y la priorización del cuidado físico y la salud. Todo esto definirá el tipo de mensaje, en que canal interceptar a los consumidores, con qué tono, qué mensaje voy a transmitir, a quién va dirigido, al consumidor o al comprador y con qué valor el consumidor lo va a vincular.

2.3.2 Buyer persona

Según Kotler, estamos asistiendo a cambios sustanciales en el marketing. Movidos por el desarrollo tecnológico. En los últimos 60 años el marketing se ha

movido del centro de gravedad *producto* (marketing 1.0) al punto esencial *consumidor* (marketing 2.0). Y la dirección es clara: marketing 3.0 significa que la empresa no se concentra ya en el consumidor, sino en la *persona, el marketing emocional*. El marketing del futuro significa que la responsabilidad corporativa se convierte en el polo opuesto de la rentabilidad, otra forma de interpretarlo es que, realizando la estrategia de comunicación de esta manera, se transformará finalmente en rentabilidad, aportando al ROI.

> Uno de los elementos básicos de la terminología de marketing es el público objetivo o target, que, según Kotler, son los "compradores potenciales de los productos de la empresa, usuarios actuales, decisores o personas influyentes; individuos, grupos, públicos particulares o público en general " (Kotler & Keller, Direccion De Marketing, 2012).

A diferencia del público objetivo, que es una parte abarcadora de la sociedad a la cual vendes tus productos o servicios, como se mencionó en el párrafo anterior, el Buyer persona es la representación de tu cliente ideal, de modo más humanizado, personalizado, más específicos y realistas, con ellos hacemos zoom hacia miembros más específicos dentro de la multitud.

> Buyer persona es el cliente ideal para tu marca. En otras palabras, a quienes te encantaría atraer, convertir, cerrar y deleitar con tu producto o servicio. Ellos son la columna vertebral de tu estrategia de marketing y ventas. (Cooper, 1983)

Definir a tu cliente ideal basándose en datos reales sobre el comportamiento y las características demográficas de tus clientes, así como en una creación de sus historias personales, motivaciones, objetivos, retos y preocupaciones, permite dirigir tu estrategia con más claridad hacia los objetivos de tu campaña: determinar los temas, el tono y el tipo de contenido.

Se puede observar un ejemplo de esquema de Buyer Persona a continuación.

Figura 5. Buyer persona

2.4 Análisis de oportunidades de promoción

Previamente a definir el objetivo de la CIM es necesario realizar un *análisis de oportunidades de promoción*, a través de este proceso se identificar los clientes y competidores en el mercado y se intenta detectar nuevas oportunidades promocionales. Esto permite utilizar el método o recurso más apropiado para cada tipo de cliente, la respuesta a una estrategia efectiva es mayor captación de atención, entendimiento del mensaje y convertir esto el resultado deseado, compra, fidelización, etc.

2.4.1 Análisis de mercado de la comunicación

El análisis de mercado de la comunicación es el proceso de descubrir las fortalezas y debilidades de la organización en el área de comunicación de marketing y combinar dicha información con el análisis de las oportunidades y amenazas presentes en el entorno externo de la empresa. (Clow & Baack, 2010, pág. 91)

El proceso consta de 5 pasos. En primer lugar, el *análisis de mercado de comunicación* consiste en:

- Identificar los competidores, qué están haciendo en las áreas de publicidad y comunicación, que opinan los consumidores sobre su marca, producto o servicio, identificar como se identifica una marca frente a la otra, visitar sus locales comerciales o experimentar la experiencia que ofrecen.
- Detectar oportunidades respecto a nichos no ocupados, ruidos en los mensajes que se puedan utilizar como ventaja, características en las que se pueda sobresalir y diferencias, métodos de marketing no utilizados, etc.
- Identificar en el mercado objetivo las ventajas que buscan los clientes e identificar las diferentes maneras en las que se puede alcanzar el mismo.
- Analizar a los clientes actuales, los de la competencia y los potenciales clientes, entender cómo piensan, por qué, qué esperan, y a partir de esto determinar cuál sería el tipo de mensaje apropiado para cada uno.
- Identificar el posicionamiento en relación a la competencia, basado en la calidad del producto, el precio, los métodos de distribución, la imagen, etc. La posición debe ser coherente con la estrategia empresarial y los elementos aplicados en la CIM.

En segundo lugar, es importante determinar los objetivos de la comunicación, ya que estos guían al área de marketing o el profesional asignado al definir la estrategia. En tercer lugar, debe asignarse al proyecto de comunicación un presupuesto alineado a los objetivos definidos en el punto anterior ¿Cuánto estoy dispuesto a invertir en la estrategia de comunicación para obtener ese resultado? En cuarto lugar, se preparan la estrategia promocional, proyectando temporalmente como se van a realizar la implementación de cada tarea y, por último, se evalúa la efectividad de la implementación respecto a los objetivos definidos anteriormente

2.4.2 Segmentación del mercado

Según Philip Kotler, “la segmentación de mercados es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores”, es la clave para identificar y comprender los deseos de tu público objetivo.

Para que los segmentos de mercado sean útiles a los propósitos de una empresa, deben cumplir los siguientes requisitos:

- Ser medibles: Es decir, que se pueda determinar (de una forma precisa o aproximada) aspectos como tamaño, poder de compra y perfiles de los componentes de cada segmento.
- Ser accesibles: Que se pueda llegar a ellos de forma eficaz con toda la mezcla de mercadotecnia.
- Ser sustanciales: Es decir, que sean los suficientemente grandes o rentables como para servirlos. Un segmento debe ser el grupo homogéneo más grande posible al que vale la pena dirigirse con un programa de marketing a la medida.
- Ser diferenciales: Un segmento debe ser claramente distinto de otro, de tal manera que responda de una forma particular a las diferentes actividades de marketing. (Kotler & Armstrong, 2001)

La segmentación debe diseñarse para generar lealtad a la marca y mejorar las probabilidades de éxito del plan de marketing. (Clow & Baack, 2010, pág. 120)

Se utiliza este proceso para identificar cliente con necesidades, intereses, valores y otras características en común, esto permite encontrar oportunidades de mercado, eficientizar el uso del presupuesto y obtener mejores resultados.

La segmentación puede realizarse por demografía, generaciones, geografía, beneficios, entre otros. Contar con bases de datos ricas, hace que en este punto se obtengan segmentos con mayor grado de detalle y confianza en las conclusiones arribadas, la definición de qué criterios tener en cuenta para la segmentación debe ir alineado al tipo de producto o servicio sobre el cuál se aplicará la CIM y el consumidor modelo.

2.5 Generalidades del Marketing Digital

El conocimiento de las técnicas de comunicación tanto en lo referido a los canales, que al encontrarse en constante evolución exigen una permanente actualización, como en el tono discursivo con que la organización desea vincularse comunicacionalmente con sus públicos referentes, son ingredientes de vital importancia para el cumplimiento de esos aspectos estratégicos de la gestión.

En cuanto al marketing digital se puede decir que:

> Se extiende más allá del marketing en Internet para incluir canales que no requieren el uso de esta tecnología. Incluye teléfonos móviles (tanto SMS como MMS), marketing en redes sociales, publicidad gráfica, marketing en motores de búsqueda y cualquier otra forma de medio digital.
>
> La mayoría de los expertos creen que lo 'digital' no es solo otro canal más para el marketing. Requiere un nuevo enfoque de marketing y una nueva comprensión del comportamiento del cliente. Por ejemplo, requiere que las empresas analicen y cuantifiquen el valor de las descargas de aplicaciones en dispositivos móviles, tweets en Twitter, me gusta en Facebook, etc. (Financial Times, 2019)

2.5.1 Marketing 5.0

Al definir una estrategia de marketing, es necesario mantenerse al día con las tendencias del comportamiento del consumidor para lograr captar su atención. Si vivimos en la era digital, es evidente que la tecnología debe estar en el centro de las estrategias comerciales.

Las empresas actuales no son solamente competidoras en precio y producto, ahora también compiten en ideas, calidad y experiencias para el consumidor. La verdadera diferencia ya no la marca solamente el precio, sino aquello que la marca elabora para el consumidor más allá de las características de los productos. La innovación, los valores de la marca y la experiencia que una empresa crea para sus clientes pueden ser decisivos a la hora de realizar la compra, restándole importancia al precio.

Marketing 5.0 es un nuevo concepto creado por Philip Kotler, siguiendo la historia del marketing que nació allí en Marketing 1.0 y evoluciona a medida que cambian los consumidores y las tecnologías.

El marketing 5.0 se materializar con tres grandes retos como telón de fondo: la brecha generacional, la polarización de la prosperidad y la brecha digital. […]. Las empresas deben romper esta brecha para garantizar el avance tecnológico sin que sea recibido con resentimiento. (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, Marketing 5.0, 2021)

Las nuevas formas de marketing para la personalización son:

- Marketing de los datos: Segmentar y acercarse a los consumidores a partir de la información
- Marketing contextual: mediante la tecnología y la inteligencia artificial se desarrollan sensores para los puntos de venta que captan a determinadas personas destinatarias de los mensajes de las marcas. En ocasiones, estos sensores pueden incluso interactuar de cierta manera con ellas.
- Marketing aumentado: llevar a cabo las acciones de ventas y atención al cliente dividiendo las tareas según requieran ser desempeñadas por personas o máquinas.
- Marketing ágil: Las estrategias de marketing serán enfocadas hacia el corto y medio plazo, dada la fluctuación y el constante cambio en los patrones de consumo y las preferencias de los consumidores.

2.5.2 Marketing de base de datos y respuesta directa

El marketing de base de datos se concentra en el análisis y utilización de información, sobre los clientes actuales y potenciales, que permite mejorar las estrategias de comunicación y fortalecer la lealtad. Esta información puede haber sido captada directamente con el contacto con el cliente, a través de historial de consultas y consumos o contratando empresas de información de clientes y aplicando servicios digitales que verifican los intereses de cada persona, intenciones y consultas.

Beneficios del marketing de base de datos

- Segmentar mejor a los clientes.
- Mejorar los resultados de la estrategia de marketing.
- Personalizar la experiencia de los clientes.
- Hacer mejores recomendaciones.
- Mejorar el servicio.
- Mejorar la relación con los clientes y la fidelización a largo plazo.

Está demostrado que conservar los clientes a través de la fidelización[13] es más rentable que captar nuevos clientes y sustituirlos, los datos sobre los mismos me permiten realizar una comunicación directa y personalizada, actualmente los clientes valoran más este tipo de interacción.

Philip Kotler (2016) afirma que "El *marketing de base de datos* es el proceso de construcción, mantenimiento y uso de bases de datos de clientes y otro tipo de información (de productos, proveedores, revendedores) con el propósito de contactar, hacer transacciones y construir relaciones con los clientes" (p.143)

Clow & Baack, en su obra Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing, mencionan que los secretos para generar lealtad son: reconocimiento, relaciones y recompensas. Reconocimiento significa conocer quiénes son los clientes. Relaciones significa mantenerse en contacto con ellos a través del tiempo. Las recompensas vuelven más valiosas las relaciones en la mente de los consumidores. (pág. 298)

Contar con los datos sobre los consumidores es solo el comienzo, comprende cómo los cambios en el comportamiento, en las necesidades y en las creencias de los consumidores pueden inspirar poderosos recurso para impulsar las ventas. Es necesario realizar un ordenamiento y análisis de estos datos para poder arribar conclusiones que me permitan identificar patrones de conducta, posibles modelos de segmentación, modelos predictivos de consumo, programas de fidelización, utilización de métodos de marketing directo, etc.

[13] Designa la lealtad de un cliente a una marca, producto o servicio concretos, que compra o a los que recurre de forma continua o periódica (Wikipedia, 2022)

2.6 El Inbound marketing

El Inbound marketing es una técnica integral de mercadotecnia, la cual busca atraer y fidelizar a potenciales clientes, ofreciéndoles información de su interés utilizando los medios de marketing de contenido: videos, landing[14], redes sociales, blogs[15], etc.

A partir de la década del 90 su utilización ha crecido exponencialmente, acompañando la utilización por parte del mercado de internet y todas las herramientas que este nuevo canal aporta. Como menciona en el artículo "La campana de Inbound marketing" del sitio InbounCycle:

> Como metodología, el Inbound marketing implica crear experiencias y contenidos con gran poder de atracción sobre el usuario. En ese sentido, crear una página web profesional llena de contenido de calidad, publicar artículos de interés en un blog o en redes sociales, e impulsar el posicionamiento web en buscadores como Google (lo que se conoce como SEO), entraría en la categoría de metodología de Inbound marketing. (InboundCycle, Equipo, 2015)

A esta premisa podemos agregar que, su beneficio fundamental se obtiene en cuanto mayor sea el valor que aporte a los usuarios, ya que mayor será su poder de atracción hacia ellos. Si se hace bien, no solo ayuda a atraer nuevos clientes sino también a retener y fidelizar a los que ya tienes.

La estrategia de comunicación aporta las herramientas necesarias para colaborar en la creación, comunicación y entrega de valor, así como para capturar parte del valor creado mediante esquemas de pricing que aseguren el equilibrio entre la ecuación de valor para el cliente y la de rentabilidad para el accionista, considerando los costos privados y los costos sociales de las actividades.

Debe tomarse en consideración también el componente de retribución que la organización le pedirá al cliente a cambio del valor entregado, de modo que la comunicación sea coherente y contribuya a la creación de un

[14] Página web a la que se dirige a un usuario de Internet después de hacer clic en un hipervínculo. (Heilborn, 2012)
[15] Página web, generalmente de carácter personal, con una estructura cronológica que se actualiza regularmente y que se suele dedicar a tratar un tema concreto. (Diccionario Oxford Languages)

posicionamiento sólido y sustentable en el largo plazo, potenciando así la generación de valor a través de la imagen corporativa, como se ha mencionado en puntos anteriores.

La idea es que, cuando las marcas ofrecen información de valor a sus consumidores, automáticamente se posicionan como expertas ante ellos, y los consumidores prefieren comprarle a una marca que sabe lo que vende y que enseña a usarlo antes que una marca que solo tiene el interés de vender.

2.6.1 Metodología del Inbound Marketing

El Inbound marketing se basa en 4 fases que corresponden a las etapas del proceso de compra del usuario: atracción, conversión, educación y cierre y fidelización:

1. Atracción (Attract)

A través de distintas técnicas de marketing y ventas y la publicidad, como el marketing de contenidos, las redes sociales, el SEO[16] o los eventos, se atrae y se dirige a un usuario hacia una página web con información útil para conocer y entender su necesidad.

Para ello es preciso diseñar estrategias de atracción que se articulan en torno al contenido creado que se publica en la web, el blog, redes sociales y también en otros portales, y que, con el tiempo, se indexa con los buscadores.

Este contenido es consumido por los usuarios, que lo comparten y se acaba generando más tráfico.

2. Conversión (Convert)

Esta fase consiste en la puesta en marcha de procesos y técnicas para convertir las visitas que recibe una página web en registros para la base de datos de la empresa. Para ello, se le ofrecen contenidos relevantes y personalizados al usuario (o Buyer persona) que podrá descargar a cambio de rellenar un formulario con sus datos.

Así, cuando hemos sido capaces de generar esa tracción y atracción a la web, iniciamos acciones que nos permitan conseguir que los usuarios se

[16] Acrónimo de Search Engine Optimization -opimización de motores de búsqueda-, son el conjunto de acciones y técnicas que se emplean para mejorar el posicionamiento (la visibilidad) en buscadores de un sitio web en Internet.

descarguen contenidos más complejos, a cambio de sus datos, y conviertan a registros de la base de datos de la empresa.

3. Educación

Tras haber convertido, los usuarios reciben, a través del correo electrónico, información útil para cada una de las fases de su proceso de compra. Para poder realizarlo, las empresas se sirven de técnicas de automatización del marketing, concretamente usan dos: el lead scoring y el lead nurturing. Veamos en qué consisten:

El *lead scoring* hace referencia a la valoración del nivel de cualificación de los leads (es decir, hasta qué punto es posible saber qué contactos son los que están más cerca de formalizar una compra). En otras palabras, es lo que permite medir la "temperatura" de un contacto respecto a su intención de adquirir un producto o servicio y, al mismo tiempo, de saber cómo evoluciona la postura de nuestros clientes potenciales.

El *lead nurturing* es aquel proceso que permite entregar por correo electrónico y de forma automatizada contenidos personalizados en función de la fase del ciclo de compra del usuario, su perfil y su comportamiento.

Además de estas estrategias de automatización del marketing, en esta fase también se pueden aplicar estrategias de retargeting[17] y estrategias de personalización de los contenidos y elementos de una web.

4. Cierre y fidelización

Finalmente, llega un momento en que entramos en una fase de cierre que es donde empieza el Inbound sales[18]. Pero el Inbound marketing no sólo se orienta a conseguir clientes finales, también se centra en otros aspectos, entre los que se cuentan los siguientes:

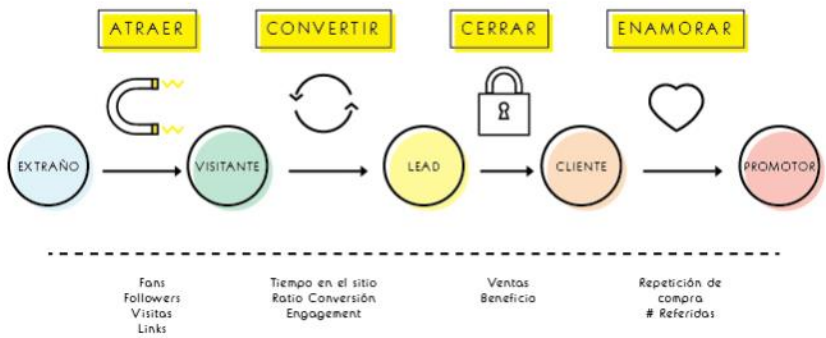
- Mantener a los clientes satisfechos.
- Ofrecerles información que pueda resultarles útil.
- Cuidar de aquellos registros que, pese a que nunca llegarán a ser clientes (por ejemplo, por falta de poder adquisitivo), siguen todas

[17] Técnica de marketing digital cuyo objetivo es impactar a los usuarios que previamente han interactuado con una determinada marca
[18] Ventas derivada del Inbound Marketing

las novedades de la marca y, por lo tanto, pueden convertirse en prescriptores de la misma en Internet.

El marketing relacional Inbound nos permite lograr que el cliente siga con nosotros a través del cross-selling[19], el up-selling[20] y la fidelización, o lo que es lo mismo, todos los procesos automatizados que podemos utilizar para conseguir que los clientes que están en nuestra base de datos nos vuelvan a comprar, que hagan ampliaciones en nuestros servicios y que estén satisfechos con el contenido que les entregamos.

Figura 6. Modelo de embudo



(García, s.f.)

2.6.2 Los 8 pasos para una campaña de Inbound marketing

Teniendo en cuenta que lo principal en una estrategia de Inbound marketing es el contenido, se debe aplicar un método de trabajo definiendo la estrategia de este tipo de marketing.

En primer lugar, se debe definir el *Buyer persona*, este concepto ha sido desarrollado en puntos anteriores, esta herramienta permite conocer al consumidor y entender mejor sus necesidades para poder darle justamente el contenido que le conviene en cada momento.

[19] Consiste en motivar la compra de algo secundario en conjunto con el producto principal.
[20] Ofrecer otro producto que constituye una mejora u optimización de la compra principal que el cliente ha hecho.

En segundo lugar, debe estudiarse en profundidad el *Buyer's journey*, el cliente pasa por diferentes etapas de este proceso, desde que interactúa la primera vez hasta que se convierte en venta. Según el momento en el que esté va a necesitar un contenido diferente, es muy importante saber qué tipo de información va a consumir en cada una de las fases de este ciclo. A medida que avance el contenido podrá ser más complejo.

En tercer lugar, es necesario preparar el proceso de ventas y adaptarlo a las necesidades de cada tipo de cliente identificado.

En cuarto lugar, se traza la *estrategia de contenidos*, se diseña que tipo de información hay que producir para cubrir la necesidad del usuario en cada una de las etapas identificadas. Es importante que el contenido que se desarrolle no solo cubra la descripción del producto, sino que sea educativo para el consumidor y genere el valor necesario para que lo elija ante lo ofrecido por la competencia.

> El contenido deberá ser variado, puesto que en cada uno de los momentos del sales process, y dependiendo del mercado en el que nos encontremos, hay que contar un contenido específico: posts[21], infografías, vídeos, cursos online… Quien decidirá cuál será el formato más adecuado no es la agencia o un experto en marketing, sino el Buyer's journey, ya que hay que tener en cuenta qué necesita el cliente potencial. Partiendo de esta premisa, cada uno de los contenidos atenderá a las necesidades informativas del Buyer persona. (Valdés, 2022)

En quinto lugar, se intenta captar el tráfico, hacer llegar a la mayor cantidad posible de clientes a este contenido desarrollado en el punto anterior.

Alguno de los tipos de tráfico generado son tipo *orgánico*, generado a través de buscadores como Google, se suelen contratar motores de búsqueda para potenciar el resultado de esta acción, tipo *social*, se logra a través de publicaciones compartidas en distintas apps de comunicación (Facebook,

[21] Implica un propósito comunicativo en Internet, a través de la redacción y publicación de uno o más soportes hipermedia.

Instagram, Twitter, etc.), tipo *Referral*, se logran referencias en otros sitios, o comentarios y sugerencias de algún Influencer[22] o bloger[23], entre otros.

En sexto lugar, es necesario *convertir el tráfico en registros*, para disponer de mayor información, se suele requerir un registro para poder disponer de algún tipo de contenido Premium o acceder a cierta información.

A través de este último punto se logra transforma lo que inicialmente era un desconocido que accedió al contenido en datos que nos permiten utilizar una estrategia de contenidos más rica.

Figura 7. Conversión en datos

(Hubspot, 2022)

En séptimo lugar, se realiza la automatización del marketing, consiste en educar al cliente en cada momento del Buyer's journey hasta el momento de concretar la conversión.

> Este proceso, que recibe el nombre de lead nurturing, se hace principalmente mediante el envío de correos electrónicos automáticos con información y contenidos de valor para el usuario, que le permitirán avanzar en su Buyer's journey e ir conociendo más a la marca y sus productos. También se pueden llegar a emplear otros métodos como la publicidad online, display o el contenido smart. (Hubspot, 2022)
>
> Piensa en los leads como una semilla que debes plantar y cuidar para que germine y finalmente de fruto. A los prospectos no se les echa agua o se les pone al sol, por el contrario se les alimenta con contenidos educativos sobre los temas que les afectan y van en la línea de lo que hace tu empresa. (Ortegón, 2020)

[22] Personas que tienen un gran número de seguidores y que pueden influir en sus seguidores para que puedan tomar decisiones
[23] Personas dedicadas a gestionar un blog, ya sea personal o de una empresa

En último lugar, se realiza la *oferta comercial*, cuándo se ha detectado el nivel de interés suficiente en el cliente se realizará una interacción directa con el cliente para concretar la venta. Posteriormente, también se podrán en marcha acciones, desde los departamentos de marketing y comerciales, para mantener el contacto con estos clientes y, así, potenciar el engagement cliente-empresa y conseguir fidelizarlos.

III DIAGNÓSTICO.

3.1 Institución involucrada en el proyecto

Tarjeta Naranja S.A. fue constituida en 1995 en la Provincia de Córdoba. Es una empresa nacional, líder en materia de tarjetas de crédito en el país. Su actividad principal es la creación, el desarrollo, la dirección, la administración, la comercialización, la explotación y la operación de sistemas de tarjetas de crédito y/o débito, y/o compra, y/o afines. Es controlada por Tarjetas Regionales S.A., quien a su vez se encuentra bajo el control de Grupo Financiero Galicia S.A. (NaranjaX, 2022)

Durante 2020 Naranja se declaró como “compañía de tecnología”, y sus activos digitales se consolidan como protagonistas del crecimiento actual y futuro de sus negocios. Así es como se comenzó a construir un ecosistema bajo la marca “NARANJA X”, con el objetivo de convertirse en la plataforma tecnológica y financiera más humana y elegida por los argentinos.

Para consolidar el ecosistema, Tarjeta Naranja S.A. se agrupa con Cobranzas Regionales S.A., que ofrece el producto “Toque” (postnet para comercios), y con Naranja Digital Compañía Financiera S.A.U., que ofrece el producto “Wallet”. Esta billetera virtual tiene como objetivo ampliar la oferta de productos tanto a los actuales clientes Naranja, como también a nuevos clientes, desde las verticales de pagos, ahorros y préstamos.

El ecosistema cuenta con más de 3 mil colaboradores, 2 sedes (Córdoba y Buenos Aires), 180 sucursales en el país, 5 millones de usuarios, 225 mil comercios adheridos y 3.617 proveedores. (NaranjaX, 2021)

3.1.1 Servicios y Mercado

Naranja X opera en el sector financiero, el cual está compuesto por instituciones, medios y mercados a través de los cuales se pueden realizar pagos, obtener financiación y realizar ahorros e inversión.

Este mercado está fuertemente regulado por el BCRA, el cual exige cumplimientos respecto a procesos, información, precios/tasas topes, etc. Sus actores principales son bancos, entidades financieras no bancarias (Naranja X) y las emergentes fintech[24] financieras. Tanto los bancos como las entidades financieras están migrando a características del Modelo de Negocio Fintech para abarcar el sector de mercado digital. Así, los 3 grupos de actores, se convierten en ecosistemas de negocios financieros que ofrecen, a través de una aplicación, servicios similares, convirtiéndose en competencia.

Los clientes a los que se ofrecen los servicios financieros de Naranja X son: Merchants[25] y Consumers[26] dividiendo así la estructura de productos en dos grandes verticales.

Los productos/servicios que ofrece actualmente son:

- Tarjetas de Crédito
- Préstamos
- Seguros y Asistencia
- Débitos Automáticos
- Billetera Virtual Naranja X
- Tarjetas Prepagas
- Pagos Digitales
- Producto Editorial “Convivimos”.
- Toque (agrupador de cobranzas y servicio de postnet para el cobro), entre otros.

[24] Fintech es un sector integrado por empresas que utilizan la tecnología para mejorar o automatizar los servicios y procesos financieros.
[25] Comercios o personas jurídicas
[26] Clientes, individuos o personas físicas

Figura 8. Modelo Ying-Yang aplicado a NaranjaX

(Collins, 2010) Adaptado

Actualmente NaranjaX está atravesando un gran cambio institucional, en el que deja de ser meramente financiera, lo que implica ofrece financiación de compras y préstamos a sus clientes, como servicios de cobranzas a comercio, a ser un ecosistema de productos que respondan a su propósito descripto anteriormente.

Este proceso implicó un profundo cambio cultural dentro de la organización, el desarrollo de un mindset de trabajo ágil, para acompañar la velocidad del cambio, el logro de proyectos constantes… mejoras y desarrollos de nuevos productos lo que implicó una adaptación en su estructura, puestos y roles, haciendo de la institución un lugar con más horizontalidad y rotación.

Se observa en la Nota 8 al Estado de Resultado (Ver Anexo 1) que la organización obtiene sus ingresos en primer lugar a través de la venta de servicio financieros ($52.682 Millones ejercicio 2021), de los cuales un 27% (17.715 millones) se obtiene a través de intereses de financiación de tarjeta de crédito. (NaranjaX, 2021)

La empresa comunica “En Naranja, sé tan digital como vos quieras” lo que permite al cliente permanecer con su servició histórico de resumen en papel y pago en canales fiscos; pero poco a poco intenta migrarlos al mundo digital, a través de su resumen por mail, el uso de la aplicación donde podrá realizar consultas, simulaciones, comprar productos o pagar su resumen, hasta su máximo nivel de utilizar su billetera virtual cuál cuenta bancaria, depositando su dinero, realizando extracciones, transferencias, inversiones, compra y venta de dólares.

En este contexto uno de los principales cambios es ofreces a los clientes productos a su medida, y nace así PAGO FLEX[27].

3.1.2 Descripción del producto

Los productos de financiación son servicios que ofrecen las empresas financieras, como bancos, tarjetas de crédito, otros proveedores de crédito como locales de electrodomésticos o supermercados. Estos productos resuelven la necesidad de pagar en cuotas un monto al que no se puede acceder de contado, a cambio del pago de un interés, su tasa está regulada por el BCRA.

La financiación de tarjeta de crédito es un producto intangible, habitualmente está ofrecida por banco o entidades financieras no bancarias, en este caso NaranjaX, las opciones de pago con las que cuenta el cliente cuando recibe su resumen mensual son: pago total, financiación en cuotas y la menor entrega.

PAGO FLEX es una nueva manera de pago de consumos con tarjeta, en la cual el cliente podrá elegir cómo pagar, esto implica seleccionar el monto de su entrega y definir en cuántas cuotas financiar el resto del capital, validando los intereses generados y posteriormente eligiendo en que canal realizar el pago. Por sus características es un producto de comparación, donde el consumidor antes de realizar la selección compara beneficios, precios y calidad.

El diseño de este servicio se resolvió utilizando soluciones digitales, al recibir el resumen de cuenta mensual el cliente podrá observar la menor opción de pago en un recuadro “La menor entrega”, este monto define el monto menor

[27] Nombre del nuevo producto de financiación de resumen de cuenta.

de entrega exigida por cancelar la deuda vigente en ese vencimiento y mencionará la cantidad de cuotas disponibles para pagar el restante de la deuda.

A la vez se hace mención en el resumen y en los canales de pagos digitales de modificar esa opción utilizando PAGO FLEX, esta forma de pago solo puede seleccionarse a través de la aplicación, página web o canales virtuales disponibles en los locales de NaranjaX, se pueden guardar distintas opciones y después seleccionar el medio de pago preferido por el cliente (locales, virtual o terceros[28]: Pago Fácil).

El producto PAGO FLEX está en una etapa del ciclo de vida de lanzamiento, en esta es necesario dar a conocer el producto, invertir en promoción, destacar las características de innovación que tiene, destacar su atractivo. Este ha sido desarrollado como respuesta al pedido de los clientes e investigación de una consultora, la cual dejó una sugerencia de base y se robusteció a partir de investigación de mercado y de usuario, etapas de Focus group, análisis de información recabada en C-sat, etc.

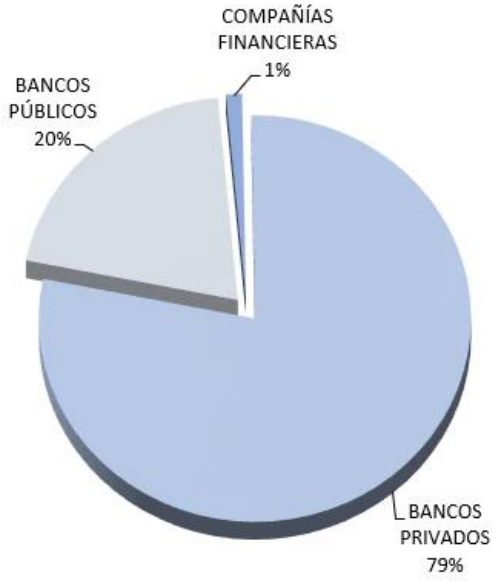
3.1.3 Análisis de competencia

En Argentina durante el año 2022 la cantidad de transacciones con Tarjeta de créditos aumento un 23,2% interanual en el primer trimestre según datos del índice Prisma Medios de Pago, este análisis está realizado en cantidad y deja fuera de impacto la variable aumento de precios, lo que no está demostrando en la preferencia por la financiación de las compras frente al pago con débito o efectivo, los motivos pueden ser imposibilidad financiera o preferencia de invertir estos activos para obtener una rentabilidad y postergar la cancelación del pago de los consumos en meses posteriores, como un intento de ganarle al efecto de la inflación.

[28] Entidades a través de las cuales se tercerizan el proceso de recaudación y cobranza.

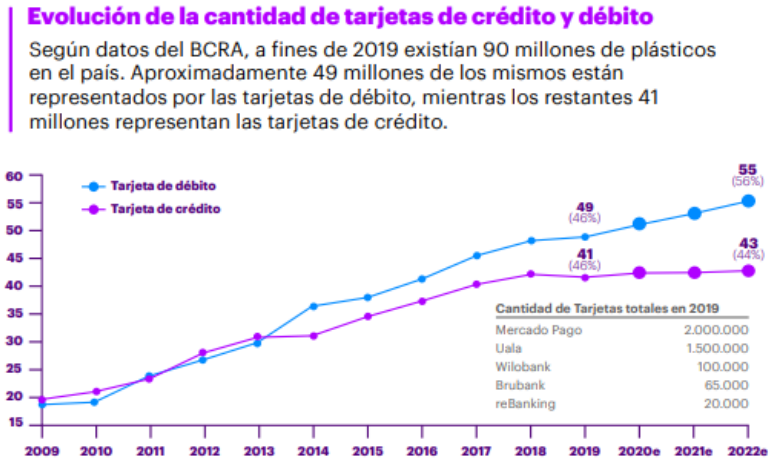
El mercado de tarjetas de crédito está dividido de la siguiente manera:

Figura 9. Mercado de Tarjetas de crédito



(Rankinglatam, 2020)

Figura 10. Evolución cantidad de tarjetas de crédito



(research, 2021)

Visa y MasterCard son redes globales de tecnología que garantizan que puedas usar tu tarjeta de crédito o de débito en otros países. Estas empresas no emiten los plásticos directamente, sino que lo hacen a través de los bancos de cada país son éstos quienes se encargan de establecer los términos y las condiciones de los contratos con los clientes, tasas de interés, comisiones y beneficios que cada banco te ofrece por contratar la tarjeta con ellos.

A pesar de los intentos del gobierno nacional por implementar normativas que impidan la monopolización del mercado financiero de tarjetas de crédito, a la actualidad Visa sigue sosteniendo un 60% del market share, seguida por MasterCard con un 30%, Amex tiene un 7% y el restante 3% está repartido entre tarjetas de competencia minoritaria entre estas NaranjaX, sin embargo, la empresa cuenta con alrededor de 3 millones un 7,9% de tarjetas en uso de las 38.769 de tarjetas de crédito que están relevadas en Argentina.

Ambas procesadoras de pago, Visa y MasterCard, tienen vigente un producto de financiación similar a PagoFlex, al momento de emitir los resúmenes de cuenta los Bancos ofrecen la opción del pago mínimo, que es la posibilidad de pagar valor menor al total de la deuda a vencer y financiar el resto en cuotas futuras sin caer en mora. Además, cuenta de manera virtual, en la página oficial de Visa, con la posibilidad de modificar esa opción seleccionando cupones a cancelar o un monto superior al pago mínimo y seleccionando en cuantas cuotas cancelar el saldo restante.

A diferencia de Visa, MasterCard cuenta solo con esta opción de manera telefónica. Y solo el Banco Santander cuenta con un desarrollo en la aplicación del banco a través de la cual se puede seleccionar este sistema de pagos.

Estos servicios por parte de las procesadoras de pago no han sido promocionados, cada banco ha desarrollado sus guías de manera de explicar al cliente cómo funciona el pago mínimo y como utilizar el PlanV de Visa o MasterCard cuotas, pero es el cliente quien debe bucear en las guías de ayuda.

Se adjunta en el Anexo 3 la presentación del bench de mercado realizado al diseñar el producto para poder profundizar sobre información sobre la competencia y el mercado.

3.1.4 Descripción del problema principal

En un contexto de evolución de la empresa a Fintech, uno de los principales objetivos de este cambio organizacional es ofrecer a los clientes productos a su medida que faciliten su vida, y nace así PAGO FLEX. Una nueva manera de pago de consumos con tarjeta, en la cual el cliente podrá elegir cómo pagar a través de medios digitales, interactuando y a conciencia.

A partir del diagnóstico realizado se detecta la necesidad educacional y de posicionamiento del nuevo producto PagoFlex, que está en estadio de lanzamiento y remplaza a un producto financiero anteriormente pre-impreso a una forma de autogestión, que no cuenta con posicionamiento previo y el cuál presenta mínimas características de este nuevo producto evolucionado.

Este cambio implica la necesidad de desarrollar un plan para comunicar al público objetivo, debidamente identificado, este nuevo producto para luego convertirlos en consumidores y a través de la calidad del contenido fidelizarlos.

3.2 Justificación del proyecto

Actualmente la empresa ofrece solo propuestas de financiación pre-impresas, las cuales acotan las posibilidades de elección del cliente. Este es uno de los principales puntos de dolor[29] en la medición de experiencia respecto a los productos de financiación en el resumen “Quiero elegir cuánto pagar y la cantidad de cuotas”. (ver Anexo 4)

Respondiendo a este reclamo y compitiendo con las opciones que otorgan otras tarjetas de esta categoría, como se desarrolló en el diagnóstico en el análisis de la competencia, se desarrolló este nuevo producto, que responderá a la necesidad del cliente, pero a la vez implica un cambio en la forma de ofrecerlo y crearlo.

El objetivo principal es lograr el posicionamiento y posterior conversión del producto para no perder la rentabilidad del producto actual (capital a financiar mensual optado por los clientes).

La propuesta de una campaña de Inbound marketing permitiría diseñar una estrategia adaptada a las nuevas tendencias de consumo de la información,

[29] Son aquellos contratiempos, preocupaciones o problemas que tiene tu potencial cliente, los cuales pueden ser reales o una simple percepción.

logrando llegar al cliente en el lugar indicado, con un mensaje claro y con tono indicado, que permita el conocimiento y venta de este nuevo producto y a la vez un conocimiento que haga cada vez más independiente al cliente en sus decisiones y logre fidelizarlo a través de una experiencia única.

3.3 Identificación de los destinatarios

Quien se verá beneficiado directamente es la organización, ya que el objetivo principal del proyecto es lograr la venta, fidelizando los clientes y a futuro incremente el nivel de rentabilidad del producto de financiación.

Indirectamente estaremos beneficiando a los clientes acercándoles una solución a su necesidad financiera, educándolos y respondiendo a uno de sus principales reclamos frente a este producto.

IV OBJETIVOS DE INTERVENCIÓN

4.1 Objetivo General

Comentado [N1]:

Comentado [N2R1]:

Durante el año 2022 la estrategia de NaranjaX está orientada a impulsar la evolución financiera, de manera que más personas accedan a soluciones de valor para sus necesidades cotidianas, empoderando al cliente para gestionar su evolución financiera de forma transparente y segura y generando confianza al momento de gestionar sus finanzas en todas sus interacciones, con calidez, simplicidad y empatía. (Para profundizar en el lineamiento estratégico de la empresa consultar el ANEXO 5).

Alineado a esta estrategia, el objetivo de esta propuesta de intervención es: *Consolidar Pago Flex como la mejor solución a la necesidad financiera de cada cliente, logrando sostener la colocación*[30] *mensual en un 7% en saldos, cuando se logre escalar el alcance del producto al 80% del total de la cartera.* Este objetivo aporta al Kpi[31] estratégico del ROE[32], permitiendo lograr niveles más elevados de rentabilidad. Esta definición será retomada cuando se definan

[30] Tasa que vincula a la cantidad de productos vendidos con la cantidad ofrecida total.
[31] "Indicadores clave de rendimiento" son métricas que sirven para medir el éxito o el fracaso de determinadas acciones con relación a los objetivos definidos en el plan estratégico de la compañía.
[32] Rentabilidad financiera es un indicador que mide el rendimiento del capital

los indicadores de medición, dando mayor profundidad al análisis tanto de la estrategia planteada por la dirección como a la coherencia del objetivo respecto a esta.

4.2 Objetivos específicos

- Diseñar una estrategia de posicionamiento para el nuevo producto e implementarla en el cuarto trimestre del año 2022
- Disponibilizar el nuevo contenido educacional sobre el producto durante el cuarto trimestre del año 2022
- Mejorar un 10% calidad de leads generados por el área de marketing a través de su campaña de paid media en Q1[33] del2023 respecto al Q4 del 2023
- Lograr una medición de C-sat de 86% en el primer trimestre del año 2023.

4.3 Metas a cumplir

- Definir el/los Buyer persona para el producto PagoFlex
- Describir el Buyer's journey del pago con producto de financiación.
- Diseñar el proceso de venta.
- Diseñar una estrategia de contenidos.
- Definir como captar el tráfico al canal.
- Diseñar indicadores de medición.
- Definir un plan de implementación.

[33] Quarter, trimestre del año.

V DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Tabla 1. Descripción de actividades

Objetivo General	Objetivo Específico	Meta	Actividades
Consolidar Pago Flex como la mejor solución a la necesidad financiera de cada cliente, logrando sostener la colocación mensual en un 7% en saldos, cuando se logre escalar el alcance del producto al 80% del total de la cartera.	Diseñar una estrategia de posicionamiento para el nuevo producto e implementarla en el cuarto trimestre del año 2022	Definir el/los Buyer persona	1. Recabar información de audiencia y conversión actual. 2. Analizar información de Research de UX (Focus Group[34]) 3. Cruzar esta información con los arquetipos de clientes[35] definidos por la estrategia organizacional. 4. Definir el Buyer persona en base a planilla guía.
		Describir el Buyer's journey	1. Identificar los momentos del viaje del cliente aplicado a productos de financiación. 2. Realizar una representación del mismo identificando momentos estratégicos para la comunicación.
		Diseñar el proceso de venta	1. Definir cómo identificar potenciales compradores 2. Identificar qué acciones podrían concretar la venta.
		Diseñar una estrategia de contenidos	1. Definir en qué momentos queremos interceptar al cliente 2. En base al Buyer definido y los momentos de journey

[34] El grupo focal o grupo de enfoque es una técnica cualitativa de estudio de las opiniones o actitudes de un público, utilizada en ciencias sociales y en estudios comerciales. (Wikipedia, 2022)

[35] Es un tipo de segmentación basada en características comunes a un grupo de personas

			definir el canal indicado. 3. Proponer un contenido aplicado a este canal alineado al objetivo que tendrá esta comunicación
		Definir como captar el tráfico al canal	1. Teniendo en cuenta el contenido definido definir las tácticas en base a lead magnet[36], según la efectividad pueda lograr. 2. Definir propuesta para mejorar la visibilidad en web
		Diseñar indicadores de medición	3. Identifica los objetivos de la estrategia 4. Identificar que indicadores podrían utilizarse 5. Definir de qué manera deberían implementarse 6. Definir valor objetivo
		Definir un plan de implementación	7. Diseñar una propuesta de implementación 8. Graficar en herramienta de visualización de proyectos.
	Disponibilizar el nuevo contenido educacional sobre el producto durante el cuarto trimestre del año 2022	Diseñar una estrategia de contenidos	9. Definir basándonos en la estrategia institucional de educación financiera, en qué momentos queremos interceptar al cliente 10. En base al Buyer definido proponer un contenido aplicado a este canal alineado al objetivo que tendrá esta comunicación.

[36]Contenido gratis que un negocio o marca ofrece a un visitante de su sitio web para que este deje sus datos.

			11. Definir una estrategia en redes sociales.
	Mejorar un 10% calidad de leads generados por el área de marketing a través de su campaña de paid media en Q1 del2023 respecto al Q4 del 2023	Definir como captar el tráfico al canal	1. Teniendo en cuenta el contenido definido definir las tácticas en base a lead magnet, según la efectividad pueda lograr. 2. Definir una estrategia en redes sociales.
	Lograr una medición de C-sat de 86% en el primer trimestre del año 2023.	Diseñar indicadores de medición	1. Analizar la actual medición de C-sat 2. Adaptar esta medición al nuevo producto

Fuente: elaboración propia.

VI IMPACTO ESPERADO

Comentado [N3]: *¿Qué efectos espero que arrojen las actividades planteadas?*

A partir de la realización de las actividades propuestas se genera contenido de calidad, se agrega valor a cada etapa del viaje del cliente, contribuyendo al posicionamiento del producto y la vinculación con la estrategia de educación financiera que tiene hoy la organización.

La imagen del producto al mejorar, se podría posicionar en el sector y aumentar el share actual del mercado de productos financieros.

Además, a partir de esta estrategia se lograría aumentar el alcance y se obtendría mayor información sobre los potenciales consumidores, pudiendo aplicar la estrategia de venta y mantener o aumentar la colocación del producto aportando al ROE objetivo.

VII DESCRIPCIÓN DE LOS RECURSOS NECESARIOS.

Comentado [N4]: La Propuesta de Intervención tiene que incluir los recursos que se prevén necesarios para llevar a cabo las actividades y alcanzar los objetivos de intervención.

Tabla 2. Descripción de recursos necesarios

Actividad	RECURSOS			
	Recursos humanos	**Recursos materiales**	**Recursos técnicos**	**Recursos financieros**
Recabar y analizar información de audiencia y conversión actual.	Se requerirá un analista de Datos con conocimiento análisis de clientes.	Se requerirá información proveniente de: • Relevamientos de Focus Group • Descripción de Clúster[37] de Clientes • Comportamiento de consumo actual, informes de colocación	-	-
Definir el Buyer persona	Se requerirá un profesional de UX Desing[38]	Se requerirá un diagnóstico de la información obtenida en el punto anterior	-	-
Describir el Buyer's journey	Se requerirá un profesional de UX Desing Y la participación de in referente del área de negocios	Se requerirá un mapeo de las pantallas que componen el viaje del usuario en app.	-	-
Diseñar el proceso de venta y definir cómo identificar potenciales compradores	Se requerirá un profesional de marketing engagement y un equipo de Data Science[39]	Se requerirá un mapeo de los posibles datos para un modelo de propensión	El posible desarrollo de un modelo de propensión	Presupuesto asignado al desarrollo del modelo de propensión

[37] Agrupación de los clientes de un mismo segmento de clientes
[38] Diseñador de experiencia del cliente.
[39] Analistas basados en ciencia de datos.

Definir en qué momentos queremos interceptar al cliente	Se requerirá un profesional de paid media	-	-	El presupuesto asignado a la publicación en caso de que se utilicen canales pagos.
Proponer un contenido aplicado a este canal alineado al objetivo que tendrá esta comunicación	Se requerirá un profesional de content[40] y un profesional de innovación de comunicación	Se requerirá información sobre las políticas de comunicación definidas por el área de content de la organización.	-	El presupuesto asignado a la publicación en caso de que se utilicen canales pagos.
Definir propuesta para mejorar la visibilidad en web	Se requerirá un profesional de digital content y estrategia SEO	-	-	El presupuesto asignado al posicionamiento del producto
Diseñar indicadores de medición C-SAT	Se requerirá participación del área de mediciones de UX	Se requerirá información sobre las últimas mediciones.	El posible desarrollo de una herramienta de medición.	El presupuesto asignado al desarrollo de la herramienta de medición y su adaptación trimestral
Diseñar indicadores de medición otros	Se requerirá participación del área de Planning[41] y el área de negocios.	Se requerirá información sobre los objetivos deseados y la participación del producto actual.	-	-

Fuente: elaboración propia.

[40] Contenidos comunicacionales
[41] Área referente de planificación estratégica y control de gestión.

VIII CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.

8.1 Enunciación de los métodos que se utilizarán para realizar las actividades

Para poder desarrollar esta propuesta de intervención se utilizarán los siguientes métodos:

- Deductivo para poder determinar el problema a abordar. También el método de análisis de bibliografía y conceptos, para llegar a la definición de los puntos mencionados en las actividades a desarrollar.
- Inductivo analítico para, a partir de una investigación de mercado, poder determinar el Buyer persona. Algunas de las herramientas que se utilizarán son Focus Group, encuesta y observación; y a partir de las conclusiones que se obtengan de estos desarrollar el Plan de comunicación específico.
- Método de síntesis para definir el proceso de venta y el desarrollo Plan de implementación.

IX PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.

9.1 Análisis de información sobre audiencia y conversión actual.

Para que sea exitosa la estrategia de Inbound marketing y poder definir en el punto siguiente el Buyer persona, es necesario identificar el cliente objetivo, para esto se recaba información sobre datos reales de la cartera de clientes y los elementos que hacen que el objetivo planteado con esta intervención esté alineado a la estrategia de la organización. Posteriormente el foco estará puesto en los consumidores, se detallará información sobre características demográficas, comportamiento y resultados de distintos research[42] realizados para que la comunicación a realizar sea lo más asertiva posible.

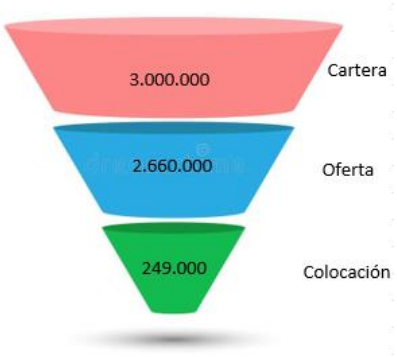
[42] Investigación que debemos hacer para detectar las necesidades profundas de los usuarios

El Público objetivo consiste en el segmento de personas que tienen características en común relevantes para la empresa (en masa). En este tipo de análisis se considera al cliente como un grupo, sin tener en cuenta los hábitos, anhelos, deseos y problemas particulares de cada uno. Es especialmente utilizado en el Outbound Marketing, es decir, en el marketing tradicional, pero hoy en día existe una tendencia creciente a identificar en detalle la audiencia dejando de lado la agregación de la misma en masa. (Agüero, 2020)

9.1.1 Composición de la cartera de clientes actuales en vencimiento.

Mensualmente NaranjaX cuenta con una cartera de aproximadamente 3.000.000 clientes en estadio de vencimiento[43], esto implica que están al día y se le genera un resumen con consumos correspondientes al período que deberán abonar. De estos clientes un 88% reciben una oferta de productos de financiación vigente para optar y un 8% opta por estos productos, convirtiéndose en compradores.

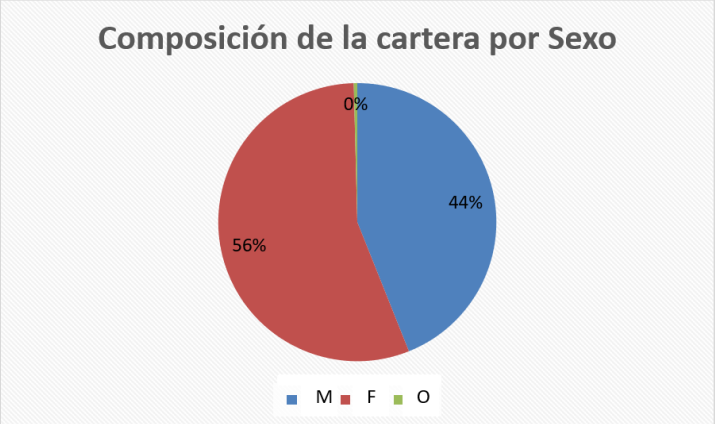
Figura 11. Funnel de venta actual.



Fuente: elaboración propia.

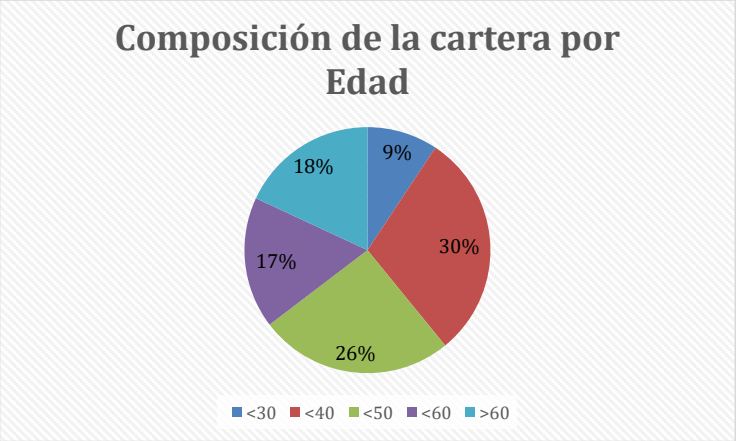
[43] Período en el cual el cliente está al día y paga sin entrar en mora.

Figura 12. Distribución de cartera por Sexo.



Fuente: elaboración propia.

Figura 13. Distribución de Cartera por edad.



Fuente: elaboración propia.

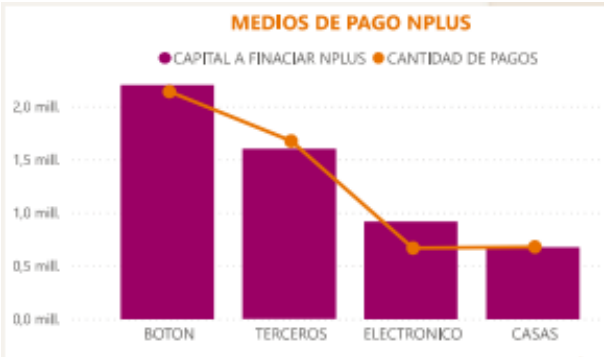
Podemos observar también en los gráficos anteriores que la participación en la cartera es levemente mayor del sexo Femenino y más de la mitad de la cartera está compuesta por personas entre 40 y 50 años.

Analizando el informe de Clúster (Ver Anexo 5) podemos concluir que hay una participación preponderante de los clientes controlados, seguido por los Autónomos y los resolutivos, posteriormente entraremos en detalle sobre las características de estos Clúster. Además, podemos mencionar que la mayor

parte de esta cartera tiene bajos ingresos (Ver Anexo 8), su principal fuente de ingresos es laboral, alcanzaron a completar el nivel secundario, en general comparten la vivienda con otras personas y Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe y Entre Ríos son las provincias con mayor participación.

Si analizamos la composición de esta cartera por niveles de riesgo comportamental[44], este análisis implica que propensión a caer en mora tienen los clientes, La mayor participación la tienen los clientes de Riesgo Bajo, que a la vez son los que menos tendencia a consumir productos de financiación tienen, son clientes que utilizan la tarjeta para consumir y realizar débitos, pero pagan el monto Total u opciones in interés y prefieren en un 50% canales de pagos digitales.

Figura 14. Preferencia de medios de pago.



Fuente: elaboración propia.

9.1.2 Características de los Clúster de Clientes

El área de Experiencia de clientes de NaranjaX presentó en el año 2021 el modelo de clasificación de clientes por Clúster, estos describen personas reales, pero no son ninguna de ellas en particular, fueron desarrollados en base a un análisis matemático riguroso y datos de comportamiento reales. A partir de los siguientes elementos:

[44] Niveles de riesgo definidos por el área de Análisis de Riesgo, definido a través de características de los clientes como comportamiento de pago, límites de compra asignados, ingresos mensuales, etc.

- Identificación de “patrones” (es decir, “formas de hacer” de las personas).
- Agrupación de quienes se parecían mucho entre sí.
- Descripción de las características de cada grupo (o cluster).

Cada Clúster entonces agrupa las características distintivas del grupo de personas que los componen.

La técnica empleada para construir los clusters no presta atención a los rasgos individuales, sino que hace foco en “lo común”. En cada integrante de un grupo los “rasgos compartidos” (que son reales y existen) se entrelazan con características de personalidad y circunstancias de vida específicas que no son comparables a las de los demás.

Los comportamientos analizados no agotan todos los aspectos de la vida de las personas. El modelo solo analiza aquellos relevantes para comprender la experiencia con un producto/servicio (en este caso, tarjeta de crédito). De allí que el día a día de una persona específica tenga una complejidad mayor a la observada a través del modelo.

Para aplicar estos a efectos de describir a los consumidores de productos de financiación seleccionamos los 3 Clúster que mayor participación tienen en la cartera de Riesgo Bajo: Controlados, Autónomos y Resolutivos. (Ver Anexo 12)

- <u>Características Clúster Controlados</u>

Estos clientes definen su capacidad de consumo en base a sus ingresos, gastan hasta donde tienen y son poco impulsivos a la hora de comprar.

Planifican y mantienen sus finanzas bajo control. Se endeudan lo indispensable y son usuarios habituales de tecnología, pero desconfían de ella.

Valoran las herramientas que le facilitan controlar sus gastos, la transparencia y el acompañamiento.

Tienen una capacidad de compra moderada y reclaman cuando realmente tienen un inconveniente que no pueden auto gestionar.

Deben poco dinero en el sistema financiero (menos de 1000 USD) y son los que menos crédito tomaron en relación a sus ingresos. Están endeudados con 2 entidades en promedio y sus pagos se encuentran al día.

- Características Clúster Resolutivos

Estos clientes son independientes y prácticos. Comprar algo que quieren o necesitan y les proporciona bienestar. También les gusta sentir que usan el tiempo eficientemente. Sus habilidades tecnológicas contribuyen a esto.

Les resulta atractivo todo lo que potencie su capacidad de decisión (por ejemplo, agilidad en los procesos, personalización, fluidez y autonomía de gasto).

Estos clientes habitualmente piden aumento de límites para poder realizar algún tipo de consumo extraordinario, tienen capacidad de compra moderada y tienen el segundo lugar en elección de productos de financiación.

- Características Clúster Autónomos

Estos clientes son arriesgados a la hora de endeudarse, pero organizados. También están atentos a lo que pagan, ya que les incomoda pagar de más. Son prácticos y valoran su tiempo.

Valoran encontrar soluciones ágiles para sus gestiones financieras. Todo lo que les haga sentir que “les tocan el bolsillo” los desalienta.

Habitualmente tienen montos de consumo altos, utilizan en su mayoría planes de corto plazo y casi en su totalidad son clientes que utilizan canales digitales.

9.1.3 Mediciones actuales de colocación del producto en estos segmentos

Para realizar la medición de colocación de productos de financiación se relacionan la cantidad de clientes que tuvieron oferta y la cantidad de clientes que al pagar terminan seleccionando un producto de financiación, este cálculo compone el principal indicador de medición del objetivo al que se llamará Colocación por Cantidad.

$$\text{Colocación por Cantidad:} \quad \frac{\text{Q de clientes que toman un producto de financiación}}{\text{Q de clientes con oferta}}$$

Tabla 3. Colocación por Clúster

	Q de clientes con	Q de clientes	Colocación por Q
Controlados	481.546	45.681	**9%**
Resolutivos	458.016	58.940	**13%**
Autónomos	475.182	37.557	**8%**

Fuente: elaboración propia.

El Clúster resolutivo tienen una alta tasa de colocación respecto a la media general que se puede observar en los Clúster (Ver Anexo 6), a diferencia de los Controladores y los Autónomos que mantienen una colocación media, esto responde a las características que se mencionaron en el punto anterior sobre las características de estos clientes. Es importante realizar este análisis en este punto porque define los niveles de conversión que se requerirán a través de la estrategia de Inbound marketing.

9.1.4 Definición del segmento objetivo alineado al objetivo de la propuesta de intervención.

A partir de la información analizada sobre las características demográficas de los clientes actuales, la descripción de los Clúster de clientes del área de Experiencia y la venta actual de productos de financiación, se define como segmento objetivo el grupo de clientes de Riesgo Bajo, de los Clusters Autónomo, Resolutivo y Controlado, del segmento edad mayor a 30 y menor a 50 años.

9.2 Descripción Buyer persona

Tabla 4. Descripción Buyer persona.

Santiago

PERFIL	Empleado de comercio. Casado. Un hijo. Secundario completo. Cobra 2 Salario Mínimo Vital y Móvil, cuenta con ingresos extras por trabajos eventuales de su mujer.
DATOS PERSONALES	Sociable, disfruta actividades en familia y con amigo. Su Hobby es jugar al fútbol y le gusta invertir en su auto.
DATOS DEMOGRÁFICOS	40 años, masculino, Santa Fe, Argentina.
PERFIL LABORAL	Venta de productos electrónicos, vendedor, 5 años de antigüedad, posibilidad de crecimiento a coordinador de Ventas.
RETOS	Quiere mejorar sus comodidades en el hogar, poder capacitarse para lograr el puesto de Coordinador.
AMBICIONES	Sentir estabilidad económica, poder darle bienestar a su familia y disfrutar los fines de semana con ellos realizando alguna actividad fuera del hogar.
CÓMO NAVEGA	Utiliza celular para comunicarse, en el trabajo es su medio de consultas y cargas de pedidos. En el hogar se distiende y se comunica por apps.

QUÉ NAVEGA	Comparte su vía por Instagram, participa de grupos en Whatsapp. Ha dejado de utilizar Facebook; pero habitualmente consulta Google y tutoriales en Youtube.
¿NOS CONOCE?	Utiliza la tarjeta para agrupar débitos de servicios y compras excepcionales, como herramientas, materiales, paseos, indumentaria y calzado. Conoce sobre el uso de la tarjeta, no conoce sobre productos de financiación.
SUS NECESIDADES	Quiere tener el control de sus finanzas mensuales, poder darse gustos como salir a comer, comprar algún electrodoméstico, ir al cine.
¿QUÉ PODEMOS HACER?	Podemos ofrecerle diferentes características de productos de financiación que le permitan planificar estos gastos.
ANOTACIONES	Le gusta que le expliquen las cosas personalmente la primera vez, tiene más facilidad al ver un tutorial que al leer un instructivo.

Fuente: elaboración propia.

9.3 Descripción Buyer's journey

En las estrategias de Inbound marketing estas herramientas funcionan como una brújula que permite diseñar acciones, contenidos y campañas. Teniendo en cuenta la definición del Buyer persona, se determinará el proceso de Buyer journey del mismo, ya que permitirá analizar en detalle las etapas en las que se puede interceptar al cliente y definir los contenidos.

El Buyer Journey o viaje del consumidor, es el recorrido que hace el usuario desde que surge la necesidad, conoce la marca o producto y decide finalmente si es la mejor solución, es importante conocer al consumidor, qué le motiva, sus emociones, y otros aspectos que han sido detallados en el punto anterior.

Figura 17. Buyer's Journey

Fuente: elaboración propia.

Se detalla el viaje del cliente de Santiago, un cliente que al recibir su resumen de cuenta desea utilizar una financiación. Este viaje del cliente y su respectivo detalle es el resultado del análisis de la información de encuestas de CSAT (ver anexo 4) y encuestas NPS (ver anexo 6).

1. Momento de la compra: El cliente se encuentra realizando una compra o pago de servicio y selecciona como método de pago la tarjeta de crédito NaranjaX.
    a. Expectativa: poder financiar esta compra posteriormente.
    b. Acción: Elije el comercio donde va a pagar teniendo en cuenta que reciban este medio.
    c. Sentimiento: Ansioso por realizar la compra y tener el producto o servicio disponible, expectativas altas frente a las facilidades de pago.
    d. Elemento: el local físico o virtual y la tarjeta de crédito.
    e. Quiebres: No encuentra soluciones de financiación a su alcance teniendo en cuenta límites, plazos y tasa de interés.
    f. Oportunidad: Mejorar la comunicación de productos de financiación en comercios.
2. Momento de la comunicación: Recibe el resumen de cuenta en versión digital con sus opciones de pago.
    a. Expectativa: Tener disponible distintas opciones de pago.

   b. Acción: Ingresa a la app[45] o Nol[46], abre su cuenta, consulta el resumen.
   c. Sentimiento: Dudas sobre la conveniencia de cada opción.
   d. Elemento: Celular o computadora para consultar el resumen.
   e. Quiebres: Me mandan muchas comunicaciones, me cuesta encontrar mi resumen en la aplicación.
   f. Oportunidad: Segmentar los envíos según mayor lead (por grupos de interés), generar distintos front[47] según expectativas del cliente.
3. Momento de elección de forma de pago: El cliente analiza cada parte de resumen, consumos, total, opciones de Z y opciones de financiación más flexibles.
   a. Expectativa: Entender lo que debe pagar, cuánto sería el interés y como quedarían las cuotas futuras.
   b. Acción: Se toma tiempo para leerlo, entenderlo y analizar las posibilidades en base a su situación financiera actual.
   c. Sentimiento: Angustia porque no entiendo las opciones, le genera dudas, se siente inseguro.
   d. Elemento: Celular o computadora, probablemente un papel y lápiz.
   e. Quiebres: El resumen de cuenta presenta dificultades para la comprensión.
   f. Oportunidad: Mayor claridad en la comunicación, trabajar en la educación sobre las características de cada opción y sus beneficios.
4. Momento del pago: Una vez seleccionada la opción el cliente realiza el pago de manera digital
   a. Expectativa: Poder pagar en plazos largos y sin interés.
   b. Acción: Elije la opción y realiza la acción de pago digital.
   c. Sentimiento: Alivio por haber realizado su pago, incertidumbre sobre su situación futura.
   d. Elemento: El canal disponible con conexión y disponibilidad de dinero en su cuenta de banco.
   e. Quiebres: No encuentra una encuentra a su medida, no siente seguridad del proceso.
   f. Oportunidad: Aprovecha la comunicación inicial para mostrar opciones y explicarlas, realizar una comunicación posterior al pago con mayor detalle.

[45] Aplicación de celular
[46] Página web que contiene canal de pago.
[47] Visualización frontal de una pantalla u aplicación.

9.4 Diseño propuesto del proceso de venta y definir cómo identificar potenciales compradores

El proceso de venta es la sucesión de pasos que una empresa realiza desde el momento en que intenta captar la atención de un potencial cliente hasta que la transacción final se lleva a cabo, es decir, hasta que se consigue una venta efectiva del producto o servicio de la compañía. (InboundCycle, Equipo, 2015)

El objetivo es diseñar y traducir en manera esquemática una estrategia de ventas, en la que podamos identificar cada momento, podemos observar el funnel diseñado a partir del análisis de los puntos anteriores.

Figura 15. Proceso de Venta

(Miñarro, 2022)

Definir correctamente el proceso de venta facilita poder definir metas y objetivos que acompañen al logro de la estrategia del negocio.

- Momento 1: Captar Atención. El cliente toma conocimiento de sus posibilidades a futuro de utilizar un producto de financiación.

En este punto toma principal importancia el conocimiento que el cliente tenga, de sus opciones de financiación al realizar la compra. El principal beneficio de este nuevo producto es permitir financiar compras realizadas en un pago y al momento de elegir una opción del resumen financiarla hasta en 12 cuotas.

Esto requiere de un esfuerzo en comunicación para que además de entenderlo el cliente tenga la seguridad de que ante la necesidad financiera va a contar con esa solución.

Teniendo en cuenta el Buyer persona, los momentos de compra en los que este cliente valoraría esta opción es al realizar una compra de monto excepcional, como calzado, vestimenta, gastos en recreación.

- Momento 2: Despertar Interés. El cliente se interioriza en lo que implica tomar un producto de financiación, sus ventajas y desventajas frente a las otras opciones de pago.

Una vez realizada la compra, cuando el cliente reciba su resumen de cuenta, es importante que lo comprenda en su totalidad, el detalle de consumos, sus opciones de financiación y que implica cada una, su impacto en las finanzas de este mes y en los meses futuros.

Es uno de los puntos de dolor principales al realizar encuestas de NPS[48] y al analizar los quiebres del Buyer´s journey.

En este caso es importante resaltar la flexibilidad del plan, la claridad en la compasión de capital e intereses y la adaptación de las opciones acotadas a su comportamiento de pago anterior, con lo cual se lo está cuidando para mantener su capacidad de compra e impidiendo la morosidad.

- Momento 3: Decisión. El cliente ha tomado la decisión de optar por un producto de financiación y se sumerge en la experiencia del viaje de pago.

Al momento de decidir utilizar este producto el cliente debe iniciar su experiencia de viaje de pagos a través de una experiencia 100% digital, por lo que es importante que cada uno de los pasos de este viaje haya sido testeado junto a los clientes, sea claro, simple y confiable. Es importante que el cliente cuente con opciones de consulta ante dudas en el entendimiento a través de bots[49], instructivos o videos explicativos.

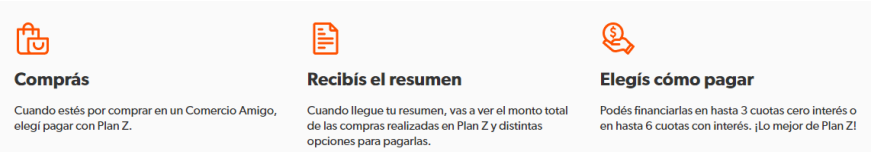
- Momento 4: Acción. El cliente finalmente realiza el pago y hay que reforzar esa experiencia para lograr fidelizarlo y que este ciclo se vuelva a repetir.

[48] Net Promoter Score es un indicador que se utiliza en los programas de experiencia del cliente. Sirve para determinar la lealtad de los clientes a una empresa.
[49] Robots de Internet, pueden utilizarse para realizar trabajos repetitivos, como indizar un motor de búsqueda.

Cuando el cliente finaliza el pago es el momento que culmina la conversión, pero a la vez nos tenemos que asegurar que su experiencia haya cumplido o superado sus expectativas, es importante que en la comunicación esté la estrategia de engagement, otorgándole claridad y seguridad y resaltándole los beneficios de haber optado por este producto.

Hoy este viaje se puede observar con el producto Z, pero solo permite seleccionar opciones de financiación sobre las compras realizadas con esta tipología.

Figura 16. Viaje de venta Z



(NaranjaX, s.f.)

9.5 Momentos sugeridos para interceptar al cliente

De acuerdo con los puntos analizados anteriormente los puntos clave en los cuales se debería interceptar al cliente son:

- En el momento de búsqueda y realización de la compra, como se ha mencionado es importante que el cliente tenga en cuenta las futuras opciones de pago de su deuda al momento de realizar la compra ya que, si realiza la compra en efectivo, con planes de cuotas o con otra tarjeta este producto no tiene utilidad y no le otorgará ningún beneficio.
- En el momento de recepción del resumen de cuenta, para que tener en cuenta los beneficios de optar por este producto frente a las otras opciones de pago.
- Durante el viaje de pago, para que tenga una experiencia sin fricciones y sienta confianza en el mismo.
- Posterior a la realización del pago para que tenga seguridad al realizar consultas y saber cómo será su situación de deuda a futuro.

9.6 Propuesta de contenido a aplicar a este canal alineado al objetivo que tendrá esta comunicación

9.6.1 Landing

Las Landings son páginas web a la que llega un cliente al apretar un link asociado a una búsqueda, aplicación, correo electrónico o anuncio. Cuando la misma se trabaja en conjunto con una estrategia de SEO aparece primera ante una consulta en buscadores si el cliente ingresa palabras claves.

En esta página se explicaría detalladamente el funcionamiento del producto, sus condiciones para el uso, sus beneficios e instrucciones de uso.

También sirve para medir el interés de los clientes en este contenido y si existe un registro de datos de los mismos, se utiliza para base de campañas posteriores que tienen mejor performance de conversión. Es importante incluir un cuadro de diálogo donde el cliente pueda ingresar sus datos para recibir mayor información y a partir de este ingreso de datos tener bases actualizadas para las campañas e información para realizar la medición de leads.

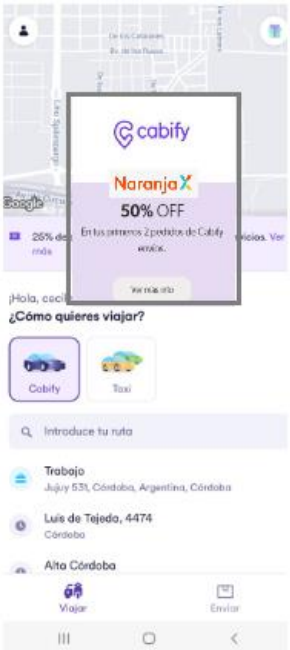
Figura 17. Landing de Z

9.6.2 Push-web en páginas de comercios.

Es una tecnología que ofrecen los navegadores modernos, que permite enviar mensajes a los usuarios que visitaron en algún momento nuestra página web, aún si al momento del envío el usuario no está con la página abierta.

Esta herramienta colabora a captar la atención del cliente, sería estratégico utilizarlo en comercios web donde los clientes realices comprar de indumentaria, accesorios de movilidad (autos, motos), calzado, reservas de hoteles y restaurants.

Figura 18. Ejemplo estrategia Push en app Cabify.

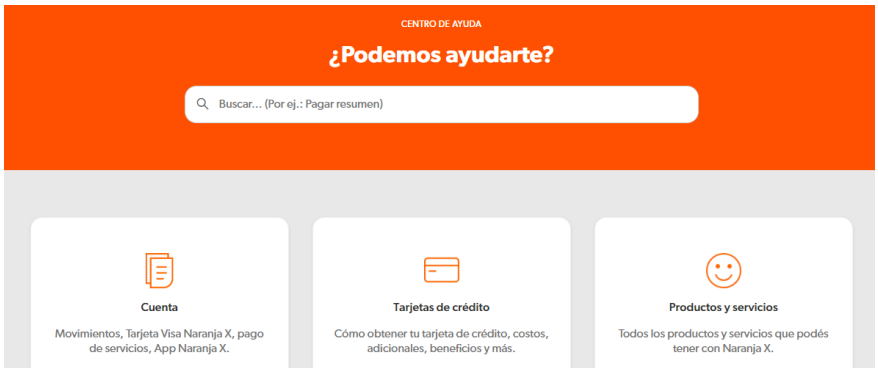


Fuente: elaboración propia.

9.6.3 Guías de Consultas

Las Guías de consulta en la página de NaranjaX deben estar actualizadas, ser claras y fáciles de encontrar. Permite lograr la claridad de entendimiento, la confianza y la educación financiera que es uno de los pilares fundamentales de la organización permitiéndole al cliente no solo inclusión sino también autonomía financiera.

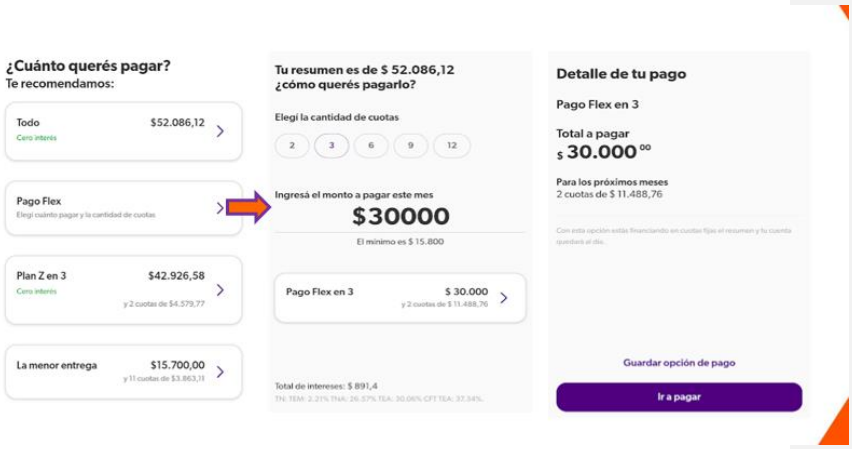
Figura 19. Web de Centro de Ayuda



9.6.4 Indicadores de ayuda

Los indicadores de ayuda se utilizan en el mismo viaje de pagos, mientras el cliente va realizando los pasos de este viaje puede consultar que significa cada término, que implica la selección de esta opción, hacer pruebas y guardar la mejor opción cuando se sienta seguro, para poder optarla a posterior.

Figura 20. Pantalla de Viaje de Pago



9.6.5 Pop-up

El pop-up es similar a la estrategia de Push pero a utilizar durante el viaje de pagos en clientes que han demostrado interés haciendo clicks en momentos

anteriores, le recuerda al cliente que cuenta con esta opción y le señala donde encontrarla en la app.

9.6.6 Mailing

Las campañas de Mailing se pueden utilizar posterior al pago para otorgarle un comprobante, con un mensaje de agradecimiento por su pago y un detalle de sus futuros vencimiento para que durante el mes pueda tener en cuenta nuevamente esta opción, ya que ciclo de venta se vuelve a repetir con cada compra que realice.

9.7 Propuesta para mejorar la visibilidad en web

Para mejorar la visibilidad web o posicionamiento de una marco o producto se utiliza una estrategia de SEO, Search Engine Optimization (optimización para motores de búsqueda), es el proceso de mejorar los resultados orgánicos en motores de búsqueda.

9.7.1 Definir las palabras claves

Las Keywords o palabras claves, son a través de las cuales un consumidor buscará información en la web sobre el producto o contenido similar, en el caso de PAGOFLEX sugerimos trabajar esta estrategia con el nombre propio del producto y también con la asociación de los términos “financiación” “cuotas” o “planes” vinculados a la marca NaranjaX.

Esta estrategia se debe validar con el equipo de Content, UX y Martec[50], quienes hoy validan la forma de comunica y las herramientas tecnológicas aplicadas al marketing.

El objetivo es lograr captar la atención del cliente en el primer momento del proceso de venta descripto anteriormente.

9.7.2 Tener un buen dominio vinculado al producto

El domino es la dirección o URL a través de la cual los consumidores ingresan al sitio web, en este caso la Landing diseñada o la etapa del viaje de pagos donde el cliente seleccionará la opción de pago, cuando los motores de

[50] Resulta de la combinación del marketing y la tecnología, y le dan nombre al área específica.

búsqueda clasifican el sitio es en una de las principales características que se fijan. Se sugiere que la Landing contenga las palabras PAGOFLEX y la URL de viaje de pagos contenga “financia-pago-flex”.

9.7.3 Optimizar la página de la landing para posicionarla

Cada página que difiera en su URL debe estar optimizada para posicionarla en los buscadores para que estos las reconozcan de manera individual.

Hay que incluir Meta título y meta descripción, y cuidar de que las Keywords definidas en el primer punto estén utilizadas de manera eficiente sin exagerar el número de veces, se pueden utilizar sinónimos, variaciones en singular y plural o palabras clave de cola larga. Esta es una de las estrategias de posicionamiento web que no debes descuidar.

9.8 Métodos sugeridos para evaluar resultados

El proceso de evaluación es necesario para poder comprobar la efectividad de las actividades propuesta, medir su aporte a los objetivos y de no haber conseguido el resultado esperado, poder replantear la manera en que se van a alcanzar los mismos.

Olga Niremberg, en su libro Evaluar para la transformación, menciona "La evaluación debería ser un proceso continuo que se involucre en la gestión desde su inicio, en el planteamiento del problema a resolver o etapa diagnóstica, durante los procesos de la acción y al finalizar períodos determinados, donde el énfasis estará puesto en los resultados o efectos." En consiguiente se proponen distintos métodos e indicadores para evaluar el alcance de las Metas críticas propuestas.

Para evaluar la efectividad de la implementación de esta propuesta se sugieren los siguientes 4 indicadores, se detalla su definición, fórmula de cálculo, valor referente de éxito y periodicidad con la cuál debería realizarse la medición.

9.8.1 C-SAT

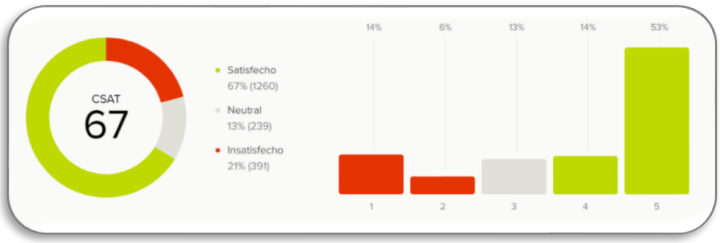
El índice de satisfacción del cliente (CSAT) es la metodología de encuesta de satisfacción del cliente más directa. Mide su satisfacción respecto de una empresa, compra o interacción. Se calcula con preguntas como «¿Cuál es su nivel de satisfacción con la experiencia?» en una escala de 1 hasta 3, 5, 7 o 10.

Si por algún motivo la experiencia del cliente no fue satisfactoria, es fácil identificar la razón y diseñar medidas para mejorarla.

La medición de este indicador debe realizarse posterior al uso del producto, es necesario definir una base de clientes que no se solape con una anterior para no generar cansancio en los clientes, verificar que esta base sea diversa en riesgo de clientes y montos de consumos.

Se sugiere realizar las primeras mediciones mensualmente, a partir de la tercera mediciones realizarla quincenalmente e incluir este indicador como parte de los kpi del equipo. Esto permitirá realizar un análisis de los principales puntos de dolor que devuelva la medición y realizar mejoras en el producto y en el viaje de pagos, que finalmente se traduzcan en mejoras en la experiencia del cliente. En el Anexo 4 se puede observar un ejemplo de medición y salida de CSAT del producto de financiación actualmente en vigencia.

Figura 21. Resultado Csat



Fuente: elaboración propia.

9.8.2 Open rate o tasa de lectura de mails

Este indicador no señala cuántos emails de los enviados han sido abiertos, en la medición principal para medir intención, es importante para que este indicador sea representativo contar con bases de mails actualizadas y correctas, utilizar un asunto de mail atractivo y que no contenga trampas, esto

permitirá medir intención y luego de verificar clicks se puede cruzar con los resultados de conversión para evaluar la eficiencia del contenido del mail.

La Tasa de lectura se mide en cada envío, es importante no pisar las bases de envío ni solaparse con otras estrategias de email marketing que esté realizando la empresa, hay que ser asertivos en las bases de audiencia definida y poder proyectar la rentabilidad que se obtendrá a través de estas campañas.

Una Tasa de apertura normal según las estadísticas de email marketing es entre un 15% y un 25%, una tasa más baja indicaría falta de interés de parte de la audiencia definida.

9.8.3 Churn rate o tasa de cancelación

Este indicado mide la cantidad de suscriptores perdidos en un determinado período de tiempo, en este caso se sugiere medir los pedidos de baja generados con las campañas realizadas para promover el producto.

Se puede medir posterior a los resultados de apertura de mail de resumen de cuenta y de medición de Csat.

Una tasa mayor a un 15% de Churn rate es una referencia para empezar a tener en cuenta el análisis de cuál es el motivo de baja o disconformidad de los clientes.

Es importante para evitar estas bajas utilizar la definición de Buyer persona, donde podemos observar sus intereses y asociado a la definición de Cluster y sugerencias de comunicación segmentar las bases y definir distintas herramientas y mensajes para realizar las campañas.

9.8.4 Conversión de visitas en Leads

Un lead se diferencia de una visita ya que recibimos los datos del usuario, comúnmente el nombre y correo electrónico, en este caso esta opción de ingresos de datos se encuentra en la Landing sugerida anteriormente. Esta acción es muy relevante en marketing, ya que significa que el usuario está realmente interesado en el producto y estará dispuesto a conocer más acerca de esta opción, punto descripto en el primer paso del proceso de venta, Atracción.

Para calcular esta conversión debes dividir la cantidad de leads de un tiempo determinado, sobre las visitas que recibió la landing en ese período,

permite evaluar la eficacia de la Landing page, es decir, saber si su diseño es adecuado y el mensaje genera conexión con los clientes que la visitan.

Una referencia de mercado de esta Tasa es 2,5%, si el valor está por debajo, hay que realizar pruebas mejorando la experiencia de usuario, el contenido y analizando en conjunto con el resultado del resto de las mediciones.

9.8.5 Colocación de productos de financiación

Si retomamos el objetivo definido inicialmente es "Consolidar Pago Flex como la mejor solución a la necesidad financiera de cada cliente, logrando sostener la colocación mensual en un 7% en saldos, cuando se logre escalar el alcance del producto al 80% del total de la cartera."

Finalmente, este es el indicador principal con el que se medirá la eficiencia de toda la propuesta de Inbound marketing aplicada al nuevo producto de financiación.

Como se explicó en puntos anteriores la tasa de conversión mide el saldo total de colocación de capital a financiar de los clientes que toman este producto sobre el total de saldo de los clientes que lo tienen disponibles al recibir su resumen de cuenta.

$$\text{Colocación por Saldo: } \frac{\text{Saldo en \$ de colocación producto de financiación}}{\text{Saldo en \$ de colocación oferta}}$$

Este indicador también debe ser incluido como parte de los Kpi del equipo que trabaja en productos de financiación, se sugiere que la medición se realice mensualmente. Este indicador permite su apertura en distintos riesgos y Cluster y al estar identificado por cada cliente permite hacer un análisis coherente en conjunto con los indicadores de cada una de las herramienta y mediciones mencionadas en puntos anteriores.

X CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.

En la siguiente Tabla se puede observar la planificación de implementación sugerida para esta propuesta, será importante que se valide cada sugerencia con las áreas mencionadas en el punto de recursos necesarios, ya que son los expertos en cada área desarrollada de manera teórica, cada referente sabrá sugerir la mejor manera de aplicación y la viabilidad de cada apunto. Se estima la necesidad de un Trimestres para el desarrollo y aplicación de cada punto, teniendo en cuenta como referencia de inicio un mes antes de alcanzar el 80% de la cartera con el producto nuevo.

Fecha de alcance de 80% de la cartera: N

Fecha de inicio de la propuesta de intervención: N-1

Figura 22. Plan de implementación

		Q1												Q2			
		Semanas															
Acciones	Responsable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Presentación del proyecto	Prod. De financiación																
Validación de viabilidad con áreas vinculadas	Mkt- Finanzas- Consumers- UX																
Elaboración de contenidos																	
Landing	Mkt																
Push-web	Mkt																
Guías de consultas	Mkt																
Indicadores de ayuda	Mkt																
Pop-up	Mkt																
Mailing	Mkt																
Estrategia SEO																	
Definición de palabras Claves	MARTEC																
Implementación de dominio	MARTEC																
Optimización de página	MARTEC																
Definición de objetivos	Consumers																
Salida con PAGOFLEX al 80% de la cartera	IT- Prod. De Financiación																
Métodos de evaluación																	
Csat	Prod. De financiación- UX																
Open rate	Mkt																
Chrun rate	Mkt																
Conversión de leads	Mkt																
Colocación de productos	Prod. De financiación																
Revisión de resultados	Prod. De financiación-																

Fuente: elaboración propia.

XI CONCLUSIONES

El objetivo principal de este trabajo final era desarrollar una propuesta de plan de marketing para acompañar el lanzamiento del nuevo producto de financiación de NaranjaX, PAGOFLEX. Los productos vigentes de la empresa nacieron y se ofrecen en el mundo analógico, adaptándose solo al mundo digital como una imagen, el principal desafío entonces está en acompañar este nuevo producto desarrollado y sustentado en el mundo digital y generar una migración fluida, brindando una experiencia sin fricciones a través de la comunicación y generando un vínculo entre lo análogo y lo virtual.

Como se mencionó en la introducción en este momento del ciclo de vida del producto, introducción y lanzamiento, es clave diseñar un plan de comunicación eficaz, que permita penetrar en el mercado, atraer al cliente, educarlo y fidelizarlo

En primer lugar, luego de una extensa búsqueda y análisis de material bibliográfico y capacitación en nuevas tendencias en el mercado de mercadotecnia, se definió el uso de una estrategia de Inbound marketing, valorando su flexibilidad de adaptación, los beneficios que el mismo ofrece y la amplia disponibilidad de recursos y herramientas para aplicar en el lanzamiento y existencia de este nuevo producto.

Esta propuesta responde no solo a la necesidad de atraer a nuevos clientes e incrementar ventas, sino a ofrecer contenido de calidad educacional, que permita generar respuestas simples y amigables a las necesidades de los clientes, así como aprovechar el nuevo impulsor de ventas que es la búsqueda misma de los clientes para resolver sus necesidades y desde ese punto, proponer contenido de valor que termine resultando en una conversión de venta y finalmente fidelice esta elección generando reiteración en el tiempo.

En segundo lugar, es importante destacar que este tipo de estrategia brinda la flexibilidad necesaria para responder a los reclamos de los clientes de manera instantánea, modificando cada etapa del viaje para evolucionarlo a medida que pasa el tiempo.

Además, para que esta propuesta sea aplicada y se logren los resultados esperados es fundamental, implementar los contenidos propuestos y las herramientas de medición sugeridas, ya que permiten el seguimiento continuo

del cliente detectando oportunidades de mejora. Es imprescindible trabajar en equipo con las áreas expertas en desarrollo de contenido, diseño de experiencias del cliente, herramientas de marketing digital y planificación y control.

De esta forma, teniendo en cuenta que NaranjaX es una organización que cuenta con los recursos y la experiencia necesaria, en este trabajo se ha detallado una propuesta que puede ser llevada a cabo y validada próximamente, con el respaldo teórico de la investigación bibliográfica, el análisis de datos reales del mercado, clientes y productos y finalmente se ha diseñado una planificación de implementación solida con la cual se pueden alcanzar objetivos desafiantes y acompañar la estrategia de la organización, es solo cuestión de ponerla en práctica.

XII BIBLIOGRAFÍA

Agüero, M. (2020). *Inbound marketing en práctica.* Córdoba, Argentina: Tesis ICDA.

Bavgroup. (2021). *Brandassetr valuator*. Obtenido de https://www.bavgroup.com/about-bav/brandassetr-valuator

Clow, K., & Baack, D. (2010). *Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing.* México: Pearson.

Collins, J. (2010). Modelo Ying-Yang de la Visión. *Empresas que sobresalen*. Bogóta, Colombia: Universidad EAN.

Conexión ESAN. (10 de Enero de 2018). *Qué es el marketing holistico*. Obtenido de https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-es-el-marketing-holistico

Cooper, A. (1983).

Diccionario Oxford Languages . (s.f.).

Edit. (s.f.). Obtenido de https://edit.org/es/blog/plantillas-buyer-persona-cliente-ideal

es.wikipedia.org. (18 de Agosto de 2021). Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Multitasking

es.wikipedia.org. (11 de Agosto de 2022). Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Mercadotecnia_de_atracci%C3%B3n

Espósito, I. M. (2001). *Brand Equity: Modelos de Valuación.* Maestría UCEMA.

Financial Times. (29 de Noviembre de 2019). Obtenido de Definition of digital marketing: http://lexicon.ft.com/Term?term=digital-marketing

Fuentes, O. (05 de Julio de 2022). *iebschool.com*. Obtenido de https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-inbound-marketing/#:~:text=Qu%C3%A9%20es%20el%20Inbound%20Marketing%20y%20c%C3%B3mo%20se%20define,-El%20Inbound%20Marketing&text=Es%20una%20estrategia%20que%20atrae,blogs%20o%20SEO%20entre%20otros.

García, L. (s.f.). *Qué es el inbound marketing y para qué lo necesitas*. Obtenido de https://www.40defiebre.com/que-es-el-inbound-marketing-y-para-que-lo-necesitas

Google. (s.f.). *Seo starter guide*. Obtenido de https://developers.google.com/search/docs/beginner/seo-starter-guide?hl=es#:~:text=SEO%3A%20optimizaci%C3%B3n%20en%20buscadores.,nuestra%20presencia%20en%20la%20Web.

Heilborn, C. (28 de Noviembre de 2012). *Qué es una landing page y para qué sirve*. Obtenido de https://www.mdmarketingdigital.com/blog/que-es-una-landing-page-y-para-que-sirve/

help.vtex.com. (s.f.). Obtenido de https://help.vtex.com/es/tutorial/como-criar-um-cluster-de-clientes

Hubspot. (2022). *Hubspot.es*. Obtenido de https://www.hubspot.es/inbound-marketing

ICDA. (2020). Programa de COMUNICACIÓN INTEGRAL EN MARKETING.

InboundCycle, Equipo. (03 de Marzo de 2015). *InboundCycle*. Obtenido de https://inboundmarketing.inboundcycle.com/campana-inbound-marketing

Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Fundamentos del Marketing.* México: Pearson Educación.

Kotler, P., & Keller, D. (2012). *Direccion De Marketing.* Ciudad de Mexico: Pearson.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0.* ALMUZARA.

Miñarro, M. (22 de Junio de 2022). *inboundcycle.com/proceso-de-venta-que-es-y-como-funciona*. Obtenido de https://www.inboundcycle.com/proceso-de-venta-que-es-y-como-funciona

NaranjaX. (2021). *Información contable de Naranja Digital Compañia Finanaciera S.A.U.* Córdoba.

NaranjaX. (2021). *Información contable de Tarjeta Naranja S.A.U.* Córdoba.

NaranjaX. (2022). *https://www.naranjax.com/cultura-naranja*.

NaranjaX. (s.f.). *Tarjeta de Credito*. Obtenido de https://www.naranjax.com/tarjetas-de-credito/tarjeta-naranja

Ortegón, C. (31 de Julio de 2020). *Pasos para lanzar una campaña de inbound marketing exitosa*. Obtenido de https://blog.inmarketing.co/blog/pasos-para-lanzar-una-campana-de-inbound-marketing-exitosa

Rankinglatam. (6 de Agosto de 2020). *Mercado de Tarjetas de Crédito y Débito en Argentina Resumen 2019*. Obtenido de https://rankingslatam.com/blogs/monitor-servicios-financieros-latam/mercado-de-tarjetas-de-credito-y-debito-en-argentina-overview-2019

research, A. (2021). *TENDENCIAS Y OPORTUNIDADES.*

Valdés, P. (31 de Marzo de 2022). *Inboundcycle*. Obtenido de https://www.inboundcycle.com/inbound-marketing-que-es

Wikipedia. (16 de Mayo de 2022). Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Grupo_focal#:~:text=El%20grupo%20focal%20o%20grupo,sociales%20y%20en%20estudios%20comerciales.

Wikipedia. (16 de Septiembre de 2022). *Fidelización*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Fidelizaci%C3%B3n#:~:text=La%20fidelizaci%C3%B3n%20es%20un%20concepto,el%20principio%20de%20la%20siguiente.

XIII ANEXOS

13.1 ANEXO 1

Tarjeta Naranja S.A.
Número de Inscripción en el Registro Público de Comercio: Nº 1363 Fº 5857 Tº 24/95
Estado de Resultados
Por los ejercicios finalizados el 31 de diciembre de 2021 y 2020
Cifras expresadas en moneda homogénea en miles de pesos

	Notas	31.12.2021	31.12.2020
		En miles de pesos	
Ingresos por servicios	6	33.360.452	31.257.970
Egresos directos por servicios	7	(7.477.450)	(7.603.961)
Ingresos netos por servicios		**25.883.002**	**23.654.009**
Ingresos por financiación	8	52.682.186	33.932.644
Egresos por financiación	9	(13.659.411)	(7.668.987)
Ingresos netos por financiación		**39.022.775**	**26.263.657**
Resultado neto por inversiones transitorias	10	**336.488**	**3.674.004**
Total de ingresos operativos		**65.242.265**	**53.591.670**
Cargos por incobrabilidad	11	(7.932.904)	(7.651.042)
Total de ingresos operativos netos del cargo por incobrabilidad		**57.309.361**	**45.940.628**

NOTA 8 – INGRESOS POR FINANCIACIÓN

	31.12.2021	31.12.2020
	En miles de pesos	
Intereses comercios amigos	21.654.166	11.795.419
Intereses financiación tarjetas de crédito	17.715.785	14.100.974
Intereses préstamos personales	7.690.343	2.776.267
Intereses compensatorios	3.590.679	3.198.826
Intereses punitorios	1.767.829	1.573.510
Ingresos juicios	8.747	17.528
Diferencia de cambio	254.637	470.120
Total	**52.682.186**	**33.932.644**

13.2 ANEXO 2

Acceso a la Landing vigente que se comparte a los clientes que tiene vigente el producto en modo Beta.

¡Escanéame!

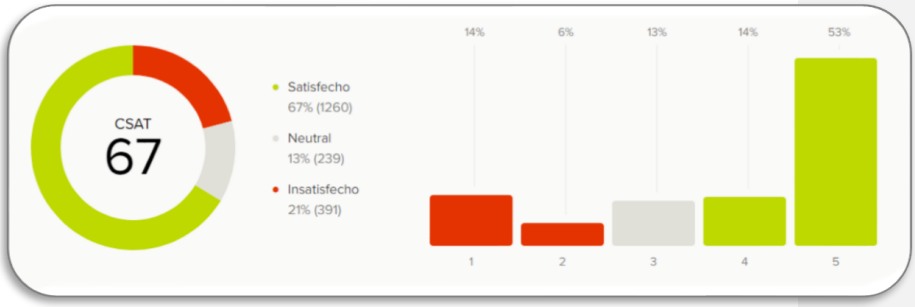
13.3 ANEXO 3

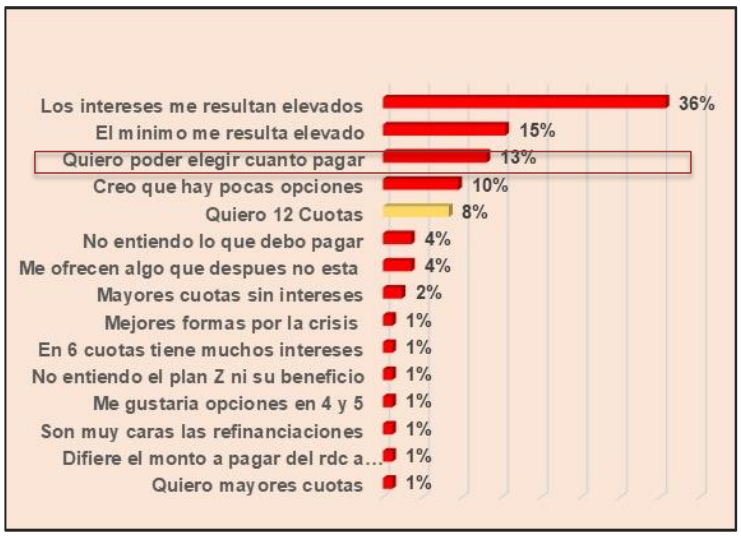
Bench market realizado en 2019 para el desarrollo del producto Pago Flex.

¡Escanéame!

13.4 ANEXO 4

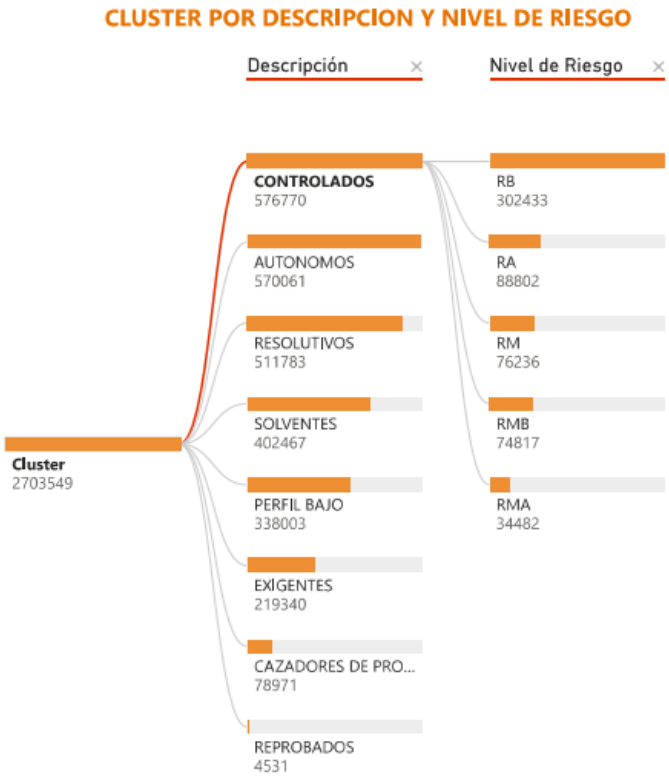
Resultados del C-SAT de productos de financiación (Nov-Dic 2021)





13.5 ANEXO 5

Distribución de Cartera por Clúster definidos por UX



13.6 ANEXO 6

Mediciones de colocación del producto actual y definición de indicadores

ATR_DESCRIPCION_CLUSTER	CUENTAS OFERTA	MET_CANT_CLI_ENTRE	MET_CLI_TASA_COLOC
⊞ PERFIL BAJO	241.013	13.600	5,6 %
⊞ CAZADORES DE PROMOS	68.436	5.109	7,4 %
⊞ AUTONOMOS	475.182	37.557	7,9 %
⊞ CONTROLADOS	481.546	45.681	9,5 %
⊞ VERSATILES	1.054	105	10,0 %
⊞ RESOLUTIVOS	459.016	58.940	12,8 %
⊞ EXIGENTES	177.654	23.499	13,2 %
⊞ REPROBADOS	3.645	509	13,9 %
⊞ SOLVENTES	364.318	57.633	15,8 %
Total	**2.271.864**	**242.633**	**10,7 %**

CUENTAS OFERTA: Cantidad de clientes con oferta de un producto de financiación a la fecha de cierre.

MET_CANT_CLI_ENTRE: Cantidad de clientes que optaron pagar con un producto de financiación.

MET_CLI_TASA_COLOC: Cantidad de clientes que optaron/ Cantidad de clientes que tenían oferta

13.7 ANEXO 7

Resultado de NPS Jun-22

NPS Q2 47.3

Disminuye 1,2 pp vs Q1

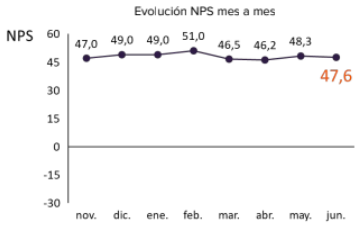
Los **promotores** crecen 0,7 pp mientras que los **detractores** lo hacen en 1,9 pp.

65% son **promotores** y destacan:

- Mis **tarjetas** me permiten realizar lo que quiero
- La **app Nx** es muy práctica y fácil de usar
- Me brindan una buena **atención**

17,7% son **detractores** y reclaman:

- No estoy conforme con la **aplicación**
- No solucionar mis **problemas**
- No estoy conforme con las **tarjetas**



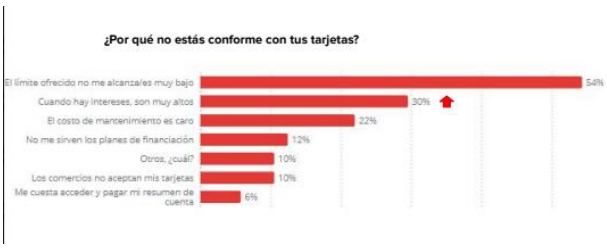
Junio:

- Los usuarios que tienen su **RDC activo**, tienen un NPS de **47,3**, siendo la mayoría de la base, con un **75,4%**
- Los usuarios puros de **cuenta** tienen un NPS de **32**, con una representatividad del **10,3%** en la base
- Los usuarios **ecosistémicos** tienen un **NPS** de **60,1** siendo el 14,3% de la base

¡La importancia de la migración!
Los usuarios que usan la app y las tarjetas llegan al **NPS objetivo**

Motivos Detractor // **Q2**

Consigna: ¿Cual fue el motivo por el cual nos diste esta puntuación?



- Durante todo el Q2, los límites siempre fueron el TOP 1, llevándose más del 50%
- La disconformidad con los límites aumentó 12 pp vs Q1
- Se mantuvo estable la disconformidad con los costos de mantenimiento

13.8 ANEXO 8

Informe para CONSUMERS “Las personas con menos oportunidades en el sistema financiero”

UCC UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA JESUITAS | ICDA Escuela de Negocios

CÓMO GESTIONAN SU DINERO: COMPORTAMIENTOS

En condiciones de escasez e inflación, la gestión del dinero presenta dos ciclos * bien marcados que se diferencian por la **temporalidad del gasto**: lo cotidiano y lo excepcional.

En ambos, el gasto genera **presión** sobre el ingreso disponible. Para aliviarla, las personas adoptan diversas estrategias, que denominamos "válvulas de escape financieras".

El **crédito** (comprar a crédito, financiar o pedir prestado) tiene un lugar importante entre las estrategias, pero es un **recurso escaso** y, al mismo tiempo, un **salvavidas respetado**.

En general, no hay margen para "reservar dinero" con miras a gastarlo en el mediano o largo plazo.

UCC UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA JESUITAS | ICDA Escuela de Negocios

CÓMO GESTIONAN SU DINERO: ACTITUDES

Personas de bajos ingresos: los ciclos de gestión del dinero se sostienen en dos actitudes * principales...

Una planificación muy compleja
La planificación no opera como anticipación, sino como un "hábito" (ejercicio constante en plazos muy cortos). Está acompañada de un entendimiento de la inflación comparable al de otros segmentos.

El "yo" como variable de ajuste
Cuando las posibilidades y las certezas son acotadas, aparece la **"disciplina" como impulso**: "primero pago mis deudas, después veo qué como", "no gasto/me endeudo porque no puedo". ¿Cómo opera? Si los gastos se desbordan por cualquier motivo, las personas "ajustan" sus **consumos**, aumentan sus **horas trabajadas** o ponen en juego su **confiabilidad** para obtener crédito. Las propias decisiones dan seguridad.

QUÉ NECESITAN: CLAVES PARA REDUCIR EL ESTRÉS EN LA GESTIÓN DEL DINERO

"MITIGADORES" DEL ESTRÉS	OPORTUNIDADES
1 Ciclo de lo cotidiano Sentir que el dinero es un **habilitante**	• Reducir el peso de los gastos habituales • Simplificar la gestión de desfasajes dinero disponible/gasto en plazos cortos
2 Ciclo de lo excepcional Reducir el **impacto** del gasto extraordinario	• Potenciar la red de relaciones a la que acuden las personas en situaciones difíciles • Ser un punto de apoyo en eventos excepcionales
3 Ser **protagonistas de sus finanzas** sin morir en el intento	Asegurar que las soluciones *: • puedan utilizarse sin restricciones (en todo momento y lugar) • den garantías de la disponibilidad del dinero cuando las personas necesiten • no requieran un esfuerzo desmedido de aprendizaje y uso • sean flexibles (adaptables a los objetivos de las personas) • tengan un umbral mínimo de "materialidad" **, especialmente en el momento de iniciar la relación con NX

13.9 ANEXO 9

Informe “Inclusión y Educación Financiera”

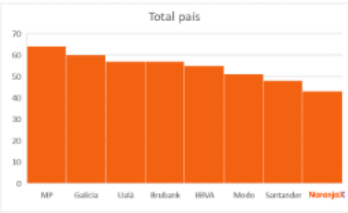
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA JESUITAS | ICDA Escuela de Negocios

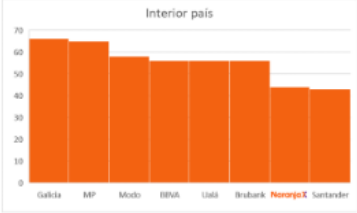
Inputs de distintos equipos (informes)

NO nos reconocen por ayudar a las personas a entender sobre finanzas.

¿Cuál de estas marcas pensas que **ayuda a que las personas entiendan más sobre sus finanzas**? (seleccioná todas las que apliquen)

1. Acá si volvemos a ver el liderazo de MP y Galicia, lo que un poco coincide con grandes campañas asociadas al tema, como fue el caso de Elegante para MP, o las innumerables comms que el banco llevó al frente (incluso a TV sobre fraude por ej).
2. Los demás jugadores se encuentran bastante similares entre sí, y nosotros junto a Santander un poquito por debajo en este percepción, haciendo nuestros primeros pasos (con pequeñas inversiones y pequeño alcance).
3. MP, Burbank, Ualá, Modo y nosotros tenemos una más alta calificación en D1. No así los bancos.





OPORTUNIDADES DE INCLUSIÓN

Inputs de distintos equipos (informes)

Las personas de bajos ingresos son las que menos oportunidades tienen en el sistema financiero.

Necesitan reducir el estrés en la gestión del dinero.

Nos marcan **horizontes**, lugares a los cuales apuntar con nuestras soluciones

1. Sentir que el dinero es un "habilitante" en la cotidiana
2. Reducir el impacto del gasto excepcional
3. **Ser protagonistas de sus finanzas sin morir en el intento**

Pone el foco en **características/atributos que no pueden faltar** en nuestras soluciones para este segmento (se aplican a 1 y 2)

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA JESUITAS | ICDA Escuela de Negocios

DEFINICIONES PROPUESTAS

INCLUSIÓN financiera NX

Generar Inclusión Financiera es dar la posibilidad a quien antes no la tenía, de **acceder** y **usar** productos financieros **de acuerdo a sus necesidades**.

Esto incluye:
1) Entender las necesidades de quienes no tienen acceso al sistema financiero formal
2) Diseñar productos y servicios financieros orientados a satisfacer esas necesidades, asegurando que su uso sea simple y fluido.
3) Promover la transparencia para construir vínculos de confianza (información completa, oportuna, entendible y consistente en todos los canales).

EDUCACIÓN financiera NX

Impulsar Educación Financiera implica realizar **acciones que permitan a las personas y comercios, gestionar sin problemas sus actividades financieras** actuales, y contar con herramientas para planificar su futuro.

Esto incluye:
1) Facilitar el control de las finanzas diarias.
2) Contribuir al desarrollo de la capacidad de absorber imprevistos.
3) Fomentar la confianza sobre la propia situación financiera.
4) Ayudar a planificar el futuro deseado.

13.10 ANEXO 10

Informe “Insights transacciones clientes ecosistémicos”

QUÉ SON LAS TRANSACCIONES

Las **transacciones** son **“encuentros”** entre las personas y nuestros productos.

Están atravesadas por **“fuerzas”**. Entre las principales, se encuentran:

- lo que las personas valoran
- sus necesidades
- nuestros objetivos de negocio
- nuestra oferta y su estadío de desarrollo

"Quise adquirir productos de Electro Fest y en ninguno de los locales que fui se podía comprar con Naranja en cuotas."
(NPS Tarjeta)

"Las transferencias hacia Naranja X de monto mínimo, hablo inclusive de $1.000, tardan más de 2 días. En caso de urgencia no puedo ocupar. Estoy pensando en no usar más la tarjeta."
(NPS Cuenta)

EL DESAFÍO ACTUAL

ENTENDER qué fuerzas están operando en nuestra cartera / oferta ecosistémica**.

IDENTIFICAR QUÉ PODEMOS HACER PARA TIRAR HACIA EL MISMO LADO (en otras palabras, acompañar lo que genera "encuentros" y minimizar aquello que pueda obstaculizarlos).

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA JESUITAS | ICDA Escuela de Negocios

CÓMO PODEMOS IMPULSAR LAS TRANSACCIONES EN EL CORTO PLAZO

TARGET: clientes ecosistémicos habilitados

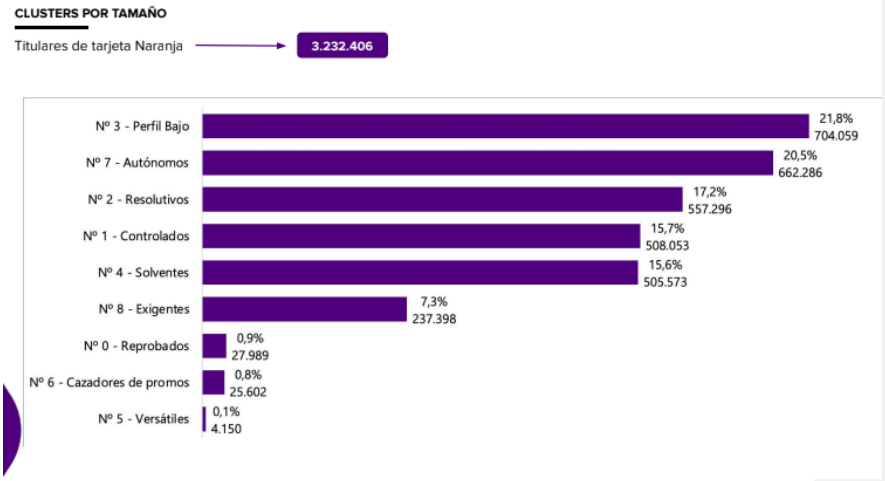
Titulares de tarjeta que también tengan cuenta y que puedan operar con esos productos, elijan emitir RDC y tener saldo o no.

ESTRATEGIA POR SEGMENTOS (click aquí para ver el documento)

Es una herramienta que muestra **focos para tomar decisiones**. ¡Pero la última palabra siempre es nuestra! Podemos elegir un segmento y avanzar con acciones con varios productos para este grupo de clientes, únicamente. Otra alternativa es tomar 1 o 2 productos cross e implementar acciones específicas según segmentos. En ambos casos podemos dividir el trabajo en etapas: iniciativas de mínima para lo que resta de Q3 y otras más complejas para Q4.

13.11 ANEXO 11

Informe “Customer Profiler”



ANEXO 11

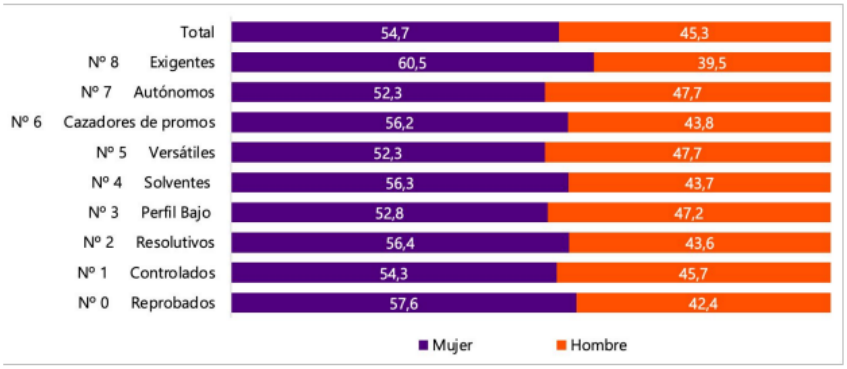
Tablero de Resultados colocación Nplus Jun-22

	OFERTA		COLOCACIÓN					
Periodo	Riesgo	Cuentas	Saldos	Saldos	Cuentas	Cap a financia	Col. Saldo	Col. Cuentas
jun-22	*Riesgo Bajo*	997.551	27.605.504	2.173.613	56.872	1.147.792	8%	6%
jun-22	*Riesgo Medic*	574.761	16.440.564	3.358.585	87.038	1.290.953	20%	15%
jun-22	*Riesgo Alto*	708.898	14.574.679	2.581.382	93.061	749.096	18%	13%

13.12 ANEXO 13

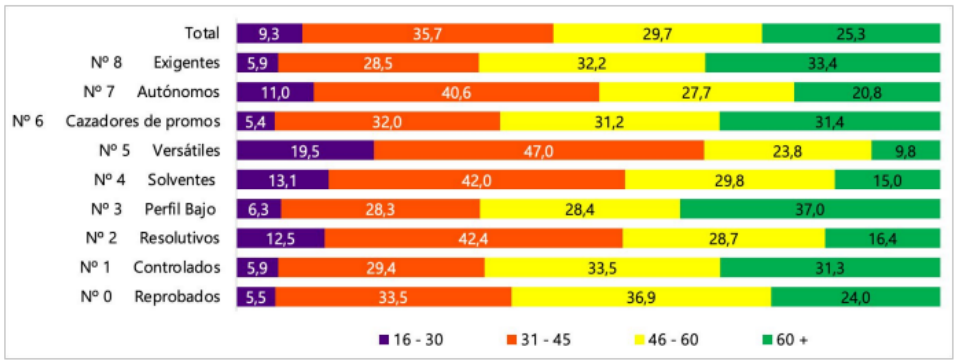
Descripción de Clúster, apertura por riesgo y colocación de productos de

CLUSTERS POR SEXO

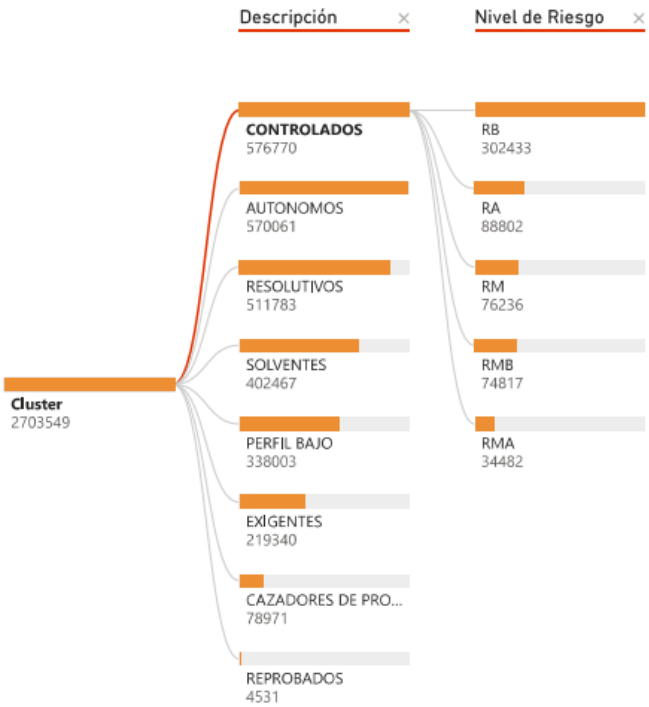


financiación

CLUSTERS POR EDAD



CLUSTER POR DESCRIPCION Y NIVEL DE RIESGO



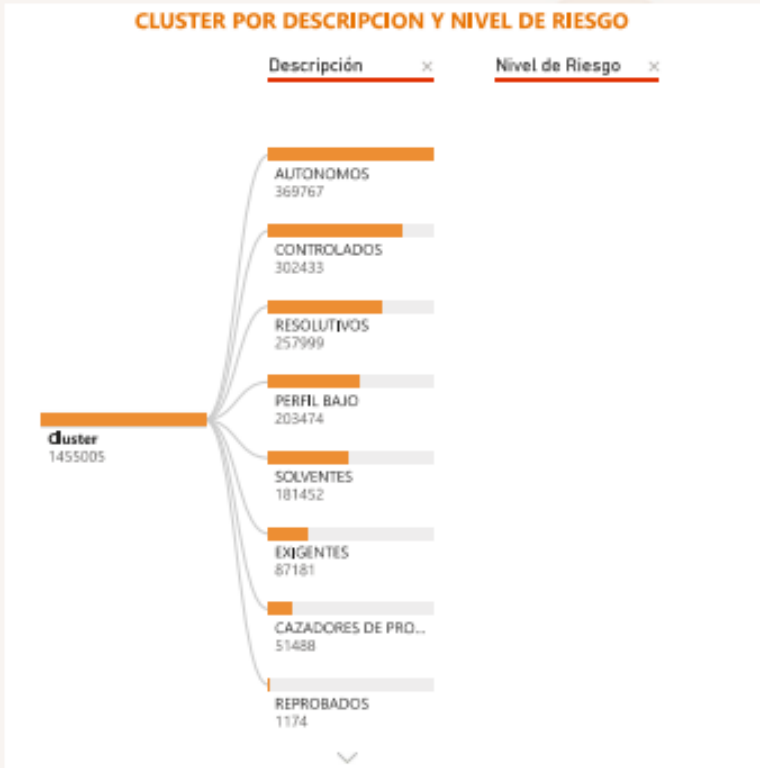
2703549
Cluster mes actual

2303076
Cluster con NPLUS mes actual

Detalle por Nivel Amarilla

PERIODO	202102		
ATR_DESCRIPCION_CLUSTER	CUENTAS OFERTA	MET_CANT_CLI_ENTRE	MET_CLI_TASA_COLOC
⊞ PERFIL BAJO	241.013	13.600	5,6 %
⊞ CAZADORES DE PROMOS	68.436	5.109	7,4 %
⊞ AUTONOMOS	475.182	37.557	7,9 %
⊞ CONTROLADOS	481.546	45.681	9,5 %
⊞ VERSATILES	1.054	105	10,0 %
⊞ RESOLUTIVOS	459.016	58.940	12,8 %
⊞ EXIGENTES	177.654	23.499	13,2 %
⊞ REPROBADOS	3.645	509	13,9 %
⊞ SOLVENTES	364.318	57.633	15,8 %
Total	**2.271.864**	**242.633**	**10,7 %**

Clasificación en Riesgo Bajo



1455005
Cluster mes actual

1279171
Cluster con NPLUS mes actual

Detalle por Nivel Amarilla

PERIODO	202102		
ATR_DESCRIPCION_CLUSTER	CUENTAS OFERTA	MET_CANT_CLI_ENTRE	MET_CLI_TASA_COLOC
VERSATILES	30		0,0 %
PERFIL BAJO	155.604	5.195	3,3 %
AUTONOMOS	323.475	11.445	3,5 %
CAZADORES DE PROMOS	47.548	2.005	4,2 %
CONTROLADOS	272.576	13.905	5,1 %
RESOLUTIVOS	246.728	14.005	5,7 %
EXIGENTES	77.090	4.583	5,9 %
REPROBADOS	1.084	68	6,3 %
SOLVENTES	174.626	11.525	6,6 %
Total	**1.298.761**	**62.731**	**4,8 %**

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA JESUITAS | ICDA Escuela de Negocios

CLUSTER 1: LOS CONTROLADOS

15,7% de los titulares de Naranja

¡Hay personas de todas las edades!

Antigüedad: de todo un poco

QUIÉNES SON?

Gastan lo que tienen y son **poco impulsivos** a la hora de comprar. Planifican y mantienen sus finanzas bajo **control.** Se endeudan lo indispensable (solo dan el paso si están seguros de que podrán solventarlas). Se las arreglan con la tecnología, pero no confían demasiado en ella.

QUÉ NECESITAN?

Valoran todo lo que los ayude a controlar sus gastos. La transparencia y el acompañamiento son también importantes.

ESTILO DE VIDA

Capacidad de compra: moderada (ganan USD 702 en promedio).
Cómo consumen con tarjeta: todas las personas de este cluster hicieron algún gasto en comercios durante el trimestre y su nivel de consumo fue medio alto (USD 394).
Reclaman poco: menos del 5% se contactó para este tipo de gestiones durante el trimestre.

FINANZAS PERSONALES

Cómo se llevan con el endeudamiento en general: deben un monto medio alto en el sistema financiero (USD 1.663) y están endeudados con 2 entidades, en promedio. Están al día.

Cómo se llevan con las tarjetas:
Tarjetas en uso: la gran mayoría (más del 85%) tiene solo 1 tarjeta activa.
Financiación: Ocupan el 2° lugar entre quienes más se financian (34%). Se inclinaron por los planes cortos (hasta 6 pagos).
Promociones: las consideran poco a la hora de comprar (20% de sus cupones tienen alguna promoción aplicada en el trimestre).
Adicionales: comportamiento similar al promedio Naranja (66% no tiene, 34% tiene al menos 1 adicional).

USO DE CANALES

Cantidad de gestiones con Naranja: intermedia (5 a 8 en promedio en el trimestre).
Preferencias:

CLUSTER POR DESCRIPCION Y NIVEL DE RIESGO

593388 Cluster mes actual

478015 Cluster con NPLUS mes actual

Detalle por Nivel Amarilla

PERIODO	202102		
ATR_DESCRIPCION_CLUSTER	CUENTAS OFERTA	MET_CANT_CLI_ENTRE	MET_CLI_TASA_COLOC
⊟ AUTONOMOS	872.873	80.274	9,2 %
RB	462.760	21.071	4,5 %
RA	194.721	26.255	13,5 %
RM	215.392	32.948	15,3 %
Total	872.873	80.274	9,2 %

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA JESUITAS | ICDA Escuela de Negocios

CLUSTER 2: LOS RESOLUTIVOS

17,2% de los titulares de Naranja

¡Hay personas de todas las edades!

Antigüedad: de todo un poco

QUIÉNES SON?

Son bastante **independientes y prácticos**. Comprar algo que quieren o necesitan les proporciona bienestar, pero su mayor satisfacción es sentir que son quienes toman las **decisiones**. También les gusta sentir que usan el tiempo eficientemente. Sus habilidades tecnológicas contribuyen a esto.

QUÉ NECESITAN?

Les resulta atractivo todo lo que potencie su capacidad de decisión (por ejemplo, agilidad en los procesos, personalización, fluidez y autonomía de gasto).

ESTILO DE VIDA

Capacidad de compra: moderada (ganan USD 638 en promedio).
Cómo consumen con tarjeta: el 94% hizo algún gasto en comercios durante el trimestre, pero su nivel de consumo fue bajo (cerca de USD 192).
Reclaman muy poco: menos del 5% se contactó para este tipo de gestiones durante el trimestre.

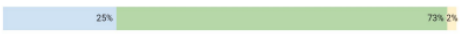
FINANZAS PERSONALES

Cómo se llevan con el endeudamiento en general: quienes menos dinero deben en el sistema financiero (menos de USD 900) y son los que menos crédito tomaron en relación a sus ingresos. Están endeudados con 2 entidades en promedio y sus pagos se encuentran al día.

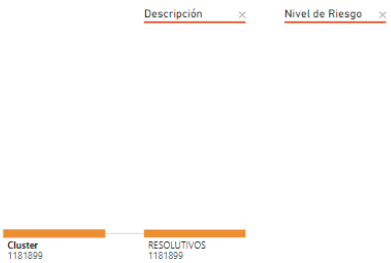
Cómo se llevan con las tarjetas
Tarjetas en uso: la gran mayoría (más del 85%) tiene solo 1 tarjeta activa.
Financiación: el 83% no usó financiación. Quienes sí optaron por ella, se inclinaron por los planes cortos (hasta 6 pagos).
Promociones: las consideran muy poco a la hora de comprar (7% de sus cupones tienen alguna promoción aplicada en el trimestre).
Adicionales: comportamiento similar al promedio Naranja (66% no tiene, 34% tiene al menos 1 adicional).

USO DE CANALES

Cantidad de gestiones con Naranja: intermedia (5 a 8 en promedio en el trimestre).
Preferencias:



CLUSTER POR DESCRIPCION Y NIVEL DE RIESGO



517672
Cluster mes actual

474499
Cluster con NPLUS mes actual

Detalle por Nivel Amarilla

PERIODO	202102		
ATR_DESCRIPCION_CLUSTER	CUENTAS OFERTA	MET_CANT_CLI_ENTRE	MET_CLI_TASA_COLOC
⊟ **RESOLUTIVOS**	**1.033.456**	**133.783**	**12,9 %**
RB	516.569	34.746	6,7 %
RA	228.668	40.921	17,9 %
RM	288.219	58.116	20,1 %
Total	**1.033.456**	**133.783**	**12,9 %**

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA JESUITAS | ICDA Escuela de Negocios

CLUSTER 7: LOS AUTÓNOMOS

20,5% de los titulares de Naranja

¡Hay personas de todas las edades!

Antigüedad: de todo un poco
(es el grupo con más proporción de cuentas de 18 años o más)

QUIÉNES SON?

Son arriesgados a la hora de endeudarse, pero organizados. También están atentos a lo que pagan, ya que **les incomoda pagar de más**. Son **prácticos** y **valoran su tiempo**.

QUÉ NECESITAN?

Encontrar soluciones ágiles para sus gestiones financieras. Todo lo que les haga sentir que "les tocan el bolsillo" los desalienta.

ESTILO DE VIDA

Capacidad de compra: es uno de los dos clusters con mayores ingresos (ganan USD 745 en promedio).
Cómo consumen con tarjeta: el 32% no hizo gastos en comercios durante el trimestre. Quienes sí lo hicieron tuvieron un nivel de consumo bajo (USD 204).
Reclaman poco: menos del 5% se contactó para este tipo de gestiones durante el trimestre.

FINANZAS PERSONALES

Cómo se llevan con el endeudamiento en general: deben un monto medio alto en el sistema financiero (USD 2.003). Están endeudados con 2 entidades, en promedio. Están al día.

Cómo se llevan con la tarjetas
Tarjetas en uso: la gran mayoría (más del 85%) usa activamente 1 sola tarjeta.
Financiación: el 85% no usó financiación. Quienes sí optaron por ella, se inclinaron por los planes cortos (hasta 6 pagos).
Promociones: las consideran muy poco a la hora de comprar (6% de sus cupones tienen alguna aplicada en el trimestre).
Adicionales: son los que más adicionales tienen, ubicándose por encima del promedio Naranja (más del 40% tiene al menos 1 adicional).

USO DE CANALES

Cantidad de gestiones con Naranja: intermedia (5 a 8 en promedio trimestre)
Preferencias:

CLUSTER POR DESCRIPCION Y NIVEL DE RIESGO

Descripción × Nivel de Riesgo ×

Cluster
593388

593388
Cluster mes actual

478015
Cluster con NPLUS mes actual

Detalle por Nivel Amarilla

PERIODO	202102		
ATR_DESCRIPCION_CLUSTER	CUENTAS OFERTA	MET_CANT_CLI_ENTRE	MET_CLI_TASA_COLOC
⊟ **AUTONOMOS**	**477.445**	**37.689**	**7,9 %**
RB	268.188	10.466	3,9 %
RA	98.867	12.064	12,2 %
RM	110.390	15.159	13,7 %
Total	**477.445**	**37.689**	**7,9 %**