



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios

Plan de Marketing:

Programa "Quiero!" para Tarjeta Naranja

Autor: Darío Hernán Vera

Legajo: 28077766

Mentor: Ariel Abkiewicz

Buenos Aires, 2019

Trabajo Final de Integración



Maestría en Marketing y Comunicación

Plan de Marketing: Programa Quiero! para Tarjeta Naranja

Alumno: Darío Hernán Vera

Profesor Tutor: Ariel Abkiewicz

Índice

Índice	1
Resumen Ejecutivo	3
Introducción	4
Análisis de situación	6
Análisis de mercado	6
Análisis del entorno	8
Análisis de la empresa y su competencia	9
Análisis del consumidor	13
El consumidor desconfiado	14
La variable de nivel socioeconómico	16
Los tres anillos de consumo	18
Análisis de la oportunidad	22
La oportunidad con perspectiva Galicia	22
¿Porqué Naranja piensa que necesita un programa de fidelización?	23
El significado de una propuesta de beneficios para Naranja	25
Investigación exploratoria	30
Desarrollo de Estrategia	33
Segmentación	33
Segmentación geográfica	33
Segmentación de negocio	35
Segmentación actitudinal	36
Target y propuesta de valor	40
Rentas Medias Altas y Altas	43
Rentas Medias Medias, Medias Bajas y Bajas	44
Marca y posicionamiento	46
La marca Quiero!	47
Quiero! y su estrategia diferenciada	50
Factores claves de éxito	52
Marketing mix	54
Producto	54
Viajes	55
Vouchers	58
Ahorros	60

Otras categorías de beneficios	62
Innovación en camino	63
Precio	67
Precio como variable para la fijación del presupuesto	67
Fijación de un precio para el acceso	68
Promoción	70
Cambios para lo que se viene	71
Filtros propuestos para la comunicación de Quiero! a clientes Naranja	73
Plaza	75
El canal y su interrelación con el negocio principal	76
El canal y la incorporación de Naranja	77
Caso de negocio	81
Objetivos a lograr / Resultados esperados	81
Flujo de fondos	82
Ingresos	83
Costos	85
Inversión	86
Bibliografía	87
Anexos	92
Anexo 1: La venta de puntos a DOT Shopping en Diciembre de 2015	92
Anexo 2: Algunos ejemplos en la región de independización de compañías del negocio principal	93
Anexo 3: Investigaciones complementarias que dan sentido a la necesidad de Tarjeta Naranja de avanzar con una propuesta de fidelización	94
La opinión de los clientes	94
Según “La Voz del Cliente”	95
Lo que opinan los colaboradores	96
Anexo 4: Diferencias en la forma de abordaje a los clientes	97
Anexo 5: Idiosincrasias del Interior y CABA+GBA	98
Anexo 6: Los antecedentes de la creación de un modelo de segmentación actitudinal para Quiero!	99
Anexo 7: Conocimiento de Quiero! en mercado abierto	101
Anexo 8: Precio como variable para la fijación del presupuesto	102
Anexo 9: Resultados de las primeras campañas de comunicación de Quiero!	105
Anexo 10: Análisis Quiero! y el negocio (para Naranja)	107

Resumen Ejecutivo

La propuesta de este trabajo es la conversión de un producto que hasta hoy fue exclusivo de Banco Galicia en una plataforma transversal que le preste servicios a todas las empresas del Grupo Financiero Galicia.

Quiero! es un producto creado por y para el Banco, que hoy tiene la oportunidad de transformarse en una unidad de negocios más del Grupo Financiero Galicia para comenzar a prestarle servicios a todas las empresas del Grupo creando un nuevo valor económico.

En ese camino de transformación encontrará muchas tensiones para extender su marca, su propuesta de valor, su comunicación y posicionamiento, temas que expondré y fundamentaré en cada título.

Aún así la oportunidad es grande y encuentra en ese camino a un socio clave. Se trata de Naranja quien en su ambición de crecer sabe que deberá recurrir a lo que hace su competencia relevante: tener una propuesta de beneficios.

Incorporar a los clientes de Naranja a Quiero! significará el desafío de entender cómo piensa y que necesita un cliente muy distinto al que hoy tiene el programa. Se trata de un consumidor más cerca de la base de la pirámide, que está mucho menos bancarizado y mucho más disperso geográficamente hablando.

La apuesta es grande, por eso el premio también lo es. Al final del camino espera un valor de USD 100 millones¹, más y nuevos negocios para las empresas participantes y mayor satisfacción para los clientes involucrados.

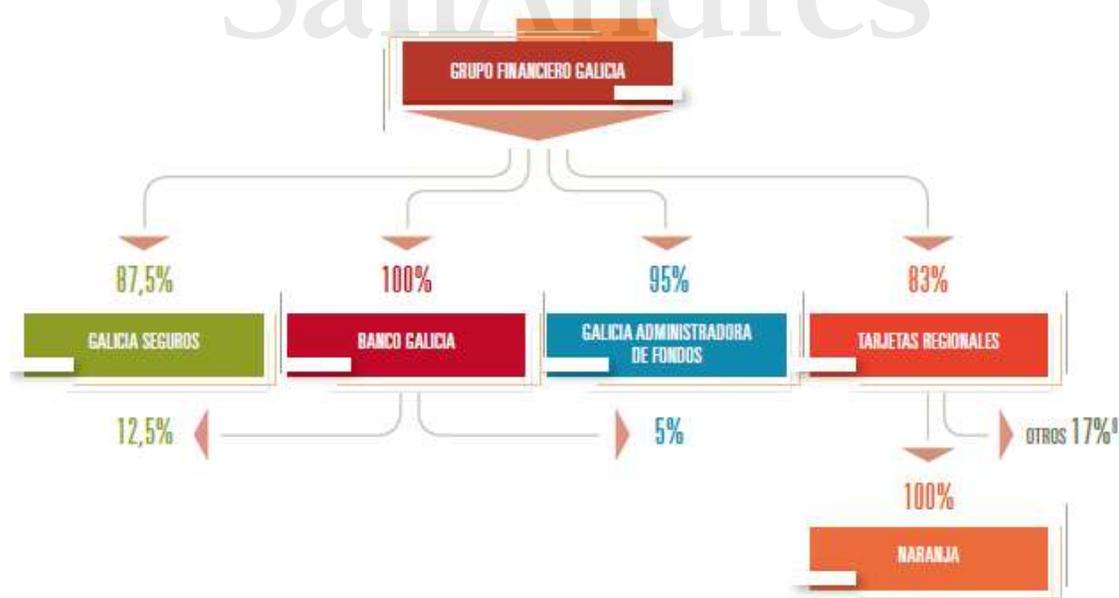
¹ Según caso de negocio. Valores expresados a junio de 2018

Introducción

Naranja SA es una empresa nacida en Córdoba en 1985, que actualmente cuenta con presencia federal. En un primer momento logró desarrollarse en el ámbito de la provincia, pero en 1995 la inclusión accionaria de Banco Galicia le permitió a Naranja extender su dominio territorial al resto del país ofreciendo servicios financieros no sólo a individuos sino también a comercios.

Actualmente Naranja es la principal emisora de tarjetas de crédito del país, y desde hace unos años comenzó a pensar que en un mercado cada vez más competitivo y cambiante, y dadas sus intenciones de desarrollar mercados nuevos (CABA y provincia de Buenos Aires) le era imprescindible invertir en una herramienta de retención y fidelización de clientes que también le sea útil en la captación.

Por otro lado es necesario hablar de Quiero!, Programa de Beneficios que nace en abril de 2011 como una submarca de Banco Galicia y cuyo origen estuvo relacionado con la necesidad del Banco de crear una propuesta de fidelización propia que le permitiera separarse de su acuerdo histórico con Aerolíneas Argentinas a partir del cual los clientes que consumían con tarjetas de crédito del Banco sumaban millas en el Programa Aerolíneas Plus.



Siete años después de su lanzamiento, Quiero! goza de una excelente salud. Con una base de 1.100.000 clientes inscriptos, el 44% de ellos activo en los últimos 12 meses², el Programa logró demostrar a la alta gerencia del Banco su valor para el negocio³ convirtiéndose también en un programa valorado por la fuerza de venta y utilizado internamente para apalancar objetivos comerciales de distinto tipo.

Estas razones hicieron de Quiero! un producto atractivo no sólo para el Banco Galicia sino para el resto de las compañías del Grupo.

Es así que a principios de 2018 y luego de sucesivas rondas de presentaciones internas, Naranja SA toma la decisión a nivel corporativo de comenzar un largo camino para la incorporación del Programa Quiero! como plataforma de fidelización de sus clientes.

La sociedad es natural, dada la complementariedad existente entre empresas que forman parte de un mismo grupo accionario. Y el acople entre las necesidades de ambos negocios permite imaginar una sinergia digna de aprovechar. Todo esto da lugar al interrogante que será sujeto de análisis del presente trabajo: ¿Cuál será la mejor manera de recorrer esa transformación del Programa Quiero! hacia uno más masivo e inclusivo sin que esa transformación signifique perder lo ganado hasta el momento?

Esa oportunidad que surge de la sociedad produce un riesgo al exigirle al producto una ampliación de alcance para incorporar a los clientes de Naranja teniendo que extender su propuesta de valor hacia nuevos segmentos de clientes de Rentas más bajas.

Se genera entonces una tensión “producto actual vs. nuevo producto extendido”, o dicho de otra manera, ¿cómo ampliarse y crecer sin perder la esencia que lo hizo exitoso y reconocido en el mercado?

² A junio de 2018

³ Análisis Quiero! y el negocio (2017). Realizado por Marketing Analítico en conjunto con el equipo de negocio de Quiero!. Se utilizaron herramientas de Big Data que permitieron tomar distintas cosechas de clientes, y monitorear su evolución en el tiempo con respecto al negocio, incluyendo también variables de interacción con el programa (inscripción o canje) contra clientes fuera del programa, o inscriptos sin canje (Anexo 10).

Análisis de situación

Análisis de mercado:

El mercado financiero argentino como algunas otras industrias en el país se encuentra por debajo del ideal de desarrollo siendo la argentina una de las economías menos bancarizadas de Latinoamérica (Banco Mundial, 2018).

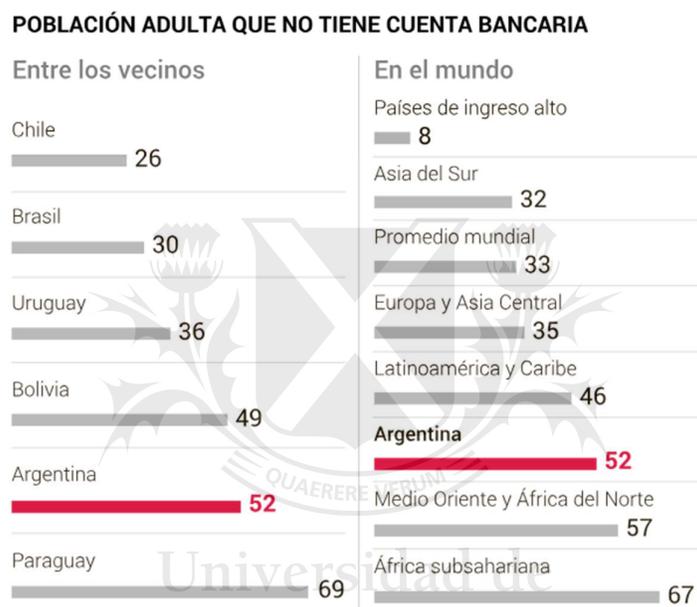


Gráfico 1: Comparación de población adulta que no tiene cuenta bancaria por país y región.

Fuente: Grosz, M. (31 de mayo de 2018). *A contramano de la región, la mitad de los argentinos aún no tiene cuenta bancaria*. Diario Clarín, según informe del Banco Mundial.

Gran parte del bajo desarrollo se podría asociar a una razón cultural, tratándose Argentina de un país con una gran historia de economía informal debido en gran parte a la carga impositiva.

Adicionalmente en el último tiempo el mercado se vio muy afectado por el aumento de las regulaciones sobre los negocios transaccionales y de préstamos, lo que produjo una reducción en las rentabilidades de los Bancos.

Por último una característica más del mercado financiero es que es un negocio pesado en términos de estructura, al menos en su versión más tradicional. Esto se

debe a la necesidad por parte de las instituciones de contar con sucursales físicas como primer elemento de desarrollo del negocio, por consiguiente la cantidad de empleados que estas instituciones necesitan para funcionar, y la fuerte presión gremial que hace que los empleados de estas empresas sean de los más caros del país, terminan produciendo que el mayor costo que enfrentan estas instituciones sea el recurso humano⁴.

En ese contexto, hace unos 5 años comienza en algunas instituciones financieras la búsqueda de la eficiencia económica, en medio de un contexto económico inestable que por momentos hizo mucho más fácil tomar decisiones ásperas y permitió diluir mejor el impacto sobre la percepción de los clientes.

Un ejemplo de esto fue la gradual eliminación de las cuotas sin interés (instrumento de incentivo a la utilización de los productos transaccionales) que se dió a partir de la progresiva suba de las tasas de interés de los últimos tiempos. Otro ejemplo fue la desaparición de los descuentos por rubro, beneficio sumamente valorado por los clientes pero extremadamente caro para los Bancos, quienes al no contar con un acuerdo con un comercio, absorben el total del reintegro otorgado a los clientes.

Al disminuir las dos herramientas más importantes de incentivo del consumo los Bancos se encontraron en la necesidad de ponerse creativos y definir nuevas estrategias de diferenciación focalizadas en menos herramientas y más eficientes económicamente hablando.

La estrategia del Galicia fue migrar desde los beneficios por rubro (Ej: Supermercados) hacia los beneficios en comercios (Ej: Coto) por creer que era lo más eficiente y que en definitiva mantenía casi inalterable la percepción de beneficio del cliente. La negociación con el comercio consistía en comunicar un descuento a la base de clientes del Banco para generar tráfico que el comercio estaba dispuesto a pagar haciéndose cargo de parte o todo el descuento ofrecido.

⁴ Según informes internos del Galicia la participación de los sueldos en el total del costo se aproximaba al 65% para el año 2017.

Análisis del entorno:

El entorno del sistema financiero del cual estas empresas forman parte, se caracteriza por la aparición en el último tiempo de algunas amenazas que ponen en jaque al negocio tradicional, generando una presión de transformación hacia la eficiencia.

A inicios de 2017 la Secretaría de Comercio de la Nación firmó un [acuerdo](#) con los representantes de los Bancos y de los Comercios para avanzar en la regulación del ingreso que perciben los Bancos por los consumos con tarjetas (llamado arancel), llevándolo gradualmente del 3% hasta un 1,50% para Tarjetas de Crédito y de 1,50% a 0,85% para consumos con Tarjetas de Débito, lo que deriva en una disminución de los ingresos de los Bancos por el negocio transaccional.

Otra amenaza para los Bancos fue la aparición de distintos medios de pago electrónicos como MercadoPago que hoy se encuentran fuera de toda regulación dado que no son entidades financieras, y con menos costos de estructura se permiten cobrar aranceles por ventas mucho mayores⁵ a los de los Bancos y aún así logran crecer en cantidad de operaciones de la mano de la simplicidad de uso y muy favorecidos por el desarrollo de sus plataformas digitales.

El poder con el que hoy cuentan los clientes también es otro determinante de la necesidad de avanzar con una propuesta de este tipo. Hoy el cliente en muchos sentidos cuenta con una herramienta en su favor como lo es la información accesible y el muy bajo costo del cambio.

El rápido y sencillo acceso a otras alternativas que posibilita Internet y los medios de comunicación actuales, le facilita a los clientes la flexibilidad suficiente para switchear entre distintas opciones disponibles, casi sin esfuerzo.

⁵ Al momento de escribir este trabajo la comisión por venta en MercadoLibre es del 13% mientras que el arancel cobrado a los comercios por venta con Tarjetas de Crédito es del 2,35%, y de 1,10% con Débito.

A lo anterior se suma el empoderamiento que le otorgan las redes sociales para promover o generar detracción sobre una marca. Los consumidores se aprovechan de ello conociendo la amplificación que sus comentarios podrían lograr frente a la publicación de una experiencia ya sea buena o mala.

Análisis de la empresa y su competencia:

Banco Galicia define a su competencia relevante incluyendo exclusivamente a los Bancos privados con presencia local, dejando fuera del cuadro a los Bancos públicos los cuales si bien cuentan con carteras más grandes de clientes (en muchos casos debido a los negocios que desarrollan acompañando al Estado) dejan entrever razones políticas detrás de sus decisiones de negocio con las que los Bancos privados en general, prefieren no compararse.

Galicia es uno de los Bancos privados más grandes, que basa gran parte de la rentabilidad de su negocio minorista en los ingresos generados por los consumos que realiza su cartera de más de 1.300.000 tarjetas de crédito, mercado en el que cuenta con una posición de liderazgo que sostiene en el tiempo, tal como se muestra en el gráfico a continuación:

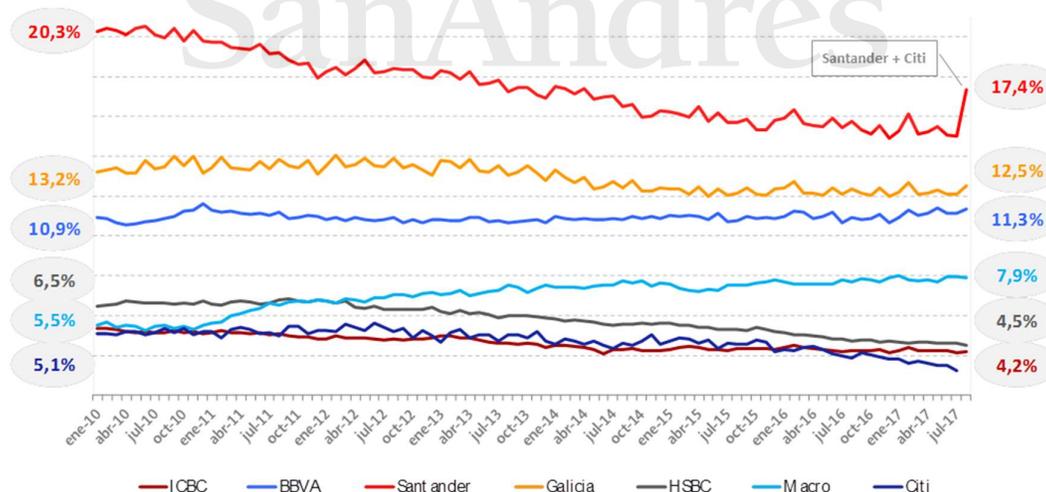


Gráfico 2: Marketshare Tarjetas (Crédito + Débito), enero 2010 a julio 2017. Galicia vs Competencia Relevante.

Fuente: Información de gestión interna.

El Grupo Financiero Galicia se encuentra en un proceso de consolidación, y en pos de la búsqueda de eficiencias promueve la generación de sinergias lo que lleva a compartir recursos y experiencias entre las empresas del Grupo.

Dada por un lado la consolidación del Programa Quiero! como el programa de beneficios bancarios mejor valorado del mercado, y por el otro la necesidad de contar con una estrategia de fidelización para los clientes de Tarjeta Naranja en un nuevo contexto de mercado es que surge la oportunidad de comenzar a compartir el Producto Quiero! con otras empresas del Grupo, no sin antes pensar en las adaptaciones necesarias para su mejor recepción por los clientes propios de cada empresa.

Quiero! logró consolidarse frente a otras opciones en el mercado en el que compite, como un Programa líder gracias a una estrategia basada en beneficios de gran valor percibido para el cliente. El valor que tiene Quiero frente a otras ofertas del mercado, puede verse a continuación:

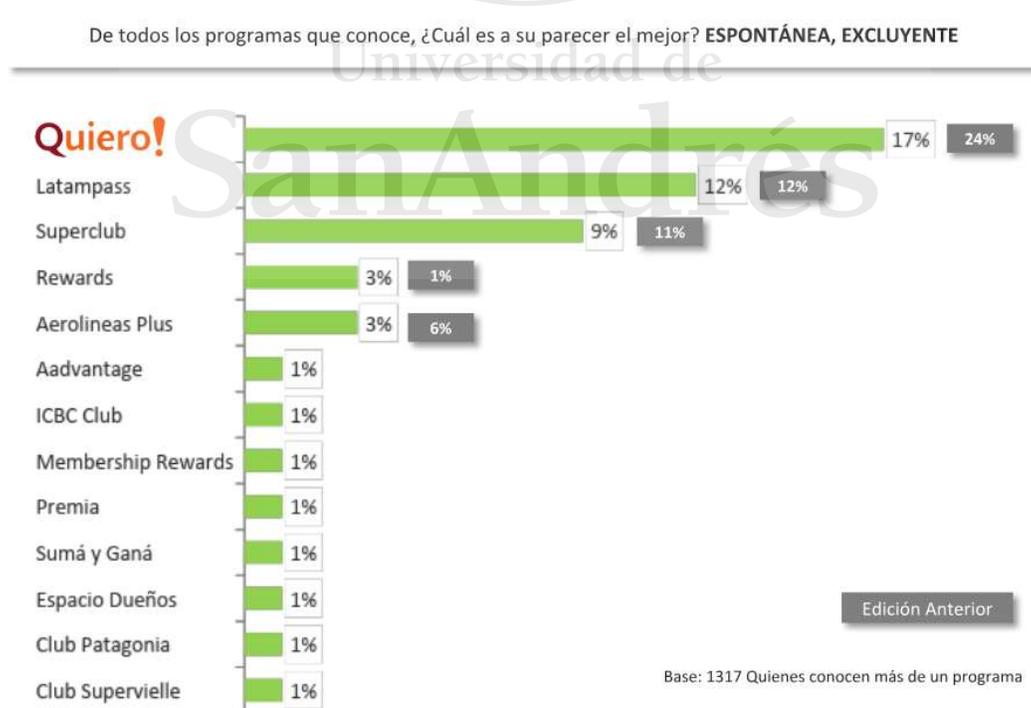


Gráfico 3: Valoración de Quiero!

Fuente: Estudio Sindicado Básicos del Negocio Minorista, Consultora Brain, 2017.

El Programa tiene en su ADN la gestión de la eficiencia económica tangibilizada a través de la negociación con las marcas participantes de los beneficios.



Gráfico 4: Análisis de crecimiento de actividad vs. Crecimiento de presupuesto

Fuente: Información interna para armado de Presupuesto, Septiembre 2017.

Esta eficiencia económica se logra encontrando nuevas formas de negociación de partnership con los comercios participantes del programa. En ese tipo de negociaciones, el Banco intenta que el comercio aporte un mayor porcentaje del costo del beneficio otorgado al cliente, a cambio de ceder algo que tenga valor para el comercio pero no resulte en mayor costo para el Banco, ejemplo de esto podría ser otorgarle a un comercio comunicación exclusiva, o hacerlo con mayor periodicidad, o publicarla en más canales que los actuales, entre otras.



El resultado de estas nuevas negociaciones se evidencia al ver cómo evolucionó el valor percibido por el cliente, y el costo real para el Banco del punto canjeado, entre septiembre de 2016 y 2017.

La mejora en esas negociaciones con los partners tiene influencia directa sobre la percepción de valor del cliente tal como lo demuestra el Gráfico anterior⁶ y en general se da como resultado de tres situaciones:

- Cuando un comercio asume una parte del costo del beneficio entregado al cliente,
- Si hay una mejora en el precio de compra por compra en grandes volúmenes,
- Por Resultado por tenencia (beneficios en stock que aumentan su valor en el tiempo).

La estrategia comercial actual se concentra en generar buena calidad de acuerdos con comercios que le dan contenido a la categoría de beneficios “Ahorros” y más de la mitad del volumen de canjes mensuales a un costo relativo muy bajo para de esa manera ganar en actividad y poder subvencionar la inversión realizada en la categoría Viajes (la más cara de todas) y contar con una herramienta que le permita diferenciarse de la competencia con una propuesta de valor atractiva y multisegmento exigiendo mucha menor inversión en términos comparativos que el resto de las propuestas del mercado.

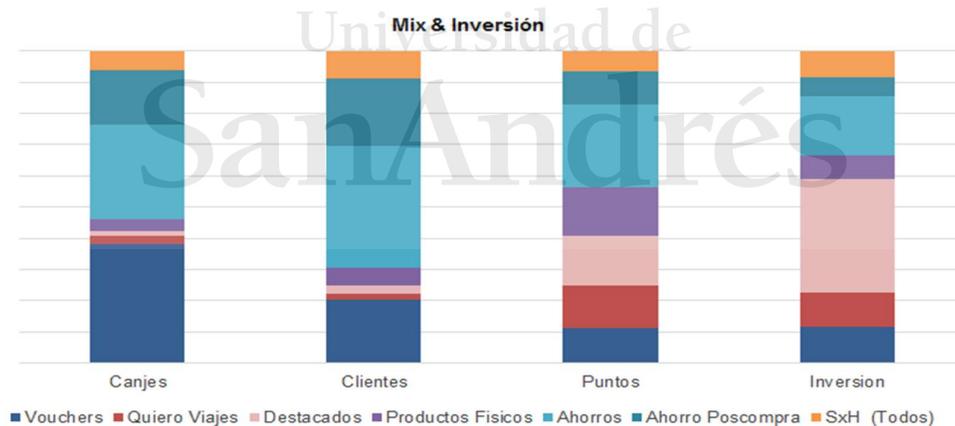


Gráfico 5: Mix de canjes⁷ e inversión año completo

Fuente: Información interna de Gestión, 2017.

⁶ Costo para el Banco vs. Costo percibido para el cliente del canje por tipo de Beneficio Ahorro Poscompra, información interna de gestión, Octubre 2017.

⁷ Los tipos de beneficio son: Vouchers (canje por experiencias determinadas en comercios), Quiero Viajes (canje en mecánica puntos más pesos de todos los verticales de Quiero Viajes), Destacados (canjes por pasajes aéreos pagados 100% en puntos), Productos Físicos (productos de catálogo entregados a domicilio), Ahorros (canje por descuentos en comercios realizados previos a la compra), Ahorro Poscompra (canje por descuentos en un consumo ya realizado), SxH Todos (ofertas “Sólo por Hoy” de cualquier tipo de beneficio).

En el último año, el aumento en la activación del Programa (porcentaje de clientes con al menos un canje en los últimos 12 meses) confirma y demuestra el potencial que tiene Quiero! frente a otras propuestas de mercado. Esto también se refleja en el resultado de la encuesta sindicada⁸ contratada por el Banco en su versión 2017, que confirma la posición comparativa del Programa contra otras opciones del mercado.

Por último, la mirada al mercado nos muestra que muchos programas de lealtad han surgido desde el corazón de un negocio para luego escindirse del negocio principal y convertirse en empresas que presten ese servicio de a otras, creciendo como compañías independientes al punto de lograr un valor similar y en algunos casos superiores a las de su empresa madre.

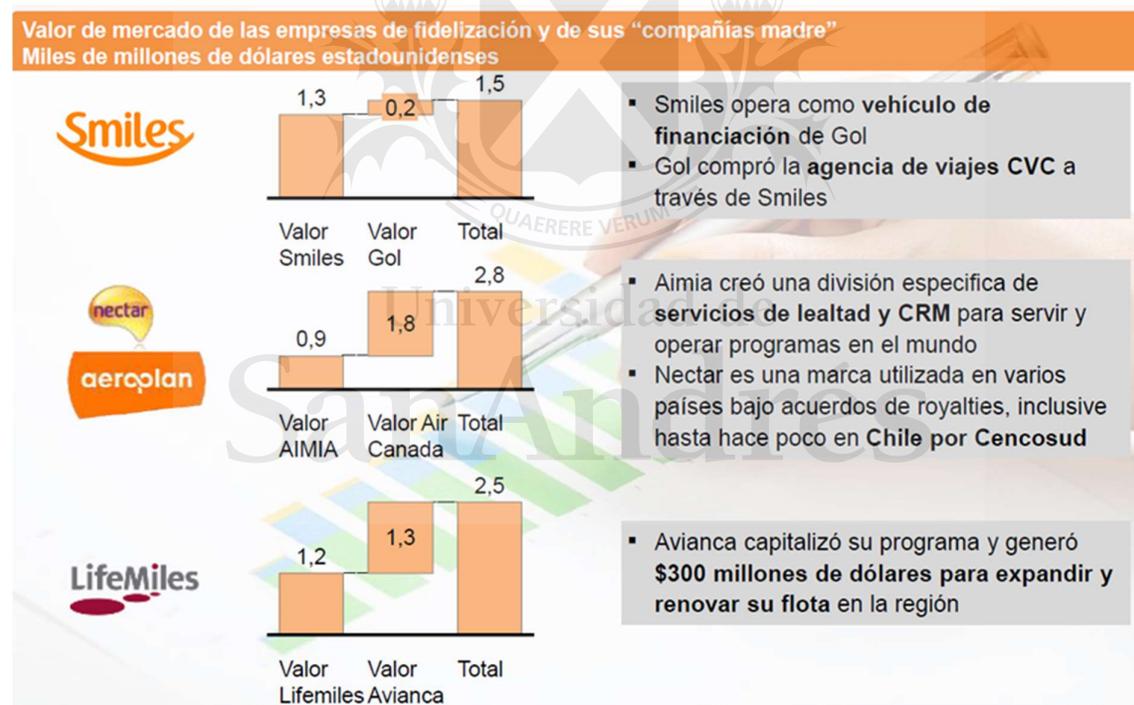


Gráfico 6: Valor de mercado de las empresas de fidelización y sus compañías madre

Fuente: McKinsey, Análisis de la oportunidad en base a información publicada en Bloomberg (2016):

<http://www.payback.net/en/about-payback/facts-figures/>

Análisis del consumidor:

⁸ Gráfico expuesto en este mismo título.

Para el análisis a continuación consideraré variables de contexto social, de geografía y política económica como también aspectos de ingreso familiar que creo influyen en el comportamiento del consumidor del segmento al que apunta la propuesta de Naranja.

El consumidor desconfiado:

El momento actual se caracteriza por la abundancia de promociones lo que obliga al consumidor de hoy a invertir más tiempo que el que invertía hace unos años a entender cuándo una oferta conviene y cuándo no.

Los consumidores hoy gastan más tiempo en encontrar descuentos, y modifican sus hábitos de consumo, y hasta cambian de lugar de compra más comúnmente lo que lleva a que hoy las relaciones de un consumidor con una marca sean más efímeras y superficiales.

Los consumidores son cada vez menos fieles por la variedad de ofertas que lo incentivan al cambio. Eso sumado a la necesidad que tienen de maximizar presupuestos, convierten el mercado en terreno fértil para el nacimiento de alternativas de fidelización de todo tipo que intenten atraerlos.

Con la cantidad de información que nos permite tener Internet, las redes sociales más el “boca a boca” que posibilita por ejemplo Whatsapp los consumidores estamos cada vez más al tanto de los descuentos y nos movemos cada vez más al compás de ellos.

A lo anterior se suma un aspecto más del contexto económico argentino. Inmerso en un contexto inflacionario, el consumidor argentino se acostumbró al constante cambio en el precio de los productos. Esto favoreció que el cliente desarrolle esa nueva capacidad e invierta un poco más de esfuerzo en informarse más al momento de hacer una compra.

Estamos entonces en presencia de un consumidor mucho más racional, que cada vez cree menos en las marcas. Desarrolla desconfianza por los precios excesivos y

eso hace que sea más precavido cuando ve un descuento elevado, porque desconfía.

Es interesante también ver cómo los hábitos de consumo van modificándose en el tiempo. Podemos recordar cómo hubiera sido si hace unos años un amigo intentaba aprovechar un descuento por ejemplo al hacer una colecta para un regalo, o al momento de pagar la cena en un restaurante. Era totalmente improbable que al comprar un electrodoméstico o pagar la compra del supermercado alguien se exponga e intente pagar con más de una tarjeta para aprovechar topes de descuento, o espere después de las 12 para pedir la cuenta en un restaurante, o saque su tarjeta del club de afinidad de un diario para aprovechar un 2x1 en entradas de teatro en una primera cita.

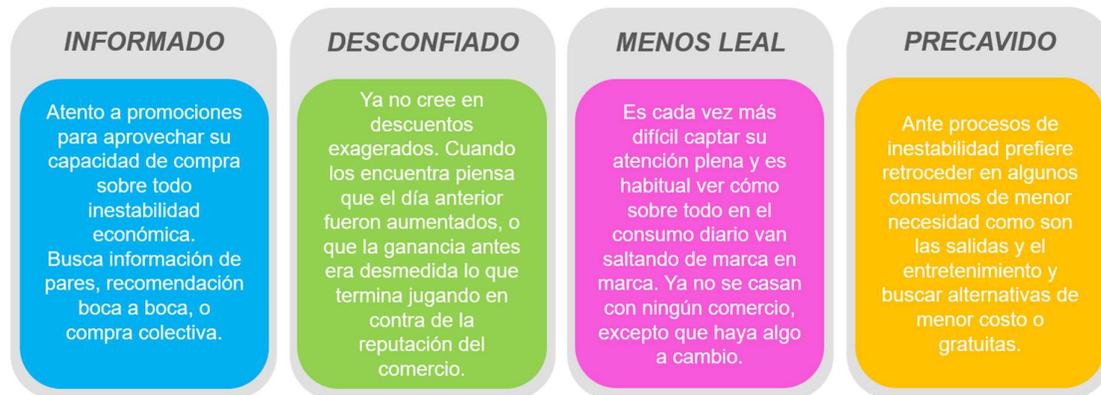
Sin embargo hoy se presenta como una acción tan común que hasta uno podría no sólo ser definido como un comprador más inteligente, sino hasta demostrar cierto status al pagar y compartir con otros un descuento que el resto no tenga.

Introduzco aquí una capa más en el análisis de los hábitos como lo es el nivel socioeconómico. Hábitos como la compra en un supermercado mayorista ya no son ajenos ni vergonzantes para un consumidor con nivel socioeconómico alto. Tal vez lo vergonzante hoy sea justamente no hacerlo y pagar de más.

Situación similar pero tal vez con distinto destino sucede en los niveles socioeconómicos más bajos. Buscan la oportunidad en espacios como ferias barriales o vecinales (La Salada, La Saladita y emprendimientos similares), zonas de outlets (por ejemplo en Capital la calle Avellaneda o la Avenida Córdoba para lo que es indumentaria), o bien los shoppings los días en que está vigente el plan de cuotas Ahora 12.

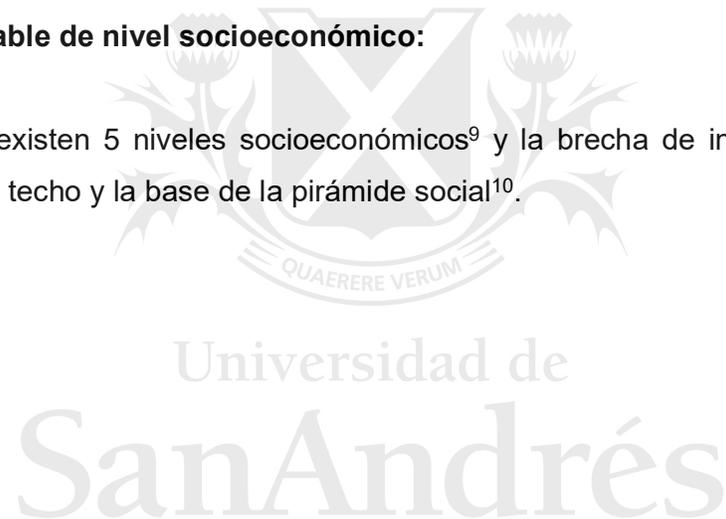
Atentos a estas cuestiones, los consumidores de las clases más bajas prefieren ahorrar en las compras para después darse un gusto en otra cosa, pero siempre buscando la promoción.

En resumen, las características más identificatorias del consumidor argentino actual son:



La variable de nivel socioeconómico:

En Argentina existen 5 niveles socioeconómicos⁹ y la brecha de ingresos es muy amplia entre el techo y la base de la pirámide social¹⁰.



⁹ Oliveto, G. (2018). Cuánto se debe ganar para ser clase media: así es hoy la pirámide de ingresos. Consultado el 25 de julio de 2018 en <https://www.iprofesional.com/notas/268991-ventas-clase-media-consumo-alimentos-precios-empresa-consultora-crisis-demanda-ingresos-pobreza-consumidor-ingreso-actividad-medida-ganar-guillermo-oliveto-otros-Cuanto-hay-que-ganar-para-ser-clase-media-asi-es-hoy-la-piramide-de-ingresos>

¹⁰ 25,5 veces

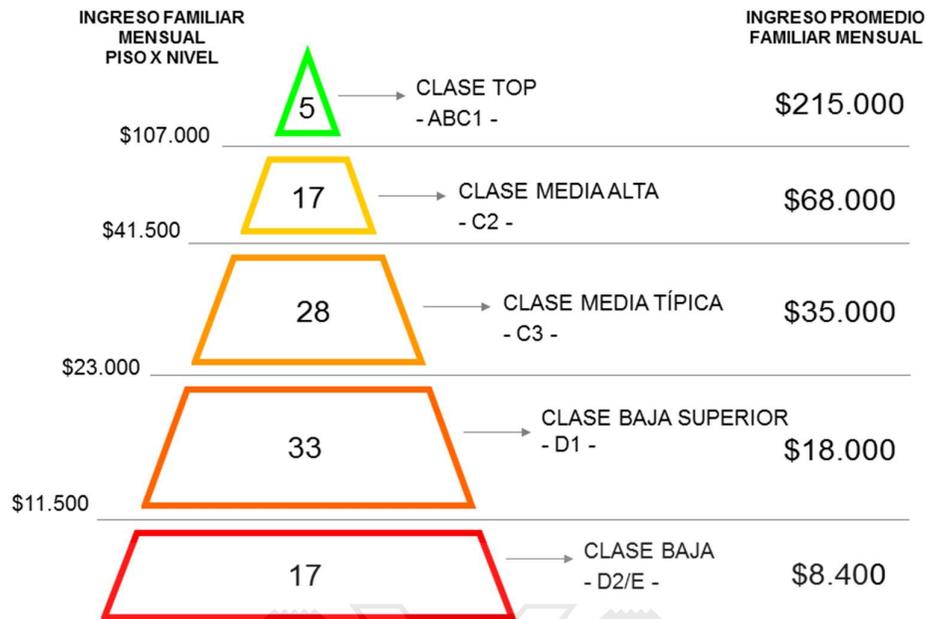


Gráfico 7: Pirámide de Nivel Socioeconómico en Argentina

Fuente: Consultora W (28 de Mayo de 2018). Cuánto se debe ganar para ser clase media, iProfesional.com

Si bien Tarjeta Naranja es una marca multitarget, el segmento que más aprecia su oferta es el C3-D1, segmentos que agrupan aproximadamente un 80% del total de su cartera.

La segmentación por nivel socioeconómico permite entender mejor cómo impacta en cada uno de ellos los períodos de crisis. La queja de la sociedad en momentos de crisis se da en todos los segmentos, de manera subjetiva y por distintos motivos, pero el impacto en cada sector es distinto. La clase media es la más impactada por la pérdida de poder adquisitivo para lograr mantener el nivel de vida que pretende. Pero si hay que distinguir entre la clase media alta (el C2), que tiene resto y espalda, y el C3 que tiene una situación de ingresos más acotada (Oliveto, G¹¹. entrevista diario iProfesional, publicada el 28 de mayo de 2018). Oliveto asegura que el único segmento que atraviesa la situación más compleja en períodos de crisis es el D1, es decir, la clase baja que se autopercebe como de clase media, puesto que los contextos inflacionarios y de crisis repercuten en ellos prontamente dejándolos incluso debajo del índice de pobreza.

¹¹ Especialista en tendencias sociales y de consumo, y fundador de la Consultora W.

Por último, el experto coincide también con lo detallado en el apartado anterior: "La sociedad ya no convalida cualquier precio y está dispuesta a postergar deseos y alterar costumbres.

Los tres anillos de consumo:

La tendencia más significativa en el comportamiento de los consumidores en el último tiempo es la adopción de una actitud más "ahorrativa" transversalmente hablando. Algunos lo llaman incluso "comprador en lógica low cost" por obligación o por elección, dado que se observa más allá de las diferencias de poder adquisitivo de los hogares. La diferencia tal vez esté en el tipo de consumo que posterga. Algunos podrán postergar viajes, y algunos otros tipos de compras.

Pragmáticos y realistas, el consumidor actual recorta gastos siguiendo un patrón de conducta bastante claro: están ajustando bajo la lógica de los tres anillos.



Gráfico 8: Los tres anillos de consumo según Guillermo Oliveto

Fuente: Oliveto, G. (8 de Octubre de 2018). Los tres anillos en que la gente ajusta sus gastos.

LaNación.com

La contracción de consumo es mucho mayor en todo aquello que puede postergarse o estirar su uso sin alterar de modo estructural las condiciones de vida (anillo 3). Hay reacomodamientos múltiples en lo que entienden necesario, pero ajustable (anillo 2). Y se procura preservar a como dé lugar lo que juzgan no sólo necesario, sino también no ajustable o directamente intocable, salvo casos de fuerza mayor (anillo 1). Ceder allí tiene doble implicancia. Desde lo fáctico, una peor calidad de vida. Desde lo simbólico, poner en riesgo su posición en la estructura social.

En el anillo 3, el de lo "postergable", se ubican consumos que están vinculados con el deseo. Fundamentalmente, bienes durables de alto valor o de valor intermedio. Varios de ellos crecieron a doble dígito durante todo 2017 y hasta abril de 2018, cuando comenzó la corrida cambiaria. Se apalancaron en dos pilares que hoy ya no están disponibles: crédito accesible y dólar barato. Los casos más nítidos son tres: inmuebles (cuyas ventas tuvieron una baja interanual del 25% en agosto); autos 0 km (-31,5% en septiembre), motos (-42% en septiembre) y electrodomésticos (-25% en agosto). A este grupo pueden sumarse, aunque de manera más atenuada dado que son transacciones más reducidas, ropa, zapatos, carteras, muebles y artículos de ferretería, que en septiembre, según CAME, vieron caer sus ventas entre 10 y 12 por ciento.

En el anillo 2 se registran matices y hasta ciertas contradicciones propias de cualquier promedio, que nunca pueden explicar del todo la enorme variabilidad y multiplicidad de un gran cuerpo social plagado de heterogeneidades y fragmentaciones. No es lo mismo alguien que vive solo o en pareja que una familia con tres hijos.

El primer caso bien concreto que podemos ubicar en el anillo 2 es el de los combustibles. En el último dato publicado, de julio, las ventas generales no solo no caían, sino que crecían 0,5% frente a julio del año pasado. Lo que sí se está modificando de manera acelerada es el tipo de combustible que cargan los consumidores. La transferencia es lineal: cae 6,6% la nafta premium, sube 6,6% la nafta súper.

Algo similar está sucediendo con el consumo más relevante para nuestra sociedad: los alimentos.

Aquí la complejidad es tal que requiere una mirada más aguda. Lo que se aprecia aquí es que en el acumulado anual "la comida" está resistiendo mucho mejor la recesión: el consumo está en el mismo nivel que el año anterior.

Con los alimentos está sucediendo lo mismo que en los combustibles. Las primeras marcas caen 7% en los últimos tres meses, mientras que las marcas propias de los supermercados crecen 3% y las terceras marcas suben un 6%. Y una segunda tendencia es que los hogares de clase alta, clase media alta e incluso los de clase media baja se las están arreglando de algún modo para sostener su nivel de consumo. En los hogares de clase baja superior -que no están bajo la línea de la pobreza- es donde la caída es mayor.

Finalmente el anillo 1 agrupa a todo aquello que "no se puede tocar". Para una sociedad con un fuerte imaginario de clase media, donde el 45% lo es, pero el 80% cree serlo, integran este grupo, por decisión, la educación, la conectividad (parque de celulares estable) y la carne (el consumo sube 2%). A lo que ahora hay que sumar, por obligación, la luz y el gas.

Como puede apreciarse, el cuadro de situación es mucho más complejo y tiene muchas más aristas que la simplificación "no se vende nada" o "cae todo". Este es un tiempo de precisión, no de trazo grueso.

La gente espera de las marcas comprensión y empatía. Que entiendan su situación actual y que la sepan acompañar en este momento difícil.

¿Cómo? Brindándole dos cosas: utilidad y claridad. Propuestas concretas que le permitan optimizar su acotado poder adquisitivo, dichas con mensajes simples y contundentes, que la ayuden a encontrarlas en medio del ruido y de la confusión.

Quienes mejor lo logren hacer es altamente probable que sean premiados con su preferencia, traducible en rentabilidad, cuando las cosas mejoren. Partido en juego. Final abierto.



Universidad de
SanAndrés

Análisis de la oportunidad

El paso hacia la incorporación de los clientes Naranja significa para Quiero! la oportunidad de renovar su modelo de negocios pasando de ser un centro de costos a posicionarse internamente como una empresa independiente, y rentable. Pero eso pareciera ser un largo camino y para eso seguramente será necesario atravesar una transformación.

La oportunidad con perspectiva Galicia:

Dado que Quiero! como producto se encuentra dentro de la estructura del Banco, no cuenta actualmente con la posibilidad legal de facturar y cobrar por la venta de puntos a terceros¹² (empresas ni clientes personas físicas). Tampoco tiene la posibilidad contable de realizar transferencias presupuestarias cuando la venta de puntos es a otras áreas internas del Banco¹³, acciones que de hacerse terminan siendo un costo no presupuestado para el programa.

Este modelo no es escalable. El estar estructurado de esta manera implicó en ocasiones perder oportunidades de negocio, o hacerlas igualmente sin poder reflejar contablemente la oportunidad comercial¹⁴.

De avanzar en el proyecto con Tarjeta Naranja y otras empresas Grupo se hará inevitable buscar una forma societaria que lo habilite legalmente a facturar por los puntos vendidos/ emitidos a terceros, y de hacerlo así también estará abierto el paso para poder resolver el inconveniente contable de facturarse a sí mismo por la venta de puntos para acciones con colaboradores del GFG.

Desde el punto de vista del Banco y con el foco puesto en el Programa, la “venta” del mismo a Tarjeta Naranja significaría no sólo la puesta en valor del producto y el

¹² La imposibilidad de facturar se debe a una reglamentación del Banco Central (BCRA) que regula la actividad de los Bancos permitiéndoles únicamente la posibilidad de generar ingresos recurrentes exclusivamente por la intermediación financiera, excluyendo de esa manera cualquier otra actividad recurrente que genere ingresos y no tenga esa actividad como objetivo.

¹³ Para ser entregados en eventos internos, reconocimientos a mejor labor o premios de incentivo.

¹⁴ Expongo en Anexo 1 la relevancia económica de este tipo de acciones a través de un ejemplo concreto de alianza cerrada con DOT Shopping a finales de 2015.

reconocimiento de un nuevo valor para el accionista, sino también la posibilidad de preparar su modelo de negocios para abrir el producto al resto del mercado permitiendo poner foco en toda oportunidad de negocio que se presente y por ende hacerlo más escalable.

El camino hacia hacer de Quiero! una empresa independiente es un camino largo y sinuoso, y la venta del producto a Naranja resulta un buen incentivo para comenzar a transitarlo lentamente con el objetivo final de crear una nueva empresa¹⁵.

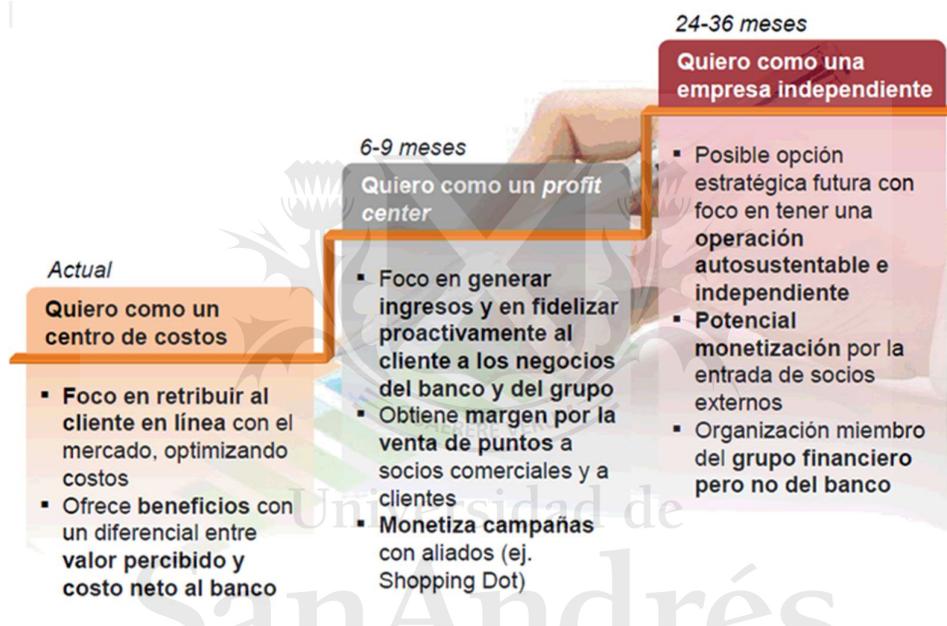


Gráfico 9: Propuesta de transición hacia convertirse en una unidad de negocios independiente
Fuente: Análisis interno (2017). Transformando a Q! en una unidad de negocios. McKinsey.

¿Porqué Naranja piensa que necesita un programa de fidelización?:

La primera pregunta que me surgió fue ¿porqué Naranja no lo intentó antes y piensa que ahora sí es el momento de hacerlo?

En primer lugar, una razón fuerte para no haber avanzado antes es la de “esperar el momento adecuado”. Gran parte del hecho de no haber tenido nunca una estrategia de fidelización es la sensación de no haberla necesitado. La compañía tiene

¹⁵ Expongo en Anexo 2 algunos ejemplos de emprendimientos similares en la región.

indicadores de negocio positivos y en franco crecimiento, y se encontraba en una realidad de mercado abierto y contando Naranja con una posición dominante.

Naranja fue tal vez la primera empresa en otorgar créditos de una forma cercana y sobre todo sencilla a quienes no se sentían escuchados o comprendidos por las instituciones financieras tradicionales bajo su postura de “priorizar siempre lo humano por sobre lo financiero”. El haber sido los primeros en darse cuenta de la oportunidad que existía en los sectores de menores recursos les permitió ganar la confianza de sus clientes quienes les retribuían con su fidelidad en el uso de la tarjeta.

“El éxito de Naranja fue haber creado una solución para que la gente pueda satisfacer sus aspiraciones, necesidades e intereses y haber combinado esa definición de producto accesible para quienes usualmente no tienen acceso a productos crediticios con una cultura organizacional amigable y cercana que genera empatía entre sus clientes por lo desacartonado de sus formas” (D. Ruda¹⁶, entrevista ofrecida al diario La Voz, 2 de mayo de 2010).

Yendo a la estrategia comercial, en los últimos años la de Naranja consistió en ampliar su zona geográfica de alcance, y la herramienta utilizada para atraer nuevos clientes fue la de promociones de descuentos (bajo la marca paraguas “Smartes”) y cuotas sin interés (a la cual le puso como nombre “Plan Z”) en comercios regionales, recurriendo a los dos elementos más comunes que le permitió llegar con un beneficio sencillo de entender a un público bien masivo y localista.

El éxito conseguido con esta estrategia de expansión, y fundamentalmente su posición dominante fue justificación suficiente para los directivos de la empresa para no avanzar con un plan de fidelización.

A la vez, siendo la estrategia de promociones y descuentos tan costosa, abrir una nueva línea de gasto para trabajar una propuesta de fidelización en pleno proceso de expansión no parecía una buena idea dado que sería inevitable la pérdida de

¹⁶ Conocido internamente como “El Jefe”, Ruda es co-Fundador de Tarjeta Naranja, y actual Presidente Honorario de la compañía.

foco en el crecimiento objetivo suficientemente importante para la empresa como para ser compartido.

Y la segunda razón no tan transparentada pero por eso no menos cierta es el hecho que Quiero! como programa de fidelización no se encontraba aún suficientemente maduro ni consolidado hasta hoy ni demostrado su valor para el negocio como para absorber una nueva base de clientes y enfocar sus esfuerzos de gratificación en un segmento distinto de clientes tan diverso geográficamente hablando.

Incorporar esos nuevos clientes significaría para Quiero! una transformación. Debería mantener lo que lo hizo exitoso y poder agregar novedades con foco en Rentas más masivas lo que le implicaría un gran esfuerzo, y para eso era necesario un programa ya maduro y consolidado.

El significado de una propuesta de beneficios para Naranja:

En 2016, Naranja contrató a Guillermo Oliveto para realizar un diagnóstico y trabajar en la creación de un plan estratégico con visión 2020.

Resumo a continuación algunos aspectos de un largo e interesante estudio, que hacen referencia a la necesidad de hacer un upgrade en la propuesta de valor incluyendo entre otras cosas una nueva propuesta de beneficios que esté a la par de lo que ofrece la competencia, pero a la vez alineada con su cultura.

Para tal estudio se contrató a la Consultora W, y fue realizado en base a 12 focus groups realizados a Clientes y No Clientes de todos los NSE de Buenos Aires y Córdoba durante Octubre de 2015.

Uno de los diagnósticos del estudio fue que la marca Naranja se presenta en su mercado de origen (Córdoba) como una “marca de época”, compartiendo valores destacados y reconocidos de las marcas más admiradas por los consumidores de hoy. Naranja en Córdoba es joven, alegre, vital, tiene personalidad, es vanguardista y diferente. Es una empresa en crecimiento y expansión, con mucho potencial. Naranja es el Google de Córdoba.

En su plan de expansión nacional su próximo desafío es Buenos Aires. En ese mercado Naranja aún debe continuar trabajando para vencer prejuicios y seguir ganando terreno. En Buenos Aires la marca aún no es relevante. A decir de Oliveto “Tarjeta Naranja es un sonido lejano y de volumen creciente que no llega a transformarse en música”.

El segmento C3 y D1 de Buenos Aires según este estudio parece haberla aceptado y valorarla. El desafío para lograr el liderazgo en ese mercado será fundamentalmente avanzar sobre el segmento C2 que aún no la registra (pero podría aceptarla), y revertir la imagen que tiene el segmento ABC1 que no sólo no la registra sino que la rechaza.

Pero en cuanto a su propuesta de valor surgió un importante punto de atención. La opinión de sus clientes en Córdoba es que Naranja es valiosa y relevante, pero se detectó un peligroso elemento simbólico entre quienes aún no son clientes.

En su mercado de origen los no clientes de Naranja argumentan racionalmente un resquebrajamiento en la propuesta de valor, mencionando que el mercado cambió, pero Naranja no. La percepción entre ellos es que “Naranja se quedó”, perdió atracción y relevancia consolidándose entre ellos una percepción negativa.

La razón de esa percepción está en los Bancos, los que a través de las cuentas sueldo, sus promociones de ahorros y cuotas, la publicidad y la tecnología aplicada al servicio, ganaron en accesibilidad potenciando con toda su oferta sus beneficios.

“Pasaron dos cosas: la Naranja se quedó, y de pronto Visa, Master y demás, llegaron a todo el mundo, es como que las otras pudieron bajar pero Naranja no pudo subir.”

(C3/D1 - CBA)

Esa grieta en la propuesta de valor tiene varios puntos de atención según la investigación, concentraré mi desarrollo a continuación en lo que refiere a la capa de propuesta de beneficios.

Según Oliveto, lo que ocurrió fue un cambio en el paradigma de consumo en los últimos años. Con un crecimiento del +87% del PBI entre 2002 y 2015, la industria automotriz creció un 540%, la de electrodomésticos un 700% y la construcción un 228%, entre otras.

Los argentinos nos acostumbramos al consumo como medio para combatir los elevados índices de inflación, y en ese frenesí las cuotas fueron un elemento fundamental para convertir en realidad el deseo consumista de todos los niveles socioculturales. Los argentinos nos convertimos de pronto en “cuoterros”.

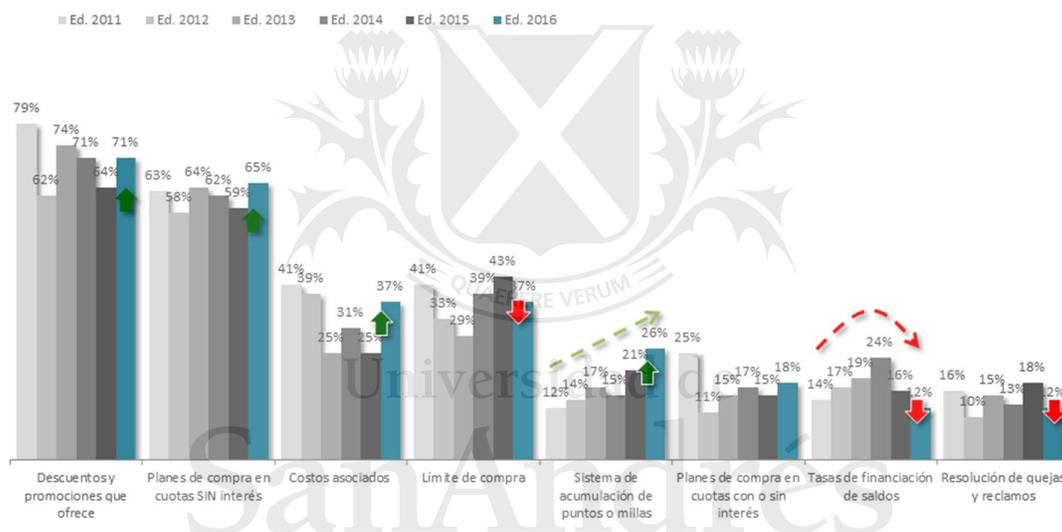


Gráfico 10: Drivers de elección de una Tarjeta de Crédito

Fuente: Estudio Sindicado Negocio de Tarjetas. Consultora Brain (2016).

Ante la movilidad ascendente de los últimos años, se amplió el mercado target de los bancos y los shoppings, y el consumo de corto plazo se convirtió en un verificador social de la nueva movilidad ascendente.

Eso llevó a que en los últimos años el consumo deje de ser una posibilidad y pase a ser un derecho.

En ese contexto las promociones, descuentos y cuotas fueron y continuarán siendo por varios años más, un elemento central. Esto significó que la variable “oferta de

beneficios” trepe en la percepción de valor de las tarjetas de crédito hasta un nivel funcional diferencial, al borde del plano simbólico de identidad.

Luego de varios años de impulso al consumo y alta inflación, Buenos Aires se transformó en un mercado “adicto a los anabólicos”.



Gráfico 11: Pirámide de valor de las tarjetas de crédito

Fuente: Propuesta de valor e Identidad para Tarjeta Naranja. Consultora W (2015)

El estudio detectó que la Cultura Naranja no es rechazada per sé en Buenos Aires, sino que necesita un ajuste en su comunicación y promesa de marca para llegar mejor al mercado. Sin embargo, y por la importancia de lo anterior diagnostica que ningún cambio será relevante sin una estrategia más agresiva de beneficios que derribe el actual bloqueo perceptivo que tiene una parte del mercado con la marca, tanto en Buenos Aires como en el Interior del país.

Según Oliveto, esa es la gran problemática estratégica de Naranja en su plan de expansión nacional de cara a 2020. Todo esfuerzo será en vano si la oferta de beneficios no se reformula y actualiza.

Desarrollar una plataforma propia desde cero no sólo sería desaprovechar un conocimiento ya existente dentro del Grupo sino también perder time to market, además de la ineficiencia que implicaría invertir para instalar una nueva marca y concepto.

Dentro de ese contexto es que a pesar de los esfuerzos que le demandará, Quiero! surge como el mejor aliado y además el más cercano por ser parte del mismo Grupo.

Mejor aliado porque se trata de una marca ya conocida y valorada, que tiene un recorrido y un interés por capturar un nuevo valor que conecta con los deseos de crecimiento de Naranja. Y el hecho de ser parte del mismo Grupo le permite también a los accionistas pensar que la apuesta minimice riesgos y maximice ganancias en caso de ganarla.



Investigación exploratoria

A modo de validación de las observaciones detectadas y de las propuestas por hacer, encontré valioso avanzar con un pequeño análisis exploratorio con clientes Naranja.

El resultado surge luego de realizar 4 entrevistas telefónicas individuales de una duración aproximada de 15 minutos cada una. Realizadas entre septiembre y octubre de 2018 a Clientes Naranja C3-D1, sin programas de beneficios bancarios de las ciudades de Córdoba y Buenos Aires.

Las observaciones más importantes detectadas en este análisis fueron:



En general declaran hacer escaso uso de los programas de beneficios. No consumen siempre en el mismo lugar, sino donde más les conviene en cada caso. Tienen escasa fidelidad a las instituciones que brindan acceso a clubes de beneficios.

No gastan de más. Buscan precios, o van el día o al lugar con promoción. La promoción define el uso del medio de pago.



Entusiasmo. Ante la posibilidad de contar con beneficios diferenciales que sean de valor (Ej: descuento en supermercados).

En Buenos Aires la financiación aparece como un elemento más valorado que en Córdoba sobre todo para las compras por Internet (Ej: cuotas en MercadoLibre).

Y rechazo. Ante la posibilidad de tener que pagar un abono para acceder: *“Si hay que pagar el beneficio tiene que ser mayor”*

AL CONTARLES
ALGUNAS
PROPUESTAS

“El fantasma del valor del punto”: Desconfiaron del valor en puntos a aplicar a cada beneficio. Si la comparación entre beneficio recibido y esfuerzo necesario es desfavorable, todo deja de ser relevante.

Buena recepción general, pero dudas sobre su funcionamiento en la práctica. “Tiene que ser fácil de usar”.

SOBRE FIJAR
UN
FEE

Es una barrera al acceso. Si tiene precio no es un beneficio sino un producto.

Super racionales. Intentan comparar el precio a fijar contra el de otros productos y servicios que ofrece Naranja (Ej: la Revista Convivimos¹⁷).

Calculan conveniencia. Si el fee fuera de \$50 por mes, el beneficio recibido al año debería ser mayor a los \$600.

El cobro por débito automático tiene mejor aceptación entre quienes usan la tarjeta con mayor frecuencia.

En contraste, el abono da sensación de pertenencia (“Falso status”).

¡Punto de atención! La comparación con Galicia: *“Para los clientes Galicia el programa es gratuito”.*

AL
CONTARLES
QUE SE TRATA
DE
QUIERO!

Será necesaria una transformación. Los clientes Naranja ven a Quiero! como algo del Galicia, no de ellos. Esto resulta lógico ya que toda su comunicación tiende a eso.

Piden un programa “más Naranja”. Con beneficios en

¹⁷ La Revista Convivimos forma parte del portfolio de productos de Naranja y se vende exclusivamente a clientes. Según el IVC (Instituto Verificador de Circulaciones) cuenta a Julio de 2018 con una tirada de 416.000 ejemplares mensuales cobrados a \$77 cada uno.

consumos de primera necesidad y más federales, Y no sólo con marcas de Buenos Aires.



La marca Quiero! les suena a algo heredado y no propio.

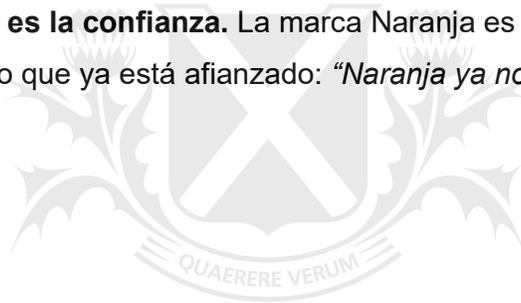
Será necesaria una adaptación de logo y comunicación.

No perciben la asociación existente entre Naranja y Galicia. Eso genera distancia ya que lo ven como una

propuesta que viene de un Banco.

Surge naturalmente de ellos llamarlo “Quiero! Naranja”.

Lo que está en juego es la confianza. La marca Naranja es cercana para sus clientes, hay un vínculo que ya está afianzado: *“Naranja ya nos conoce y nos entiende”*.



Universidad de
SanAndrés

Desarrollo de Estrategia

Segmentación:

Encuentro aplicables 3 criterios de segmentación distintos, a saber:



Segmentación geográfica:

La cultura Naranja los lleva a desear ser líderes en cada región en la que desembarcan, objetivo que trabajan bajo la premisa de hacer de Naranja la tarjeta más tucumana de Tucumán, la más riojana de La Rioja, etc. Sin embargo, la frase acuñada al momento de hablar de Buenos Aires y sus diferencias era que “existen muchas Argentinas dentro de Argentina, y que descubrieron que había muchos Buenos Aires dentro de Buenos Aires, con dinámicas y culturas muy distintas”.

Para Naranja existen dos mercados bien distintos. El interior, dominado por ellos y al cual denominan mercado maduro¹⁸, y Buenos Aires (mercado de desembarco) donde todavía la marca no es conocida, y existe un alto potencial de crecimiento.

Naranja hoy logró presencia en Buenos Aires, pero aún no liderazgo. Y adjudican esa imposibilidad fundamentalmente a dos razones muy vinculadas entre sí: la

¹⁸ A mediados de 2017 Tarjeta Naranja se fusionó con Tarjeta Nevada (otra de las empresas del Grupo Financiero Galicia). Como consecuencia de la fusión, Naranja absorbió la cartera de más de 500.000 clientes de Nevada en la zona de Mendoza y resto de Cuyo lo que implicó un crecimiento del 13% para Naranja, y una plaza más en donde su negocio se afianzó.

primera de ellas hace referencia a la diferencia de idiosincrasias¹⁹ entre el cliente de Capital y el del Interior, y como segundo elemento, la influencia que eso tiene sobre la manera en que las empresas abordan al público para ofrecer sus productos²⁰.

Quiero! en cambio, debe su desarrollo geográfico a la cartera Galicia la cual se encuentra mayormente concentrada en las grandes ciudades y las provincias más pobladas del país²¹.

Lo anterior introduce una hipótesis de complementariedad entre carteras que confirmaré en el siguiente título.

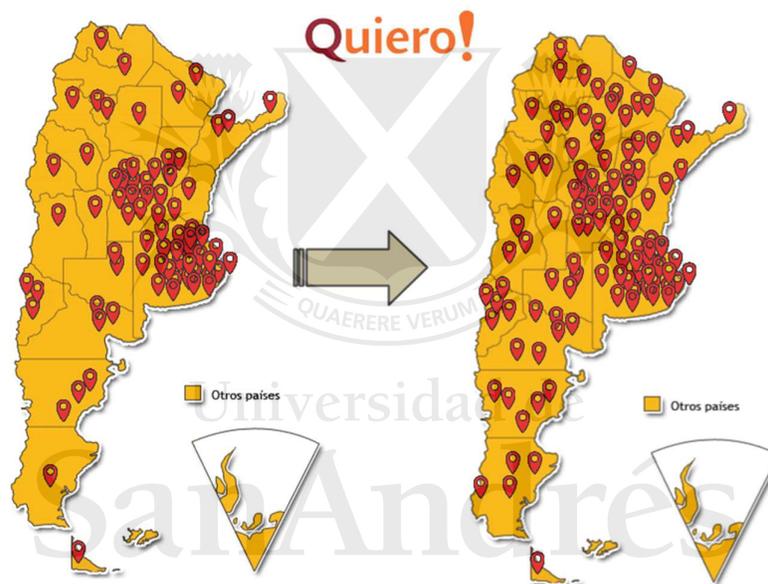


Gráfico 12: Ilustrativo del cambio de Quiero! al incorporar la cartera Naranja

Este criterio de segmentación resulta importante dado que el programa en su formato actual deberá llegar a plazas donde antes no había llegado, negociando nuevos beneficios en zonas donde Naranja tiene presencia y el Banco aún no. De no hacerlo, el riesgo sería perder relevancia a causa de la distancia geográfica.

¹⁹ Anexo 4

²⁰ Anexo 5

²¹ Entre CABA, provincia de Buenos Aires, Córdoba, Mendoza y Santa Fe agrupan aproximadamente un 75% de la base de clientes de Quiero!

Segmentación de negocio:

Naranja realiza su segmentación de negocios en función a los ingresos demostrables de sus clientes.

Si bien es multisegmentos, su estrategia para liderar mercados maduros siempre fue comenzar abordando a los segmentos de ingresos más bajos fundamentalmente no bancarizados para ampliar su alcance y acceder a los segmentos de más ingresos. Es por eso que la distribución actual de su cartera muestra una forma de pirámide aplanada.

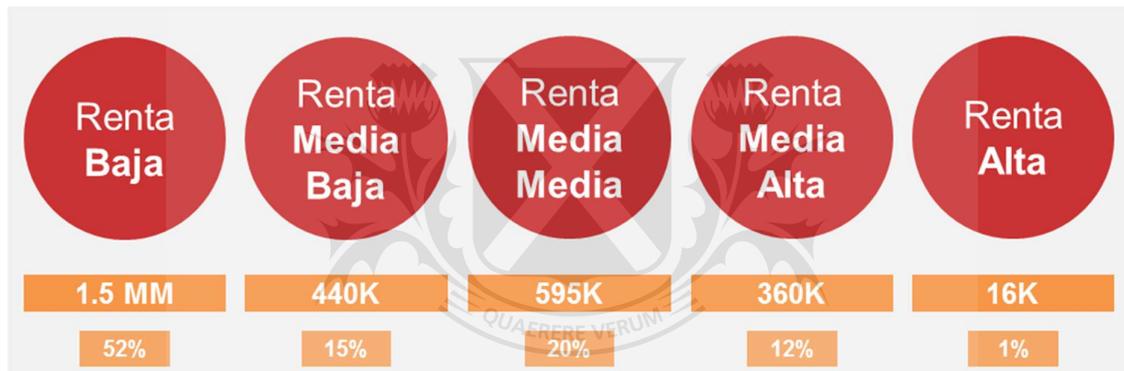


Gráfico 13: Distribución de clientes por Renta

Fuente: Información interna. Naranja (Enero de 2018)

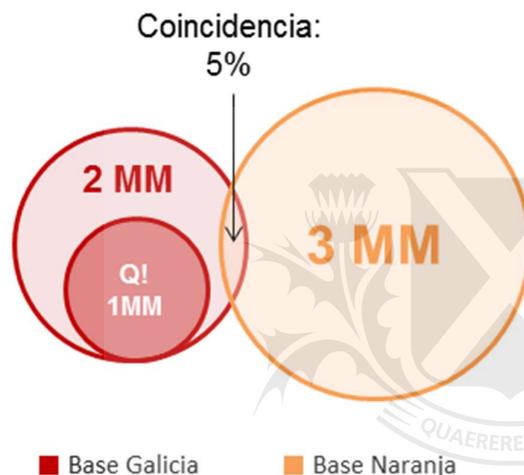
Quiero! (y por consecuencia Galicia) segmentan de la misma manera. Aunque la distribución por Renta de Quiero! se parece mucho más a un círculo²² que a una pirámide dado a que obtuvo mayor penetración entre los clientes de las Rentas Medias y Altas por una cuestión de atractivo y alcance del Programa.

Si bien ambos tienen la misma forma de segmentación sus targets son distintos, puesto que un Renta Alta de Naranja apenas alcanzaría a ser un Renta Media Media en Galicia. Aún así sólo me parece un problema de nomenclatura y lo tomo como una ventaja el tener la misma forma de mirar al negocio.

²² El millón de clientes inscriptos se divide por Renta de la siguiente manera: 200.000 clientes Renta Alta (20% de la base), 450.000 clientes Rentas Medias (45%), y unos 350.000 clientes Renta Baja (35%).

La diferencia de targets junto con la diferencia de desarrollo geográfico confirma la hipótesis de complementariedad de la base que hablara anteriormente y aporta para mi una tensión amenaza-oportunidad a Quiero!.

La amenaza la genera el incluir una base tan grande de clientes tan distintos. Inevitablemente eso requerirá una transformación del producto que tendrá como nuevo desafío el ampliarse hacia la base de la pirámide.



Y la oportunidad está dada por el poco solapamiento existente entre ambas carteras²³, tema que desde mi punto de vista puede aprovecharse al implementar al inicio una propuesta y comunicación diferenciadas para los nuevos clientes Naranja, hasta que la natural evolución del programa haga que ese overlapping crezca.

Es lógico que una expansión que proyecta duplicar los clientes inscriptos al programa²⁴ incorporando un cliente más federal y más cerca de la base de la pirámide exponga algunas debilidades del programa sobre todo al principio.

Pero los dolores de esa transformación podrán quedar menos expuestos si la estrategia elegida es más gradualista transformando “lo menos posible” la forma de vivir el programa para el cliente nativo Galicia evitando perder el foco en la estrategia actual del programa, y dándole tiempo a la gestión para iterar en la prueba, error y aprendizaje del nuevo target Naranja de manera mucho más dinámica.

Segmentación actitudinal:

²³ Tan sólo 5% de clientes compartidos.

²⁴ A 2020.

El punto de partida que para mí da sentido a plantear una segmentación actitudinal son los mecanismos de defensa que desarrollan los consumidores. Destaco dos efectos principales:

- El primer efecto se da cuando la sobreoferta hace que sea necesaria una mayor dedicación e involucramiento para acceder a los beneficios.
- Y el segundo efecto es resultado del primero. La sobreoferta polariza creando consumidores activos o reactivos.

De esta observación nace el modelo de segmentación que desarrollaré a continuación²⁵. Tal modelo fue creado por el equipo de gestión de Quiero! en conjunto con la consultora Knack en 2013 en base a investigación modular y secuencial combinando técnicas cualitativas y cuantitativas a clientes Galicia y competencia relevante entre 30 y 55 años. El Análisis de Cluster fue realizado por el método Componentes Principales, cálculo distancia euclídea, y clasificación del 98% de los casos.

Este modelo es teórico, nunca llegó a implementarse de manera práctica. Mi propuesta es dar el salto hacia ponerlo en práctica de la forma que expondré al final de este título.



Gráfico 14: Modelo de Segmentación Actitudinal

Fuente: Trabajo de equipo (2013). Banco Galicia junto con Consultora Knack.

²⁵ Ver Anexo 6 para más información sobre antecedentes de la creación del modelo.

El detectar cuatro características distintas nos permite formular estrategias distintas para cada abordaje de cliente.

**CONSUMIDOR
COMPULSIVO
18%**

“Compro de todo en cuanto me entero, para mí, para la familia, armo salidas, es todo mucho más barato de esta manera!”

Usan internet para todo, eso les permite estar atentos permanentemente a programas y descuentos. Son los primeros en involucrarse en cuanto se enteran. Les gusta comprar y creen que aprovechando descuentos maximizan su economía. Compra muchas cosas que no necesita por seguir esa filosofía. El segmento estaba mayormente compuesto por mujeres.

A pesar de ser minoría es el segmento que moviliza al resto a involucrarse. Es bueno captarlos rápido y primero porque atraen al resto. El medio para llegar a ellos es Digital, y comunicación a través de influencers. Es esperable un buen nivel de retorno en la inversión, lo difícil será poder detectarlos sólo a ellos.

Son grandes consumidores, es de esperar encontrar una participación menor de este grupo entre los clientes Naranja que en la base Galicia.

**CONSUMIDOR
IMPULSIVO
11%**

“Paso por el local, veo que hoy tienen descuento y termino entrando y comprando algo que a veces ni necesitaba”

Este grupo no sigue las promociones, se las encuentra. Lo avasalla la cantidad y decide mantenerse reactivo.

En común con el grupo anterior que se dejan llevar por el impulso de la promoción y compran de más. No están tan involucrados con el detalle de las promociones, sino que conocen la generalidad y se involucran al utilizarla. Este segmento estuvo compuesto por más mujeres que hombres.

Seguramente sean minoría también entre los clientes Naranja. Afortunadamente, porque serán los que más demoren en sumarse al programa. Habrá que insistir en comunicación para que este grupo se entere, o invertir un poco más que con el grupo anterior.

La comunicación que llega desde “pares” es una buena idea para llegar en forma más directa, por ejemplo a través de una acción de referidos (member get a member) con estímulo para el referido y el referente.

**CONSUMIDOR
DISTANTE**
44%

“No le doy bolilla a esos programas ni a las promociones. Son todas cosas para que compres y compres.”

Este es el grupo más poblado. Ellos no siguen las promociones. Son los descreídos. No se sienten atraídos por los bancos, ni los shoppings, ni los programas que estimulan el consumo. Se mantienen distantes.

No muestran interés en consumir y comprar cada vez que las promociones y los beneficios aparecen. Parte de su distancia la ocasiona el que estén menos tiempo “online”. La manera de llegar a ellos es por comunicación masiva a través de gráfica, radio o publicidad en vía pública.

Es de esperar una reacción mucho menor y más lenta en la adhesión a una propuesta de beneficios. Ellos son los que pedirán información clara y procesos simples para acceder a los beneficios.

**CONSUMIDOR
ECÓNOMO**
27%

“Cuando se que necesito comprar algo me fijo donde tengo promoción y de cuánto, y aprovecho el descuento que haya”

Ellos siguen las promociones, pero no se obsesionan con ellas. Son compradores racionales, medidos y metódicos. Observan, hacen un seguimiento y compran cuando necesitan aquello que realmente necesitan y les reporta un beneficio.

No es que compren poco, compran lo relevante. Es el más calculador, el que más provecho intenta sacarle a su inversión de tiempo y esfuerzo. Por lo expuesto al momento de perfilar nuestro target de consumidor, es de esperar mayor presencia de este grupo entre los clientes Naranja.

En las entrevistas telefónicas que realicé a clientes Naranja surgió claramente el interés por ver la relación entre el costo del programa y el beneficio a obtener. Evaluarán su adhesión en función a la conveniencia.



La tecnología hoy permite su aplicación práctica a través de reconocer patrones comunes y extrapolar conclusiones al resto de la base.

En la práctica se resolvería lanzando una encuesta a un grupo de clientes Naranja únicamente con las dos preguntas de corte mostradas en el Anexo 6 con una graduación de respuesta del 1 al 10, y asignarle el cluster correspondiente según sus respuestas.

Luego a través tecnología de Big Data detectar patrones comunes en cada grupo de clientes, y extrapolar la clasificación al resto de la base para que todos o al menos una mayoría puedan tener clasificación asignada.

El contar con una clasificación para cada cliente de la base permitirá armar un plan de atracción, bienvenida, desarrollo y attrition a la medida de cada uno y respetando sus estilos.

Target y propuesta de valor:

Además de ser útil en su ambición de expansión, la estrategia de implementar Quiero! para Naranja tiene entre líneas la necesidad de ser una barrera de defensa para evitar que las Rentas más Altas se vayan y de contar con beneficios aspiracionales para sostener el consumo de las Rentas más Bajas.

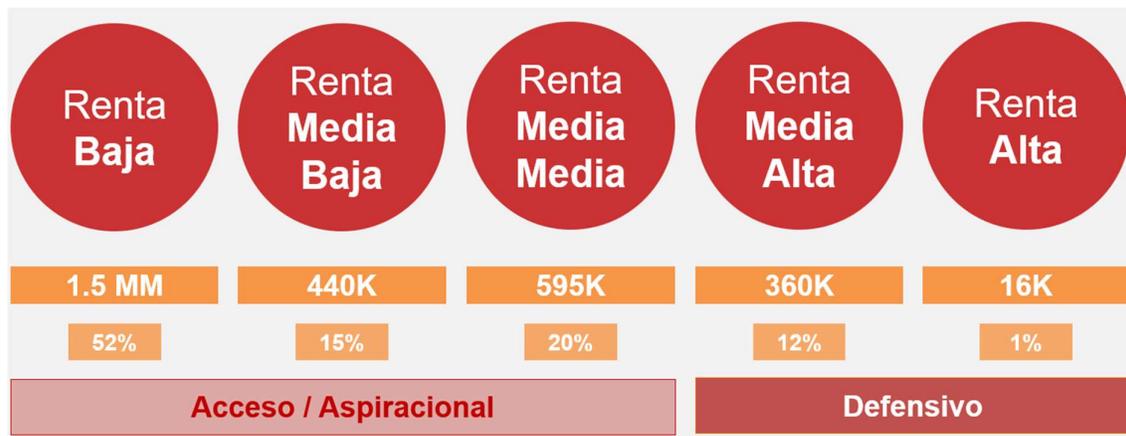


Gráfico 15: Estrategia para la propuesta de valor según Renta

Fuente: Información interna, (2018). Naranja.

En el diseño de la propuesta de valor considero importante los siguientes ejes:

- **Cercanía geográfica** de los beneficios
- Acuerdos con marcas de **relevancia local**
- Considerando el **NSE** de la nueva cartera
- Prestando atención a su **ritmo de acumulación**

El gráfico a continuación ilustra de manera sencilla la propuesta de valor “macro” por segmento, que asume Quiero! para los clientes Naranja. El tamaño de cada burbuja es la presunción de participación de cada categoría de beneficio (en términos de cantidad de canjes) para cada segmento.

Lo que intento transmitir es que en función de la experiencia del Programa, es lógico esperar que los beneficios que más atraigan a los clientes de Rentas Medias y Bajas de Naranja sean los Vouchers, Productos Físicos y Sólo por Hoy; y que los clientes de las Rentas más Altas se vean más atraídos por los Viajes y los porcentajes de Ahorro.

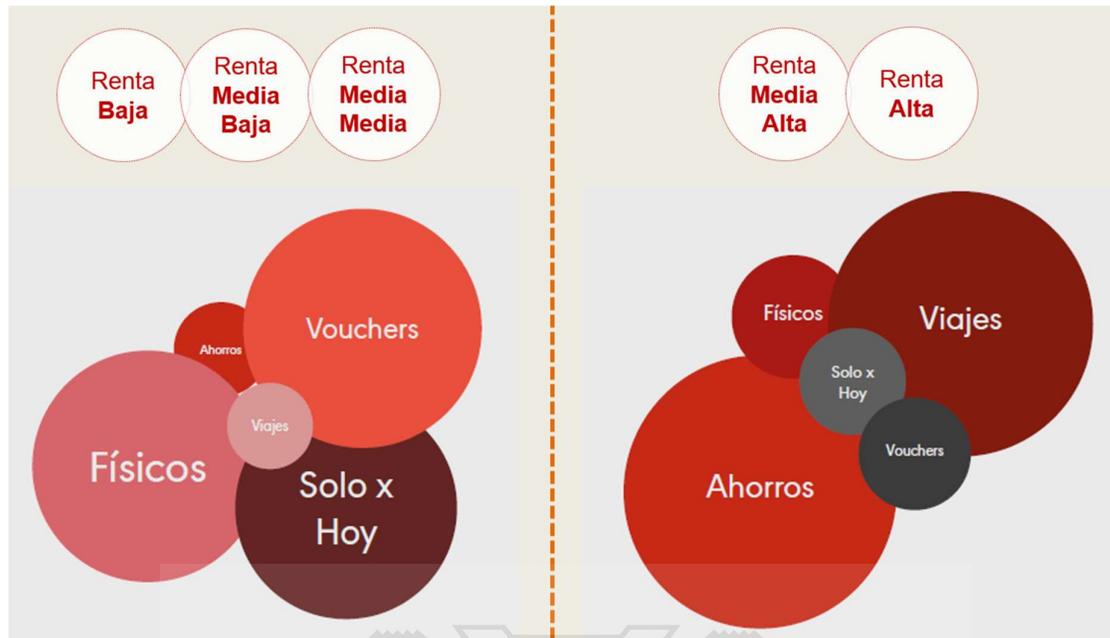


Gráfico 16: Propuesta de valor por Renta

Fuente: Información interna (2017). Naranja y Banco Galicia.

El gráfico es muy similar a lo que es actualmente la propuesta de valor para los clientes Galicia, es más podría considerarlo como una extensión de la misma estrategia del programa hacia los clientes Naranja.

Lo que cambiará para los clientes Naranja serán los beneficios que formen parte de cada categoría, los cuales deberán ser negociados teniendo en cuenta los cuatro ejes expuestos anteriormente.

El contar con los ejes expuestos permite identificar que a las categorías de canje actuales del programa le será necesaria una ampliación en los beneficios que tome en cuenta las necesidades puntuales del nuevo segmento que incorporará el programa.

Una definición más en cuanto a propuesta de valor para Naranja incluye también la de extender la misma regla de acumulación de puntos (\$55 de consumo = 1 punto²⁶) y reservarse la posibilidad de contar con aceleradores de acumulación para inyectar más puntos en determinados segmentos y en base a necesidad, entendiendo que el

²⁶ Regla de acumulación vigente a Agosto de 2018.

cliente Naranja tiene un promedio de ingresos y consumo bastante menor que el del Galicia lo que afectará su alcance a premios y por ende también el atractivo del programa.

Por último, un tema importante es que Naranja tomó la decisión de cobrar²⁷ por su programa por ser la manera que encontró para hacer un tamiz por interés y/o atractivo de cada cliente para con el programa.

Un programa que fuera gratuito provocaría adhesiones “no deseadas”. Entendiendo que más de la mitad de la base de clientes Naranja son clientes de Rentas Bajas (ingresos declarados inferiores a los \$10.000/mes), pensar en sumar a esos clientes sería emitir puntos²⁸ que probablemente nunca lleguen a utilizarse ya sea por no llegar a acumular los suficientes para un canje o por el bajo atractivo de los beneficios de menor valor en puntos.

De la misma manera que con la acumulación, así como la regla fijará que el programa tiene un costo, está prevista la bonificación del mismo para un grupo de clientes, asumiendo que fijar un precio en quienes se quiere retener (sobre todo al principio antes de demostrar valor) implicaría generar una distancia que estratégicamente no es conveniente.

Y por último relacionado con el mismo tema, el programa se comunicará sólo al mejor 20% de clientes de las rentas más bajas, para generar la sensación de aspiracionalidad en los clientes de ese segmento, y siendo ese el “corte imaginario” de valor del programa para esos clientes. Por supuesto todos estarán invitados a inscribirse si así lo quisieran, pero a priori el segmento de menores ingresos y consumos no será tentado a hacerlo dada su lejanía a recompensa.

Rentas Medias Altas y Altas:

²⁷ El tema será desarrollado con más profundidad en el capítulo siguiente.

²⁸ La emisión de puntos genera un pasivo contable asimilable a una deuda que sólo se libera al vencerse. Esto resulta muy poco eficiente para la gestión económica de programas con tantos clientes siendo mejor estrategia derivar esa misma inversión en presupuesto disponible para canjes y por ende en mayor atractivo del programa favoreciendo de esa manera a los clientes más activos.

El monto de ingreso mínimo mensual para ser calificado como Renta Media Alta para Naranja²⁹ es de \$22.000.-, y \$56.000/mes para Rentas Altas.

El consumo promedio de esta cartera formada por 400.000 clientes es de \$8.000 por lo que su acumulación de puntos promedio estará en condiciones actuales alrededor de los 145 puntos por mes (1745 puntos/año) que a valores promedio del punto canjeado significarán aproximadamente \$600 de recompensa/año. Esto es sólo un número de referencia que permite entender la magnitud de beneficio a buscar y ofrecer para estas Rentas.

Tratándose este segmento del target primario a defender, es que se prevé para ellos la bonificación del fee de acceso para el primer año, siendo el plan extender su bonificación en función del crecimiento de su consumo.

Para estos clientes será necesario ampliar la propuesta de beneficios³⁰ sin perder de vista que alguno de los beneficios a sumar deberá hacerse con la intención de darle aspiracionalidad a la categoría. Cabe aclarar que toda mejora que se incluya pensando en Naranja, quedará inevitablemente disponible para el cliente Quiero! de Galicia, convirtiéndose indirectamente en una mejora en la propuesta de valor para ellos.

Rentas Medias Medias, Medias Bajas y Bajas:

Este grupo de clientes son todos aquellos cuyos ingresos demostrados son inferiores a los \$22.000.- por mes.

Dentro de la cartera de Naranja son mayoría. Se trata de 2,5 millones de clientes lo que significa un 83% del total de su cartera. Si bien todos ellos estarán en condiciones de inscribirse, entendiendo su nivel de ingresos y consumos promedio mensuales, es que se definió como target primario el primer quintil de consumo de este grupo, es decir unos 500.000 clientes.

²⁹ A agosto de 2018.

³⁰ El tema será desarrollado en el título Producto del próximo capítulo.

Será a ese grupo del 20% de mayor consumo a quienes las comunicaciones del Programa les llegarán con mayor frecuencia invitándolos a inscribirse y participar. Para el resto del grupo la propuesta será distinta, así es como en la práctica la oferta se parte en dos.

<p>Al mejor 20% de clientes</p>	<p>Se le hablará de Quiero! y se lo invitará a abonar el fee para inscribirse al programa.</p> <p>Sus consumos promedios mensuales fijados en torno a los \$2500 le permitirán acumular unos 45 puntos mensuales (545/año) equivalentes a \$200.- aprox de beneficio/año.</p> <p>Para este grupo de clientes (unos 500.000 aprox) el programa deberá hacer uso de su creatividad y renovar su propuesta de beneficios para llegar a ellos con algo tentador.</p> <p>El monto³¹ de beneficio anual a percibir se hace importante también para la fijación del precio, dada la comparación que los clientes harán entre el costo para acceder y el beneficio a percibir.</p> <p>La fijación de un fee mensual inicial en torno a los \$50 mensuales podría resultar en una importante barrera de acceso al programa durante los primeros meses, siendo necesario evaluar un monto menor en torno a los \$20 o \$30.-/mes.</p>
<p>Para el 80% de clientes restantes</p>	<p>Se espera una adhesión marginal de este grupo de clientes, los cuales atraídos por el Programa podrán comenzar a concentrar sus consumos con Naranja aumentando su potencial de acumulación.</p> <p>La estrategia de desarrollo para ellos hará foco en otras estrategias distintas al del programa de fidelización. Para ellos la propuesta de valor principal serán las promociones de descuento directo (llamadas Smartes) y las cuotas sin interés (Plan Z) a modo de beneficios de acceso inmediato por pertenencia.</p> <p>Estos beneficios continuarán siendo parte de la estrategia comercial de Naranja no sólo para este grupo de clientes sino para toda su cartera.</p>

³¹ Las cifras expuestas son promedio y definen el costo asumido por el programa siendo esperable que el valor percibido sea aún mayor por el aporte que hacen las marcas. Adicionalmente uno de los supuestos más fuertes para implementar el programa es que el mismo impulsa el consumo y por ende la acumulación de puntos.

Marca y posicionamiento:

Sobre fines de 2017 Naranja convocó a un Comité del cual participaron distintos asesores de marca. Las conclusiones más relevantes se exhiben a continuación.

Carlos Perez³² dirigió su planteo hacia cuán extenso puede ser el alcance de una marca como Quiero! como para permitirle al cliente de Naranja que el producto sea adueñable también por él. En otros términos, ¿cuáles son los límites del Brand Stretching? Y, ¿hasta qué punto las credenciales de Quiero! pueden ser adueñadas por Naranja?

Y en línea con eso, mencionó también que será muy importante poder identificar las particularidades que deberán ser tenidas en cuenta en el diseño de la propuesta para que lo que se construya pueda sentirse propio (a diferencia de sentirse como “algo prestado”) no sólo por coincidir con el estilo de comunicación de la marca (que hace un tiempo se apropiaba del concepto “financieramente incorrectos”), sino también que pueda tener sentido con lo que se vive dentro de la empresa, una empresa que dice preocuparse más por lo humano que por lo financiero.

También fue de la partida **Guillermo Oliveto** quien alineado con el comentario anterior opinó que la cuestión de fondo va más allá de la asociación entre Naranja y Quiero! sino que incluye también cuán asociables son Naranja y Galicia, cuán posible y natural es esa asociación para la gente teniendo en cuenta lo dispares que son sus propuestas y lo diferente de sus audiencias, ya que Naranja apunta con un estilo totalmente descontracturado al público que los bancos en general dejan afuera.

Hoy más que nunca los consumidores buscan empresas con las que se puedan identificar, con las que compartan valores, buscan empresas que sean transparentes y coherentes entre lo que dicen y lo que hacen. “Lo que sea que defina hacer Naranja de su estrategia de fidelización deberá mantenerse fiel a su origen y a su tipo de relación cálida y abierta para poder conseguir éxito”.

³² Reconocido publicista y presidente de la Agencia BBDO.

La marca Quiero!:

Quiero! debe su nombre a un pedido de libertad puesto en boca de los clientes, de ahí incluso el uso del signo de exclamación.

La libertad fue la idea fuerza que se convirtió en realidad a través de darle a los clientes el poder de hacer con sus puntos lo que quisieran, cómo, dónde y cuándo quieran. Esta simple explicación de la marca se convirtió a la vez en su claim o bajada.



Elegí qué, cómo, dónde y cuándo.

¿Qué puede conservarse?

Una marca de una sola palabra tendría mayores posibilidades de ser recordada con facilidad. El hecho de no ser una construcción nueva sino una palabra ya existente y muy utilizada en el lenguaje más coloquial convivía muy bien con el hecho de apuntar a ser un programa para todas las Rentas de clientes. El nombre de la marca pareciera ser un activo con un valor construido que sería una pena no aprovechar.

El objetivo de dar a conocer la marca y posicionarla en cabeza de sus clientes estuvo cumplido³³ para esta primera etapa del programa que va desde su nacimiento hasta su actual consolidación. Pero su situación actual lo lleva a un desafío nuevo. Todo lo hecho hasta ahora con la marca posicionó a Quiero! como el programa de beneficios de Banco Galicia.

¿Qué deberá ser modificado?

Mucho de ese desafío estará en el contenido que se le dé al programa a través de su propuesta de valor. Pero no hay contenido que sea ganador si a su target no le resulta cercana su imagen. Es por eso que veo

³³ Consultar Anexo 7

necesario para la marca comenzar a transitar un camino gradual que conservando los valores comunes entre Galicia y Naranja, sitúe a Quiero! en un lugar más independiente desde el cual transmitir un mensaje más neutral a las marcas que a la vez logre identificación en todas sus audiencias.

Algunas decisiones específicas tomadas a la hora de su creación cobran entidad especial hoy al pensar en la transformación por la que tendrá que atravesar el programa para contener a los nuevos clientes Naranja y hacerlos sentir en casa.

Por ejemplo, el logo actual de Quiero! fue especialmente creado para que su apariencia visual refleje una asociación directa con el logo de Galicia, objetivo cumplido que hoy entra en conflicto con el desafío que se viene. Como se aprecia, ambos logos comparten una proporción similar entre los colores bordó y naranja que no es casualidad.



La intención detrás de eso fue hacer parecer a la nueva submarca del Banco como un desprendimiento natural de la marca madre, y apuntar a que su aparición en comunicaciones y publicidades por rápida que sea pueda generar identificación en el cliente del Banco, entendiendo eso como un objetivo similar al que pide el cliente de Naranja: sentir la marca como algo propio.

Otro elemento importante en línea con lo anterior fue decidir que ambos logos utilicen la misma tipografía llamada Agilita³⁴ para que ambas marcas compartieran rasgos propios como integrantes de una misma familia.

Hasta aquí he hablado de tensiones de transformación, a continuación mencionaré una nueva referida a la marca y su forma de posicionarse.

³⁴ Fuente licenciada muy poco utilizada en logos y marcas comerciales y que Galicia comenzó a utilizar desde 2008.

Queda claro que el nuevo cliente Naranja necesita una marca en la cual confiar para acercarse, creer para comenzar a usar e identificarse para llegar a amar. Evidenciado lo fuerte de esa necesidad, es que desde las primeras reuniones internas fue común escuchar el nombre “Quiero! Naranja” y hasta llegó a discutirse la posibilidad de tener un nombre propio (el nombre interno para el proyecto es “Naranja Puntos”) y que Quiero! fuera una especie de garante del logo, al estilo “powered by Q!”.

El tema no es menor y aunque en las charlas de inicio del proyecto se haya evitado el roce de la discusión, la necesidad de una marca propia de Naranja aparece tan fuerte en las recomendaciones que gran parte del equipo directivo de la empresa confía en que ese debería ser el camino a adoptar para “hacer nacer algo absolutamente nuevo y propio”.

Del otro lado de la mesa, se encuentra el equipo de publicidad de Galicia (dueño actual de la imagen del programa) cuya opinión está más cerca de utilizar exactamente el mismo logo sin ningún cambio, tomando a la extensión del programa como si fuera “una sucursal más de Quiero!”.

<p>Opción Naranja: Que Quiero! quede para Galicia y crear una nueva marca para Naranja</p> <p>Naranja puntos powered by Quiero!</p>		<p>Opción Galicia: Usar la marca actual para Galicia y Naranja, sin tocarle nada.</p> <p>Quiero!</p>	
Ventajas	Desventajas	Ventajas	Desventajas
Le permitiría presentarse como una opción propia a sus clientes	No aprovecha el conocimiento que la marca tiene en el mercado	Aprovecha la inversión realizada en construcción de marca	El cliente premium Galicia podría sentirse excluido de su propio programa
Le evitaría a Quiero! el estiramiento de la marca	Pierde una herramienta para captar a los clientes actuales de Quiero! en Buenos Aires	Naranja ganaría tiempo asociándose a una marca ya conocida	El nuevo cliente Naranja podría no sentir el programa como propio

Gráfico 17: Pros y contras de las alternativas más dicotómicas³⁵

³⁵ “Naranja puntos” es sólo una nomenclatura interna que denota la intención de Naranja de poner su nombre en el nombre del Programa.

Desde mi punto de vista, encuentro espacio para una opción intermedia que como he anticipado se ubique en un lugar neutral tomando los drivers que el target valore de cada marca y tratando de unificarlos en un espacio neutral que fortalezca una personalidad propia y no algo heredado.

Construir una nueva personalidad desde mi visión no significa rechazar toda su trayectoria, sino al contrario utilizarla para reflejar en la marca la evolución del negocio.

El primer paso para transitar una nueva construcción marcaría sería considerar los cambios propuestos convirtiendo el logo actual en algo más neutral y menos asociable con Galicia, y construir marca en el tiempo sobre esa base.

Quiero! y su estrategia diferenciada:

Alineado con lo que será mi propuesta de pricing para el nuevo Quiero!, mi propuesta para que el estiramiento del producto logre ser adueñable por todos los segmentos del nuevo programa es crear una nueva submarca del estilo "Club Quiero!" para la elite de los clientes Galicia Éminent, y posicionar la marca Quiero! (con una renovada imagen más neutral) como la opción para el resto de los clientes más masivos.

Creo que esta nueva construcción marcaría se adaptaría mejor a la necesidad del programa de satisfacer a todos sus segmentos de clientes y resolvería incluso un problema de posicionamiento que está teniendo hoy el programa en sus clientes de las Rentas más Altas a los que sólo le interesan los viajes.

Desde un primer momento Quiero! tuvo un objetivo de posicionamiento masivo que fue parte de los lineamientos en su diseño. Esta amplitud exigida al Programa implicó que en la comparación Quiero! no fuera visto exactamente igual que a los programas de millaje de la competencia por ser mucho más amplio que ellos, tema que actualmente es un problema para el posicionamiento del programa en las Rentas Altas.

Los clientes ven en el programa algo mucho más completo que tan sólo pasajes. Esta situación fue denominada por la consultora Brain como “confusión administrada” por tratarse de alguna manera de algo buscado.

El hecho de incorporar a un nuevo tipo de cliente de Rentas más Bajas aún, es un desafío para el posicionamiento actual de Quiero! en los segmentos más Altos, que verán de pronto cómo su programa incorpora a clientes muy alejados de su situación y deseo. Y en la otra punta estos nuevos clientes de la base de la pirámide se sentirán ingresando a un Programa que intenta posicionarse en Viajes, beneficio mucho menos valorado para ellos.

Este último punto hace indispensable para mí la creación de una sub-marca con una propuesta de valor orientada a los clientes de Rentas Altas basada en mejoras que serán agregadas al producto (y que expondré bajo el título “Innovación en camino”).

Y veo ideal para el resto de los clientes Galicia y los nuevos clientes Naranja hacer una nueva construcción marcaría que tome independencia de la marca y comunicación de Galicia. Para eso creo que lo primero será revertir las definiciones expuestas al principio de este capítulo sobre uso de colores y fuentes y desde un lugar más neutral dotar a la nueva imagen de marca de los atributos más valorados del programa y agregarle otros que sean comunes a ambas marcas siguiendo un modelo como el que propongo a continuación para esa construcción.



Gráfico 18: Modelo de construcción de marca

Fuente: Estudio exploratorio de marca (Enero 2018). Agencia Provokers.

Factores claves de éxito:

RESOLVER TENSION PRODUCTO ACTUAL vs NUEVO

- Construir marca, comunicación y contenido que sea adueñable y resulte cercano al nuevo segmento de clientes.
- No perder foco en clientes Galicia para lo cual será clave una nueva propuesta de valor para que los clientes Galicia Éminent (punta de la pirámide) también sientan al programa como propio.

GENERAR DINÁMICA DE TRABAJO EN EQUIPO

- Será necesario un equipo dedicado a la implementación y ongoing del proyecto del lado de Naranja que tenga la comunicación fluida y directa con el equipo de gestión de Quiero!
- También es clave provocar sinergia entre las fuerzas de venta para evitar duplicidades en la firma de acuerdos con comercios y generar nuevos acuerdos con comercios regionales que puedan ser rápidamente volcados a la plataforma.
- Promover una cultura orientada a entender al cliente.

CONTENIDO RELEVANTE

- Serán necesarias ofertas regionales. Acuerdos relevantes para el target y la incidencia de la bajada del management para que los acuerdos en las localidades más chicas lleguen a BsAs y se puedan subir a través de una tecnología más simple.

INVERSIÓN EN TECNOLOGÍA

- Una App propia con funcionalidades propias lo suficientemente liviana como para no competir con la App transaccional de cada negocio.
- Una plataforma que tenga tecnología de geolocalización y propuesta predictiva en base a perfil/segmentación del cliente.

**INNOVACIÓN
CONSTANTE Y
MEJORA
CONTINUA**

- Tener recursos necesarios para investigación de mercado, y pruebas con clientes.
- Trabajar sobre la experiencia del cliente en la interface y tener un producto simple y fácil de usar.

**PRESUPUESTO
ASOCIADO A LA
RENTABILIDAD
DEL CLIENTE,
NO DEL PRODUCTO**

- Asociar la economía del Programa a la rentabilidad del cliente será más sano que uno que se asocie tan sólo a un producto por más importante que este sea.
- El asociar la economía a la rentabilidad del cliente permitirá acompañar mejor los ciclos expansivos o recesivos del negocio, y por tanto también las necesidades del negocio al que le da soporte³⁶.

**CREAR UNA
ESTRUCTURA
LEGAL Y
SOCIETARIA
NUEVA**

- Que le permita comenzar a facturar por la venta de puntos interna y externa al Grupo, y de esa forma contar con nuevos ingresos que fondeen el programa.

**ESPONSOREO
DE LA ALTA
GERENCIA**

- Imprescindible en proyectos de esta envergadura.
- Para que no apuren la transición y los cambios puedan ser implementados gradualmente. Tener la posibilidad de probar, equivocarse y corregir los desvíos, pero la mira siempre puesta en llegar al Spin Off y la creación de un producto transversal a varias empresas.

³⁶ Este tema se encuentra desarrollado con mayor detalle en el capítulo "Precio" y en el Anexo 8.

Marketing mix

Mi objetivo para esta sección es describir qué es y cómo funciona el Programa actualmente, qué cambios están previstos en el corto plazo y cuáles son desde mi visión las mejoras que deberían tenerse en cuenta para dejar el Programa listo para su próximo paso.

Producto:

Se trata de una plataforma de beneficios que ofrece más de 1500 formas distintas de recompensar a los clientes por su lealtad con el Banco.

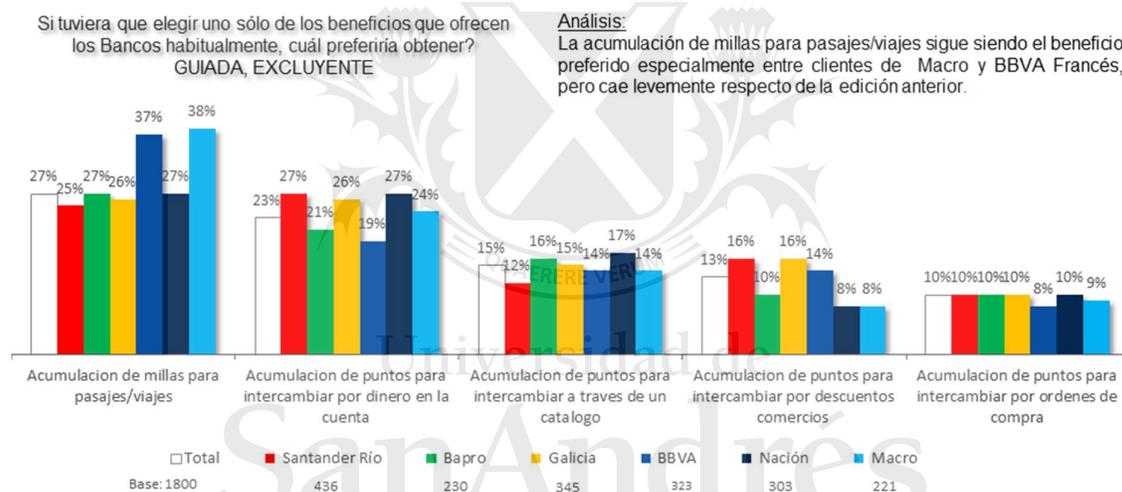
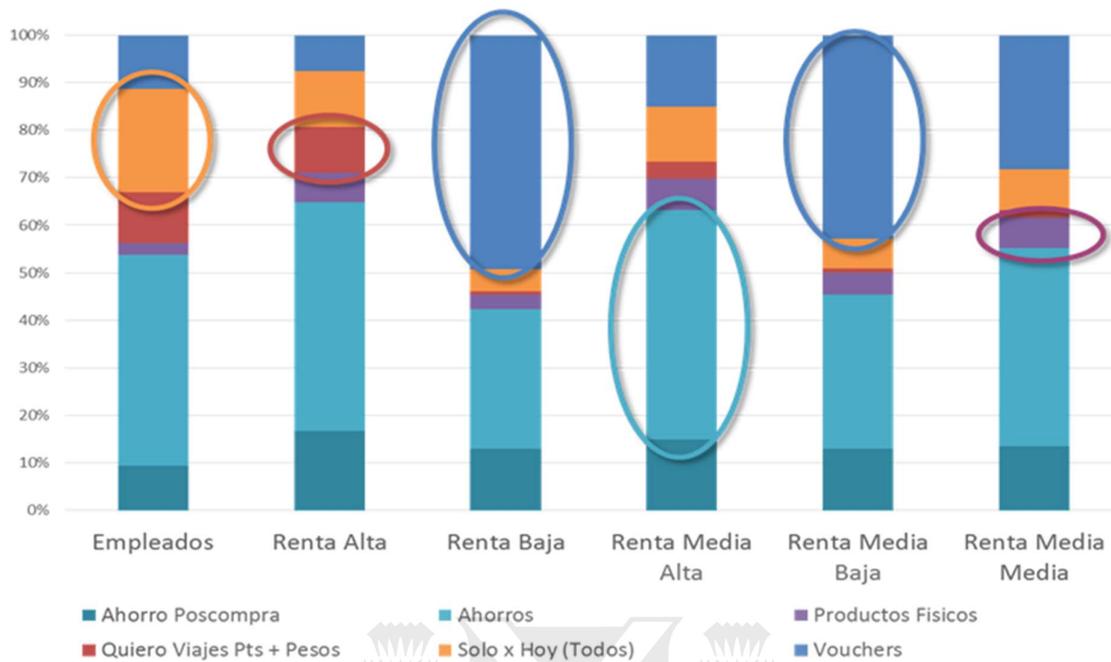


Gráfico 19: Beneficio preferido de programas de acumulación.

Fuente: Básicos del Negocio de Tarjetas (2017). Consultora Brain.

Quiero! segmenta su oferta en las siguientes categorías: Viajes, Ahorros (pre y poscompra), Productos de catálogo (Físicos), Vouchers (Experiencias) y Cashbacks y cada una de las categorías tiene una importancia distinta y su propia estrategia.



Quiero! es muchos Programas en un solo Programa
Cada segmento encuentra utilidad en distintos tipos de beneficios

Gráfico 20: Proporción de canjes por Tipo de beneficio y por Renta. Año completo.

Fuente: Información de Gestión Interna (2017)

Comienzo por la categoría estrella, que son los [Viajes](#).

Viajes:

Siendo la categoría con menor participación en cantidad de canjes es la más costosa del Programa y a la vez el elemento que estratégicamente le sirve al Banco para instalar la propuesta en la cabeza de sus mejores clientes y poder competir por sus consumos con el resto de los Bancos, pero sobre todo con aquellos que tienen un acuerdo de cobranding con una línea aérea.

Para el diseño de esta oferta fue necesario encontrar un socio que conozca del negocio y pudiera operarlo, para ello el Banco firmó una alianza estratégica con Avatríp quien desarrolló una versión marca blanca de su sitio conectada a través de webservice con la página del Banco y en la cual los clientes Quiero! pueden utilizar sus puntos como medio de pago.

Viajes es una categoría especial para la gestión del programa dado a su gran peso en la inversión, a que se trata de un beneficio con costo en dólares, y a que en el mercado aerocomercial actual es muy difícil lograr negociar una ventaja económica en la compra de pasajes por volumen por tratarse de un producto de bajos márgenes y muy comoditizado. Es por esto que las decisiones sobre esta categoría tienen gran influencia sobre las definiciones de la estrategia general del Programa.

La oferta de Viajes cuenta con 6 verticales³⁷ pero a pesar de eso, la facturación se concentra en aéreos (75%), y hoteles (15%).

Viajes cuenta con 3 mecánicas de canje distintas para acceder a sus beneficios:

Mecánica	Características
<p>Tabla de destinos y puntos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Más de 50 destinos nacionales e internacionales • A valor fijo en puntos, pero de disponibilidad variable. • Compara contra programas de millaje porque permite hacer el cálculo de consumo para el alcance a premio. • Es el tipo de canje que maximiza el beneficio
<p>Uso de puntos más pesos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Válido para cualquier producto de cualquier vertical. • Se puede usar desde 1 punto para el canje y combinar el resto con pesos. • Dado que puede acceder cualquier cliente de cualquier Renta, es el que ofrece menor valor relativo.
<p>Canje de puntos por cuotas sin interés</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Permite acceder a 6, 12, 18 y 24 cuotas sin interés en la compra de cualquier producto de la plataforma. • Tiene una buena relación costo beneficio, sobre todo en tiempos de tasas elevadas.

Pensando en la incorporación de los clientes Naranja veo valiosas las incorporaciones que expongo a continuación.

³⁷ Aéreos, Hoteles, Paquetes, Autos, Cruceros y Pases a Disney.

Una de ellas tiene que ver con la incorporación de líneas aéreas low cost teniendo en cuenta la naturaleza con la que nacen este tipo de negocios en el mundo. La estrategia de estas líneas aéreas tiene por objetivo ampliar la torta actual del público que viaja, incorporando rutas que no son tan redituables para el negocio tradicional a fuerza de pura eficiencia de costos, y con el foco en eliminar asientos disponibles en los vuelos generando para eso promociones de precios impensadas en la visión tradicional del negocio.

La experiencia de otros países muestra que eso terminó produciendo que el avión como medio de transporte sea más utilizado por el público que habitualmente viaja por medios terrestres, tanto como aumentar la frecuencia de quienes ya viajan por ese medio al hacerlo mucho más accesible con sus precios.

La incorporación de líneas aéreas low cost a Quiero! debería hacerse por fuera de la agencia de viajes puesto que parte de la esencia de las low cost involucra la eliminación de intermediarios como forma de bajar sus costos. Es así que de incorporar alguna de ellas debería pensarse como un modelo distinto (intentaré una propuesta unos párrafos más adelante).

Sumar este tipo de propuestas sería de valor no sólo para los clientes de Naranja, sino para el resto de los clientes Galicia.

Otra de las mejoras que propongo pensando en la mejora del producto con foco a la incorporación de Naranja es la conexión con sistemas de venta de pasajes de ómnibus, método muy utilizado para la interconexión entre ciudades del Interior de nuestro país. Existen algunas plataformas que actualmente logran centralizar la oferta de pasajes en micro, por lo cual se llegaría a la solución sólo encontrando un modelo de negociación e integrándose con una o varias de ellas: plataforma10.com.ar, centraldepasajes.com.ar, entre otras.

Con estas incorporaciones siento que la categoría Viajes lograría una oferta bien robusta, con la ventaja de incorporar beneficios de alto valor y de costo en pesos lo que permitiría darle un poco de aire a la gestión económica del programa en una época difícil de inestabilidad cambiaria como la actual.

Vouchers:

[Vouchers](#) es la categoría de más reciente creación y especialmente diseñada para contar con beneficios de bajo costo en puntos y alto valor percibido apuntado específicamente a las Rentas más bajas quienes son sus mejores usuarios.

Esta categoría de beneficios se diferencia por su posibilidad de administrar “códigos promocionales” que habilitan al cliente que los canjea a acceder a lo que sea que ese código signifique en el proveedor del servicio, siendo habitualmente utilizados para beneficios enteros (a diferencia de los porcentajes de descuento) y habilita al cliente a disfrutar de una experiencia completa ya sea ir al cine o comer un combo en una hamburguesería, entre otras opciones.

La estrategia comercial detrás de esta categoría es conseguir grandes descuentos por la compra y pago adelantado de una gran cantidad de productos/ beneficios, que podrán ser utilizados en un plazo prolongado de tiempo. El producto estrella de esta categoría son las [entradas de cine](#) donde el Banco consigue un descuento de hasta el 60% por la compra de 100.000 entradas o más, que podrán ser utilizadas en el transcurso de todo un año en cualquiera de las cadenas de cine adheridas en todo el país.

El patrón entre los productos que forman parte de esta categoría es que se trate de beneficios en general relacionados con salidas y entretenimiento. Gracias a la negociación, la categoría logra contenido interesante y alcanzable en término de cantidad de puntos necesarios para el canje, lo que convierte a los beneficios de esta categoría especialmente atractivos para las Rentas Bajas y para el primer canje de cualquier Renta.

Una característica importante de esta categoría es el hecho que el comprar grandes cantidades de un producto y pagarlos por adelantado (aprovechándose de la ventaja financiera que implica ser un Banco) hace que el precio por esos productos se congele por largo tiempo y por ende también el costo del punto detrás de cada beneficio, permitiendo la posibilidad de mantener un bajo costo con un valor

percibido que por efecto de la inflación va en crecimiento lo que hace que los beneficios de esta categoría sean más atractivos con el paso del tiempo. Esto también tiene un efecto positivo sobre el presupuesto del Banco ya que su costo del punto aumenta más lento que el del resto del catálogo.

Yendo a las apreciaciones a tener en cuenta en el futuro para considerar la nueva cartera de Naranja, mencionaba anteriormente la posibilidad de incluir a las low cost pero la necesidad de hacerlo por fuera de la plataforma de Viajes. Una de las alternativas sería hacerlo a través de esta mecánica utilizando códigos promocionales (una especie de Gift Card virtual) que equivalgan a un monto de descuento en la compra del pasaje, al igual que se hace con el beneficio en [Rapsodia](#). El descuento no sería directo, sino que el cliente recibiría un código para luego utilizar en la web de alguna de las líneas aéreas y eso le daría acceso al cliente a pagar menos por un pasaje comprado.

Por otro lado y en cuanto al contenido, fue probado y con buenos resultados la generación de contenido de relacionado con la categoría espectáculos. A través de Quiero! se comenzó a explorar caminos para que el Banco pudiera decir “yo también!” tengo beneficios en espectáculos, luego de haber visto el provecho que le sacaba la competencia a sus alianzas.

Una vez probado el éxito de la incorporación de espectáculos a través de esta mecánica se decidió contar con una oferta fija de contenidos en espectáculos, intentando negociar alguna obra de gran reconocimiento en las plazas más frecuentadas y acompañarlas de otras obras que permitieran completar la oferta.

Desarrollo este punto en este momento porque creo que después de haber probado el atractivo de este tipo de beneficios para todas las Rentas y en especial para las Bajas, con la incorporación de Naranja podría explorarse alguna variante más al respecto. Por ejemplo, la posibilidad de incorporar obras que estén en gira por el interior del país, o incluso incorporar como beneficio la suscripción a contenidos on demand como lo son las plataformas de cine Netflix o de teatro Teatrix.

Ahorros:

Capítulo aparte requiere la categoría de Ahorros, por tratarse del tipo de beneficio que desde un primer momento diferenció al Programa.

Este novedoso tipo de recompensa le permite a un cliente que tenga los puntos suficientes poder acceder hasta a un 100% de Ahorro en sus compras, cualquier día de la semana, en cualquier comercio que quisiera.

De esta manera, la inversión realizada por el Banco es más eficiente también porque otorga el beneficio sólo a los clientes que lo merezcan (tengan puntos suficientes) a diferencia de las promociones directas que aplican para todo aquel que pague usando un plástico Galicia. Esta herramienta permitió al Banco tener un elemento para romper con el contexto de guerra de promociones que parecía no tener fin hasta ese momento.

En cuanto a su mecánica, originalmente para acceder a un beneficio era necesario que un cliente se anticipara al consumo, y entrara al sitio web del Programa para canjear los puntos que quisiera por un porcentaje de descuento en una marca o rubro determinado (era necesario seleccionarlo). Al momento de realizar el canje el cliente se “obligaba” a realizar un consumo en el comercio o rubro elegido dentro de un plazo de 15 días a partir de la fecha del canje³⁸. De no realizar el consumo, el cliente perdería los puntos utilizados.

El tener que planificar la utilización del canje favorecía su uso en algunos rubros, pero complicaba su aprovechamiento en otros.

Su mecánica era muy bien percibida por ejemplo para quienes preferían utilizar ese descuento en la carga de combustible, tratándose de un consumo repetitivo en la mayoría de los casos, de tickets promedios altos, sumamente valorado por pertenecer al 2do anillo de consumo, y donde es muy poco frecuente conseguir descuentos. Pero distinta era la situación cuando el canje era por indumentaria en

³⁸ Algo más que se sumó a la novedad es que al momento de hacer la compra no era necesario para el cliente tener que mostrar ningún comprobante impreso haciendo que su uso sea 100% virtual.

donde se hace mucho más difícil poder conocer de antemano si la prenda o calzado deseado estará disponible en el color y talle que uno desea.

Es por esto que una vez que la base de clientes inscriptos al programa llegó a su madurez, los más involucrados se aseguraron de hacernos llegar su opinión³⁹ sobre lo complejo que les parecía la utilización de los puntos para ahorros en los consumos de tipo más impulsivo, aquellos que uno no tiene planificados y se ve tentado a hacer en el momento.

La detección de este insight fue clave para la creación del “Canje Poscompra”. Esta modalidad de canje complementó a la anterior de modo que ya no era necesario planificar el consumo y anticipar el canje. Con este nuevo tipo de canje el cliente podría hacer un consumo impulsivo y si lo hacía en un comercio adherido a Quiero! y contaba con los puntos suficientes para un canje, le llegaría por mail una propuesta de descuento a cambio de puntos para ahorrar sobre su compra ya realizada.

Esta nueva modalidad de canje implicó un gran desarrollo que bien valió la pena ya que fue muy bien recibido por los clientes cosa que trajo como resultado que en muy poco tiempo el canje poscompra se llevara aproximadamente el 25% del total de canjes mensuales a un muy bajo costo del punto.

Considerando que al incorporar a Naranja se sumarán nuevos clientes del interior del país, incluso de zonas en donde Banco Galicia tiene menor llegada es que la modificación que propongo en este punto es la evidente necesidad de incorporar nuevas marcas al catálogo actual, muchas de las cuales serán marcas locales de ciudades o pueblos del interior del país. Es muy común que cada pueblo del interior de una provincia tenga su propia casa de electrodomésticos, tal vez incluso haya pequeñas ciudades que no cuenten con la presencia de una de las grandes cadenas de supermercados.

Será inevitable para que el programa pueda tener éxito y logre identificarse con el público local, que haya marcas regionales. Y aún más importante será que aunque

³⁹ A través de reclamos y como respuesta a las encuestas de satisfacción enviadas poscanje.

sean menos conocidas y de menor facturación, cuando un cliente de una pequeña localidad del Interior ingrese, pueda ver primero aquellas marcas que pertenezcan a su ciudad.

Yendo entonces a las mejoras necesarias para esta nueva etapa de crecimiento, es que veo imprescindible poder incorporar mejoras tecnológicas que permitan tener mayor flexibilidad sobre el catálogo, permitiendo incorporar más marcas y porcentajes de descuento de una manera sencilla, pero esto no sería de utilidad si no se incorpora al mismo tiempo una herramienta que permita personalizar el catálogo de beneficios en función del segmento y ubicación geográfica que esté ingresando, haciendo que las ofertas para ese tipo de clientes sean más visibles que las utilizadas por otros segmentos.

Incluso hay tecnologías como las que ofrece Oracle en su producto “RTD”⁴⁰ que a través de machine learning y Big Data permiten pronosticar con un alto porcentaje de confianza ofertas que tienen mayor propensión a ser aceptadas por ciertos clientes en función de búsquedas o navegaciones realizadas en el sitio previamente, o incluso hacer ofertas proactivas de canje para clientes sin historial, en función de lo que hayan hecho otros clientes similares a él anteriormente.

Herramientas como estas permitirían sortear mejor las desventajas de tener una mayor cantidad de ofertas, haciendo que los clientes se vean bombardeados por menor cantidad de estímulos y de mejor calidad elegidos específicamente dando la sensación de personalización, además de considerar el punto destacado por los asesores al momento de diseñar una oferta que pueda ser adueñable también por la nueva audiencia masiva del interior del país.

Otras categorías de beneficios:

Por último, están los [Productos de Catálogo](#) y los [Cashbacks](#) (llamados comodines).

⁴⁰ Oracle Real-Time Decisions es una solución completa de gestión de decisiones con aprendizaje autoadaptativo que prescribe recomendaciones y acciones optimizadas con mensajes, imágenes, productos y servicios dentro de los procesos empresariales de primera línea.

Si bien los Productos tienen una participación importante en el total de canjes, la estrategia detrás de ambas ofertas es “completar la góndola” ofreciendo beneficios sencillos de entender en mecánica de canje y forma de acceso. Esta situación se desincentiva asignándole a la categoría la peor relación (costo/beneficio) de canje por considerarla poco diferenciadora y lejos de la estrategia principal relacionada con construir un producto digital y alineado con el negocio transaccional del Banco.

Situación similar ocurre con los Cashbacks. No sólo son poco diferenciadores, sino que acostumbran al cliente a acceder a un tipo de beneficio que en general es caro dado que su costo es totalmente asumido por el Banco.

Innovación en camino:

A través de los años fueron surgiendo distintas ideas⁴¹ de nuevas funcionalidades que se fueron sumando en un roadmap a la espera de poder contar con disponibilidad de recursos en Sistemas y/o con el momento justo para capitalizar tal inversión en una propuesta revalorizada.

El contar con el proyecto de incorporar a Naranja hizo pensar a fines de 2017 a la alta gerencia del Banco que era un buen momento para avanzar con las nuevas funcionalidades en paralelo al avance del proyecto de Naranja puesto que muchas de las nuevas ideas serán muy útiles pensando en el nuevo cliente que recibirá el Programa y también pensando en hacer un producto más vertical que posibilite pensar luego en una estrategia de pricing diferencial según valor recibido.

Expongo estas mejoras en el gráfico a continuación, ordenadas en una matriz de valoración que utiliza criterio absolutamente propio⁴² para mapearlas asignándoles un valor para el cliente y otro para el negocio.

⁴¹ Muchas de esas novedades surgen de los clientes que opinan a través de las encuestas de satisfacción que periódicamente hace el Banco tras el uso del Programa, otra gran fuente de ideas son los mismos empleados que son los primeros y mejores usuarios del programa y lógicamente la mirada al mercado (benchmark) para ver qué está haciendo la competencia relevante.

⁴² Tal criterio surge de la experiencia de gestión del negocio sumada a la intuición que se desarrolla luego de pasar por distintos focus groups, escuchar y entender las necesidades de los usuarios.

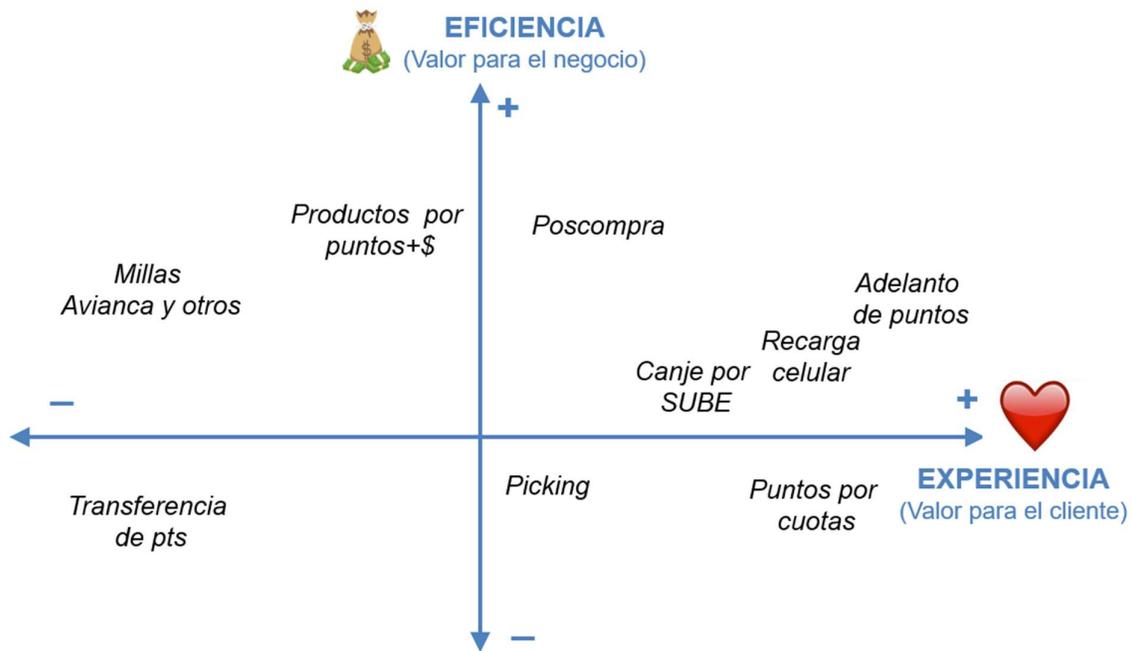


Gráfico 21: Modelo de priorización de novedades

Fuente: Creación propia

Vale aclarar que la priorización es dinámica y depende del contexto de mercado en general y de la manera en que van modificándose las necesidades del cliente⁴³.

En el cuadrante ideal (+/+) aparecen las funcionalidades de **Adelanto de Puntos**, **Recarga** de Saldo del Celular, Canje por recarga para la **Sube** y Mejoras al canje **poscompra**.

**Adelanto
de puntos**

El cliente recibiría a través de esta funcionalidad un préstamo en puntos, que pagará luego con sus futuras acumulaciones.

Valor para el **cliente**: Al comenzar desde cero y con acumulación lenta dados sus consumos es buena idea que tengan un recurso para acelerar el canje.

⁴³ Por ejemplo, la funcionalidad de canje de puntos por cuotas estuvo por desarrollarse en repetidas oportunidades pero cada intento de avance terminó frenado puesto que el mercado comenzó a ofrecerlas gratuitamente ante la cercanía de un Mundial de Fútbol.

Valor para el **negocio**: Está dado por la asignación de un costo a la devolución de los puntos asimilable a una tasa de interés que permita monetizar la operación.

Recarga
SUBE y
Celular

Son muy similares entre sí en funcionamiento y público target. Ambos productos son los que actualmente empujan el uso de herramientas de billetera electrónica como la de Mercado Pago fuera de la plataforma de Mercadolibre.

Valor para el cliente. Al ser un beneficio que ataca el primer anillo de consumo (servicios públicos, movilidad y conectividad) siendo un beneficio clave para clientes en la base de la pirámide. Además, podría fraccionarse en distintos montos de recarga para que los clientes con menor cantidad de puntos también tengan una opción de canje de valor (y válida en todo el territorio) en el catálogo.

Valor para el negocio. Está relativizado dado que podría transparentar mucho el valor del punto asignado (por el método de tasa de conversión). Para evitarlo la alternativa es fijar packs de montos de recarga y hacer escala progresiva de asignación del valor del punto.

Mejoras a
Poscompra

Apuntan a darle mayor inmediatez a la oferta enviada. Acercándola lo más posible al momento de la compra y permitiéndole adaptar el tope al monto de compra realizado cosa que hoy no funciona así⁴⁴.

Valor para el cliente. Es un beneficio muy bien percibido, traccionador de la satisfacción y dirigido al consumidor cada vez más inteligente al que nos dirigimos.

Valor para el negocio. Por su colaboración en la gestión económica del programa.

⁴⁴ Ejemplos de inmediatez sería que el cliente reciba el mail con la propuesta de canje en cuanto sale del comercio, justo recién de realizar la compra a diferencia de hoy que salen sólo los jueves acumulando los consumos de toda una semana. Un ejemplo de adaptar el tope del monto a la oferta es hacer que un cliente que hace un consumo elevado reciba un tope que sea representativo para ese consumo. Hoy un cliente que compra una heladera recibe el mismo tope de descuento que uno que compra una pava eléctrica.

También entiendo muy valoradas por el cliente pero con menor peso para el negocio las alternativas de canje de **puntos por cuotas** y **retiro de canje en local**.

Canje de
puntos x
cuotas

Replica la mecánica de Quiero Viajes pero para el resto de los consumos. Se presupone un monto promedio en pesos de consumo por cantidad de cuotas, y fijado el costo financiero que esa cuotificación tiene, se le asigna un valor en puntos.

Valor para el cliente. Dado por la posibilidad de acceder a cuotas sin interés en rubros que hoy no existen (por ejemplo consumos en el exterior).

Valor para el negocio. Está relativizado porque en contexto de tasas caras sería un canje muy costoso.

Picking
(Retiro en
local)

Los canjeadores de productos podrían retirar su canje por un punto de venta directamente y ahorrarse el costo del envío.

Valor para el cliente. Aporta comodidad para quienes no tienen un punto fijo para la recepción. Se relativiza porque sólo impacta en un grupo de clientes.

Valor para el negocio. Relativo porque expone mucho el ratio de conversión.

Productos
por
pts + \$

Similar a la mecánica de canje de Quiero Viajes.

Valor para el cliente. Darle acceso a un producto inalcanzable en puntos. Puede ser una forma de ofrecer beneficio a quienes menos puntos acumulen. Lo relativizo ya que afecta sólo a un

tipo de canje.

Valor para el negocio. Aumenta el valor percibido del punto canjeado a través de la mecánica “autoliquidable⁴⁵” y genera un ahorro asimilable a una ganancia al quemar pasivo a costo cero.

Con menor importancia relativa para el cliente de Naranja entiendo se encuentran el canje de puntos por **millas** de los programas de las aerolíneas (Avianca, Smiles, Iberia, etc) y la **transferencia** de puntos entre cuentas.

En los tres casos está comprobado que se trata de beneficios muy bien percibidos por la Renta Alta. No es el caso de los clientes Naranja, por eso descarto su valor para ellos. En el caso de la transferencia de puntos entre cuentas, creo además genera un impacto negativo para el negocio dado que los puntos que se transfieren es para canjearlos, y en general al ubicarse en un rango mayor de puntos el cliente accede a premios más caros para el Banco, es por eso que lo termino ubicando en un cuadrante de menor atractivo para el cliente y por ende en último lugar de mi lista del roadmap.

Precio:

Veo dos formas de abordar el tema precio:

- Precio como variable para la fijación del presupuesto
- Fijación de un precio para el acceso

Precio como variable para la fijación del presupuesto

De la primera alternativa sólo mencionaré aquí (el tema se encuentra más desarrollado en Anexo 9) que se trata de buscar una referencia sobre la cual fijar el importe a invertir en el Programa.

⁴⁵ Esta mecánica se aprovecha al comprar productos a precio mayorista (por ej. pagar \$700 algo con valor de mercado \$1000). Permite pasar el descuento a puntos y ofrecer el producto por pts + \$\$ (donde \$ = precio mayorista del producto).

Pretende fijar un criterio que permita asignar un orden de magnitud, y a la vez una guía que haga más evidente cuándo es momento de expansión para acompañar al negocio, y cuándo es momento de retracción.

El criterio actual de fijación de presupuesto es alinearlo con los ingresos generados por consumos con Tarjetas, y puesto que se pretende mucho para el Programa es que durante todo el año 2018 Galicia estuvo analizando la posibilidad de modificar ese criterio.

Basado en la demostración de que Quiero! genera un derrame positivo sobre el negocio entero y no tan sólo los consumos con Tarjetas, es que la alternativa que se analiza es modificar el criterio para fijarlo como un porcentaje de la rentabilidad generada por cada segmento de clientes, y no tan sólo por un producto.

Fijación de un precio para el acceso:

Hasta el momento Quiero! fue un programa gratuito, aunque se evaluó en más de una oportunidad la fijación de un precio como forma de filtrar el interés real de los clientes y como método de fondeo en momentos económicos de crisis.

Creo que hoy el Programa se encuentra en un momento justo para repensar una nueva política de pricing y aprovecharse de eso para poder extender la propuesta de valor hacia más segmentos y haciéndola acorde a las necesidades de cada uno de ellos.



Gráfico 22: Estrategia de pricing por segmento

Siguiendo el ejemplo de monetización de las líneas aéreas⁴⁶ existe una oportunidad de agregar valor a cambio de un fee para convertir el programa Quiero! en freemium para la punta de la pirámide, y aplicar otro fee a modo de barrera de ingreso para la base de la pirámide.

¿A quién?	¿Cómo?	¿Qué?
<p>Cientes Galicia Éminent (punta de la pirámide)</p>	<p>Oferta Premium (Suscripción mensual en dólares)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pensado para el cliente Galicia más exigente. • Tendría el mismo programa al que se le suma un diferencial más exclusivo en un espacio que compartiría únicamente con sus iguales. • El valor diferencial estaría dado fundamentalmente por las funcionalidades más valoradas por los clientes Renta Alta⁴⁷ expuestas en el título “Innovación en camino”. • También contaría con un diferencial en el resto de las funcionalidades de la versión base (por ejemplo aceleración en la acumulación, o mayor tope de reintegro en los canjes). • El monto del fee debería ser comparable con el de los clubes premium de la competencia (Ej: Club Latam).
<p>Resto de los clientes Galicia (Rentas Masivas)</p>	<p>Gratis</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes Galicia que no deseen pagar fee, podrán tener la versión base del programa con las mismas funcionalidades disponibles hoy. • El contar con bajo solapamiento entre las carteras de Galicia y Naranja evitaría que esta decisión genere discriminación entre los clientes en un principio, y habilitaría a Galicia a cobrar por su programa a los clientes de Rentas más Bajas.
<p>Cientes Naranja Top (Renta Alta)</p>	<p>Bonificado (Por períodos renovables)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes de Renta Media Alta (ingresos >\$22.000) tendrían el programa bonificado el primer año. • Podrían revalidar la bonificación si mantienen el nivel

⁴⁶ Club Smiles (Gol), Club Latampass (Latam) y Club Lifemiles (Avianca)

⁴⁷ Transferencia de puntos, canje de puntos por millas, canje de puntos por cuotas.

y Media Alta)		<p>de consumo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si algún cliente Naranja deseara podría acceder también a la versión freemium del programa pagando el fee correspondiente.
Clientes Naranja Rentas Masivas (Primer 20%)	Fee de filtro (Débito automático mensual en pesos)	<ul style="list-style-type: none"> • El resto de los clientes Naranja podrían acceder al programa sólo si pagan el fee de filtro. • La diferencia para ellos es que deberían pagar para recibir la versión base del programa.
Low end (clientes fuera de alcance)	Fee de filtro (Débito automático mensual en pesos)	<ul style="list-style-type: none"> • Si lo desearan podrían participar pagando el mismo fee que el resto de los clientes Naranja. • Siendo un programa de recompensa al consumo, Quiero! no es la opción para los clientes Naranja de las rentas más bajas. • Ellos encontrarán alternativa dentro del set de beneficios de Naranja denominados Smartes y PlanZ (promociones y cuotas en comercios.)

Promoción:

El momento actual del programa mucho le debe a los aciertos de su estrategia de comunicación desde el momento del lanzamiento.

El primer objetivo a lograr para la comunicación del Programa fue conseguir elevados niveles de conocimiento entre clientes del Banco, y lograr que las comunicaciones de Quiero! se asocien directamente a Galicia.

Un segundo elemento fue la necesidad de que la comunicación demuestre cercanía y empatía a todos los clientes teniendo en cuenta que se apuntaba a un público masivo, para lo cual el recurso cómico y novelesco de la parejita funcionó a la perfección⁴⁸.

⁴⁸ Resultados de las campañas lanzamiento en Anexo 9.

Cambios para lo que se viene:

Veo importante mencionar el cambio en la comunicación del programa que se dio a partir del 2017 y con mucha mayor fuerza en 2018.

La comunicación fue evolucionando junto con el producto y la estrategia del mensaje. Y esa evolución llevó a que en un determinado momento la dinámica del programa haga necesario un elemento más versátil para la comunicación.

En esa búsqueda fue que el Banco recurrió a un recurso distinto al de la pareja que fue casualmente la alternativa que quedó descartada al momento del lanzamiento del programa.



Los puntitos negros (animación digital) que hoy son los voceros del programa nacieron como una propuesta de la agencia en 2011 pero nunca llegaron a ver la luz luego de que el Banco decidió seguir utilizando a la pareja para generar la asociación de marca a la que hice mención anteriormente.

Los simpáticos puntitos volvieron en 2017 para ser utilizados por Quiero! como recurso de comunicación exclusivamente para la estrategia de comunicación en ámbito digital fundamentalmente por ser ese ámbito el que permite poner a prueba mensajes y cambiarlos rápidamente si no funcionan, tanto como por ser el mejor lugar para comunicar las ofertas con mayor velocidad, mucho más que los medios masivos.

Para un programa próximo a federalizarse, la pauta en medios digitales ofrece la flexibilidad necesaria para mostrar un beneficio pudiendo segmentar de la manera más precisa aprovechando también la variable de zona geográfica. Considero una buena idea seguir concentrando cada vez más la inversión en ese canal.

De lo que está por fuera de la publicidad digital y pensando en la incorporación de Naranja, veo importante seguir priorizando la inversión en TV por cable, siendo este un medio muy consumido y mucho más que la TV abierta sobre todo en el Interior del país.

Volviendo al mensaje, los avisos filmados con actores comenzaron a ser un recurso cada vez más caro (por contratos de exclusividad y costos de producción, entre otros) y a la vez muy poco versátiles⁴⁹.

Ese contexto hizo pensar que hacía falta un elemento más flexible y de esa idea renacen los puntos animados que traían más de una ventaja.

En primer lugar eran más económicos en un contexto en que la eficiencia era muy importante. Además, requerían menos tiempo entre su preproducción y lanzamiento en un momento en que el tiempo es la variable más valorada. Y por último, de la combinación de las anteriores surgía la tercera ventaja que es que al ser menos costosos y ofrecer más velocidad en su producción podrían comunicarse más mensajes a lo largo de un año, agregando la capacidad también de subirse a nuevas tendencias como lo fue por ejemplo cuando [los puntitos comunicaron todas sus ofertas al ritmo de las canciones de Luis Miguel](#)⁵⁰ (aprovechándose del éxito que tuvo la serie del cantante en Netflix).

Con la novedad de lanzar el programa como producto multiempresa el área de publicidad vió en los puntitos un recurso para ubicar la comunicación en una posición más neutral, permitiéndole comenzar a transitar un distanciamiento de esa

⁴⁹ Las publicidades con la pareja comenzaban a definirse a fines de un año para filmarse a inicio del siguiente y ser lanzados de a uno a lo largo del año. Que el mensaje a comunicar tuviera que ser definido a fines del año anterior no permitía tener la cintura para utilizar a la pareja para comunicar ofertas de oportunidad, o comunicaciones más tácticas que surgían a partir de nuevas negociaciones.

⁵⁰ <https://www.youtube.com/watch?v=M7cPjx3jCXY>

asociación con Galicia que tanto había buscado y mostrarse más independiente previendo la incorporación de Naranja en la base.

Los puntos animados como recurso creativo permiten además crear infinitos personajes, pudiendo adaptarse a cualquier mensaje que tuvieran que dar, ya sea al público más exclusivo, como al más masivo, y llegando incluso como posibilidad a considerar el hecho de hablar con el acento o modismos de la región en la que se esté comunicando para lograr mayor identificación con el público local o adaptar distintas personalidades recurriendo a los distintos estereotipos de clientes.

A partir de 2018 los puntos se convirtieron en los actores exclusivos⁵¹ de Quiero! y por todo lo expuesto creo que tienen muchísimo potencial para seguir siéndolo por varios años.

Filtros propuestos para la comunicación de Quiero! a clientes Naranja:

Hablando de las ventajas que tiene el uso de los puntitos como voceros del programa, mencioné como posibilidad el que ellos adopten distintas personalidades, o que a través de las situaciones que viven puedan crear diferentes climas en la comunicación.

Ambas marcas comparten sólo un 5% de la base, lo cual para mí en este escenario inicial es una ventaja puesto que para la comunicación que no es masiva (y dependiendo el canal y la zona también para la comunicación masiva), el programa podría adoptar estrategias distintas de comunicación y ofertas, ya que se dirigirá a públicos casi excluyentes, pudiendo switchear de la base de Galicia a la de Naranja casi sin roce.

Esto me hace pensar en la posibilidad de que cuando los puntitos comuniquen ventajas a los clientes de Naranja (mayoritariamente ubicados en el Interior del país)

⁵¹ Como dato de color, el quiebre de la relación entre Paola Barrientos (actriz que hizo de Claudia desde 2009 y hasta 2017) y Galicia, y el consecuente cambio de la actriz que encarna el personaje de "Claudia" fue un ingrediente más que hizo pensar que era un buen momento para hacer un cambio y salir de la parejita, generando cambios en la forma en la que ambas marcas (Galicia y Quiero!) se comunican con su público.

la comunicación pudiera adoptar un tono de mensaje, y cuando comunique a Galicia, ser distinta y aún así conservar aspectos que le den una identidad única y propia.

Si bien la búsqueda a largo plazo es unificar negocios y generar aún más sinergias, el que al principio los mundos comiencen siendo separados es una gran noticia para aprovechar evitando fricciones innecesarias entre lo que el programa es hoy y lo que deberá ser (crecimiento horizontal) para abarcar a un tipo de cliente muy distinto al actual, permitiendo transitar ese camino más gradual y naturalmente.

Yendo al estilo de comunicación de Naranja, y retomando las sugerencias de los asesores de marca unos capítulos más arriba es importante insistir en la necesidad de que la nueva propuesta se muestre adueñable por parte de los clientes de Naranja.

Creo que sólo podrá lograrse el objetivo que los nuevos clientes sientan la comunicación como propia si se conservan los atributos distintivos de la personalidad actual de la marca Naranja tanto en la comunicación directa, como en la masiva (cuando se dirija a zonas o canales con mayor preponderancia de clientes Naranja).

Lo que veo mejor es emular la estrategia de comunicación al lanzamiento del programa, que separó la comunicación masiva de la táctica haciendo uso de los distintos canales para un mensaje de diferente tono.

Galicia y Naranja comparten atributos en su comunicación, que podrían mezclarse en una identidad única renovada para la comunicación masiva de Quiero!, y dejar los atributos que son distintivos de cada marca para los mensajes tácticos entendiendo que se trata de canales que serán excluyentes (comunicación más directa).

<p>Atributos EXCLUSIVOS</p> <p>Aplicables sólo a Naranja</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Todas sus comunicaciones transmiten sus rasgos más típicos. Su espíritu forma parte del ADN de sus campañas. • Naranja es una marca joven, alegre, fresca, descontracturada y positiva. Los puntitos animados son un recurso que encaja
---	--

	<p>perfectamente con la onda “financieramente incorrecta” de Naranja.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La calidad con calidez, que fue definida por Naranja como su esencia hace un tiempo atrás, deben ser atributos detectables por los clientes en cada testeo de la comunicación. • Transmite siempre alegría con sentido del humor, no importa cuán serio sea el mensaje. Tal vez heredado de su origen cordobés, solapa a través del humor la invitación al público a compartir sus valores.
<p>Atributos COMUNES</p> <p>En la comunicación de Galicia y de Naranja</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ambas empresas siempre demuestran la existencia de una organización grande, seria y sustentable detrás. • Sus comunicaciones respetan códigos de estética de primer nivel, puestos en evidencia en sus publicidades de calidad cinematográfica, y en el estilo minimalista y simple cuando se trata de canales más directos como el mail o resto de la comunicación digital. • Dada su trayectoria, relevancia y trascendencia como empresas es siempre un condimento notorio el transmitir un mensaje tanto al “mercado” como al “no mercado”, apuntando a identificar los distintos roles en simultáneo que las marcas tienen ya sea comercial o rol social.

El desafío no es sencillo dado que involucra crear una nueva personalidad más versátil, pero los elementos están dados como para animarse a recorrer ese camino con la cautela que merece, chequeando la recepción del mensaje luego de cada paso y si corresponde, corrigiendo desvíos.

Parte de estos desvíos en el diseño de la comunicación podrán ser corregidos si se tiene en cuenta la realización de focus groups con pre test una vez se tengan los primeros bocetos de los comerciales, y hacer seguimiento posterior vía social listening.

Plaza:

Quiero! es un producto pensado para funcionar como una plataforma digital autogestionable. Es por eso que su canal de distribución por excelencia es el sitio web transaccional al que hoy se accede a través del uso de las claves de Online Banking de Galicia, o en su versión pública a través de quiero.com.ar.

En su plataforma web el cliente puede resolver todas las transacciones que demanda el programa: inscribirse, completar su perfil y enriquecer o actualizar datos de contacto, consultar los puntos, canjearlos o contactarse por consultas o reclamos con el área de Atención al Cliente del Banco. Por este canal se realizan el 97% de las transacciones que recibe el programa.

Para comodidad de ciertos segmentos etarios menos acostumbrados al uso de Internet se definieron como canales alternativos el de Fonobanco (Atención telefónica de Banco Galicia), un Call Center específico de Avatrip sólo para consultas sobre el módulo Quiero Viajes⁵², y los Oficiales de las sucursales a quienes se intenta no derivar tráfico relacionado con operaciones del Programa para que puedan abocarse por completo a la venta de servicios del Banco.

El canal y su interrelación con el negocio principal:

Quiero! es un producto asociado a una compañía con presencia en todo el país. El catálogo actual del programa cuenta con unos 1500 beneficios. Más del 70% de ellos son ofertas de comercios que suelen encontrarse disponibles únicamente en grandes centros comerciales y zonas céntricas de las capitales provinciales o las ciudades del interior más grandes (Ej: Rosario).

Las sucursales Galicia son una herramienta muy útil para el desarrollo del programa y su presencia apareja facilidades como por ejemplo la llegada a comercios con presencia regional que otra manera sería casi imposible de relevar. Este tema que toca tangencialmente a la esencia del apartado, es un gran tema a considerar pensando en la ampliación a clientes Naranja.

⁵² No tienen habilitada la posibilidad de hacer canjes.

El desafío allí será acoplar la fuerza de venta de las sucursales Naranja a la actual del Banco de manera de unificar fuerzas y generar sinergias que impulsen el valor del Programa también en los pueblos más pequeños donde sólo Naranja tenga presencia. Mucho dependerá de una buena gestión con foco en la generación de relaciones de valor para el cliente local, que evite dobles esfuerzos con marcas preexistentes y que se concentre en el alta de nuevos comercios haciendo pesar la importancia relativa del cliente Naranja sobre el proceso ya aceitado del programa para el alta de nuevas marcas al catálogo.

Por otro lado y como segundo aspecto del déficit del canal web debo mencionar que el mismo hoy no cuenta con la inteligencia necesaria como para permitirle a un cliente del Interior (que de por sí cuenta con pocos beneficios disponibles en su zona de influencia) poder de alguna manera filtrar los que están cerca de su zona, del resto de las opciones.

Esto hace que la ejecución del delivery de la propuesta en un espacio tan federal requiera una especial atención y de mucha inversión en tecnología para contar con la capacidad de geolocalización de los beneficios como así también trabajar sobre su relevancia para mostrarlos de manera priorizada en función del cliente que ingrese.

Luego de 7 años de lanzado, el canal digital genera en el programa un gran limitante para su crecimiento pensando en incorporar a los clientes Naranja, y es esta una de las razones por las cuales una vez que se decidió avanzar en el proyecto de incorporación de clientes Naranja, Galicia (y los accionistas del Grupo al ver la oportunidad de generación de valor que esto significaba) tomaron la decisión de invertir en la transformación de la plataforma hacia una con tecnología de clase mundial en la que se trabajó casi todo un año para finalmente ponerla online durante 2019.

El canal y la incorporación de Naranja:

Con la incorporación de Naranja, se prevé que el programa llegue a duplicar su cartera de clientes atrayendo en su gran mayoría a residentes del Interior del país.

Esto hace que la transformación de la debilidad mencionada sea imprescindible. Me refiero a que la capacidad del sitio web de mostrar la información geolocalizada no es tan sólo una capacidad tecnológica sino que también depende de la calidad del contenido que se vuelca a la plataforma.

Pero no es sólo tecnología sino que también existe un aspecto operativo que considerar, puesto que para que el sitio muestre un local cerca de mí, deberá haber un equipo encargado de cargar las direcciones, y antes de ellos un comercio que será responsable por la información del domicilio de sus sucursales⁵³.

En cuanto al producto y su estrategia de canales, la misma deberá también desarrollarse. Hasta hoy el programa no cuenta con un sitio web *responsive* lo que hace que la navegación y utilización del programa desde un dispositivo móvil sea realmente compleja. Tampoco cuenta con una App propia, limitando la presencia del programa a sólo algunos tipos de canjes (los de Ahorros) desde la opción Beneficios de la App del Banco (ni siquiera tiene presencia el nombre del programa en la App). Pensando en incluir a consumidores de la base de la pirámide, será necesario avanzar con una fuerte estrategia para el uso desde dispositivos móviles.

El hecho de no haber tenido una App propia nace de la decisión de Galicia de unificar todos sus esfuerzos en posicionar una única App entendiendo que tener más de una es costoso y suele no ser exitoso en tiempos en donde el espacio de almacenamiento de los celulares es tan escaso. Concentrar todo el negocio en una única aplicación suele ser mejor estrategia, aunque a veces va en detrimento de operaciones más específicas que en la búsqueda de hacerla más liviana quedan afuera pensando en la competencia por el espacio de almacenamiento.

Termina dándose ese trade-off entre utilidad/necesidad y esfuerzos en donde cada compañía decide una estrategia que le haga sentido a su negocio⁵⁴. Creo que es momento de empezar a pensar en una App exclusiva para Quiero! que lógicamente

⁵³ No podría tomarse de Google puesto porque no siempre todos los comercios de una cadena están adheridos.

⁵⁴ Por ejemplo Mercadolibre que cuenta con una App para marketplace y otra para Mercadopago.

esté vinculada con la transaccional de cada empresa (Galicia y Naranja) pero que reserve para sí las operaciones más complejas que pueda necesitar el nuevo programa.

Invertir en una App propia y única para el programa evitaría por ejemplo el esfuerzo de duplicar la inversión en agregar las funcionalidades en las aplicaciones móviles de ambas empresas y también permitiría desarrollar una capacidad propia para el producto como lo es la mensajería a través de notificaciones, y la geolocalización del cliente al momento de utilizarla, funcionalidades por demás interesantes para este nuevo segmento.

Hablando del segmento y referido al nivel socioeconómico del cliente Naranja, podría ser de relevancia también pensar en el desarrollo de mensajería por fuera de la aplicación. Según información publicada por el Ministerio de Modernización del Estado, a pesar de ser el tercer mercado móvil más grande de Latinoamérica, aún hay un 30% de la población total de Argentina que no tiene acceso a Internet, y de los que tienen acceso hay un gran porcentaje (40%) que no sabe cómo usarlo.

En ese sentido es que veo importante poder pensar alternativas de consulta de saldo de puntos y canje a través de los medios que este público usa y donde sabe estar que son las redes sociales, las aplicaciones de mensajería y porqué no también evaluar una opción de consulta y canje a través de SMS.

Los niveles socioeconómicos más bajos han encontrado en el celular la forma de conectarse para hacer uso de Internet por ser un medio más económico y más práctico incluso que las tabletas y las computadoras.

La tecnología móvil en muchas ocasiones fue útil como medio de llegada a estos segmentos. Este recurso resulta ser eficiente porque no les implica traslados y pueden utilizar un dispositivo con el cual están familiarizados, para realizar otro tipo de operaciones.

Para el caso específico de la base de la pirámide crear productos que satisfagan sus necesidades requiere, además de una visión de responsabilidad social, la capacidad

de entender cuáles son sus intereses y estilos de vida. Desde este lugar es que veo fundamental como mínimo ampliar la estrategia de canales actual, e ir enfocándola según el avance de la inserción de la tecnología en el segmento objetivo y la constante evolución de sus hábitos que en general suelen ir en busca de imitar los hábitos de consumo de los segmentos más altos.

Caso de negocio

Objetivos a lograr / Resultados esperados

Como fundamentos para avanzar con el proyecto (con visión de Grupo) se encuentran:

- Generación de valor a través de la creación de una nueva compañía.
- Consolidación del liderazgo del programa (Creación de un leading case regional, Programa más grande y más valorado de la Argentina).
- Generación de ingresos adicionales dados por el fee de suscripción y la venta de puntos para acciones comerciales con terceros.
- Generación de eficiencias dadas por la creación de economías de escala.
- Mayor consumo, principalidad, retención de clientes y desarrollo de nuevos negocios para Naranja.
- Mayor poder de negociación para el Programa.
- Expansión nacional.

Beneficios que obtendrán los clientes (Galicia y Naranja):

- La puesta en valor del programa previa a la incorporación de Naranja implicó inversión en tecnología y datos para poder brindar una oferta adecuada a los perfiles de cada usuario.
- Para los clientes Naranja significará el acceso a un programa de fidelización de primer nivel.
- Para todos los clientes implicará una mayor y mejor oferta de beneficios en el interior del país.
- Para el GFG es contar con una oferta que promueva la concentración de consumos en las tarjetas del Grupo.

Beneficios comprometidos por el proyecto:

La captura de valor para el grupo refleja no sólo los ingresos directos generados por el programa, sino también un efecto derrame de la nueva propuesta de valor sobre el resto del negocio de Naranja.

Esta iniciativa generaría los beneficios para cada empresa:



- Incremento de ingresos por cross selling.
- Incremento de ingresos por Arancel
- Ingresos por suscripción (\$/mes x cliente)



- Management Fee (% sobre el costo del punto)
- Eficiencia gestión catálogo por escala (% reducción costo del punto)
- Ingresos por venta de puntos a terceros (spread por punto vendido)

Gráfico 23: Beneficios de la iniciativa para cada empresa.

Flujo de fondos

Aspectos generales

- El caso de negocios fue elaborado a principios de 2018 previendo lanzar el programa a fines del mismo año y se toma como período para la evaluación a Dic-22.
- Se considera que Naranja pagará a Galicia una licencia anual por el uso de su marca.
- Galicia le factura a Naranja por la administración del programa Quiero!

Proyección del negocio

- Los puntos generados por clientes de Galicia crecen a un ritmo promedio de 9% anual.
- Se alcanza en 12 meses una adhesión de clientes de Tarjeta Naranja del 60% en Renta Alta y 22% en Renta Media y Baja.

- En Renta Media y Baja se cobraría una membresía de adhesión de 20\$/ mes.
- Se canjean por año el 54% de los puntos generados y se vencen el 30% sin ser canjeados (bench Quiero! actual).

Valuación

- Tasa de descuento: 13 %
- Tasa de crecimiento: 3%

FLUJO DE FONDOS (cifras expresadas en USD tc=22)

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos	\$ 2.989.374	\$ 44.531.468	\$ 60.137.940	\$ 66.216.046	\$ 73.413.659
Costos	\$ -901.897	\$ -15.998.359	\$ -20.311.579	\$ -20.734.766	\$ -21.484.580
Inversiones	\$ -1.156.693	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de fondos neto	\$ 930.784	\$ 28.533.109	\$ 39.826.361	\$ 45.481.280	\$ 51.929.079
Flujo de fondos descontado	\$ 809.377	\$ 21.575.129	\$ 26.186.479	\$ 26.004.069	\$ 25.817.930
Valor presente neto	\$	100.392.985			

Ingresos:

El caso de negocios considera los siguientes conceptos para el cálculo de ingresos⁵⁵:

1. **Management Fee GALICIA:** Son los ingresos generados por el mark up (+10%) en el precio del punto definido para Naranja por la emisión de Puntos por los Consumos de los clientes Stock y Nuevos de Naranja (se tomará

INGRESOS PROYECTADOS

FLUJO DE INGRESOS

Concepto	oct-18	nov-18	dic-18
Ingresos en AR\$	12.816.905	21.453.493	23.995.140
Ingresos en USD	596.135	398.116	1.395.123

CÁLCULO INGRESOS MARGINALES

Concepto	oct-18	nov-18	dic-18
Management Fee - Galicia	3.554.978	7.109.957	10.664.935
Eficiencia en el catálogo - Galicia	4.203.604	4.392.891	4.475.238
Venta de Puntos a Terceros - Galicia	160.000	160.000	160.000
Cross-selling - Naranja	2.202.733	4.405.466	6.608.200
Arancel - Naranja	368.160	736.320	1.104.481
Suscripción - Naranja	972.687	1.945.373	2.918.060
Altas Nuevas -Naranja	1.354.742	2.709.485	4.064.227

valor contable). Se fija un +10% en concepto de uso de marca, el benchmark de mercado es mucho mayor (entre el +50 y +100%).

⁵⁵ El gráfico incluido es ilustrativo de los primeros tres meses del proyecto.

Es ingreso para Galicia y costo para Naranja por lo que en la visión proyecto aparece compensado. El cálculo asume que todas las altas saldrán adheridas al programa y que la adhesión del stock será a una tasa del 8% anual.

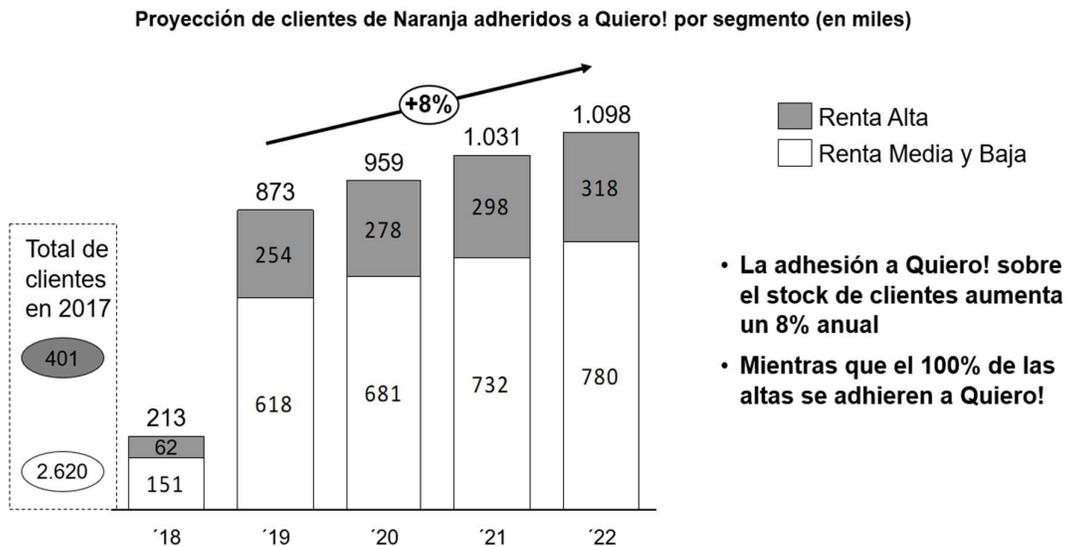


Gráfico 24: Proyección de clientes Naranja adheridos a Quiero!

2. **Eficiencia en el Catálogo GALICIA:** Son los menores costos de los beneficios canjeados por la mejor negociación con los partners al duplicar la cantidad de clientes en Quiero!.

La estimación pondera una mejora en el costo del punto por cada categoría de beneficio y su peso relativo sobre el costo total. Se calcula una mejora del +4%, resultante de mejoras de hasta el 10% en las categorías Ahorros (pre y pos), vouchers y productos.

3. **Venta de Puntos a Terceros GALICIA:** Se trata de los ingresos por venta de puntos a terceros en acciones comerciales del tipo "Triplica puntos en" que.

Contempla la venta total de los puntos durante los años del proyecto. Si bien el aporte es marginal para el valor del proyecto, se considera que un programa más fuerte invitará a más marcas a participar de él.

4. **Ingresos por Cross-Selling NARANJA:** Son los ingresos adicionales por venta de otros productos de Naranja (adelanto de cajero, comisión de seguro, compra en comercios con tarjetas que no son naranja, compra en comercios con naranja, cupones de recarga, préstamos, suscripción a la revista, suscripción de sms, plan zeta).

5. **Ingreso por Arancel NARANJA:** Son los ingresos por el arancel de la tarjeta de crédito que generan los consumos incrementales de los clientes más fieles y el menor attrition.

Es uno de los supuestos más fuertes en la estimación. Se considera un aumento promedio en todo el proyecto del +37% que surge de tomar como referencia el incremento en el consumo que produjo Quiero! sobre las Rentas Masivas de Banco Galicia (según análisis en Anexo 10).

6. **Ingresos por Suscripción NARANJA:** Son los ingresos por la cuota mensual de suscripción a Quiero! (Para el cálculo se tomó un precio de \$20.- sólo para las Rentas Medias y Bajas que no lo tendrán bonificado).

Se asume una adopción del 30% del primer quintil de Rentas Masivas, y de un 20% del resto de las Rentas (promedio total del 22%). El valor incorporado al proyecto es neto de los costos de emisión.

7. **Ingresos por Altas Nuevas NARANJA:** Son los ingresos por renovación y mantenimiento, aranceles y venta de otros productos que generen los nuevos clientes de Naranja.

Costos:

Los conceptos incluidos son dos⁵⁶:

⁵⁶ El gráfico incluido es ilustrativo de los primeros tres meses del proyecto.

1. **Management Fee Galicia:** Son **COSTOS PROYECTADOS**

los costos generados por el mark up (10%) en el precio del punto definido para Naranja (se tomará valor contable) por la emisión de Puntos por los Consumos de los clientes Stock y Nuevos de Naranja.

FLUJO DE COSTOS

Concepto	oct-18	nov-18	dic-18
Costos en AR\$	-3.231.798	-6.463.597	-9.695.335
Costos en USD	-150.316	-300.632	-450.949

DETALLE COSTOS PROYECTADOS

Concepto	oct-18	nov-18	dic-18
Management Fee GALICIA - Con Proyecto	-3.231.798	-6.463.597	-9.695.335
Costo del Programa Quiero! Naranja	-3.554.978	-7.109.957	-10.664.935

2. **Costo del Programa para Naranja:** Ocasionado por la compra de puntos a Quiero! en función de los consumos de Naranja.

Inversión:

Se considera la inversión **Hardware y Software** para ambas empresas.

INVERSIONES PROYECTADAS

FLUJO DE INVERSIONES

Concepto	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18
Costos en AR\$	-7.132.900	-3.370.400	-3.154.400	-3.154.400	-2.354.400	-2.354.400	-1.674.000	-1.674.000
Costos en USD	-331.763	-156.763	-146.716	-146.716	-109.507	-109.507	-77.660	-77.660

DETALLE INVERSIONES PROYECTADAS

Concepto	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18
Inversión de Infraestructura								
Inversión en Hardware - Galicia	-3.762.500							
Inversión en Software - Galicia	-3.120.400	-3.120.400	-2.904.400	-2.904.400	-2.104.400	-2.104.400	-1.424.000	-1.424.000
Inversión en Software - Naranja	-250.000	-250.000	-250.000	-250.000	-250.000	-250.000	-250.000	-250.000

Bibliografía

¿Qué cambia con la fusión entre tarjetas Nevada y Naranja? (15 de agosto de 2017). Diario Ecocuyo. Consultado el 11 de septiembre de 2018 en: <https://ecocuyo.com/que-cambia-con-la-fusion-entre-tarjetas-nevada-y-naranja/>

Abdalla, F. & Louro, C. (3 de julio de 2013). *Loyalty Programs: Latin America Equity Research*. J.P. Morgan.

Alves, S. & Mimica, R. (7 de julio de 2016). *Loyalty Programs: Equity Research (Smiles Business Case)*. Banco BTG Pactual.

Análisis Quiero! y el negocio (2017). Estudio interno Banco Galicia.

Bajaron los aranceles que pagan los comercios a las tarjetas. (17 de enero de 2018). Diario Infobae. Consultado el 8 de julio de 2018 en: <https://www.infobae.com/economia/2018/01/17/bajaron-los-aranceles-que-pagan-los-comercios-a-las-tarjetas/>

Banco Mundial (2018). Financial inclusion / Global index. Consultado el 5 de agosto de 2018 en: <http://datatopics.worldbank.org/financialeclusion/country/argentina>

Banco Mundial. (2018). Argentina: Panorama general. Consultado el 5 de agosto de 2018 en: <http://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>.

Cámara Argentina de Comercio. (2017). Comunicados de Prensa. Consultado el 15 de junio en: http://www.cac.com.ar/comunicado/La_CAC_firmara_un_acuerdo_para_reducir_las_comisiones_de_las_tarjetas_de_credito_y_debito_7876.

Caramelo, P. (6 de julio de 2017). Inclusión financiera en Argentina, una cuenta pendiente. El Economista. Consultado el 28 de julio de 2018 en: <https://www.eleconomista.com.ar/2017-07-inclusion-financiera-argentina-una-cuenta-pendiente/>

Catalano, S. (8 de febrero de 2018). MercadoLibre sigue en guerra con los bancos y ya lanzó su propia tarjeta. Infobae. Consultado el 20 de julio de 2018 en: <https://www.infobae.com/economia/2018/02/08/mercado-libre-sigue-en-guerra-con-los-bancos-y-ya-lanzo-su-propia-tarjeta/>

Consumer Insights (2018). Kantar World Panel.

Cotarelo, J.L. (3 de noviembre de 2018). Estadísticas aerocomerciales 10/2018 con un nuevo comensal para la torta del cabotaje. Blog Info Viajera. Consultado el 15 de noviembre de 2018 en: <https://www.infoviajera.com/2018/11/estadisticas-aerocomerciales-10-2018-con-un-nuevo-comensal-para-la-torta-del-cabotaje/>

Crece la cantidad de argentinos sin bancarizar y más de la mitad no tiene ni caja de ahorro, información del Banco Mundial. (1 de junio de 2018). Minutouno.com. Consultado el 28 de julio de 2018 en: <https://www.minutouno.com/notas/3074887-crece-la-cantidad-argentinos-bancarizar-y-mas-la-mitad-no-tiene-ni-caja-ahorro>

D'Arrisso (29 de agosto de 2018). Compras por adelantado, viajes y servicios: cómo la inflación cambió este año los hábitos de consumo. La Nación. Consultado el 21 de julio de 2018 en: <https://www.lanacion.com.ar/2166185-de-compras-cuidadas-viajes-cortos-que-habitos>

Do Rosario, J. (19 de junio de 2017). Visa deberá explicar al gobierno que su plan de venta se ajusta a ley. Diario Infobae. Consultado el 8 de julio de 2018 en: <https://www.infobae.com/economia/2017/06/19/visa-debera-explicar-al-gobierno-que-su-plan-de-venta-se-ajusta-a-ley/>

Estudio Básicos del Negocio Bancario Retail. (2017). Consultora Brain.

Fandos, J., Sánchez, J., Moliner, M., & Estrada, M. (2011). La lealtad del consumidor en el sector financiero. *Innovar: Revista De Ciencias Administrativas Y Sociales*, 21(39), 39-52. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/23744058>

Giannoni, W. (2 de mayo de 2010). El que armó la fórmula. Diario La Voz. Consultado el 4 de septiembre de 2018 en: <http://www.lavoz.com.ar/content/el-que-armo-la-formula>

Grosz, M. (31 de mayo de 2018). A contramano de la región, la mitad de los argentinos aún no tiene cuenta bancaria. Diario Clarín. Consultado el 8 de julio de 2018 en: https://www.clarin.com/sociedad/52-cuenta-bancaria-crecio-brecha-ricos-pobres_0_r1mzAsTkm.html

Informe cualitativo clientes Naranja. (Diciembre 2017). Consultora DELFOS.

Instituto Verificador de Circulaciones. (Noviembre de 2018). Boletín Express. Consultado el 13 de Agosto de 2018 en: http://www.ivc.org.ar/boletin_xpress.html

Jaimovich, D. (12 de marzo de 2018). El 30% de los argentinos no tiene acceso a internet y muchos de los que tienen no saben cómo usarla. Infobae. Consultado el 15 de noviembre de 2018 en: <https://www.infobae.com/tecno/2018/03/12/el-30-de-los-argentinos-no-tiene-acceso-a-internet-y-muchos-de-los-que-tienen-no-saben-como-usarla/>

Ministerio de Producción (2017). PRISMA MEDIOS DE PAGO S.A. y OTROS S/ NOTIFICACIÓN ART. 8° DE LA LEY N° 25.156 (CONC. N° 1240). Consultado el 15 de junio en: <http://cndc.produccion.gob.ar/node/2481>.

Ministerio de Producción. (2017). Tarjetas de crédito, débito y medios de pago electrónicos s/investigación de mercado (C.1596). Consultado el 15 de junio en: <http://cndc.produccion.gob.ar/node/2479>.

Mutis, J. & Ricart, J.E. (2008). Innovación en modelos de negocio: La Base de la Pirámide como campo de experimentación. *Universia Business Review*, (18), 10–27. Retrieved from <http://search.ebscohost.com.eza.udesa.edu.ar/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=32667621&lang=es&site=ehost-live>

O'Brien, C., Linenberg, M. & Talwar, R. (4 de septiembre de 2014). *Brazilian Loyalty Programs*. Deutsche Bank

Oliveto, G. (8 de octubre de 2018). Los tres anillos en que la gente ajusta sus gastos. Diario La Nación. Consultado el 25 de julio de 2018 en: <https://www.lanacion.com.ar/2179456-los-tres-anillos-gente-ajusta-sus-gastos>

Piñeiro Michel, G. (4 de junio de 2012). La mente detrás del éxito: Martín Mercado, creador de la "parejita del Galicia", cuenta los secretos de la campaña. iProfesional. Consultado el 27 de octubre de 2018 en: <https://www.iprofesional.com/notas/137862-La-mente-detras-del-exito-Martin-Mercado-creador-de-la-parejita-del-Galicia-cuenta-los-secretos-de-la-campana>

Prahalad, C. (2005). *The fortune at the bottom of the pyramid / C. K. Prahalad*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.

Quiroga, C. (10 de septiembre de 2018). Los ganadores tras la devaluación. La Nación. Consultado el 4 de octubre de 2018 en: <https://www.lanacion.com.ar/2170097-los-ganadores-devaluacion>

Roca, J. (10 de junio de 2010). C.K. Prahalad: El hombre que reinó en la cúspide de la base de la pirámide. Web Compromiso Empresarial. Consultado el 23 de julio de 2018 en: <https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2010/06/c-k-prahalad-el-hombre-que-reino-en-la-cuspide-de-la-base-de-la-piramide/>

Smiles arranca en 2019 y hay varias cosas que suenan bien. (23 de octubre de 2018). Blog Info Viajera. Consultado el 15 de noviembre de 2018 en: <https://www.infoviajera.com/2018/10/smiles-argentina-arranca-en-2019-y-hay-varias-cosas-que-suenan-bien/>

Tarjetas: La CAC denunció a Prisma por abuso de posición dominante. (11 de noviembre de 2016). Consultado el 8 de julio de 2018 en:

<https://www.cronista.com/economiapolitica/-Tarjetas-La-CAC-denuncio-a-Prisma-por-abuso-de-posicion-dominante--20161121-0084.html>

Torre Walsh, S (Noviembre de 2018). Club Latam Pass ¿qué es?. Blog Sir Chandler. Consultado el 15 de noviembre de 2018 en: https://www.sirchandler.com.ar/2018/11/club-latam-pass-que-es/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+SirChandler+%28Sir+Chandler+Blog%29

Anexos

Anexo 1: La venta de puntos a DOT Shopping en Diciembre de 2015.

A modo de ejemplo de la relevancia económica de los acuerdos negociados hasta el momento, incluyo el acuerdo negociado entre el Shopping DOT y Banco Galicia (Quiero!) a finales de 2015. Este acuerdo resulta destacable por haber sido el primer acuerdo de venta de puntos a terceros.

¿Cómo funcionó el acuerdo entre Dot & Quiero!?:

- Los Clientes acumularon el doble de puntos Quiero! por sus compras en Diciembre 2015 en los comercios del Shopping DOT adheridos a la promoción.
- Se acordó que DOT pagaría por el costo de los puntos que se emitan adicionales a la regla de acumulación normal, es decir por el punto doble.
- El costo que pagaría DOT por el punto emitido fue acordado en un monto por encima del promedio del costo del punto canjeado.
- La activación generó ~1 millón de puntos adicionales (~ARS \$30M de facturación en DOT).
- DOT pagó \$0,50 por cada uno de esos puntos adicionales, generando ingresos para el Banco de ARS\$ 500.000 (USD 36.500 al tipo de cambio del 31.12.15).
- Quiero! tuvo un costo promedio de ~ARS\$ 0,35/punto, lo que equivale a un costo total de \$210.000 (USD 15.300) por los puntos que vendió a DOT.
- La operación con DOT le generó al Banco un negocio de ARS \$290k (USD 21.167).
- El área no pudo capitalizar contablemente la oportunidad y tuvo que utilizar de su presupuesto el dinero para los \$210k (USD 15.300) para los canjes de los puntos adicionales, por no poder incorporar en el presupuesto de gastos el importe correspondiente al ingreso, el cual fue asignado como ingresos extraordinarios, debiendo ser explicado un eventual desvío por separado.

Anexo 2: Algunos ejemplos en la región de independización de compañías del negocio principal.

Nuevas e importantes alianzas están ocurriendo en la industria y Banco Galicia debe moverse para ocupar primero un espacio de oportunidad.

Por ejemplo, veamos qué pasó en Brasil:

Nuevas alianzas en el mercado de programas de fidelización		
Alianza	Descripción	Ventajas
	<ul style="list-style-type: none"> Miembros del programa Smiles pueden canjear, acumular y consultar millas a través de POS Cielo en los comercios registrados (Cielo posee una red de 1.4MM comercios de tamaño pequeño y medio) Utilización de las máquinas Cielo simplificará y facilitará la operación de acumulación y canje de millas en las tiendas de esta marca 	<ul style="list-style-type: none"> Miembros Smiles: pueden canjear y acumular millas en una red de comercios mucho mayor a la actual Dueños de tiendas: aumenta la fidelización y frecuencia de compra de sus clientes Programa Smiles: aumenta el atractivo del programa con mayores opciones de beneficios Cielo: aumenta el valor percibido de su marca con los minoristas
	<ul style="list-style-type: none"> Banco do Brasil y Bradesco crearon un programa de fidelización conjunto, con la marca Livelo La actuación del programa será por medio de socios: emisores de instrumentos de pagos (ej.: tarjetas de crédito), minoristas y otros programas de fidelización Livelo actuará de forma abierta e independiente sin acuerdo de exclusividad con BB y Bradesco 	<ul style="list-style-type: none"> Banco do Brasil y Banco Bradesco: <ul style="list-style-type: none"> Aumentar la escala del programa para competir con los líderes del mercado, Smiles y Multiplus Apalancar las estructuras existentes y reducir así los costos con la operación integrada Reducir los costos de canje de los puntos acumulados con las tarjetas de crédito, permitiendo por ejemplo el canje de pasajes aéreos sin intermediarios

Gráfico 25: Nuevas alianzas en el mercado de programas de fidelización

Fuente: Trabajo interno de equipo (2018). McKinsey

Este ejemplo de Brasil, con un mercado más grande y desarrollado que el argentino muestra el nivel de oportunidad que existe, y la posibilidad de perderla si no se toma la decisión de avanzar a tiempo con el próximo paso. Una falta de timing en el movimiento podría implicar que otro jugador del mercado local o del mercado regional ocupe ese lugar.

Un ejemplo de Programa regional que podría avanzar en ese sentido es Smiles, quien a fines del año pasado tomó la decisión de avanzar expandiéndose al mercado argentino y al momento de estar haciendo este trabajo está abriendo sus oficinas en Buenos Aires.

Anexo 3: Investigaciones complementarias que dan sentido a la necesidad de Tarjeta Naranja de avanzar con una propuesta de fidelización.

A continuación expongo distintos estudios realizados por el área de Experiencia del Cliente con el sentido de ampliar la perspectiva incluyendo la opinión de audiencias claves para avanzar en la decisión de tener una alternativa de fidelización propia.

La opinión de los clientes:

A principios de 2017, Naranja encaró una investigación con sus clientes, para explorar cuán relevante sería para ellos el contar con un programa de beneficios. Del estudio también participaron no clientes, para lograr medir el grado de atracción que generaría una propuesta de este tipo en ellos.

Del estudio surgieron algunas conclusiones que guiaron los siguientes pasos y que según los directivos de dieron luz sobre la necesidad de avanzar en contar con una herramienta que recompense la lealtad de sus clientes. Algunos dixit rescatados del estudio, son:

- *“A la Naranja la uso mucho y tengo muchos débitos, acumularía muchos puntos”.*
- *“Algo que haría, y que hice, fue irme a consumir a otra tarjeta porque me iba a dar puntos para viajes... me fui”.*
- *“Tengo buenas referencias de la Tarjeta por parte de conocidos, evaluaría sacarla si tuviera acumulación de puntos”.*

Estos comentarios son sólo algunos representativos de la opinión recolectada y fueron especialmente seleccionados por contener cada uno de ellos un mensaje específico hacia un objetivo de negocio de todos los que forman parte de la estrategia comercial de Naranja para los próximos años.

Los dos primeros mensajes están directamente asociados al objetivo de Upselling (lograr mayor utilización y consumo de la Tarjeta) siendo una lectura posible “la uso, pero la usaría mucho más si tuviera un premio por hacerlo”. El segundo de los

comentarios hace referencia a la necesidad de contar con una herramienta para evitar la fuga, y el tercero sintetiza la opinión de lo que analiza un no cliente a la hora de pensar en los atributos necesarios para definir sacar una Tarjeta, dejando en claro lo importante que es el contar con un programa de beneficios a la hora de la adquisición de nuevos clientes.

Según “La Voz del Cliente”:

Voz del Cliente es como Naranja denomina al área de Experiencia de Cliente internamente. Son ellos los encargados de relevar Insights siendo los responsables por todas las investigaciones que se realizan.

Fue así que al mismo tiempo de iniciar la investigación con clientes y no clientes, la Voz del Cliente avanzó con reuniones internas para conocer la opinión de los directivos más influyentes de la empresa. Participaron también del dictamen consultores externos al negocio cuya opinión coincidió con la relevada internamente.

Las conclusiones compartidas fueron:

- *“En las promociones se da un quiebre, no son suficientes. La frase ‘no ofrecen programa de puntos’ encabeza la lista de detractores” (Leandro Phillips⁵⁷).*
- *“Los clientes piden puntos, en todos los canales” (Javier Silva⁵⁸).*
- *“Quiero! es un programa conocido en el mercado y Galicia una de las marcas más nombradas. Asociarse a Quiero! sería positivo para la estrategia de la subdirección” (Marcos Cardozo⁵⁹).*

La síntesis de quien es el representante de los clientes y su experiencia dentro de la empresa es rotunda. Lo que ofrece Naranja hasta el momento está bien pero no es suficiente. Si la Tarjeta quiere tener más clientes satisfechos, o lo que sería similar bajar su índice de detracción, será necesario tener algo más que promociones para

⁵⁷ Gerente de Experiencia de Clientes de Naranja.

⁵⁸ Consultor externo.

⁵⁹ Gerente Comercial Regional de Naranja.

motivar su lealtad. En ese sentido un programa de puntos es el pedido concreto traído directamente desde las encuestas de NPS (Net Promoter Score).

No es extraño que otra de las opiniones consultadas haya sido la de Marcos Cardozo, que además de su extensa experiencia como Gerente Regional a cargo de gran parte de los puntos de venta de Naranja es un referente interno y portador de la voz de la fuerza de venta. Su opinión va en la misma línea que la del resto, la estrategia de asociarse a dos marcas ya reconocidas es una muy buena idea.

Lo que opinan los colaboradores:

Al momento de recabar información, y con el espíritu de cultura igualitaria que se respira en Naranja, el área de Experiencia de Cliente decidió también consultar al resto de los colaboradores no relacionados directamente con la venta.

Una vez más, la opinión fue unánime y aporta también un buen dato para tener en cuenta en la definición de la oferta:

- *“Sería atractivo porque sumaría más clientes a lo digital, los acercaría a la página web, pero pagando no!”.*
- *“El cliente de Naranja siempre quiere ganar algo, que le regalen algo, hace años que viene y compra y nunca se lleva nada”.*

Una característica de las Tarjetas que ofrecen crédito por fuera del sistema bancario es que comparativamente tienen costos de mantenimiento y tasas de financiación mayores a las del sistema. Es por eso que Naranja acostumbró a sus clientes a pagar por cada servicio que le es ofrecido, precios que si bien individualmente son bajos, son comparativamente mayores a los del mercado. Incluso parte de su estrategia de venta considera la venta cruzada de seguros y otros servicios accesorios (hasta incluso una revista con contenido de interés general llamada “Convivimos”) servicios que son cobrados a través de débito automático en sus propias cuentas y logran un ingreso por facturación que resulta considerable para el negocio.

Es por eso que el colaborador conociendo la intención, se adelanta al mencionar que es buena idea la de contar con un programa de fidelización siempre y cuando eso no implique un costo adicional para el cliente (o al menos ese costo no sea percibido como relevante). Este tema lo desarrollaremos más adelante en el capítulo Mix de Marketing. Es importante aclarar en este momento que el programa Quiero! no tiene costo actualmente para los clientes Galicia.

Anexo 4: Diferencias en la forma de abordaje a los clientes

Modelo de Tarjeta Naranja	Cómo es en Buenos Aires
<p>El modelo de Tarjeta Naranja es atraer a través de grandes locales con muy buena estructura, con gente formada y capacitada que pueda brindarle al cliente toda la comodidad que necesita en un local.</p>	<p>En Buenos Aires eso no sólo es más caro, sino que queda un poco a contramano de la estrategia de su competencia (bancaria y no bancaria) que en general y últimamente están adoptando formatos cada vez más express que les permiten aprovechar al máximo el espacio dedicándose por completo a la venta.</p>
<p>El estilo Naranja es personalizado y con foco en el buen trato, Naranja cuida mucho el abordaje al cliente, invitándolos a sus amplios locales, recibendolos con un saludo y hasta algún regalito dulce en el abordaje.</p>	<p>En Buenos Aires ese estilo no existe, y probablemente la dinámica local no aceptaría tomarse el tiempo para hacerlo de esa manera.</p> <p>En Buenos Aires las tarjetas se venden en stands ubicados en los supermercados, shoppings, y hasta en estaciones de subte y tren, con vendedores de a pie que se acercan a la gente a ofrecer sus productos con un estilo totalmente opuesto al de Naranja, razón que explica para mí en gran medida su falta de adopción en esta zona del país.</p>
<p>En Buenos Aires la competencia es más feroz. Bancos con promociones muy agresivas y tarjetas regionales que se despertaron al ver la oportunidad y saber de la intención de</p>	

Naranja de avanzar en la provincia.

Anexo 5: Idiosincrasias del Interior y CABA+GBA

NOA y Centro de Cuyo	<ul style="list-style-type: none"> - Tenía como faro de progreso a la provincia de Córdoba (con una antesala que es Tucumán) - Lo que ocurría en estas ciudades rápidamente se asimila en el resto de las ciudades de esa región. - Sociedades profundamente conservadoras, donde la religión moderaba los comportamientos culturales. - Dispuestos a las ofertas que llegaban de las grandes ciudades. - Económicamente, sostenidas principalmente por el Estado, por lo que el consumo funcionaba al ritmo de los ciclos políticos del país. - Se definían como pueblos conformistas, que esperaban recibir y tenían una posición pasiva frente a la realidad. - Eran fuertes protectores de su identidad aunque admiraban los procesos sociales y dinámicos de las economías más desarrolladas.
NEA	<ul style="list-style-type: none"> - Tenía como referencia general, a la provincia de Santa Fe, donde sin dudas Rosario, operaba como un fuerte parámetro del progreso - Se definían como solidarios, emprendedores, con capacidad organizativa, sencillos, humildes, simples, divertidos, amables, sociables y el estereotipo que utilizaban era “gente de pueblo tranquilo”. - Sociedades estructurada sobre la fuerte presencia del Estado en la actividad económica, por lo que solían tener una pobreza más contenida, pero un techo social bajo. - Dispuestos a las ofertas que llegaban de las grandes ciudades (Excepto Rosario) - ROSARIO era una sociedad que funcionaba en muchos aspectos del mismo modo que CABA, moldeados tal vez, por el puerto. - Miraban un poco más hacia fuera del país que hacia el interior. - Eran más racionales y descreídos, analíticos para el consumo poniendo el énfasis en el consumo por necesidad, antes que por gratificación.
Patagonia y Sur	<ul style="list-style-type: none"> - Miraba al país desde la distancia. - Priorizaban las marcas locales y aquellas que llegaban desde otras tierras

	<p>eran sometidas a largos plazos de prueba.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Esos pueblos eran más cerrados, resistentes a los inmigrantes de otras provincias, lo que los llevaba a definirse como intrigantes, especiales y difíciles. - “La gente es intrigante. Reservada en el sentido de ser fríos, como cuando vienen recitales o espectáculos de afuera dicen eso, que nadie aplaude, ni gritan, no se entusiasman. Dicen que es un público muy difícil” - Eran conformistas.
CABA y GBA	<ul style="list-style-type: none"> - Carácter cerrado, poco permeables. - Vivían a un ritmo muy acelerado, marcado por la vida de una ciudad, que era la capital del país. - Existía una cultura de la imagen y la pretensión de status. - Se sometían constantemente a distintas ofertas, por eso no era fácil ocupar un lugar en la mente del consumidor. - Miraban y trataban de imitar a ciudades de Europa. Muchos eran inmigrantes, hijos o nietos de inmigrantes. - Consumo: Se le asignaba importancia al hecho de “darse con los gustos”, aspecto que se expresaba en las salidas a comer, como así también en otras actividades de ocio que se practicaban con menos frecuencia
<p>Existía una rivalidad histórica entre la gente del interior y los porteños (de CABA y GBA). Estos últimos vivían a un ritmo tan acelerado, que necesitaban aprovechar el tiempo para todo, incluso no solían prestar atención a la persona que tenían al lado, sobretodo si era un desconocido. Parecían muy parcos para el que venía del interior</p>	

Fuente: Luis D’Allaglio, Consultora Delfos.

Anexo 6: Los antecedentes de la creación de un modelo de segmentación actitudinal para Quiero!

Uno de los insights que provocó la creación del modelo fue detectar una asociación entre conocimiento y uso de distintos programas de beneficios. Según el estudio, la variable “conocimiento” de programas y la variable “uso” demuestran una correlación positiva: Los que más usan los programas de beneficios son también los que más programas conocen. De esta hipótesis surge la importancia estratégica de lograr conocimiento de marca como primer objetivo para la comunicación.

LISTADO DE PROGRAMAS DE BENEFICIOS NO BANCARIOS:

Club La Nación, Club Personal, Club Arnet, Serviclub, 365 Clarín, Disco Plus, Club Perfil, Groupon, Club Cupón.

		CONOCIMIENTO DE PROGRAMAS				
		Ninguno	1-2	3-4	5 o +	TOTAL
USO DE PROGRAMAS	Ninguno	8%	15%	17%	9%	49%
	1 prog.		9%	12%	10%	31%
	2 o +		2%	6%	12%	20%
	TOTAL	8%	25%	35%	31%	100%

Base: Clientes BG (n=428)

Gráfico 26: Listado de programas de beneficios no bancarios.Fuente: Estudio interno (Marzo 2013). Consultora Knack a pedido de Galicia.

Al profundizar sobre la conclusión anterior, nació el interés por consultar a los clientes también acerca de la actitud que adoptaban al momento de hacer un consumo dada la existencia de una promoción.

Se les pidió a los clientes que expresaran su acuerdo o desacuerdo a las siguientes declaraciones:

- “Por aprovechar los beneficios del banco termino comprando cosas que no necesito”, y
- “Suelo estar pendiente de las promociones y beneficios que me ofrece el banco por pagar con tarjeta”.

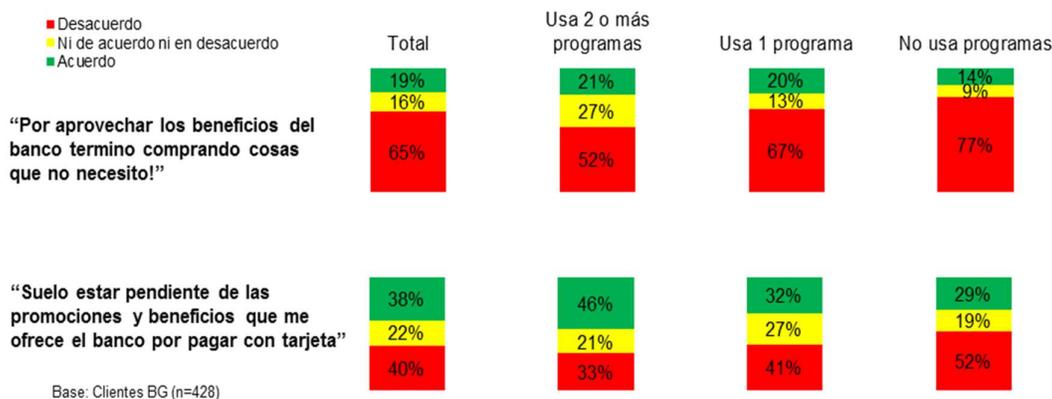


Gráfico 27: Respuestas a preguntas claves del estudio

Fuente: Estudio interno (marzo 2013) Consultora Knack a pedido de Galicia.

Y a partir de las respuestas vimos la oportunidad de diferenciar distintos tipos de actitudes que hacen sentido con perfiles estereotipados que pude detectar en mi experiencia con este y otros programas de fidelización.

Los ejes elegidos para modelizar fueron por un lado “comprar lo que necesito o más de lo que necesito”, y el otro del grado de atención prestado a las promociones, del cual hablé al principio de este título.

Anexo 7: Conocimiento de Quiero! en mercado abierto

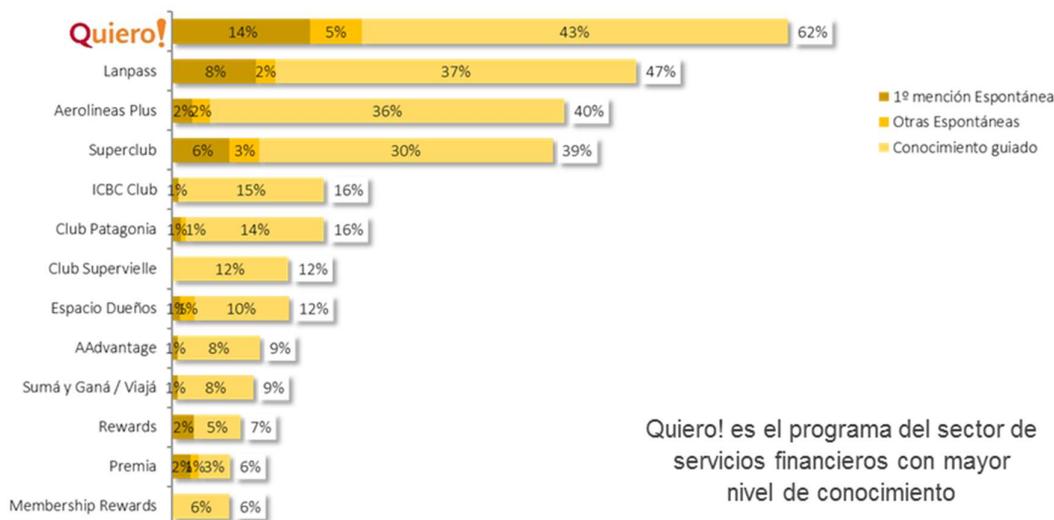


Gráfico 28: Conocimiento de Programas de Fidelización en mercado abierto

Fuente: Estudio Sindicado Básicos del Negocio Retail (2016). Consultora Brain.

Anexo 8: Precio como variable para la fijación del presupuesto:

El Programa Quiero! es una inversión que el Banco hace con el objetivo de fidelizar a sus clientes. Se trata de un producto complementario a su oferta principal, es por eso que aunque se analizó en alguna oportunidad, hasta el momento el programa nunca tuvo un precio asociado y se incluye como parte de los servicios que el Banco ofrece como parte de los Servicios de Cuenta (comúnmente conocidos como Paquetes de Productos), para apuntalar específicamente su negocio transaccional de consumos con Tarjetas de Débito y Crédito.

Por esta última razón es que la economía del Programa siempre estuvo alineada a los ingresos que esos productos generaron. No se trata tan sólo de una modalidad del Galicia, sino que todos los Bancos históricamente alinearon su política de promociones y fidelización al arancel percibido por los consumos con Tarjetas.

Ese arancel hoy está en camino a ir reduciéndose gradualmente, lo que afecta directamente la ganancia de los Bancos. No obstante eso, los Bancos y particularmente el Galicia espera cada vez más de su programa de fidelidad.

Es por eso que una parte de esta definición inicial se encuentra hoy en plena transformación, dado fundamentalmente a que el Banco definió a Quiero! como su propuesta principal de valor para todas las Rentas y herramienta de diferenciación para la fidelización y adquisición de nuevos clientes, y en un contexto de alta competencia como el actual, y dado el potencial de crecimiento que surge del plan de independizar al Programa del resto del negocio para convertirse en una nueva unidad que preste servicio a más de una de las empresas del grupo, sería muy poco conveniente que su política interna de pricing siga estando atada a un negocio (transaccional) que si bien sigue siendo muy grande, está en retracción.

A continuación un gráfico que expone la disminución que sufrirá el porcentaje de arancel que cobran los bancos a los comercios por las operaciones con Tarjetas de Crédito, los cuales fueron fijados por la Secretaría de Comercio de la Nación y ya fueron confirmados por reglamentación.

Es así como por ejemplo, en 2016 los Bancos percibían un 3% de ingreso (denominado arancel) por los consumos realizados con Tarjetas de Crédito, porcentaje que fue definido llevar gradualmente hasta el 1,8% en 2021. Lo mismo pasará con el arancel por consumos con Tarjetas de Débito que pasará de ser el 1,5% en 2016 hasta llegar al 0,8% en 2021.

La línea gris (comparable con el arancel) demuestra el % de los consumos que es destinado al programa, y la línea celeste qué proporción significa ese valor sobre el arancel de Tarjetas de Crédito, comparado contra este por ser el de mayor magnitud.

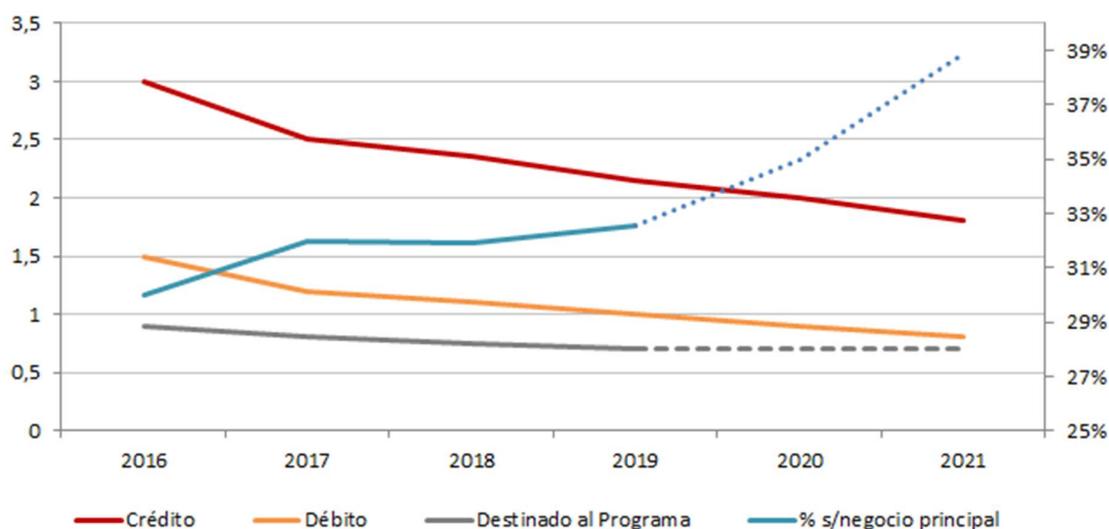


Gráfico 29: Porcentajes de arancel por consumos con Tarjetas por año

La línea punteada color celeste del gráfico previo es la razón de porqué actualmente se discute la posibilidad de alinear la asignación del presupuesto al RORAC de la cartera. El RORAC (en inglés, Return On Risk-Adjusted Capital) es una forma de medir la rentabilidad que deja un cliente, y es un método comúnmente utilizado en instituciones financieras. También utilizado como unidad de medida, el RORAC expresa el “Beneficio Ajustado al Riesgo” que surge como resultado de restarle al total de los ingresos, los gastos y las pérdidas esperadas.

Parece tener mucho más sentido dado que está comprobado que si bien el Programa está asociado con el negocio transaccional, por tratarse este negocio del núcleo del servicio que ofrece el Banco, genera externalidades positivas en el resto

de los negocios lo que produce la fidelidad del cliente con el Banco entero y no tan sólo con uno de los productos que el Banco ofrece.

A la vez el hecho de asociar la inversión del Programa a la rentabilidad del cliente permite alinear la gestión al contexto que esté atravesando el negocio, permitiendo ser más expansivo en períodos de crecimiento y más cauto en períodos de retracción. De otra manera se vería como inevitable la baja del presupuesto total, afectando sin duda la propuesta de valor del Programa.

Una paradoja que grafica claramente otro de los problemas de asociar el presupuesto de inversión del programa a los ingresos por arancel tiene que ver con algo muy técnico pero que intentaré graficar de la manera más simple posible.

El presupuesto de inversión en el Programa se define a finales de año, y es una suma fija en pesos en función de una proyección de consumos, adquisición de clientes y actividad del programa (canjes) del año siguiente. Si por alguna razón (que en nuestro país hay muchas), el consumo en pesos del año siguiente terminara siendo mayor que el proyectado, sucedería que los clientes acumularían más puntos que los previstos, lo que implicaría consumir una porción mayor que la prevista en presupuesto para la Provisión por emisión de puntos (Pasivo) lo que traería como consecuencia que habría menos presupuesto para afrontar los canjes.

Si luego de esa situación el nivel de canjes se mantuviera igual que lo proyectado, el resultado inevitable será la necesidad de reducir el valor percibido de los beneficios por contar con menor presupuesto para atender esos canjes.

La paradoja se da cuando esta situación que para el programa es una mala noticia (dedicar más a provisión de puntos y menos a beneficios en un presupuesto que no se actualiza una vez iniciado el año), para el negocio transaccional es una muy buena noticia porque el mayor consumo implicaría la percepción de mayores ingresos por arancel. Este hecho hacía que fuera común este tipo de error de presupuestación, ya que los consumos siempre se presupuestaron con una visión conservadora de lo que pudiera ser el efecto inflación durante el año, por su fuerte implicancia sobre la generación de ganancias del negocio Banco.

De comenzar a presupuestar directamente por la rentabilidad de la cartera (método RORAC) se evitarían estos efectos tan poco deseados que obligan constantemente a tener que explicar desvíos, aún en época de mayores ingresos. Es cierto que para ello los sistemas deben estar preparados para contar con la información necesaria. Si bien ambas empresas (Galicia y Naranja) cuentan con los sistemas necesarios para hacer este tipo de evaluaciones, una complejidad adicional se sumará al momento de tener que determinar un presupuesto único que surja de dos realidades de negocio que pudieran ser distintas.

Un dato que colabora a que la complejidad de ese asunto sea menor es el solapamiento entre carteras, tema que desarrollaré algo más adelante, el cual por encontrarse en un punto suficientemente bajo permitiría (al menos al principio) hacer análisis casi independientes de los presupuestos a asignar a los clientes de cada empresa.

Anexo 9: Resultados de las primeras campañas de comunicación de Quiero!



Gráfico 30: Conocimiento de Quiero! entre clientes Galicia

Fuente: Estudio cuali + cuanti (marzo 2014). Consultora Knack a pedido de Galicia

Galicia se destaca de la competencia, y alcanza altos niveles de recordación espontánea de sus campañas (proven recall)...

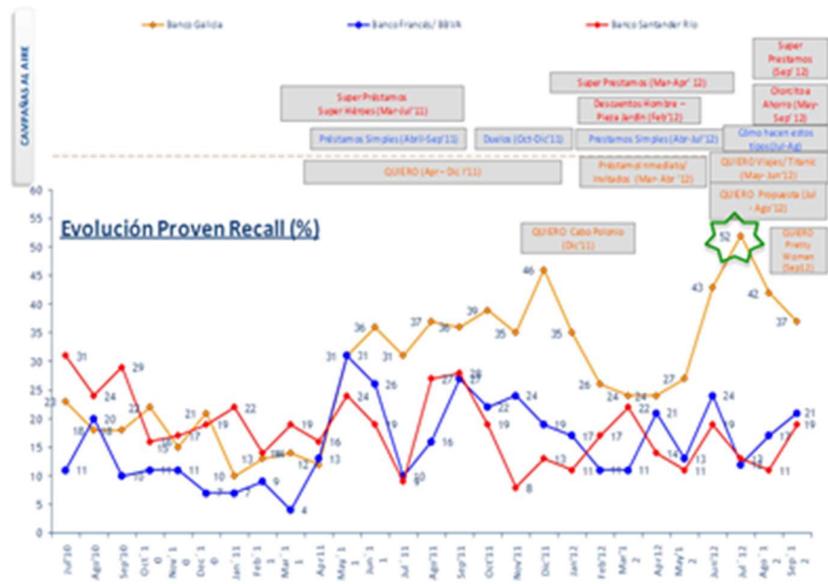


Gráfico 31: Evolución de la recordación de marca Galicia y competencia relevante.

Fuente: Información interna recordación de campaña serie Jul2010 - Sept2012

(*) **PROVEN RECALL:** Expresión inglesa que se emplea para denominar el porcentaje de personas que afirman haber visto anunciada una marca y que recuerdan el anuncio concreto. A los entrevistados que están incluidos en esta categoría se les denomina proven recallers.

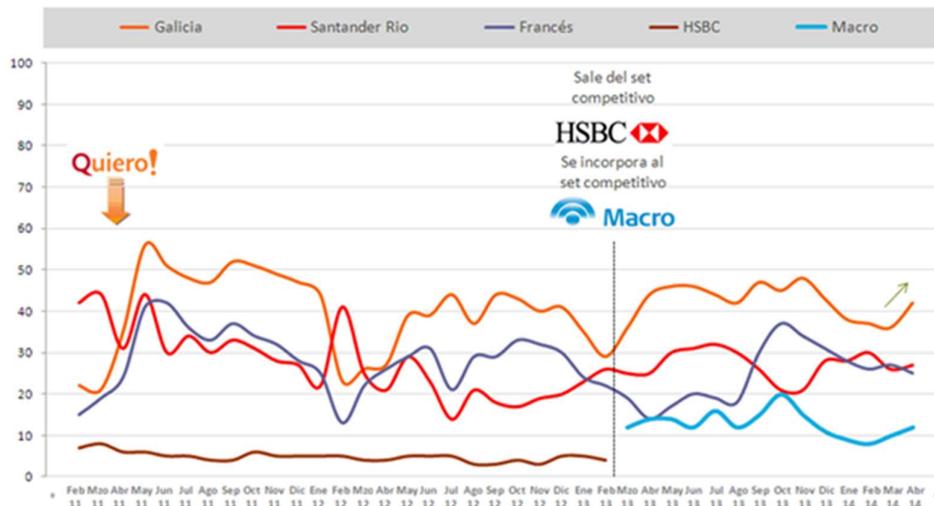
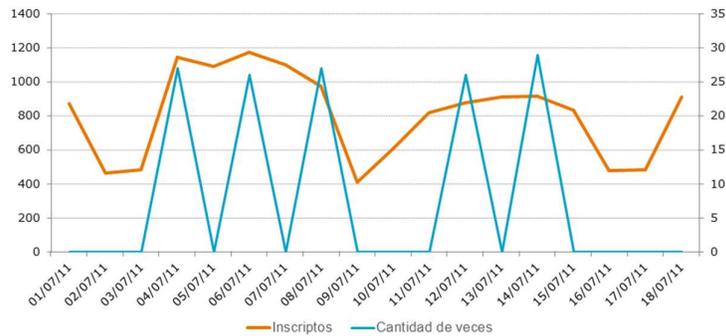


Gráfico 32: Recordación de marca serie prolongada Galicia y competencia relevante

Fuente: Información interna (Feb2011 a Abr2014)

Pauta en TV abierta

Correlación con la cantidad de inscriptos



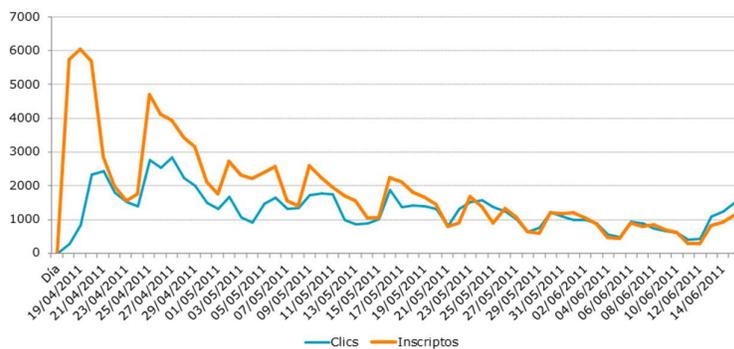
Se evidencia una **fuerte correlación** entre la inversión publicitaria y la curva de inscripción

Gráfico 33: Correlación entre pauta en TV e inscriptos.

Fuente: Información interna (Julio 2011)

Pauta web

Correlación con la cantidad de inscriptos



En la web la **correlación** es todavía **más fuerte** que en medios masivos

Gráfico 34: Correlación entre pauta digital e inscriptos.

Fuente: Información interna (Abril a Junio 2011).

Anexo 10: Análisis Quiero! y el negocio (para Naranja)

La conclusión que aportó el estudio luego de monitorear el comportamiento de consumo de esos clientes Galicia en el tiempo, combinando sus cambios de comportamiento con las interacciones en el programa fue la siguiente (Anualizado y neto de inflación):

Consumo Promedio por Renta (\$) y % de cambio a partir de la interacción con el Programa:

	Consumo Promedio	Diferencial
0 a 10 K (RB)	\$ 1.775	29%
10 a 13,5 K (RMB)	\$ 2.836	29%
13,5 A 22 K (RMM)	\$ 3.767	40%
22 A 56 K (RMA)	\$ 5.427	50%
> 56 K (RA)	\$ 6.026	40%
Total	\$ 2.810	34%

Consumo Total por Renta (\$) y % de cambio a partir de la interacción con el Programa:

	Consumo Total (en miles)	Diferencial
0 a 10 K (RB)	\$ 2.567	30%
10 a 13,5 K (RMB)	\$ 4.209	30%
13,5 A 22 K (RMM)	\$ 5.500	44%
22 A 56 K (RMA)	\$ 7.858	58%
> 56 K (RA)	\$ 9.418	37%
Total	\$ 4.096	37%

Tal como se muestra en los cuadros anteriores, el Programa genera un incremento en el consumo promedio de todas las Rentas del 34%, que se convierte en el 37% cuando se analiza al cambio de comportamiento promedio de toda la Renta.

En cuanto al método, el análisis parte de 5 cosechas de clientes para los cuales monitoreamos la evolución del consumo y attrition de 9 poblaciones distintas durante 29 meses.

1. Inscripto y canjea – Clientes que se inscribieron y canjearon del mes 1-12.
2. Inscripto y sigue sin canjear – Clientes que se inscribieron, no canjearon en el mes 1-12 y siguen sin hacerlo.
3. No Inscripto – Clientes que no se inscribieron en el mes 1-12 y siguen sin hacerlo.

4. Inscrito y comenzó a canjear – Clientes que estaban inscritos sin canje en el mes 1-12 y comenzaron a canjear previo al mes 21.
5. No Inscrito y comenzó a canjear – Clientes no estaban inscritos en mes 1-12, se inscribieron y canjearon previo al mes 21.
6. No inscrito e Inscribió – Clientes que no estaban inscritos en mes 1-12 y se inscribieron previo al mes 21.
7. No Inscrito e Inscribió y Canjeó 2017 – Clientes no estaban inscritos, se inscribieron y canjearon luego del mes 21.
8. Inscrito y Comenzó a Canjear 2017 – Clientes estaban inscritos y comenzaron a canjear luego del mes 21.
9. No inscrito e Inscribió – Clientes no estaban inscritos y se inscribieron luego del mes 21.

Analizamos el consumo promedio ponderado por attrition de los distintos grupos durante 29 meses.

Comparamos la evolución de los que no estaban inscritos previo al mes 12 y pasaron a estarlo a partir del mes 12/20 vs aquellos que nunca se inscribieron y los que se inscribieron previo al mes 12 pero nunca canjearon (2 vencimientos de puntos).

Para estos grupos comparamos la evolución del consumo en el período mes 12-29 anualizando la variación. Ponderamos la variación de cada grupo según su peso en cada grupo y luego tomamos el diferencial entre los que modificaron su relación con Quiero! y el grupo control.

Para estimar impacto en facturación realizamos una regresión logarítmica entre el consumo promedio de la cartera de naranja y su facturación promedio. Luego, suponemos un incremento de consumo según los diferenciales calculados para consumo y estimamos el diferencial de facturación.

El estudio demostró que el cliente que interactúa con Quiero! consume más, aumenta su lifetime value, tiene mayor índice de principalidad (market share del individuo) con el Banco, mayor cross-sell y propensión a aceptación de ofertas.

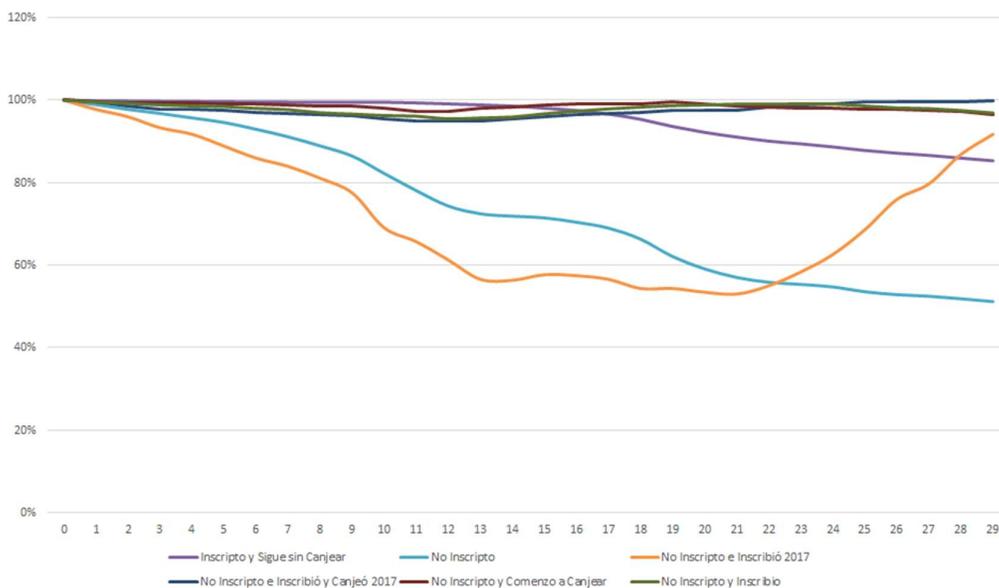


Gráfico 34: Resultados del análisis de Attrition en Renta Baja (a modo de referencia del tipo de estudio)

Fuente: Trabajo de equipo Quiero, Marketing Analítico, Planeamiento Estratégico (2017)

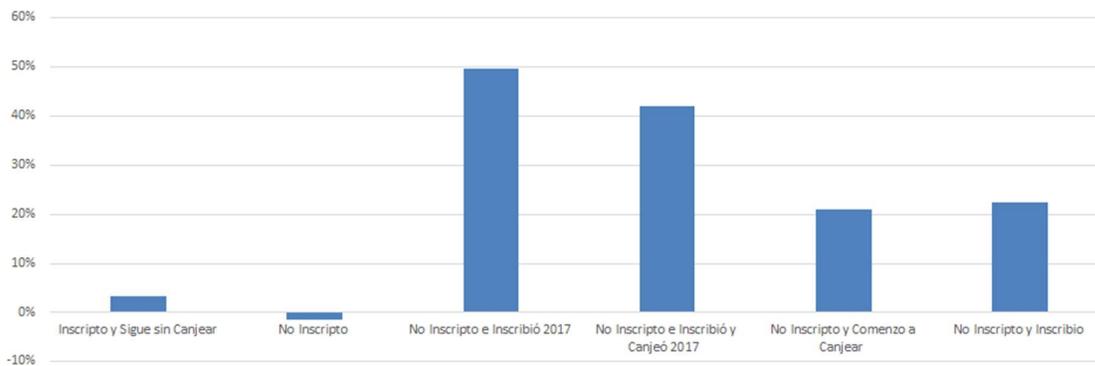


Gráfico 36: Consumo ponderado por attrition (Sólo Renta Baja)

Fuente: Trabajo de equipo Quiero, Marketing Analítico, Planeamiento Estratégico (2017)

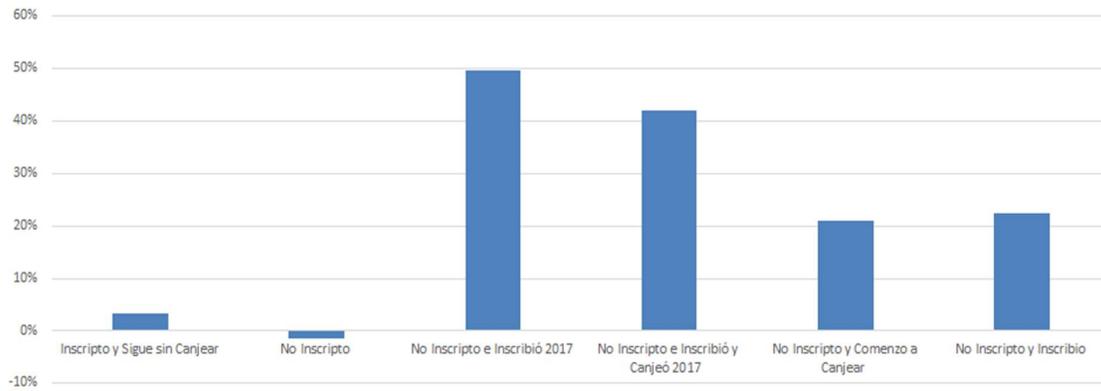


Gráfico 37: Principalidad en Renta Baja

Fuente: Trabajo de equipo Quiero, Marketing Analítico, Planeamiento Estratégico (2017)