



Universidad de Palermo

Trabajo Final de Maestría en Dirección de Empresas

***PLAN DE
MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO TOQUE
DE NARANJAX EN ARGENTINA.***

Lic. Juan Pablo Mon

e-mail: mon.jpm@gmail.com - **WhatsApp:** + 54 9 3515406321

Perfil de LinkedIn:

<https://www.linkedin.com/in/juan-pablo-mon-36709122/>

Legajo: 0115650

Director de tesis propuesto: Nicolás Romeo

24 de septiembre del 2023 - Buenos Aires, Argentina

CONTENIDOS

CONTENIDOS	2
INTRODUCCIÓN	5
1.1. Justificación.....	5
1.2. Objetivos	6
1.2.1 Objetivo general:	6
1.2.2 Objetivos específicos:.....	6
1.3. Hipótesis.....	6
1.4. Diseño Metodológico	7
MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Posicionamiento. Definición y justificación	8
2.2. Plan estratégico de Marketing	9
2.2.1. Primera etapa del plan estratégico de Marketing: Análisis Situacional.	12
2.2.2. Segunda etapa del Plan Estratégico de Marketing: Diagnóstico	17
2.2.3. Tercera etapa del plan estratégico de Marketing: Definición de los objetivos.....	19
2.2.4. Cuarta etapa del plan estratégico de Marketing: definición de estrategias.....	21
2.2.5. Quinta etapa del plan estratégico de Marketing: definición del Segmento, Target, Posicionamiento y Propuesta de valor.....	26
DESARROLLO SECTOR, EMPRESA Y PRODUCTO.....	37
3.1 Sector Financiero.....	37
3.1.1. El panorama de la industria de pagos	43

3.1.2. El ecosistema de pagos	43
3.1.3. El ciclo de procesamiento de pagos.....	43
3.1.4. Los jugadores clave de la industria de pagos	46
3.1.5 Fuerzas competitivas de la industria.....	49
3.2. La Empresa.....	51
3.2.1 Situación Actual	51
3.2.2 Análisis PESTEL.....	54
3.2.3. Diagnóstico FODA.	57
3.3. El producto	60
3.3.1. Descripción.....	60
3.3.2. Modelo de Negocio. CANVAS	61
3.3.3. Perfiles de Usuarios	63
3.3.4. Propuesta de Valor.....	68
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	69
4.1. Problema de investigación.	69
4.2. Objetivo general de la investigación.	70
4.2.1. Objetivos particulares	70
4.2.2. Diseño de la investigación.	70
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	73
5.1. Investigación del posicionamiento de marca.	73

5.2 Encuestas online y entrevistas en profundidad.	88
5.2.1. Resultados de la encuesta Online.	90
5.2.2. Entrevistas en profundidad	92
5.2.3. Entrevistas y encuesta a inactivos	95
5.3 Conclusiones generales de la investigación	97
PROPUESTA DEL PLAN DE MARKETING y POSICIONAMIENTO	100
6.1. Estrategia y Plan de Marketing	100
6.2. Segmentación y Target.....	101
6.2.1. Segmentos.....	101
6.2.2. Target.....	103
6.3. Propuesta de Valor.	104
6.4. Estrategia de Posicionamiento.	105
6.4.1. Concepto y etapas de la campaña	105
6.4.2. Definición de KPIs.	106
6.4.3. Metas e Iniciativas.	107
6.6.4. Acciones y características de la campaña de posicionamiento.....	108
6.6.5. Presupuesto de la Campaña	111
CONCLUSIONES FINALES Y RECOMENDACIONES	113
ANEXOS GRÁFICOS.....	119
BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN.	121

INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación

NaranjaX es una empresa que aplica nuevas tecnologías a negocios financieros y de inversión, brindando soluciones para los sistemas de pagos, de créditos y de ahorro. Busca facilitar la vida financiera de las personas, con el propósito de incluir y educar financieramente a cada una de ellas.

Los medios de pagos en Argentina han evolucionado en los últimos años, los principales son el efectivo y el pago con tarjetas de crédito. El primero es el método más utilizado y representaba un 70% del total de las transacciones. La industria de pagos es muy importante, por ser uno de los principales impulsores del consumo y en los últimos años este negocio está cambiando, debido entre otras cosas a los nuevos hábitos de consumo y a las regulaciones legales y comerciales que afectan de manera significativa el nivel de ingreso y rentabilidad, pero principalmente la irrupción de la tecnología que modificó sustancialmente las transacciones. Con este avance nacen los nuevos e innovadores sistemas como el pago por QR, links de pagos y transferencias P to P (persona a persona).

A partir de dicha realidad, NaranjaX ve una oportunidad y decide ampliar su negocio y oferta de soluciones para comerciantes, cuentapropistas y profesionales a través de una solución tecnológica denominada Toque.

Su lanzamiento fue en el 4to trimestre del año 2019, y con 2 años y medio de vida, no ha logrado el posicionamiento y volumen de negocio deseado por los directivos de la empresa.

En base a esta situación, el presente plan de marketing busca solucionar el problema de posicionamiento de Toque, donde a través del proceso de investigación se pretende conocer las diferentes causas por el cual no logra el conocimiento, la valoración y el uso deseado.

Pregunta de investigación: ¿Cómo NaranjaX puede posicionar en Argentina el producto Toque a partir de comprender los insight de los usuarios?

1.2. Objetivos

1.2.1 Objetivo general:

Desarrollar un plan de marketing, para posicionar el producto TOQUE de NaranjaX en Argentina.

1.2.2 Objetivos específicos:

- Identificar y analizar los diferentes insight del mercado de pagos digitales.
- Evaluar la propuesta de valor del producto Toque por parte de los usuarios.
- Establecer y definir los diferentes segmentos de usuarios.
- Construir un plan de comunicación para mejorar el conocimiento, la consideración y el uso del producto.

1.3. Hipótesis

La falta de posicionamiento del producto Toque de Nx, no permite lograr por parte de los usuarios y potenciales usuarios, el conocimiento, consideración, compra y uso del mismo.

1.4. Diseño Metodológico

En base al objetivo general se realizará una investigación de tipo cualitativa y cuantitativa sobre el conocimiento de Toque a fin de generar insight e información relevante para profundizar la estrategia de conocimiento, consideración, venta y uso del producto.

MARCO TEÓRICO

2.1. Posicionamiento. Definición y justificación

No se puede lograr consideración del producto sin un posicionamiento en la mente del consumidor. El posicionamiento de un producto parte de la forma en que los consumidores definen el producto con base a sus atributos más importantes, logrando ocupar un lugar en la mente, en relación con los productos de la competencia. (Kotler, 2007, pág. 220). Una buena posición es el camino para obtener una ventaja competitiva, mejorando la consideración y la compra del producto.

Por su lado el publicista Al Ríse (1982) fue un gran impulsor del concepto y lo define como “el posicionamiento comienza con un producto que puede ser una mercancía, un servicio, una empresa, una institución o incluso una persona. Pero el posicionamiento no es lo que se realiza con un producto, sino que es lo que se construye en la mente de las personas, es decir, cómo nuestro producto se posiciona en la mente de las personas”.

Entre los beneficios para la marca encontramos el hecho de que las estrategias de posicionamiento permiten:

1) Diferenciarse de la competencia porque una estrategia de posicionamiento de marca eficaz permite definir aquellos elementos únicos que diferencian una marca de otros competidores en el mercado. Para lograr esta diferenciación, es importante que las marcas elijan una estrategia de posicionamiento que se centre en su ventaja competitiva o propuesta de valor. De esta forma, se darán cuenta de que sus productos y servicios aparecen en la mente de los consumidores, convirtiéndose así en la primera opción de compra.

2) Persuadir a los clientes, gracias a la estrategia de posicionamiento de marca logramos influir y entregar información a nuestros clientes de una manera más efectiva, logrando generar confiabilidad. Si logramos ganarnos un lugar en sus corazones, ganamos su lealtad porque los clientes conocerán la marca y no sentirán la necesidad de buscar en otra parte.

3) Definir el valor del producto o servicio, dado que la estrategia de posicionamiento permite determinar qué aspectos o atributos diferencian un producto o servicio y lo diferencian de la competencia. En otras palabras, ayuda a los clientes a comprender por qué deberían comprar su marca en lugar de la de su competencia.

2.2. Plan estratégico de Marketing

Con el fin de aplicar y desarrollar los objetivos planteados en el trabajo de tesis, es fundamental que este marco teórico pueda describir los conceptos específicos y el detalle que implica la realización y gestión de un plan estratégico de Marketing hasta la etapa de posicionamiento del producto.

Para su comprensión y realización se pretende generar un análisis de diversas teorías entre distintos autores, presentando sus enfoques, partiendo de que cada autor tiene su propia perspectiva; como lo anunciamos, la idea central que tiene este trabajo final de maestría se basa en un plan de posicionamiento donde se aplicarán las distintas etapas que se requiere para el armado del mismo.

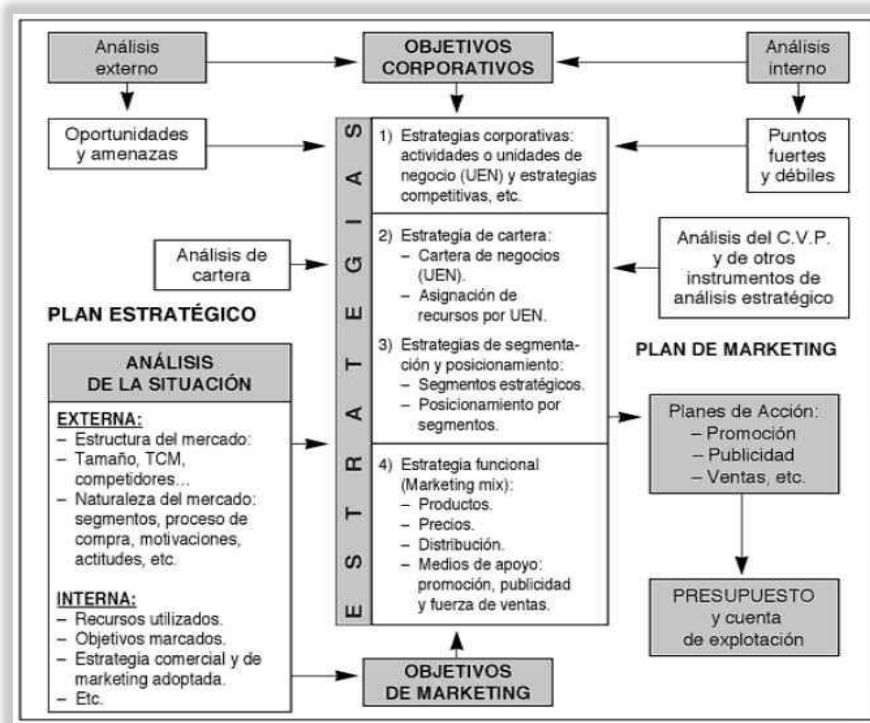
Dada la temática y características del negocio elegido, se generará, por un lado, el contenido para comprender el mundo de los pagos electrónicos y por el otro, la teoría clásica establecida para el armado de un plan de posicionamiento.

Para comenzar el marco teórico abordaremos cómo realizar un plan estratégico de Marketing con sus respectivas etapas.

El primer autor que citamos para el armado es Saenz de Vicuña Ancín (2012) quien plantea partir desde el plan estratégico de la empresa (cuadro n°1), para luego si enfocarse en la comercialización y el marketing, especificando la importancia de ir cumpliendo distintas etapas y faces del mismo. Estas faces están compuestas en primer lugar por el análisis situacional y del entorno de la empresa, seguido del desarrollo de un diagnóstico F.O.D.A, la determinación de objetivos de negocios como tercera fase, el desarrollo de estrategias como cuarta y finalmente la materialización de los planes de acción pertinentes a la problemática u objetivos planteados. De este autor tomaremos únicamente la base para el análisis de la situación externa e interna de la empresa, con el análisis de situación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Al hablar del plan estratégico de la empresa, se refiere al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas de la compañía que ha adoptada “hoy” (es decir en el momento que ha realizado la reflexión estratégica), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés. (Ancín, 2012, pág. 29).

Cuadro 1: Etapas y proceso del armado del plan estratégico.



Fuente: Relación entre el plan estratégico y el plan de marketing (Fuente: Sainz de Vicuña. 2000 p. 72.)

Por otra parte, para el proceso del armado del plan de marketing otro autor del que tomaremos como base teórica del libro La Esencia del Marketing de Guillermo D´Andrea, cuya estructura es de similares características a las de Sainz de Vicuña, el autor plantea que a través de 6 pasos bien definidos logramos el armado del plan, entre los pasos encontramos el marco estratégico (misión, visión y propósito), el análisis de la situación de las 5Cs, la definición de la identidad de la marca, el planteamiento de los objetivos, y el diseño de los planes y programas para el posicionamiento. (D´Andrea, 2010)

Los 6 pasos que el autor plantea son:

1. Definir marco Estratégico: a) Misión b) Visión c) Propósito.

2. Análisis de la situacional del 5 Cs: a) Contexto, b) Compañía), c) Clientes, d) Competidores, e) Colaboradores.
3. Definir la Identidad de Marca: a) Identidad, b) Filosofía, c) Posicionamiento.
4. Establecer Objetivos: a) Estratégicos, b) Tácticos.
5. Diseñar los planes y programas: a) las 4 Ps, b) Personal de servicio, c) Investigación.
6. Presupuesto y Control: a) Presupuesto, b) Monitoreo.

2.2.1. Primera etapa del plan estratégico de Marketing: Análisis Situacional.

En el análisis situacional ambos autores mencionados refieren a que el profesional del marketing debe prestar atención a lo que sucede en el entorno externo tanto directo como indirecto y lo que sucede también en la realidad interna de la organización, por lo tanto, el análisis situacional se desarrolla con el estudio del macroentorno y microentorno por un lado; y el análisis interno de la empresa por otro, en el armado y proceso de cada una de estos análisis se deben tener en cuenta distintas matrices y herramientas que permitirán realizar de manera ordenada y más preciso dicho diagnóstico.

Para la etapa de análisis externo de la empresa utilizaremos, en primer lugar, la herramienta P.E.S.T donde se analiza de manera concreta una aproximación de las diferentes condiciones del entorno, comenzando por el entorno político, luego el económico, el social, el tecnológico, el ambiental y finalmente el legal; considerando como afecta cada entorno a los diferentes impulsores de cambios para la industria en cuestión y para la propia organización.

En relación a la dimensión Política y Legal, se tendrá en cuenta el análisis y la composición política del país, determinando su alcance nacional, provincial e internacional y

cómo incide en el desarrollo de la industria o sector y en la propia organización. Las medidas políticas que un estado puede tomar en un sector determinado son un claro ejemplo del impacto que puede generar como medidas proteccionistas, regulaciones, impositivas, entre otras. Por ejemplo, en el sector financiero la regulación de tasas y topes en aranceles a comercios, en el sector tecnológico las políticas de contratación y la ley de trabajo, o la composición de materiales importados para la industria automotriz. (Kotler, 2007).

En la dimensión Económica se tiene en cuenta todos los aspectos de la macroeconomía y microeconomía para conocer la situación general y particular en donde las empresas están operando y así poder tomar medidas que faciliten su competitividad. Las variables a tener en cuenta es el crecimiento del PBI, tipo de cambio, tasa de interés, desempleo, impuestos, inflación, el nivel de ingresos, la pirámide socio económica, etc. (Kotler, 2007).

En la dimensión Tecnológica se tendrán en cuenta aspectos como la capacidad de conectividad, energía, recursos tecnológicos, el talento de los recursos, en cantidad y calidad con la capacidad y manejo de la tecnología por parte de los recursos humanos. La disponibilidad de los mismos, los costos y la proyección a futuro.

Por otra parte, y, en segundo lugar, se presenta el análisis de las 5 Fuerzas Competitivas (Porter, 2009) (cuadro N°2). Este análisis implica tener en cuenta los 5 factores fundamentales que componen el sector, que está compuesto por proveedores, sustitutos, competidores, barreras de ingresos y egresos, y consumidores. A demás permite, con una mirada actual comprender cuál es el set competitivo del negocio en cuestión, en este caso empresas financieras con base en la tecnología, cuyo valor estará en variables como la cantidad y calidad de datos que se genera, los nuevos hábitos de los consumidores, y las nuevas barreras de ingreso de esta industria que fue irrumpida en los últimos años por muchos productos sustitutos.

Las fuerzas tienen que ser analizadas desde la mirada del impacto en la rentabilidad de la empresa, por consiguiente:

Los clientes foco principal de cualquier negocio, pueden incidir de manera directa en reducir la rentabilidad capturando buena parte del valor creado en la industria: 1) Si pueden exigir mejores precios, 2) Si pueden exigir mayor calidad, 3) Si pueden exigir más prestaciones en los productos.

Los proveedores son fundamentales en la cadena de valor, distribución, canales e insumos para poder desarrollar y brindar el servicio, pueden reducir la rentabilidad capturando buena parte del valor creado en la industria: 1) Si pueden imponer precios altos por sus productos (insumos), 2) Si pueden restringir las entregas de sus productos, 3) Si pueden trasladar aumentos de costos directamente a sus clientes,

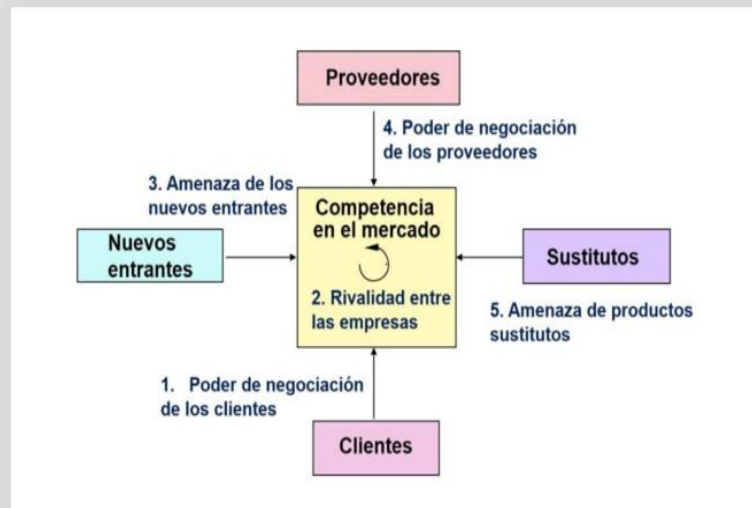
Los sustitutos son de manera indirecta un competidor de industria determinada, es por ello que se torna importante conocer y comprender que los productos sustitutos quitan participación de mercado y nivel de negocio. Pueden reducir la rentabilidad porque funcionan como un techo a los precios y pueden provenir de industrias totalmente diferentes, la mejor defensa contra los sustitutos es el valor creado, a mayor valor menor percepción: 1) Mejorando los beneficios, 2) Agregando más atributos relevantes para el consumidor, 3) Posicionando la marca (Branding).

Los nuevos ingresantes construyen un análisis fundamental para cualquier industria, las barreras de ingreso definen cuan simple o complejo es ingresar en términos económicos, posicionamiento, clientes potenciales, entre otros aspectos, Los nuevos participantes poseen grandes deseos de capturar market share, por lo general se diversifican desde otras industrias,

pueden y apalancar cash flows, otros activos y sacudir la estructura competitiva, por otro lado aumentan la capacidad instalada en el mercado y generan presión con altos costos que se deben amortizar, por último aumenta la inversión necesaria para competir generando una presión creciente sobre los precios. Si las amenazas son grandes las empresas establecidas se ven obligadas a tratar de frenar el flujo de nuevos ingresantes: 1) Reduciendo sus márgenes operativos, 2) Aumentando su nivel de inversión en la categoría.

Los competidores actuales van a determinar, el *share*, posicionamiento y las diferentes ventajas competitivas que existen entre ellos. Además de definir cuan simple o complejo es el sector para competir y desarrollar el negocio. Si el número de competidores es grande se reduce la rentabilidad: 1) Donde la competencia es intensa, las EO's son relevantes (márgenes), 2) Exigencia de inversiones permanentes en I+D, 3) Se requiere gran agresividad en lanzamiento de nuevos productos, 4) Se necesitan fuertes inversiones en comunicación.

El conocimiento de mercado y de cada competidor sus fortalezas y debilidades determinarán las estrategias a definir para poder competir. El análisis más importante siempre es el de los clientes, donde se advierten aspectos comportamentales, y de necesidades por parte de los consumidores.



Cuadro 2: Las 5 fuerzas competitivas. Fuente: Elaboración propia basada en Estrategia Competitiva Michael E. Porter, 2009.

Por último y dada las características del producto financiero digital (Fintech) a posicionar, del libro Fintech: Ahorro e Inversión en la Era Financiera Digital, del autor Eloi Noya, se pueden ver los diferentes tipos de Fintechs y sus características principales. A su vez, dado que en esta materia hay poco material escrito en la actualidad en términos teóricos, se completará tomando contenidos de papers de especialistas de la materia.

Existen 5 tipos de Fintechs, 1) las que desarrollan Financiación Alternativa, como las Billeteras virtuales, 2) las de Pagos Digitales (donde ubicamos al producto objeto de este trabajo final), 3) las de Gestión de Ahorro e Inversiones como los Neobancos y Challengers Banks, y 4) las dedicadas a la Inversión e Intermediación de Criptomonedas. (Noya, 2021)

Haciendo foco en los Pagos Digitales el autor afirma que las apps que aplican dichos servicios son parte fundamental para la inclusión y la democratización financiera de los merchants, profesionales y cuentapropistas que hoy no cuentan con muchos servicios de pagos

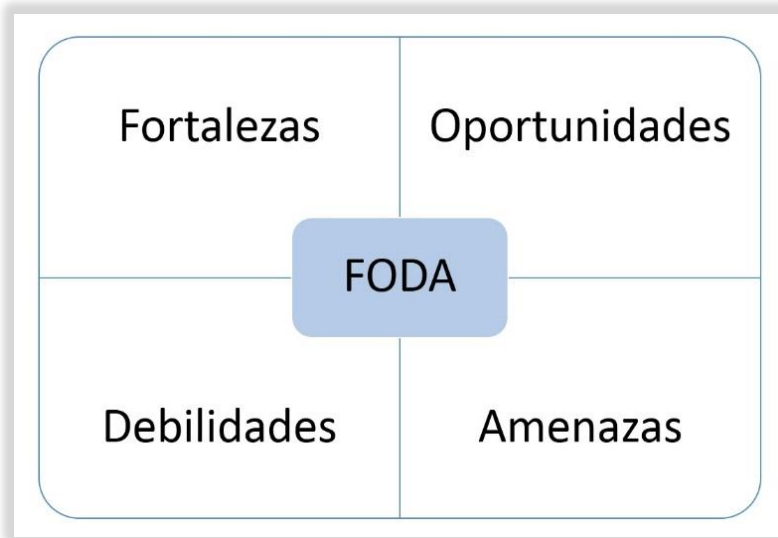
para poder generar cobros con diferentes instrumentos como tarjetas, cuentas virtuales, transferencias por QR, links de pagos, etc.

Por otro lado, el informe desarrollado por Cardknox sobre los sistemas de pagos, logra explicar de qué hablamos cuando nos referimos a modelo de pago digitales:

El ciclo de procesamiento de pagos es complejo y tiene muchas partes móviles. Cuando un cliente desliza su tarjeta de crédito o débito en una terminal de pago, la transacción generalmente toma solo unos segundos, pero el proceso en sí implica varios pasos e involucra a varios jugadores que interactúan entre sí. Por ejemplo, hay empresas que trabajan con otros jugadores para procesar y facilitar las transacciones, procesadores de pagos que brindan servicios a los comerciantes y pueden facilitar el movimiento de dinero entre bancos, bancos que dan servicio a las cuentas de los comerciantes y realizan el proceso de liquidación, y bancos que emiten tarjetas de crédito a los consumidores. (Cardknox, 2022) (www.cardknox.com)

2.2.2. Segunda etapa del Plan Estratégico de Marketing: Diagnóstico

La segunda fase del plan estratégico implica el desarrollo del diagnóstico propiamente dicho, instancia que se refiere al momento en el que se integra de forma sistemática los datos extraídos de la anterior etapa del análisis situacional. Se puede materializar en forma crítica de diversas maneras la información que se extrae; la matriz más común es la F.O.D.A (cuadro n°3), técnica creada por Albert Humphrey, y citada por Saenz de Vicuña Ancín, que permite identificar las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas obtenidas tanto del entorno directo como en el indirecto, así también como del contexto.



Cuadro 3: Fuente: Elaboración propia basada en la herramienta creada por Albert S. Humphrey.

En paralelo se pueden trabajar y desarrollar otras matrices como la BCG, o la matriz competitiva, que, a fin de cuentas, son herramientas que también permiten mostrar, de una u otra manera, los hechos situacionales de la problemática a la que se enfrenta la empresa.

Ahora bien, al momento de diagnosticar se encuentra instaurada bajo la lógica de saber determinar cuáles son las virtudes y las oportunidades dentro de la organización y de la misma forma cuales representan obstáculos y cuales representan ventajas; es fundamental priorizar y depurar, debido a que en muchas circunstancias las empresas confunden factores clave de éxito como fortalezas o viceversa, es clave la delimitación entre todos los aspectos, manifestando que las fortalezas representan aquellas virtudes de una organización, pero que no necesariamente se convertirán en ventajas en relación a los competidores, para que esto suceda el trabajo del profesional de marketing debe focalizarse en potenciar dichos aspectos y sino sucede, serán simplemente fortalezas que caracterizan a una organización desde el punto de vista de un atributo específico.

Por otro lado, las debilidades son carencias, y no pueden ser conceptualizadas como ausencia de recursos o ausencias de habilidades ya que toda empresa, de una u otra manera, presenta dichas debilidades como aspectos a desarrollar, por lo tanto, las debilidades son carencias que terminan representando un obstáculo para la propia organización.

A su vez, de los aspectos externos se encuentran las amenazas y oportunidades. Las primeras son externas a la organización y representan obstáculos que debe superar y que no son controlables por la empresa, para esto el trabajo estratégico va a ser desarticularlas a partir de las propias virtudes, es decir de sus fortalezas. En cambio, las oportunidades son aquellos aspectos o elementos del entorno que se le presentan como grandes ventajas a ser aprovechadas.

A partir de esto se va a trabajar la matriz F.O.D.A, y la organización se encontrará en condiciones de reconocer la situación concreta en la que está situacionalmente en ese momento, para poder establecer planes con sus objetivos e iniciativas estratégicas.

Estos objetivos en primera instancia deben definir las metas a alcanzar y sus Kpis, para luego a continuación configurar y definir las iniciativas estratégicas y de los planes de acción, que son las tres etapas a describir a continuación.

2.2.3. Tercera etapa del plan estratégico de Marketing: Definición de los objetivos

Existen diferentes modalidades y tipologías para el planteamiento de objetivos que pueden ser adecuadas a las circunstancias y a las características de las propias organizaciones, en este caso aplicaremos el proceso más actual en materia de planteamiento de objetivos que es el sistema que utilizan empresas como Google, el modelo OKRs (Objetivos y Key Result), que es un método de gestión del trabajo creado por Andrew Grove, ex CEO de Intel cuyo propósito es contribuir a los objetivos definidos por la empresa midiendo cuantitativa y cualitativamente el

progreso del equipo. Cuando hablamos de Objetivos y Resultados Clave, estamos hablando de una herramienta que puede marcar el destino de una organización aplicando un método que le permita trabajar en el día a día. empresa, definir grupos de trabajo y seguir el progreso de cada empleado.

El proceso de planteamiento de OKRs, se da en diferentes niveles organizacionales, están los denominados OKRs Corporativos, estos refieren a los principales focos estratégicos organizacionales y son los referidos normalmente a rentabilidad, de consolidación y de crecimiento. Estos son los objetivos más genéricos que pueden servir de orientadores globales para la organización, suelen ser planteados de manera anual. Ésta deberá determinar y focalizarse en algunos más que en otros, es decir que toda empresa tiene estos tres objetivos en mayor o menor medida y deberá considerar a cuál enfocarse con mayor énfasis.

El objetivo de rentabilidad a corto plazo es propio de aquellas organizaciones que se encuentran bajo una circunstancia de apremio y por lo tanto necesitan generar un sustento económico para su desarrollo y subsistencia. También, pueden darse el caso de aquellas empresas que hayan experimentado alguna crisis y su objetivo en el mediano plazo sea un indicador de rentabilidad.

Respecto a los objetivos de crecimiento, que es propio de las organizaciones que están iniciando o a unidades de negocios nuevas que pretenden diversificarse y salirse del mercado/ industria actual o del lanzamiento de nuevos productos en el cual se están desempeñando y desarrollando.

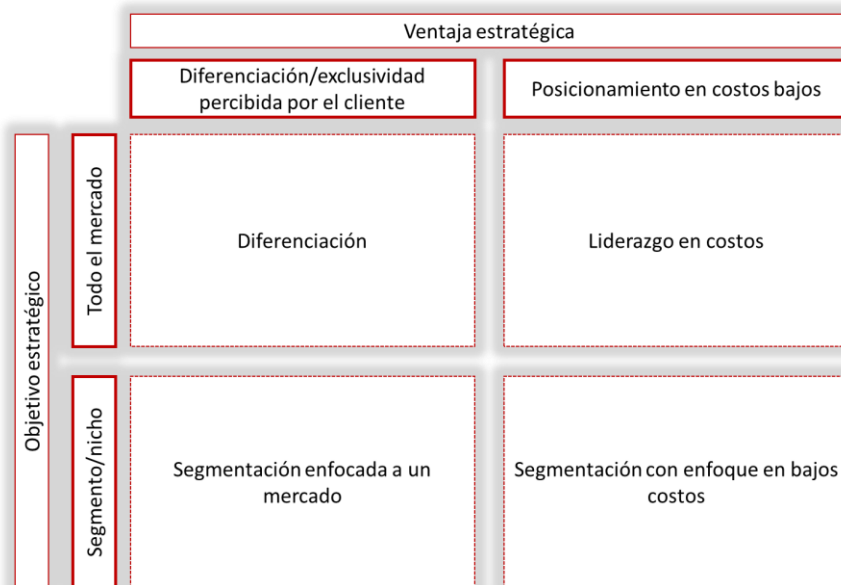
Dichas decisiones son justamente lo que refiere al siguiente aspecto del plan estratégico que es la determinación de las estrategias, aquí entonces es el momento de determinar lo que

previamente se estuvo analizando: a qué mercado salir, cómo hacerlo, de qué forma posicionar y enfocarse en un determinado público objetivo, entre otros aspectos a considerar en la cuarta fase del plan.

2.2.4. Cuarta etapa del plan estratégico de Marketing: definición de estrategias

Para la formulación de estrategias se puede optar un sin número de posibilidades, sin embargo, para ordenar, hacer foco y darle un lineamiento secuencial, a continuación, describimos los cuatro niveles de estrategias que se debe reconocer.

Dichos niveles son los siguientes: las estrategias corporativas, y las funcionales. Las primeras denominadas genéricas (Michael Porter, 2012.) están referidas a la salida al mercado y or otro lado las estrategias funcionales son alusivas a la determinación del producto/servicio, su precio, distribución y promoción.



Cuadro 4: Estrategias competitivas. Fuente: Elaboración propia basada en la matriz de M. Porter

2.2.4.1 Estrategias corporativas

Dentro de este nivel, pueden mencionarse a las estrategias competitivas, de cartera y crecimiento.

2.2.4.1.1. Estrategias competitivas

Las estrategias genéricas de una organización son tres: diferenciación, liderazgo en costo y de enfoque, una organización determinará cual será la articulación en un mercado determinado. (Porter, 2009)

2.2.4.1.1.1. Estrategia competitiva de diferenciación

Michael Porter (2010) establece que una estrategia de diferenciación se basa en ofrecer un producto o servicio con una calidad única que sea valorada positivamente por los consumidores y permita cobrar un precio superior. Esta calidad única puede estar respaldada por varias características: diseño, atributos técnicos, rendimiento, servicio al cliente, velocidad de entrega, provisión de servicios complementarios, etc. A diferencia del liderazgo en costos, la diferenciación no es exclusiva de una empresa en cada industria, sino que la pueden lograr varias empresas, por ejemplo, donde una se destaca por su diseño y otra por un desempeño superior. No se puede ignorar el coste porque el valor añadido percibido por el consumidor debe ser mayor que la diferencia de precio frente a otros productos de la competencia. Altamente recomendado en mercados que no son muy sensibles al precio. El riesgo es que el rasgo diferenciador sea imitado por los competidores y los consumidores no lo valoren adecuadamente.

Por su parte, Sainz Vicuña Ancín (2012) cita: La estrategia de diferenciación no implica solamente diferenciarse por el solo hecho de existir como empresa, sino que esta debe decidir sobre qué aspectos puede destacarse del resto de competidores (p.123). ahí entra la calidad de

atributos que luego servirán para articular como se explicara más adelante una estrategia de posicionamiento.

2.2.4.1.1.2. Estrategia competitiva de enfoque

A diferencia de la anterior, el enfoque trata de aquellas decisiones que buscan que la organización se concentre más en las necesidades de un mercado determinado que en las cualidades del propio producto, la lógica de construcción y desarrollo del producto nace desde el mercado específico, es por ello que la organización se centrará en las necesidades, requerimientos y expectativas de un nicho específico el cual le demandará el mayor esfuerzo posible, pero que en el mediano y largo plazo le será más redituable y tendrá ventajas, como por ejemplo trabajar en un espacio sin competidores, esto lo manifiestan muy bien W. Chan Kim y Renée Mauborgne en su libro “Blue Ocean Strategy” donde especifica que la estrategia del Océano Azul es un cambio de paradigma en cómo se hacen los negocios, donde propone encontrar nuevos nichos de mercado en espacios que todavía no han sido explorados y dichos espacios son llamados océanos azules. Por el contrario, existe como contrapartida un Océano Rojo donde es el espacio conocido del mercado, que implica competir en el mercado existente, desafiar a la competencia y donde la agresiva competencia de este océano lo vuelve sangriento y de ahí el término rojo.

2.2.4.1.1.3. Estrategia de liderazgo en costo

Finalmente, la estrategia de liderazgo en costo es empleada por aquellas organizaciones que se enfocan no en lo que pueden darle al mercado, sino más bien de lo que pueden realizar y lograr en sus procedimientos internos, ya que el liderazgo en costos implica que la empresa logre a través de sus procesos de logística, de producción, de distribución, de comercialización abaratar costos para lograr un margen gracias a la economía de costos y en ocasiones de escala

mucho mayor respecto a lo de los competidores y de esta forma articular un objetivo de rentabilidad a corto y medio plazo.

2.2.4.1.2. Estrategia corporativa de mercado: Estrategia de crecimiento.

El segundo nivel estratégico refiere a la toma de decisión acerca del mercado en el cual se encuentra operando la empresa. Las decisiones refieren a continuar en su mercado y de qué forma o tal vez virar hacia otros horizontes trabajando con nuevos productos y satisfaciendo tal vez nuevas necesidades, lo que le provocará desafíos que hasta el momento no habían sido tenidos en cuenta. Sin embargo, es preciso determinar de manera concreta las distintas alternancias ante la que una organización puede verse implicada, para esto la matriz de crecimiento de Ansoff, (cuadro N°6), es una herramienta funcional e ideal que permite identificar los caminos de acción que una empresa puede y debe tomar para mantener su estado en el mercado.

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Cuadro 6: Matriz de crecimiento Fuente: elaboración propia. The New Corporate Strategy. Igor Ansoff. 1989.

Así mismo, el profesor Guillermo D'Andrea (2010) hacer referencia a la Matriz de Ansoff explicando que:

“esta matriz suele usarse bajo la forma de cuatro sencillos rectángulos, pero en realidad debe ser considerada como un conjunto de dos secuencias; la que indica la novedad relativa de los productos y la que señala la novedad relativa de los mercados. Mientras más nuevo es un producto, mayores son las inversiones que requiere en investigación y desarrollo, y más grande es el riesgo de que fracase y mientras más nuevos es el mercado, mayor es la necesidad de investigación e inversiones en el desarrollo de nuevos canales y en la adquisición de conocimientos sobre este” (D'Andrea, 2010, pág. 195).

La matriz propone cuatro opciones, la primera se refiere a mantener el statu quo, es decir, la organización verá una oportunidad de seguir trabajando de la misma manera en el mercado actual, intensificando y generando diferentes tipos de estrategias y acciones, pero con el fin de mantener a los clientes. enfocado en lo mismo En el espacio comercial, esta estrategia se conoce como penetración de mercado.

La segunda alternativa a un mismo status quo respecto al mercado, pero esta vez generando cambios estratégicos desde la perspectiva productiva, es decir cambiar la forma de desarrollo de sus productos y proponer nuevas ofertas al mercado, ya sea por complementariedad, ya sea por adhesión de nuevos atributos o por un cambio vertiginoso de su oferta por sustitución, todos estos aspectos refieren a la estrategia de desarrollo de producto.

La tercera de las alternativas presenta mayor desafío, para cada organización que se enfrente a esta situación, es el momento en que se decide cambiar de horizonte y encarar nuevos

mercados; estas estrategias apuntan al desarrollo de nuevos mercados donde los productos podrán seguir siendo los mismos, tal vez con simples cambios, pero la concentración estará en nuevas necesidades y expectativas por parte del mercado a desarrollar.

Por último, la estrategia de diversificación está asociado al objetivo de crecimiento donde la organización propone cambiar vertiginosamente de rumbo, aplicando sus esfuerzos en un nuevo mercado y con el desarrollo de nuevos productos, esto no quiere decir que la organización haya dejado de trabajar en los mercados actuales y con sus productos anteriores, sino que decide generar un objetivo de crecimiento a través de una estrategia de diversificación. (D´Andrea, 2010).

El tercer nivel estratégico refiere al trabajo de segmentación y posicionamiento que debe definirse en el plan estratégico de marketing.

2.2.5. Quinta etapa del plan estratégico de Marketing: definición del Segmento, Target, Posicionamiento y Propuesta de valor.

En la continuidad del desarrollo del plan, y más específicamente en la selección del target y el correspondiente armado de la propuesta de valor como parte de su posicionamiento, se tomará como base teórica a los autores Philip Kotler (2012) y Alexander Osterwalder (2010).

El primero de ellos, plantea el proceso S.T.P (Segmentación, Targeting y Posicionamiento) como parte principal del proceso de armado de la Estrategia de Marketing, donde para segmentar debemos identificar los grupos de consumidores con sus diferentes necesidades y deseos, para luego seleccionar el target o grupo objetivo a conquistar y finalmente poder definir las ventajas diferenciales del producto con su posterior posicionamiento. (Kotler, 2007)

Una vez definido el target se arma la propuesta de valor, y para este trabajo final lo haremos en base a la teoría y herramienta del autor Alexander Osterwalder (2015): la Value Proposition Canvas, (cuadro n°3) donde se define el perfil del cliente estableciendo la mejor alternativa posible como propuesta de valor; este Canvas de Propuesta de Valor es una herramienta dinámica, ágil y muy simple de desarrollar y aplicar, nace en la última década y es utilizado por la mayoría de las startups.

El Value Proposition Canvas es una derivada del Business Model Canvas (cuadro n°2) donde el autor propone partir del armado del modelo de negocio como primer paso para luego establecer siempre desde la mirada cliente céntrica la mejor propuesta de valor posible que responda a las necesidades y deseos de los mismos. (Osterwalder, 2015)

Este modelo tiene por objetivo describir las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. El modelo especifica que el punto de partida para cualquier emprendimiento, debería ser una visión compartida del concepto del negocio definido. La clave es conseguir un modelo de negocio simple, relevante y fácilmente comprensible, pero que, al mismo tiempo, no simplifique en exceso el complejo funcionamiento de una empresa.

El Business Model Canvas, no será parte del trabajo final, pero si servirá como parte del entendimiento del modelo de negocio del producto TOQUE a posicionar, es parte del trabajo inicial para el desarrollo de la propuesta de valor, por eso la importancia de su entendimiento teórico. El proceso de armado permite reevaluar hipótesis de los diferentes modelos de negocios, y de ser necesario rehacer etapas que fueron dadas por obvias. Dado que su poder reside en su simpleza, nos permite llegar más rápidamente a la Propuesta de valor del producto y su posterior posicionamiento.

Atendiendo cada una de las partes del Business Model Canvas, se puede mantener la unión entre las diversas estrategias, y evitar la desconexión entonces entre las diferentes herramientas estratégicas a abordar. Según Osterwalder, la mejor forma de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue la empresa para conseguir ingresos, estos nueve módulos cubren las 4 áreas principales de cualquier negocio: clientes, propuesta de valor, infraestructura y viabilidad económica. (Osterwalder, Generación del Modelo de Negocio, 2010)

Los nueve módulos son los siguientes:

1. Segmento de Mercado: En este apartado se define los distintos grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.
2. Propuesta de valor: El objetivo de una empresa es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante atractivas propuestas de valor.
3. Canales: Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.
4. Relaciones con los clientes: Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos del mercado.
5. Fuentes de ingresos: las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.
6. Recursos clave: Son los activos necesarios para ofrecer y propiciar valor a los clientes.
7. Actividades clave: Son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.

8. Asociaciones clave: Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.

9. Estructura de costes: Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes.



Cuadro 7: Modelo Business Canvas. Fuente: Business Model Generation. Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010).

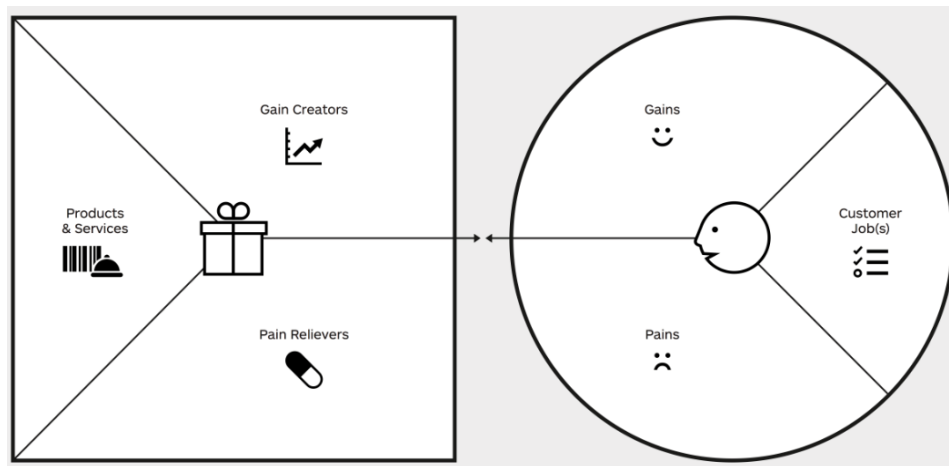
Como referenciamos anteriormente, del modelo que plantea el autor, utilizaremos para el armado del plan únicamente los puntos que definen el segmento, la propuesta de valor, los canales y la relación con los clientes:

- a) Segmento: Los clientes son el centro de cualquier negocio, ya que ninguna empresa puede existir sin clientes, y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Un negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se va a dirigir. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas

del cliente target. Los segmentos luego se agrupan según necesidades, diferentes canales de atención, o por requerir un tipo de relación diferente, o predisposición a pagar por diferentes aspectos de la propuesta de valor.

- b) **Propuesta de Valor:** La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se incline por una u otra empresa; busca solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisface los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes. Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional.
- c) **Canales:** Los canales de comunicación, distribución y venta son clave para el posicionamiento y establecen el contacto entre la empresa y los usuarios. A la hora de comercializar una propuesta de valor, es clave acertar con la combinación exacta de canales para aproximarse a los clientes del modo adecuado. Las empresas, para entrar en contacto con los clientes, pueden utilizar sus propios canales, los de socios comerciales o ambos. El secreto consiste en encontrar un equilibrio entre los diversos tipos de canales para integrarlos de forma que el cliente disfrute de una experiencia única y los ingresos aumenten lo máximo posible.
- d) **Relaciones con los clientes:** se debe definir el tipo de relación que se desea tener con cada segmento, la relación puede ser personal o automatizada, pudiendo coexistir alguno de los siguientes tipos de relación: Asistencia personal (el cliente se relaciona con un representante real); Asistencia personal exclusiva; Autoservicio; Servicios automáticos;

Comunidades (los usuarios intercambian conocimientos y se solucionan problemas entre ellos); o Creación Colectiva (los usuarios dejan reseñas sobre el servicio). Los diversos insights que se obtengan sobre los clientes deberían aportar valor sustancial para comprender el perfil de los arquetipos de clientes del segmento a atender.



Cuadro 8: Modelo Value Propositions Canvas. Fuente: Diseñando la Propuesta de Valor. Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2014).

Dicho modelo nos permite en un primer paso comprender los trabajos del cliente, los dolores y las ganancias o alegrías de la necesidad planteada. Al utilizar la Propuesta de Valor de Canvas, observamos e identificamos aquello que los clientes quieren, los problemas que experimentan, cómo se pueden resolver.

Se arma de manera tal que, de manera estructurada y visual, queda simple y claro poder detectar cuál es la mejor propuesta de valor posible. La primera parte del armado estas las definiciones del perfil del cliente, conformándolo todos aquellos trabajos de los clientes que representan las tareas que quiere que se realicen y que requieren ayuda. Esencialmente, se trata de las necesidades y requerimientos del cliente y sus demandas, pueden ser tareas, funcionales, sociales o personales.

Cuando hacemos referencia a los dolores del cliente nos referimos a las diversas dificultades, obstáculos y riesgos que presenta para el usuario el logro de sus objetivos o el desarrollo de las tareas. Por último, el modelo refiere a detectar cuales son las alegrías que se logran con los beneficios y resultados que necesita el cliente. Y una vez definido el perfil del cliente procedemos al armado de la Propuesta de Valor que buscará mitigar dichos dolores y potenciar las alegrías esperadas y deseadas por el cliente.

2.2.5.1. Estrategia de segmentación y posicionamiento

Teniendo en cuenta que el objetivo de una estrategia de segmentación es unificar y alinear necesidades y requisitos para que una organización pueda satisfacer automáticamente las necesidades de los productos, trabajar en un segmento significa emplear equipos más pequeños, lo cual es típico de aquellas empresas que tienen Un objetivo, una diferenciación general estrategia, por lo que buscan satisfacer segmentos de mercado con productos específicos con atributos específicos. Por otro lado, aquellas empresas que han optado por una estrategia enfocada, cuyos segmentos no buscan sistematizar necesidades, sino enfocarse en la mejor forma de satisfacerlas, entonces la segmentación le permitirá identificar nichos más específicos, permitiéndole así abordar y adaptar el producto a cada nicho de mercado de manera especial. (Kotler, 2007).

El que se diferencia está centrado en su producto y confía en su producto, y el que está centrado siempre piensa que el producto es bueno, pero ve cómo puede desmontarlo para adaptarlo a cada necesidad, y el que lidera en costo está confiando en su procedimiento y proceso de producción que es eficiente y estándar.

La estrategia de posicionamiento significa que puede desarrollar una estrategia basada en su producto, competidores, precio y las necesidades de los consumidores. (Kotler, 2007).

En la selección de posicionamiento se puede volver a mencionar a Kotler quien se refiere a la estrategia de posicionamiento del producto tradicional, que considera como competencia a las ofertas de los competidores, especialmente en lo que se refiere a precio, lo que significa comprometerse a pensar conceptual y comercialmente en lo que el mercado prefiere en base a las necesidades del cliente o consumidor y desarrollar una posición bien definida en consecuencia. (Kotler, 2007).

Es importante destacar que para que los atributos sean diferenciales como propuesta de valor para el cliente, la compañía debe liderar al menos la mitad más uno de los atributos que los consumidores consideran importante dentro del sector, por encima en su valoración que la competencia. En conclusión, y lo más importante es que el posicionamiento está articulado y ligado directamente con la propuesta de valor.

Existen diferentes formas de medir el posicionamiento, un posicionamiento competitivo puede trabajar atribuyéndose el liderazgo en un determinado mercado o rubro, por eso es importante definir en donde va operar la compañía, en que territorio quiere competir y destacarse, para poder lograr ser líder, un ejemplo de este es Visa cuando se posiciona como número 1 del mundo.

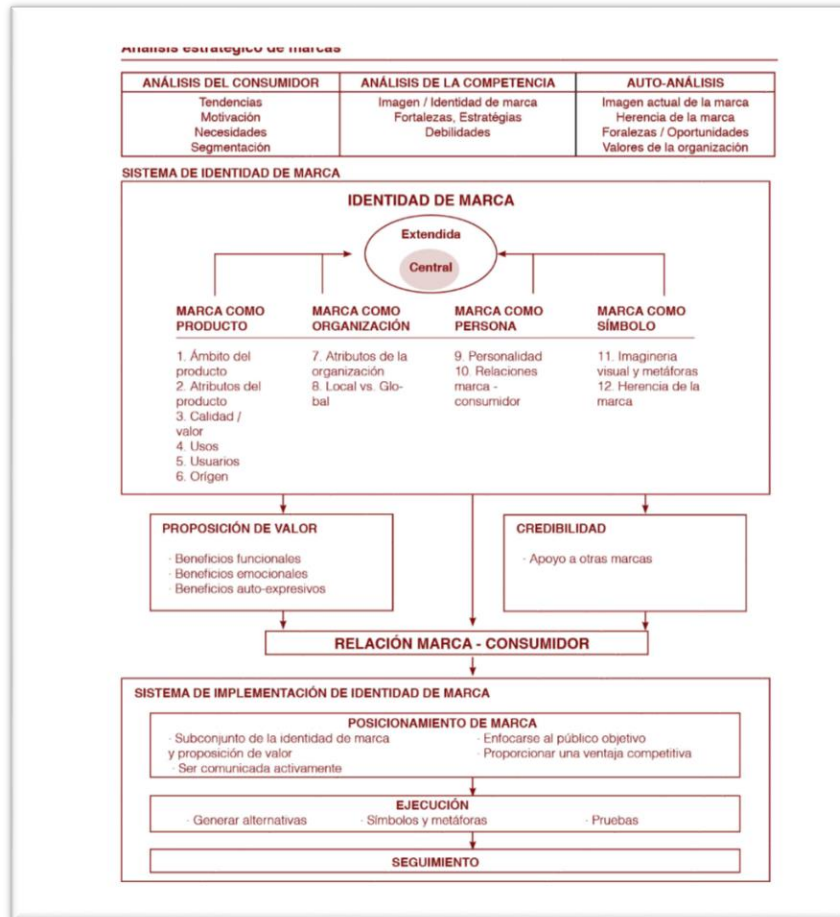
Una empresa puede definir cómo gestiona su posicionamiento, pero mucho tiene que ver con el tiempo y su madurez, cuanto más tiempo esté una empresa en el mercado, más probable es que su estrategia de posicionamiento se dirija a los consumidores porque aún no necesitan obtener propiedad de productos o empresas. Por el contrario, cuando una empresa ingresa a un mercado, es probable que pase por tres momentos en su posicionamiento, comenzando por la competitividad de la empresa, destacando los atributos de la misma, luego yendo a los atributos más del producto, posicionamiento del producto y finalmente determinando el posicionamiento

de consumidores , es decir, los consumidores se identifican fuertemente con la empresa propietaria de la marca y del producto. Con todo lo planteado hasta ahora, se define la estrategia de la marca, para luego gestionarla de manera consistente, coherente, para convertirse en una marca creíble.

David Aaker (2000) sostiene la importancia que tiene la marca, porque es un activo estratégico y la principal fuente de ventaja competitiva en relación a otros productos de otras marcas.

Toda marca es parte de su identidad, y su identidad está profundamente imbuida del propósito de la marca, que no es más ni menos que la razón de ser de la misma, por qué existe la marca y qué satisface, que entrega a los consumidores. El autor afirma que el conocimiento de la marca es un conjunto único de asociaciones, y las estrategias utilizadas para crearlas o mantenerlas representan la razón de ser e implican el compromiso con los clientes por parte de los miembros de la organización. Una identidad de marca debe ayudar a crear una relación entre la marca y el cliente de manera coherente con la generación de la propuesta. (Aaker, 2002).

La identidad de la marca se compone de dos dimensiones organizada alrededor de cuatro perspectivas: marca como producto, la marca como organización, la marca como persona y lo marca como símbolo. En el cuadro observamos los componentes de cada una de estas perspectivas. Por otro lado, y adentrándonos en el sistema de imagen de marca es importante definir cuál es su arquitectura marcaria. La arquitectura marcaria es fundamental porque permite organizar e identifica de manera simple y clara el portafolio de productos de una organización.



Cuadro 9: Análisis estratégico de marcas. Fuente: Construir Marcas poderosas, David Aaker, 1996. (p 80).

El sistema marcario o arquitectura de marca da orden y lógica a todas las marcas de una empresa, existen 4 tipos de arquitectura, la primera el modelo monolítico es una sola marca a nivel corporativo y comercial con su adaptación a todos los productos y servicios. El otro tipo de estructura que propone el modelo es el de marcas independientes, donde es lo opuesto a una masterbrand, son marcas distintas, independientes que administra una empresa, la ventaja de ser marca independientes es que pueden participar en diferentes segmentos y nichos compuesto de valores diferentes entre sí, y lo usan las empresas masivas y diversificadas donde cada producto tiene mucha libertad de acción. (Aaker, 2002).

Por el contrario, una masterbrand tiene como ventaja que es la misma marca corporativa y de esa manera derrama en todos los productos y servicios permitiendo reducir inversión en comunicación, porque entre todas las marcas de todos los productos se lograría hacer sinergia. Por último, se encuentran las marcas endosadas, que es un modelo donde el apoyo de la marca corporativa está en todos los productos y líneas de productos. Las marcas de cada producto que son independientes pueden o no comunicar junto a la marca corporativa, un ejemplo de ello es Procter & Gamble. Este tipo posiblemente sea el más complejo a nivel visual para identificar y entender cuál es la marca corporativa que está por detrás de ese producto, una ventaja de este último sistema es que al nominarse cada marca de manera independiente corre menos riesgo la marca corporativa frente a posibles problemas. (Aaker, 2002).

Antes de poder concretar la estrategia de posicionamiento, es muy importante la construcción y definición de la marca. Como se ha comentado hasta ahora, para gestionar una marca es importante tener una identidad corporativa clara que se traducirá en la formación de la imagen de marca a través de estrategias de comunicación y marketing.

El público lo recibe, y luego lo combina con conocimientos y creencias generados previamente en el proceso de representación, permitiéndole sentir cómo los diferentes estímulos de las marcas afectan sus propias creencias, y desde allí aceptar o rechazar diferentes marcas. Pasado el tercer nivel estratégico, ya se puede observar la combinación de diferentes estrategias y la definición de la identidad de marca.

DESARROLLO SECTOR, EMPRESA Y PRODUCTO.

3.1 Sector Financiero

A partir de la base teórica descrita de cada uno de los autores mencionados es importante comenzar a desarrollar la realidad del sector, de la empresa y el producto. Para comenzar el desarrollo es necesario enmarcar el sector al cual pertenece NaranjaX, en este caso es el sector financiero, pero más específicamente está dentro de las nuevas empresas financieras digitales denominadas Fintech.

Cuando se piensa en marcas financieras en nuestra mente se genera la idea de alguna marca de banco, de tarjeta o de financiera, entre otras, pero en este momento el mercado nos da la posibilidad también referir y pensar a las fintechs que crecen e irrumpen el sector constantemente con productos y servicios novedosos para los clientes.

Las marcas buscan un posicionamiento y lo logran a través del desarrollo de productos y soluciones con comunicación activa y personalizada. Para llevar adelante su negocio y lograr ser relevante obtener el mejor posicionamiento es clave, porque permite entre otras cosas awareness, consideración, intención de compra y la compra propiamente dicha para crecer, expandirse y diversificarse.

Toda marca pertenece a un sector y rubro, pero sucede que muchas marcas están trascendiendo su lugar de origen y se encuentran cruzando fronteras, participando en más de un negocio o rubro particular y el sector financiero no escapa a esta realidad.

En Argentina el sector financiero es muy importante, por ser uno de los principales motores del consumo. En los últimos años este rubro fue cambiado y evolucionando debido

entre otras cosas a los nuevos hábitos de consumo, a las nuevas regulaciones y modelos comerciales, pero principalmente la irrupción de la tecnología que facilitó y facilita de manera significativa el nivel de desarrollo de nuevos productos, soluciones y servicios, modificando la competencia, alterando la matriz de ingreso y rentabilidad de las empresas. Uno de los grandes hitos que potenció el avance de los servicios financieros digitales y remotos fue la pandemia, hecho que marcó un antes y un después, acelerando todo el proceso de adopción y utilización de dichos sistemas financieros.

El objetivo planteado en el trabajo final es potenciar y posicionar el producto TOQUE de NaranjaX, y dicho producto pertenece al sistema y negocio de pagos, es por ello que el análisis del sector está centrado en dicho sistema. La industria de pagos evoluciona rápidamente y está en constante cambio debido a la aparición de nuevos métodos y formas, fusiones y adquisiciones de empresas y de nuevas tecnologías. A medida que avanza la tecnología, observamos que las empresas digitales de pago desempeñan un papel más importante en dicha industria, y muchas de ellas incluso se están fusionando con instituciones financieras tradicionales para atender las nuevas necesidades de los clientes y comerciantes. A diferencia del pasado, cuando el procesamiento de pagos se trataba simplemente de facilitar la transferencia de fondos, los nuevos competidores en el mundo del procesamiento de pagos están redefiniendo por completo la experiencia del cliente, permitiendo que los dueños de los diferentes comercios y negocios puedan administrar los mismos con mucha más facilidad.

En argentina según un informe elaborado por la por Americas Market Intelligence en abril 2021 muestra que los argentinos han modificado su lógica de como realizan sus pagos:

Argentina es única en América Latina por el dominio de la billetera digital Mercado Pago, propiedad del mercado Mercado Libre. En 2020, el 48 % del gasto total en comercio

electrónico de Argentina se realizó con una billetera digital, frente al 26 % en 2019. Más allá del comercio electrónico, Mercado Pago ha tenido un éxito extraordinario en el desarrollo de un ecosistema de pagos, que va desde pagos en plataforma dentro de su mercado y capturando el gasto fuera de la plataforma con su billetera para habilitar el código QR en la tienda y pagos mPOS

El éxito de Mercado Pago ha espoleado a otras carteras. Hay alrededor de 20 en el país, como Ualá, Yacaré, Ank y otros, que en conjunto representaron el 33% del total de fondos transferidos entre cuentas bancarias, incluso desde y hacia bancos y fintechs.³ Esto demuestra la creciente disposición de los consumidores para adoptar y usar billeteras y su probabilidad de reclamar aún más participación en el comercio electrónico en el futuro.

Un último método de pago que está en auge en Argentina son los códigos QR. Con Mercado Pago como el mayor promotor, más de 35 bancos públicos y privados han creado MODO, una billetera digital que permite que todas las aplicaciones bancarias se conecten y paguen con un sistema de código QR interoperable.

Por otro lado, un informe presentado por Accentur (<https://www.accenture.com/us-en/insights/banking/payments-growth-opportunities>) en el 2021 sobre el mercado de pagos mundial asegura que “El futuro de los pagos es brillante y algunos jugadores de la industria brillarán más que otros”. Además, una investigación y conversaciones con los líderes de crecimiento de pagos sugieren que los líderes del futuro aprovecharán tres habilitadores claves para impulsar nuevas propuestas de valor que los ayudarán a alcanzar nuevas alturas:

- 1- Usar las eficiencias de la transformación tecnológica para desarrollar la agilidad que hace posible la innovación continua en los pagos. Las plataformas de nube, big data y API jugarán un papel clave en esta transformación.*
- 2- Renovar los modelos operativos para cambiar su enfoque principal de las operaciones y poner primero las necesidades del producto y del cliente.*
- 3- Mantenerse por delante de las expectativas de los clientes a través de asociaciones de ecosistemas que les permitan elegir dónde y cómo quieren llegar a los clientes. Esto puede incluir la banca como servicio o los pagos como servicio a través de asociaciones de marca blanca con terceros, como super aplicaciones.*

Ahora, para comprender el alcance del sector en términos de volumen de negocio y conocer cuáles son principales competidores haremos previamente una descripción general de cómo funciona el sistema de procesamiento de pagos, de quiénes son los actores del proceso y quiénes son los principales competidores con su actual share de participación. Además, abordaremos algunas tendencias que están afectando el futuro de la industria.

Entonces, ¿cómo funciona el sistema de procesamiento de pagos? El procesamiento de pagos es complejo y tiene muchas partes. Cuando un cliente usa su tarjeta de crédito o débito en una terminal de pago, la transacción generalmente toma solo unos segundos, pero el proceso en sí implica varios pasos e involucra a varios actores que interactúan entre sí. Hay empresas que trabajan para procesar y facilitar las transacciones por medio de terminales POS, link de pagos, QR, etc. son procesadores de pagos que brindan servicios a los comerciantes y facilitan el movimiento de dinero entre bancos, bancos que dan servicio a las cuentas de los comerciantes y realizan el proceso de liquidación, y bancos que emiten tarjetas de crédito y billeteras virtuales a los consumidores.

En definitiva, el proceso de autorización comienza cuando el cliente compra bienes o servicios en un comercio y desliza su tarjeta de crédito o débito a través de un terminal o dispositivo de punto de venta (POS) o pago QR, o link de pago, capturando la información del cliente. Luego, la información del cliente se transmite, y el banco adquirente captura la transacción enviando la información a la red de tarjetas o billetera virtual (por ejemplo, NaranjaX, Visa, Mastercard, Mercado Pago, Ualá, MODO, etc.). El proceso continúa cuando la red de tarjetas de crédito direcciona la transacción al banco del titular de la tarjeta (el emisor) y solicita la aprobación. Por último, si la transacción es autorizada, el banco emisor asigna y transmite un código de autorización.

El proceso de liquidación al comerciante se hace al final de cada día, donde cierra las ventas del día y transmite la información a su procesador de pagos, quien a su vez transmite la información al banco adquirente, quien en ruta toda la información de la transacción a la red de tarjetas de crédito o billetera para su liquidación. Al finalizar, el banco emisor transfiere los fondos al banco adquirente del comerciante, menos la tarifa de intercambio, luego, el banco adquirente deposita el monto, menos el arancel de descuento comercial, en la cuenta bancaria del comerciante y el banco emisor le cobra al cliente vía resumen de la tarjeta o debita instantáneamente a de su cuenta.

Como podemos ver existen varios actores en el negocio de pagos, encontramos Adquirentes que normalmente son los Bancos y las Tarjetas de marca propia que permiten a los comerciantes aceptar pagos con tarjeta de crédito. Por otro lado, están los Emisores que son bancos que emiten tarjetas de crédito o débitos a los consumidores, las tarjetas de Crédito de marca propia y las billeteras virtuales, que facilitan las transacciones entre todos los consumidores y comerciantes.

A su vez para cerrar el proceso están los Procesadores de pagos, también conocidos como proveedores de servicios comerciales, quienes trabajan en segundo plano para proporcionar servicios de procesamiento de pagos al comerciante.

Por último, encontramos a los Facilitadores de pagos o Gateway El modelo tradicional de procesamiento se ha visto más o menos igual durante muchos años, pero está comenzando a cambiar rápidamente con la reciente introducción, aumento y popularidad de los facilitadores de pago, aquí se encuentran Mercado Pago con su Mpos, NaranjaX con su producto TOQUE, Santander con GETNET, etc. Este modelo de negocios permite a los facilitadores de pagos brindarles a sus comerciantes un proceso de incorporación instantáneo, estructuras de precios, control total sobre la experiencia de procesamiento de extremo a extremo de sus clientes y los desembolsos de fondos/liquidación.

Entre los principales competidores podemos nombrar a los tradicionales, Fiserv y Prisma con sus productos Lapos y Posnet. Por otro lado, esta Mpos de Mercado Pago, TOQUE de Naranja X, GETNET de Santander, Ualá Bis de Ualá y MODO de los principales bancos del país.

En términos de market Share el sector se compone de la siguiente manera:
Mercado Pago: 79.9%, Toque: 5,1%, GetNet: 4,9%, Viumi: 4,4%, Todo Pago: 4.0%, Uala Bis: 1,4% y otros: 0,4%

Mercado Pago lidera ampliamente el sector, con lo cual es de esperar que entre los otros actores se presentara la disputa de posicionarse dentro del 2do lugar, tratando de despegarse del pelotón de marcas.

3.1.1. El panorama de la industria de pagos

La industria de pagos es una industria que cambia rápidamente y debido a la introducción de nuevos Medios de pago, M&A y nuevas tecnologías. Especialmente a medida que avanza la tecnología, vemos que las empresas de tecnología de pago están desempeñando un papel más importante en la industria de pagos, y muchas de ellas incluso en el proceso de fusión con instituciones financieras tradicionales para satisfacer las últimas preferencias de clientes y comerciantes. A diferencia del pasado, cuando el procesamiento de pagos era únicamente para facilitar la transferencia de fondos. Los nuevos participantes en el espacio de procesamiento de pagos están redefiniendo por completo la experiencia del cliente y permitiendo a los dueños de negocios administrar fácilmente sus negocios.

3.1.2. El ecosistema de pagos

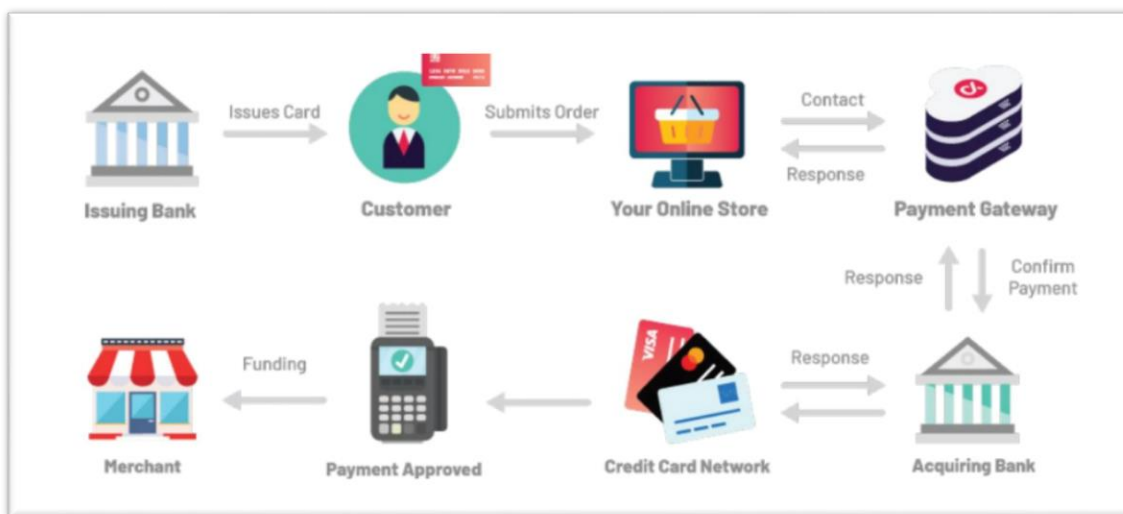
El ecosistema de pago consiste en una combinación de participantes que interactúan entre sí durante las transacciones de pago, entre ellos: Emisores y adquirentes, redes de tarjetas de crédito, procesadores de pago, pasarelas de pago, organizaciones de ventas o comercializadoras, revendedores independientes de valor agregado y facilitadores de pago. Todas estas entidades juegan roles específicos en el proceso de pago.

3.1.3. El ciclo de procesamiento de pagos

El ciclo de procesamiento de pagos es complejo, con muchas partes intervinientes, en el mismo encontramos 2 grandes procesos uno denominado el de Autorización y el otro de Liquidación.

A- Proceso de Autorización (pasos):

- 1- El cliente compra bienes o servicios del comerciante y desliza su tarjeta de crédito o débito a través de un terminal o dispositivo de punto de venta (POS) que captura la información de la tarjeta del cliente.
- 2- La información de la tarjeta del cliente se transmite al procesador de pagos del comerciante, quien a su vez pasa la información de la tarjeta y el monto de la transacción al banco del comerciante (el adquirente o banco adquirente). Tenga en cuenta que algunos procesadores de pagos también están adquiriendo bancos.
- 3- El banco adquirente captura la transacción y envía la información a la red de tarjetas de crédito del cliente (por ejemplo, Visa, Mastercard).
- 4- Luego, la red de tarjetas de crédito enruta la transacción al banco del titular de la tarjeta (el emisor o el banco emisor) y solicita una aprobación. La transacción se aprueba o rechaza según la disponibilidad de fondos y el estado de la cuenta del titular de la tarjeta. Este proceso de aprobación se conoce como autorización.
- 5- El banco emisor devuelve la respuesta a la red de tarjetas de crédito. Si la autorización fue aprobada, el banco emisor asigna y transmite un código de autorización junto con su respuesta, y se coloca una retención en los fondos del titular de la tarjeta.
- 6- La red de tarjetas de crédito envía la aprobación al procesador de pagos del comerciante, quien a su vez envía la aprobación al banco adquirente.
- 7- El banco adquirente enruta el código de aprobación o la respuesta al terminal del comerciante. Según el comerciante o el tipo de transacción, la terminal del comerciante puede imprimir un recibo para que lo firme el cliente.

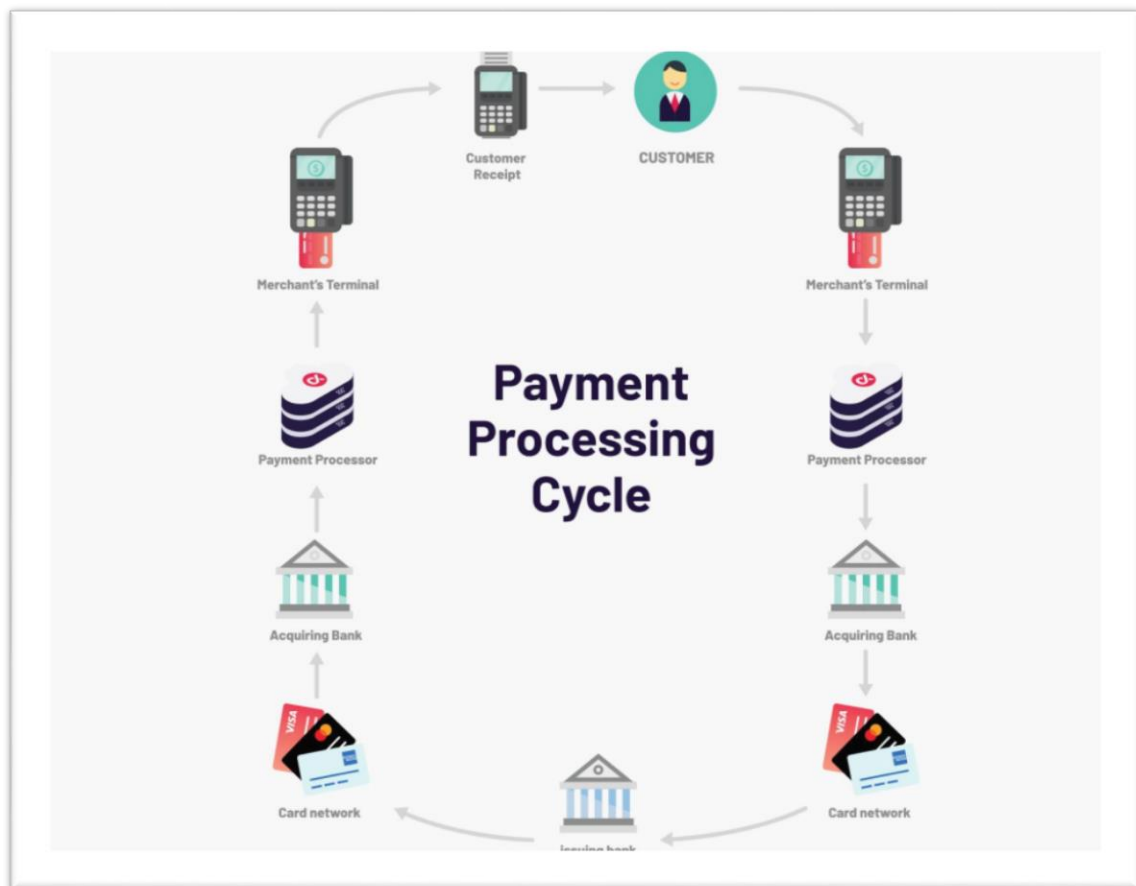


Cuadro N°10 Fuente informe CARD

B- Proceso de liquidación (pasos):

- 1- Al final de cada día, el comerciante cierra las ventas del día y transmite la información a su procesador de pagos, quien a su vez transmite la información al banco adquirente. Este paso, en el que el comerciante inicia la transferencia de fondos a su cuenta, se conoce como captura.
- 2- El banco adquirente enruta toda la información de la transacción a la red de tarjetas de crédito para su liquidación, quien a su vez pasa todas las transacciones aprobadas al banco emisor del titular de la tarjeta.
- 3- El banco emisor transfiere los fondos al banco adquirente del comerciante, menos la tarifa de intercambio.
- 4- Luego, el banco adquirente deposita el monto, menos la tarifa de descuento comercial, en la cuenta bancaria del comerciante.

5- El banco emisor factura al titular de la tarjeta por la transacción.



Cuadro N°11 Fuente informe CARDknox

3.1.4. Los jugadores clave de la industria de pagos

Exististe y participan diferentes stakeholders en el mercado de la industria de pagos, cada uno de ellos con un rol determinado y siendo cada uno ejecutores del procesamiento y partes del ecosistema de negocio que está por detrás del mismo:

Emisores: Los emisores son bancos que emiten tarjetas de crédito a consumidores. El emisor es el banco u otra institución financiera que emite la tarjeta de débito, proporciona crédito a los consumidores en nombre de la red de tarjetas. En concreto, estos son del banco tal como aparece en las tarjetas de crédito, como Galicia o Santander. También

pagan al banco del comerciante (banco adquirente) en su nombre, lo que significa que asumen el riesgo si el cliente no paga el saldo de la tarjeta de crédito.

Adquirentes: Los adquirentes son bancos que permiten a los comerciantes aceptar pagos con tarjeta de crédito. Un adquirente es un banco o institución financiera que permite a los comerciantes aceptar pago con tarjeta de crédito del banco emisor del cliente en la red de tarjeta de crédito. A menudo se les conoce como adquirentes de negocios, principalmente procesa pagos con tarjeta de crédito o débito en nombre de comerciantes, pero también puede ser un procesador de pagos o una organización de venta independiente. El adquirente asume el riesgo y transmite la información de la transacción del comerciante al adquirente, las asociaciones de marcas de tarjetas (redes de tarjetas) y los emisores de tarjetas completan el pago.

Tarjetas de crédito: Las redes de tarjetas de crédito facilitan las transacciones entre consumidores, comerciantes, procesadores y bancos. Las redes de tarjetas como Visa, Mastercard, American Express y NaranjaX le facilitan las transacciones entre consumidores, comerciantes, procesadores y bancos. monitorean la actividad procesamiento de pagos, monitoreo de facturación y procesos de liquidación de ventas; regular y gestionar las políticas de cumplimiento de su red de tarjetas. Estas empresas proporcionan redes electrónicas que permiten a todos los jugadores comunicar y procesar transacciones y facturas de entidades financieras emisoras y el adquirente. Amex y NaranjaX funcionan de la misma manera que Visa y MasterCard al emitir sus propias

tarjetas de crédito (en lugar del banco emisor), incorpora funcionalidad típicamente provista por bancos comerciales, emisores de tarjetas y redes Tarjetas privadas.

Procesadores de pagos: Los procesadores de pago facilitan la transacción y las pasarelas de pago son aplicaciones de software que permiten a los comerciantes aceptar pagos realizados con tarjetas de crédito y débito para pagos en tiendas y proceso mediante la comunicación de datos de transacciones entre comerciantes e instituciones. Sus responsabilidades incluyen el establecimiento de cuentas comerciales; aceptar y procesar pagos con tarjetas de crédito, débito y prepago; gestionar el procesamiento de tarjetas de crédito y débito; y la implementación de ciertas medidas antifraude. Los procesadores pueden estar asociados con bancos adquirientes, o pueden ser independientes de un banco, como Fiserv, Prisma, Mercado Pago, Toque o Getnet.

Nuevos Actores y métodos de pagos (Billeteras Virtuales): A medida que la adopción de dispositivos móviles ha crecido en los últimos años, también lo ha hecho la cantidad de consumidores que utilizan aplicaciones de "billetera móvil" en sus teléfonos inteligentes para realizar compras. Desde billeteras móviles hasta aplicaciones minoristas, el auge de los consumidores Gen Z y Millennial está obligando a los comerciantes a adoptar soluciones de punto de venta móvil (mPOS) que aceptan billeteras móviles, pagos sin contacto y otros productos nativos digitales que llaman la atención de estas generaciones más jóvenes y conocedoras de la tecnología. Por ejemplo, más de la mitad de los consumidores de la Generación Z usan billeteras digitales al menos una vez al mes para comprar y alrededor del 75 % usa una aplicación de pago digital.

3.1.5 Fuerzas competitivas de la industria

La industria de pagos digitales es muy amplia en la Argentina, si bien como se conoce está liderada por Mercado Pago, existen varios actores importantes que pelean un lugar por posicionarse como la segunda opción más importante del mercado, encontramos a Getnet de Santander, Uala Bis y TOQUE de NaranjaX entre otros. En términos de análisis de las fuerzas competitivas de la industria, las cinco fuerzas que podrían afectar la posición competitiva del producto Toque son las siguientes:

A- Amenaza de nuevos entrantes: (Alta). La amenaza de nuevos competidores para TOQUE que ofrecen servicios similares podría afectar aún más su posición en el mercado. Sin embargo, es Mercado Pago quien ha establecido una fuerte presencia y ha desarrollado una amplia red de usuarios y comerciantes, lo que dificulta la entrada de nuevos competidores, a tal punto que hoy domina más del 80% de las transacciones. La proliferación de empresa digitales que desarrollan soluciones financieras de pagos no poseen barreras tan altas gracias a la imitación y a la tecnología, sin embargo, dichas barreras se complican y crecen cuando tienen que desarrollar la expansión comercial del producto, con altas inversiones en branding y propuesta de valor.

B- Rivalidad entre competidores existentes: (Alta). En el mercado de pagos digitales, TOQUE compite con empresas como Mercado Pago, Uala Bis, Getnet, etc. La rivalidad entre estas empresas es super intensa, ya que todas buscan ganar cuota de mercado y aumentar su base de usuarios. Entre los principales competidores podemos nombrar a los tradicionales, Fiserv y Prisma con sus productos Lapos y Posnet. Por otro lado, esta Mpos de Mercado Pago, TOQUE de Naranja X, GETNET de Santander, Ualá Bis de Ualá y

MODO de los principales bancos del país. En términos de market Share el sector se compone de la siguiente manera:

1. Mercado Pago: 79.9%	5. Todo Pago: 4.0%
2. Toque: 5,1%	6. Uala Bis: 1,4%
3. GetNet: 4,9%	7. Otros: 0,4%
4. Viumi: 4,4%	

Mercado Pago lidera ampliamente el sector, con lo cual es de esperar que entre los otros actores se presentara la disputa de posicionarse dentro del 2do lugar, tratando de despegarse del pelotón de marcas.

C- Amenaza de productos o servicios sustitutivos: (Impacto alto) Los servicios de pagos en línea de TOQUE compiten con otros métodos de pago tradicionales como transferencias bancarias y pagos en efectivo. Aunque las soluciones de pago digitales pueden ser más convenientes para los usuarios, por la simplicidad, rapidez, el costo y la eficiencia de otros métodos de pago pueden ser un incentivo para que los usuarios opten por ellos. El efectivo en la economía argentina es preponderante debido al alto nivel de informalidad.

D- Poder de negociación de los proveedores: (Poder bajo) Los proveedores de tecnología y servicios que TOQUE utiliza para ofrecer sus servicios podrían ejercer poder sobre la empresa en términos de precios y términos contractuales. Sin embargo, debido a la posición de liderazgo de Mercado Pago en el mercado de pagos digitales, es posible que tenga más poder de negociación con sus proveedores.

E- Poder de negociación de los clientes: (Poder Alto para el vendedor y Bajo para el comprador) Los clientes de TOQUE, tanto clientes compradores como vendedores, tienen opciones de pago alternativas y pueden ejercer presión en términos de precios y calidad de servicio. Como tal, es importante que TOQUE genere altos estándares de servicio al cliente y precios competitivos para mantener a sus clientes satisfechos y leales.

3.2. La Empresa

3.2.1 Situación Actual

NaranjaX está compuesta por dos sociedades anónimas Tarjeta Naranja S.A y Naranja Digital S.A, ambas son empresas financieras orientada al consumo, pertenecientes al Grupo Financiero Galicia, el diferencial es su calidad, facilidad y calidez en el servicio, la facilidad y el acceso, la atención a sus clientes, su imagen y su cultura. Su propósito es acompañar a millones de personas en el uso cotidiano de su plata, siendo protagonistas de la inclusión y educación financiera. Su marca fue evolucionando, originalmente se la conoció como Tarjeta Naranja, para luego pasar a ser simplemente Naranja y hoy convertirse en NaranjaX

Nació hace 38 años, como un emprendimiento, en sus inicios se convirtió en una tienda de deportes líder, Salto 96. Evolucionó otorgando crédito y financiación a sus clientes y nació Tarjeta Naranja, la tarjeta de crédito más elegida del interior del país. Con el tiempo se transformó en Naranja X, una plataforma masiva de acceso a productos y servicios financieros.

Es el emisor de tarjetas líder de Argentina con 10 millones de tarjetas, posee 1.6 millones de cuentas de ahorro virtuales con tarjeta de débito, 20 mil dispositivos TOQUE activos para que comerciantes, profesionales independientes, cuentapropistas entre otros pueda realizar operaciones comerciales con tarjetas y transferencias, a su vez, cuenta con una red de 100 mil

comercios adheridos con una facturación anual en comercios de \$1000 millones, representando el 10% del share de mercado. Su cartera está conformada un 30% de clientes en Buenos Aires y un 70% en el resto del país.

Algunos números que respalda la posición y la trayectoria de la empresa:

- 170 sucursales en todas las provincias del país.
- Cuenta con más de 3000 empleados.
- 5,5 millones de tarjetas habilitadas. (Naranjax, Visa, Master y Amex)
- 1,6 millones de cuentas activas.
- 100 mil comercios adheridos.
- 29 dispositivos TOQUES.
- 2 millones de pólizas de seguros otorgadas.
- 1 millón de préstamos otorgados

Posee una propuesta de valor muy amplia tanto para consumidor final o usuarios, como para comercios, cuentapropistas y profesionales.

Para consumidores la misma consta de:

- a. Tarjetas de Crédito: NaranjaX , Visa, Master y Amex
- b. Crédito/Préstamos de dinero.
- c. Cuenta remunerada. con a una Tasa Nominal Anual del 65% por los pesos que nuestros clientes tengan depositados en la Cuenta.
- d. Tarjeta de crédito virtual en el acto y en la app para usarla en el momento, con la inmediatez transaccional pueden cubrir sus necesidades en el acto.

- e. Planes de financiación en Naranja X: Plan Z: es un plan exclusivo de Naranja X, al momento de comprar elige la opción Plan Zeta y cuando va a pagar su resumen puede optar por hacerlo en 1, 2 o 3 cuotas sin interés, o desde 6 en adelante con costo de financiación.
- f. Planes Largos: son las compras en cuotas que puede hacer el cliente y van desde dos y
- g. hasta 24. Lo elige al momento de hacer la operación, dependiendo de los planes que tenga
- h. vigentes el Comercio.
- i. Pago Flex: es una alternativa de pago, que permite abonar el resumen del mes, realizando
- j. una entrega y financiando el resto en cuotas fijas y en pesos, con un costo de financiación.

La propuesta de valor para comerciantes, profesionales y cuentapropistas es la siguiente:

3.2.1.1 Cobros presenciales:

- a. Terminal: dispositivo para negocios que quieran cobrar con nuestra tarjeta y acreditar sus ventas en una cuenta bancaria aceptando todas las tarjetas, ofreciendo planes y promociones y con la posibilidad de recibir el dinero en cualquier momento y con la posibilidad de acreditar pagos en 72 hs. hábiles.
- b. TOQUE NaranjaX: se trata del lector pensado para emprendimientos y personas que quieran cobrar con cualquier tarjeta y distintos planes desde la app Naranja X, de manera fácil, rápida y segura.
- c. Código QR: cualquier comercio puede cobrar sus ventas con QR desde la App NaranjaX.

3.2.1.2 Cobros online:

- d. Link de pago: con sólo descargar la app Naranja X es posible comenzar a cobrar con link de pago. Se puede compartir el link por el canal de preferencia como WhatsApp, redes sociales, email y SMS.

- e. Cobrar desde la plataforma del comercio: es una herramienta que le permite configurar al comercio su plataforma de ventas con un número de comercio.
- f. Cobrar con débito automático: los comercios pueden asegurar mensualmente el cobro a término de las facturas y servicios de quienes paguen con nuestra tarjeta.

NaranjaX para lograr el liderazgo absoluto en todos los mercados necesita definitivamente por un lado ampliar su propuesta de servicios financieros digitales y por otro crecer y expandirse en Buenos Aires, mercado donde lidera Visa en términos de tarjeta de crédito y Mercado Pago como plataforma de soluciones financieras digitales. NaranjaX es reconocida principalmente como una marca de tarjeta y como una tarjeta regional asociada a lo popular y para gente de clase media baja, segmento C3, D1.

La estrategia que se propuso NaranjaX para crecer fue expandir su propuesta de valor y negocio incorporando la Cuenta/Billetera virtual, un sistema de pago para comercios y préstamos de dinero a mercado abierto, en definitiva, convertirse en un ecosistema financiero que les permita a sus clientes, obtener crédito, ahorrar e invertir, vender y pagar.

Por otro lado, definió actualizar su imagen y su comunicación apuntando al segmento C2, joven, y convertirse en una marca digital y aspiracional. Para ello realizó el relanzamiento de la marca NaranjaX.

3.2.2 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL permite comprender el entorno e identificar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden estar afectando al país y a la empresa en un momento determinado. A continuación, se presenta el análisis PESTEL que está impactando en el contexto actual de Naranja X:

- 1- **Político:** Argentina es una república democrática con un sistema presidencialista.

Actualmente gobierna el partido Justicialista, cuyo mandato culmina en diciembre del 2023. En los últimos años, ha habido cierta inestabilidad política debido a las grandes crisis económicas y a la marcada polarización política. Por otro lado, la corrupción y la falta de confianza en las instituciones también son problemas que tiene Argentina. Las decisiones políticas han marcado en las últimas décadas el ritmo de la economía, provocando alto niveles de incertidumbre y poca estabilidad.

- 2- **Económico:** Si bien Argentina es la tercera economía más grande de América Latina, ha enfrentado una serie de crisis económicas en las últimas décadas. Actualmente se encuentra en una situación de recesión con alta inflación, cercana al 100% anual. La deuda pública es un problema importante a resolver y ha llevado al país a negociar acuerdos con el Fondo Monetario Internacional, para poder establecer una estabilidad macroeconómica. Además, la dependencia de las exportaciones de commodities como la soja y el petróleo, hace que la economía esté muy expuesta a las fluctuaciones en los precios internacionales, signada en este momento por la crisis de la guerra de ucrania y las inflaciones elevadas de los países desarrollados que intentan salir de la crisis del covid.

- 3- **Social:** En la actualidad argentina es un país diverso en cuanto a su población y su cultura. La educación y la salud son universales y gratuitas, a pesar de dicha ventaja hoy existen importantes desigualdades sociales. La pobreza cercana al 50% de la población, la marginalidad y la falta de trabajo son problemas latentes, especialmente en las áreas urbanas y suburbanas. Además, la seguridad ciudadana es un problema que afecta a la calidad de vida de la población, signada por la violencia cotidiana y el narcotráfico.

- 4- **Tecnológico:** En este campo Argentina se encuentra muy bien en el ranking de la región, por un lado, la penetración de internet es alta y el país cuenta con una industria tecnológica en crecimiento. Es generadoras de grandes empresas que se convirtieron en unicornios como Mercado Libre, Globant, entre otras. Sin embargo, la inversión en I+D es baja en comparación con otros países de la región y al igual que otros países existe aún por falta de inversión una brecha digital importante entre las zonas urbanas y rurales. Además, argentina posee un territorio muy extenso y para poder abarcarlo es necesaria una enorme inversión.
- 5- **Legal:** El país posee con un marco legal estable y bien desarrollado. Sin embargo, hay problemas casi endémicos de corrupción y de aplicación de la ley. La inseguridad jurídica, la falta de reglas claras por el constante cambio de las normas y la falta de transparencia en algunos procesos judiciales también son problemas que afectan a la inversión y al desarrollo económico del país.
- 6- **Ambiental:** Argentina es un país extenso y con una gran diversidad medio ambiental, en estos momentos enfrenta importantes problemas como la deforestación, incendios, la contaminación del agua y la emisión de gases y carbono de efecto invernadero. La gestión de los recursos naturales es un desafío importante para el país y las empresas o sector privado juntos con el estado promueven de manera incipiente programas para mejorar la economía, caso o ejemplo de ello, lo poco que se observa de economía circular.

En definitiva, Naranja X se encuentra inmersa en contexto que enfrenta importantes desafíos en todos los ámbitos analizados. La crisis económica, la inestabilidad política y los problemas sociales son los principales desafíos que enfrenta Argentina en la actualidad.

3.2.3. Diagnóstico FODA.

A partir de fuentes internas que posibilitaron comprender la realidad de la empresa en la actualidad, más el conocimiento del mercado, se logró identificar diferentes Amenazas, Debilidades, Fortalezas y Oportunidades de NaranjaX.

3.2.3.1. Fortalezas

Entre las principales fortalezas que tiene NaranjaX podemos nombrar y destacar:

- Su volumen de clientes (5 Millones).
- Pertenecer al Grupo Galicia.
- Su Trayectoria.
- Poder de Marca (2da marca de la categoría detrás de Mercado Pago- Kantar 2022).
- Principal emisor de Tarjeta de Argentina.
- Banco digital, que le permite integrar ambos negocios y ampliar su oferta.
- La tasa de remuneración más competitiva del mercado (65%)
- Cuentas Virtuales: 1,8 millones de cuentas descargadas y 1,2 millones activas.
- Emisor no solo de la tarjeta propia, también de Visa, Master y Amex.
- Planes especiales y exclusivos como el Plan Zeta.
- La cantidad de Promociones con los merchants (2000 por mes en todo el país).
- La cantidad de comercios adheridos (140 mil).
- Su cultura interna, siendo uno de los mejores lugares para trabajar de Argentina.
- Dinamismo, agilidad.
- Atención multicanal, presencial y virtual, transparente y empática (NPS 51%).
- Con costos y precios Accesibles.
- Asociada a lo cotidiano.
- Gran capilaridad y cercanía, con 180 sucursales en todo el país.

3.2.3.2. Debilidades

Las debilidades de NaranjaX se centran principalmente en el desarrollo de los productos digitales, esto se debe a la etapa de transformación en la que se encuentra la marca.

Las principales debilidades de NaranjaX son:

- Desarrollo de canales online
- La App NaranjaX, no posee todas las funcionalidades que ofrece el líder de la categoría (microcréditos, la integración individuos con merchants).
- Percepción de límites de créditos.
- Beneficios, no muestra ninguna fortaleza (hoy es un commodity, sus planes de cuotas, son de muy baja performance en sus promociones).
- Bajo conocimiento de su aplicación digital y productos de pagos virtuales.
- Para el mercado, no clientes, no existe vínculo emocional con la marca
- Falta de presencia en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires el principal mercado de la Argentina.
- Imagen difusa en torno a funcionalidades como el pago QR.
- Menor asociación al posicionamiento para el uso cotidiano.
- No logra transmitir su transparencia, ni un diferencial en canales virtuales.
- Percepción de límites bajos y pocos beneficios.

3.2.3.3. Amenazas

Por pertenecer al sector financiero es necesario comprender cuales son las amenazas de NaranjaX dentro del escenario competitivo y regulatorio de la argentina tanto para su unidad de negocio tarjeta de crédito como para su negocio de banca digital, en ese sentido estos últimos años se diversificaron los competidores ampliándose de significativamente y crecieron las regulaciones.

Entre las principales amenazas se destacan:

- Los bancos con su poder de presupuesto y promociones para clientes.

- Las Fintech, con su irrupción financiera, principalmente Mercado Pago, Modo y Uala.
- Las financieras locales, por su capilaridad territorial.
- Las marcas de Tarjetas Internacionales Visa y Master por su posicionamiento.
- La regulación de tasas y precios, deja poco margen frente a la suba del costo financiero en un escenario tan volátil.
- La llegada de nuevos actores como Google Pay, Apple Pay, etc,
- Falta de talento calificado para el desarrollo de negocios digitales.
- Falta de recursos por la alta rotación de desarrolladores y posiciones críticas.

3.2.3.4. Oportunidades

Las principales oportunidades de NaranjaX son:

- Posicionarse como la segunda mejor opción financiera orientada al negocio de pagos detrás de Mercado Pago.
- Todos los actores del sector a excepción de Mercado Pago están en pleno desarrollo, quien logra la mejor Propuesta de Valor para los usuarios tomara una mayor cuota de mercado.
- NaranjaX pertenece al grupo Galicia, pudiendo integrar más todas las empresas del grupo en el desarrollo de productos y servicios. Además, para ciertos sectores como Comercios adheridos generaría una gran fortaleza, confianza y valor indirecto de la marca.
- Contar con una propuesta de valor sólida y acorde a las necesidades de los consumidores de productos y soluciones financieras digitales.

3.3. El producto

3.3.1. Descripción

Toque de Naranja X es un lector que permite cobrar a comerciantes, profesionales independientes y cuentapropistas con todas las tarjetas de crédito y débito de forma rápida y segura, no se necesita poseer previamente cuenta bancaria, se trata de un dispositivo o lector pensado para emprendimientos y personas que quieran cobrar con cualquier tarjeta y distintos planes desde la app Naranja X. Se conecta por bluetooth al celular y permite cobrar mediante un sistema contactless, chip o banda magnética. Es posible llevar el control de las ventas y recibir cobros de inmediato. A su vez, al ser una solución integrada a la aplicación Naranja X, permite que cualquier comerciante o emprendedor pueda acceder a una cuenta remunerada en pesos y a una tarjeta de débito Naranja X Visa contactless totalmente gratuita. El dinero de las ventas se deposita en una cuenta de Naranja X, permitiendo al usuario recibir sus cobros al instante y llevar un control de las ventas. Es decir, quienes cobren con Toque pueden gestionar su plata desde un solo lugar, accediendo a funcionalidades de uso cotidiano como el pago de servicios, las recargas de tarjetas de transporte y de crédito en el celular, entre otros beneficios.

Como especificamos recién su target son personas físicas, no jurídicas, que necesita cobrar por sus productos o sus servicios:

- Emprendedores (Artesanos, revendedores, feriantes, etc.)
- Profesionales (odontólogos, abogados, contadores, etc.)
- Cuentapropistas (Plomeros, electricistas, gasistas, etc.)
- Pequeños Comercios (Kioscos, ferreterías, verdulerías, etc.)

¿Cuál es la propuesta de valor del producto?

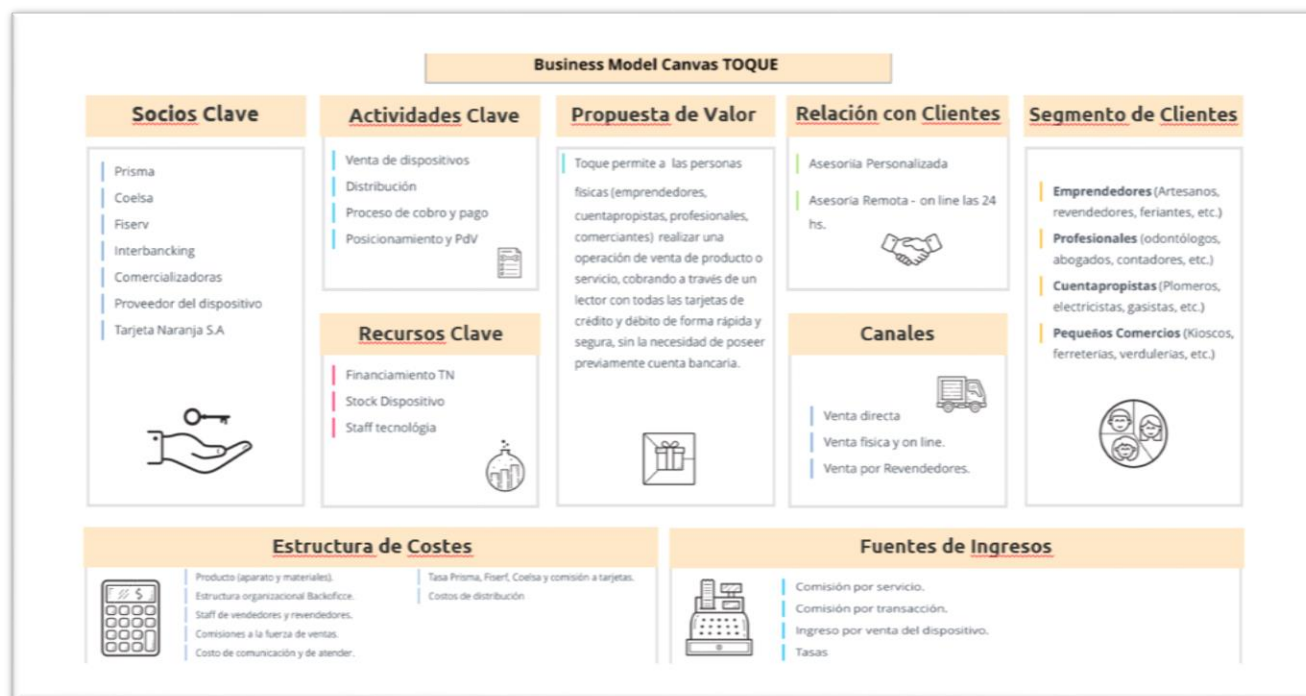
- a. Todo en una sola app. Naranja X.
- b. Tarjeta Visa NX sin costo.
- c. Acceso a cuenta virtual remunerada con la tasa más conveniente del mercado.
- d. Compatible para todas las tarjetas.
- e. Tecnología y experiencia contactless, chip y banda magnética.
- f. Acreditación inmediata, o dependiendo del plan a 14 o 60 días.
- g. Planes Ahora y plan Z.
- h. Con mínimo costo de adquisición.
- i. Sin costo de mantenimiento ni alquiler.
- j. Atención personalizada.
- k. Pack full: Soporte con el dispositivo, una Tarjeta NX de débito y Material POP.



3.3.2. Modelo de Negocio. CANVAS

Para describir y explicar el modelo de negocio del producto TOQUE es importante especificar que está dentro de la unidad de negocio Naranja Digital, es por ello que unos de los socios claves para su desarrollo depende de Tarjeta Naranja S.A.

La manera más simple y concreta para poder explicar el modelo de negocio es a través del Business Model Canvas que a continuación se describe.



Cuadro 12. Business Canvas de elaboración propia.

A partir de la definición del modelo de negocio, se observa que una de las actividades claves es el posicionamiento del producto y su propuesta de valor. Como hemos analizado en el marco teórico el primer paso para establecer la estrategia de posicionamiento es definir y entender el target de usuarios del servicio para luego poder diseñar la propuesta de valor.

La mejor manera que encuentro para definir el perfil es hacerla a través del armado de perfil de los diferentes usuarios, y con dicha definición de perfiles se arma la propuesta de valor a través del Model Value Propositions Canvas.

3.3.3. Perfiles de Usuarios

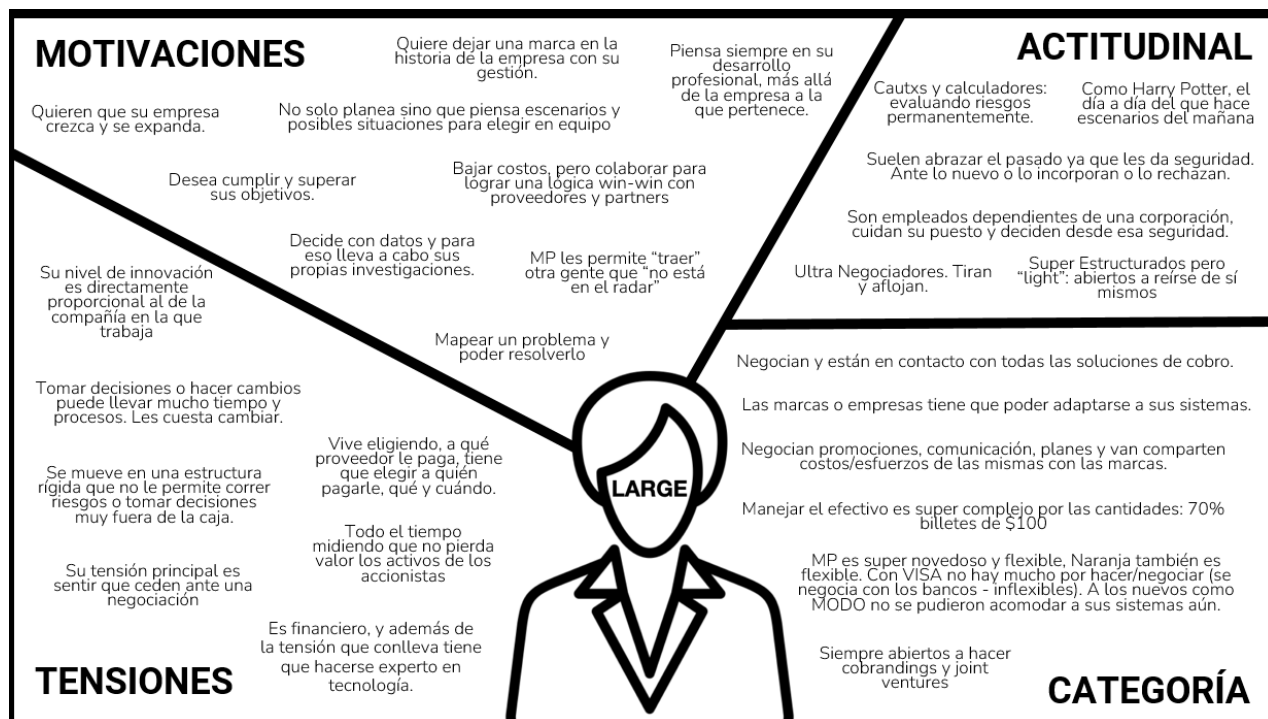
Para realizar el análisis y definición del perfil de los distintos usuarios de TOQUE es importante comprender como segmenta NaranjaX a sus comerciantes. Dichos segmentos son:

- Los grandes comercios al que NaranjaX denomina los Large Merchants, son un total de mil y representan el 63% de la facturación en comercios de la empresa.
- Los medianos comercios denominados Medium Merchants, son un total de 11 mil y representan el 30% de la facturación.
- Los pequeños comercios denominados Small Merchants, son un total de 60 mil y representa tan solo el 5% de la facturación.
- Los comerciantes cuentapropistas, profesionales independientes, emprendedores, artesanos denominados Micro Merchants y representan un total del 2% de la facturación.

Con la descripción de cada perfil se definieron los 2 targets a los que TOQUE está dirigido, luego desarrollaremos la propuesta de valor anteriormente explicada. A continuación, desarrollaremos los perfiles de cada segmento, desatacaremos los principales motivaciones o alegrías, sus tensiones o dolores y los trabajos y actitudes de cada uno.

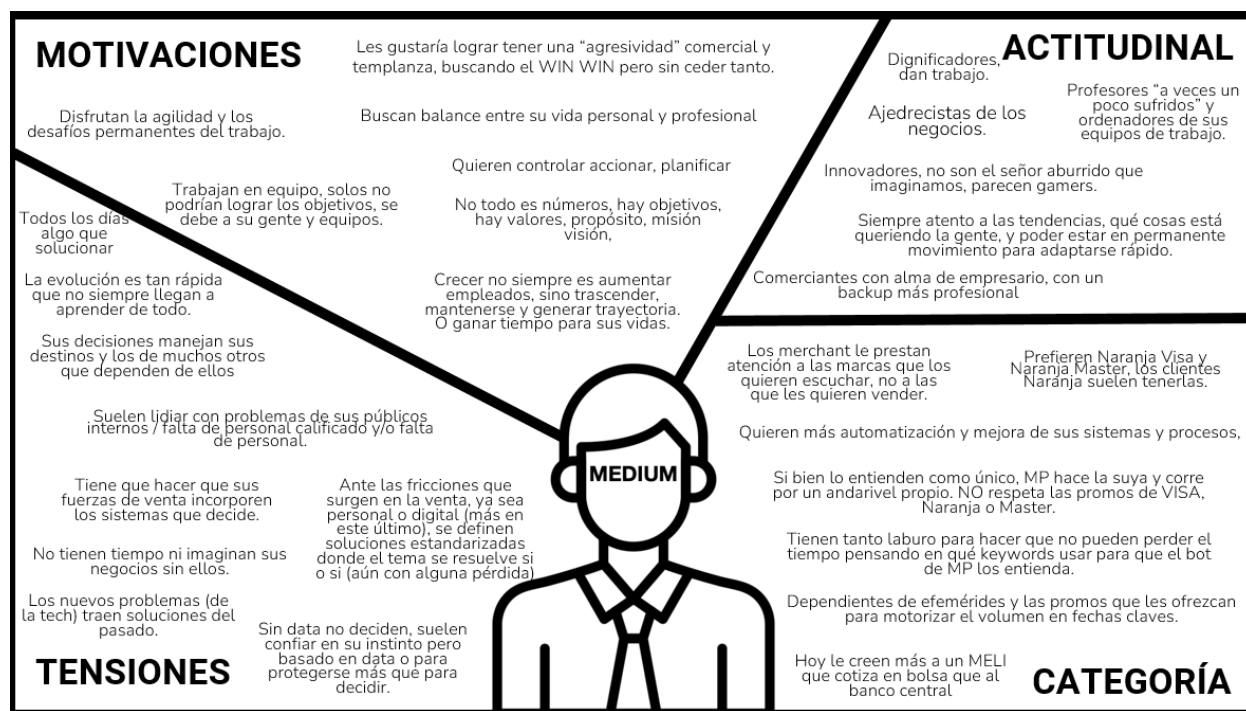
A continuación mostramos los diferentes perfiles a través de un material previsto por la empresa donde desarrollo cada uno, dividiendo en Large, Medium, Small y Micro merchants.

1) Large Merchants



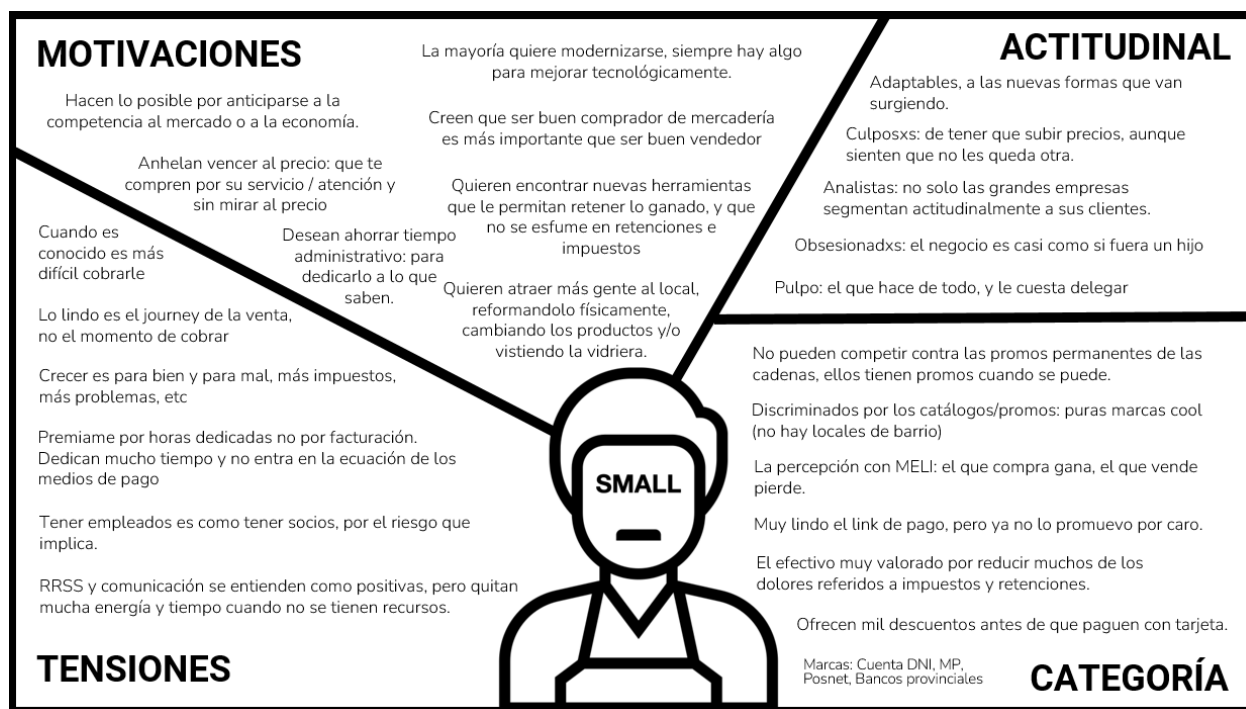
Cuadro N°13. Perfil de usuario. Brindado por la empresa

2) Medium Merchants



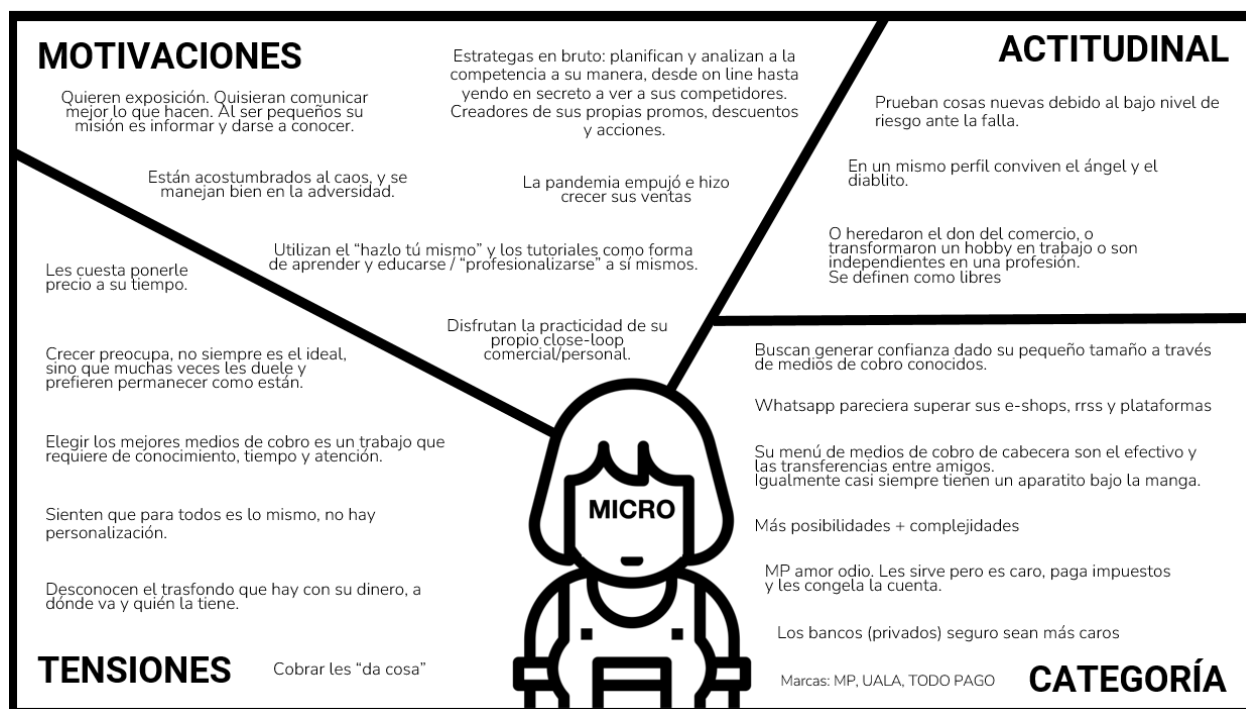
Cuadro N°14. Perfil de usuario. Brindado por la empresa

3) Small Merchants



Cuadro N°15. Perfil de usuario. Brindado por la empresa

4) Micro Merchants



Cuadro N°16. Perfil de usuario. Brindado por la empresa

A partir de esta información, podemos realizar un resumen por segmento los principales acciones, dolores y motivaciones de cada uno:

1) Large Merchants:

- Crecer les implica tomar más y nuevos riesgos.
- No tienen tiempo en general.
- Se definen como líderes natos.
- La gran mayoría estudio, son profesionales.
- Cobran por todo, negocian fuerte con todos.
- Como emprendedores se sienten artífices de lo nuevo, pero con logros de lo tradicional.
- Prefieren todos los medios de pagos, ven a Visa como referente.
- Aprender sobre tecnología al ritmo de los cambios del escenario.
- Arman escenarios futuros y anticipación estratégica.
- Buscan acompañamiento profesional en implementaciones (ej: mercado de prueba).
- Desean conseguir soluciones que les permitan llegar a clientes que hoy no llegan.

2) Medium Merchants

- Para ellos crecer es mantenerse.
- No tiene casi tiempo, esta involucrados en la definición de la estrategia y en la operación.
- Necesitan más data para ayudar a la toma de decisiones.
- Se definen armadores, crean desde el hacer.
- Conocen del negocio.
- Cobran de mil maneras y utilizan todos los medios posibles.
- Prefieren transferencia bancaria.
- Planifican en equipo.
- Convive lo nuevo y antiguo.
- Desean saber más de liderazgo, negociación e innovación.
- Quieren lograr captación de talento y poder retenerlo.

- Necesitan sistemas y plataformas que ayuden en la gestión y profesionalización, no solo el cobro.

3) Small Merchants

- Crecer puede ser tan bueno como malo, depende del financiamiento.
- No tiene tiempo porque hacen todo. Se definen esclavos.
- Semi conocedores de medios de cobros, tecnologías, etc.
- Cobran sin culpa, recargan y trasladan al precio los costos, única manera de sobrevivir.
- Buscan modernizarse.
- Usan Tarjetas de crédito, Mercado Pago, Cuenta DNI, Ualá. Toque, entre otros.
- Prefieren transferencia o débito, pero más preferirían el efectivo.
- Desean el control y posibilidad de saber cuánto le sale crecer y desarrollarse.
- Necesitan negociar y administrar mejor con sus proveedores.

4) Micro Merchants

- Crecer les preocupa, por lo general no pueden o no saben.
- No tiene tiempo, son ellos mismo todo.
- Se definen libres.
- Desconocedores en general de herramientas de cobro.
- Les interesa y prueban lo nuevo.
- Usan Mercado Pago y transferencias.
- Escapan a las tarjetas por las comisiones.
- Necesitan información, educación, entrenamiento y capacitación.
- Les gusta pertenecer a comunidades con acompañamiento, compartir con otros.
- Saben y tienen visibilidad del valor del propio tiempo y herramientas de control de su calendario.
- Necesitan poder comparar opciones y saber cuándo usar cada una.

3.3.4. Propuesta de Valor

El producto TOQUE necesita ayudar a los comerciantes a completar la transacción de manera simple, rápida y eficiente, para ello se definió como propuesta de valor:

Toque permite a las personas físicas (emprendedores, cuentapropistas, profesionales, comerciantes) realizar una operación de venta de su producto o servicio, cobrando a través de un lector con todas las tarjetas de crédito y débito de forma rápida y segura, sin la necesidad de poseer previamente cuenta bancaria.

Esta propuesta de valor es clara y comprensible, porque no utiliza detalles técnicos o términos raros, explica claramente lo que los clientes obtendrán al usar su producto, detalla que la diferencia de los competidores, establece el mercado específico y satisface las necesidades de un target específico, por otro lado, el producto o servicio que ofrece está al alcance de muchas personas, cumple con el objetivo de resolver un problema o satisfacer una necesidad.

La pregunta que si tiene que hacerse NaranjaX es si su marca es promovida y fortalecida con esta propuesta de valor de su producto TOQUE, si logra crear una nueva necesidad, porque esto se aplicaría a nuevos mercados o nichos que se abordan por la empresa por primera vez.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Problema de investigación.

El problema que se planteó en el trabajo de tesis es mejorar la imagen de Marca y posicionamiento del producto TOQUE de NaranjaX en Argentina. Para poder desarrollar el mejor plan de marketing y cumplir con el objetivo de dicho reposicionamiento, es necesario que se establezca una investigación que logre brindar la información necesaria para diagnosticar, descubrir insigth y definir acciones sobre la base de datos reales y concretos.

Tarjeta Naranja y ahora NaranjaX, es desde hace muchos años una de las marcas financieras más relevantes en el mercado argentino. Por ello, la importancia de contar con información periódica resulta esencial para su estrategia del negocio y sobretodo en su reconversión, expansión y diversificación.

Su presencia nacional, en distintos mercados y con diferentes productos, lleva a la necesidad de hacer foco en comprender como actúan cada uno en los diferentes puntos donde opera la marca, en este caso al ser un producto nuevo, tecnológico y que apunta a un target hasta ahora no atacado por NaranjaX se necesita conocer la performance porque es diferente al resto de productos y servicios que la empresa brinda y obligan a tener en cuenta las particularidades de dicho producto.

4.2. Objetivo general de la investigación.

En base al objetivo general se realizará una investigación de tipo cualitativa y cuantitativa sobre el conocimiento del producto TOQUE a fin de generar insight e información relevante para profundizar la estrategia de conocimiento, consideración, venta y uso del producto.

4.2.1. Objetivos particulares

1. Obtener insight sobre la percepción y la imagen de la marca TOQUE, información sobre atributos y valores marcarios.
2. Conocer el posicionamiento de la marca entre sus usuarios y no usuarios. Definir con precisión los atributos más destacados de la marca Toque.
3. Indagar los múltiples significados que potencialmente mejoren y generen el cambio al reconocimiento de marca.
4. Definir el espacio que ocupa la marca en el entorno competitivo.
5. Definir el peso de los atributos racionales como beneficios.
6. Conocer las barreras que existan como desconocimiento, falta de conocimiento de la propuesta de valor.

4.2.2. Diseño de la investigación.

Se trabajará sobre plataformas de investigación articuladas, exploratoria y descriptiva con encuestas y entrevistas en profundidad a directivos de la empresa y usuarios de Toque. Las encuestas cuantitativas serán provistas por la empresa (fuente primaria), no así la investigación cualitativa que serán entrevistas en profundidad especialmente desarrolladas de manera directa para este trabajo final.

Instrumentos de recolección de datos:

1. Encuesta de posicionamiento (sector).
2. Encuestas a usuarios activos e inactivos de Toque.
3. Entrevistas en profundidad (directivos de Nx).

1. La encuesta de posicionamiento del sector a la que tendremos acceso como fuente primaria posee las siguientes características:

- Desarrollada por Kantar
- Relevamiento: tomadas del universo constituido por usuarios y no usuarios de dispositivos de cobro del país.
- Tipo de muestra: probabilístico, polietápico por conglomerados poblacionales estratificados según atributos de Sexo, Edad y Nivel Educativo.
- Muestra: 400 casos. Hombres y mujeres de 18 a 65 años y NSE ABC1C2 – C3 -D1, Comerciantes (micro/small merchants) que hayan cobrado en efectivo y/o hayan usado otros medios de pago de argentina.
- Instrumento: encuesta online directa e individual. Planillas individuales con interrogantes abiertos, cerrados y de múltiple opción.
- Margen de Error: con una confiabilidad del 95,5% el cálculo arroja un error de muestreo de + - 1,6%.
- Ponderación: 40% en el interior del país y 60% Bs As.
- Fecha de Relevamiento: el relevamiento se realizó entre los meses de octubre y noviembre de 2022.

2. Las entrevistas en profundidad serán realizadas a Gustavo Fazzio CBO (Chief Business Officer) responsable del desarrollo del producto.
3. Entrevistas en profundidad con usuarios de TOQUE activos e inactivos y de dispositivos de la competencia.

Cuadro resumen:

Primarias	Encuestas	1. Consultora KANTAR: Posicionamiento y Tracking de Marca. 2. Encuesta on line de elaboración propia a usuarios de TOQUE.
	Estudio Exploratorio	Entrevistas en profundidad de elaboración propia.
	Página WEB	naranjax.com.
	Entrevistas CBO	Gustavo Fazzio.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, desarrollaremos los resultados de las investigaciones realizadas con el fin de contar con la información necesaria para el armado de la propuesta del posicionamiento del producto TOQUE.

En primer lugar, mostraremos los datos más relevantes de la investigación desarrollada por Kantar para conocer el posicionamiento de la marca TOQUE, donde nos arroja información de conocimiento de marca, uso, share, imagen, etc.

En segundo lugar, veremos las principales conclusiones de las entrevistas en profundidad a los comerciantes y usuarios del producto Toque activos e inactivos y por último con directivos de Naranjax.

5.1. Investigación del posicionamiento de marca.

Las Marcas que representan el set competitivo de la investigación son:



Los Principales hallazgos y conclusiones de los resultados investigación de mercado sobre posicionamiento de marca nos responderán a las siguientes preguntas:

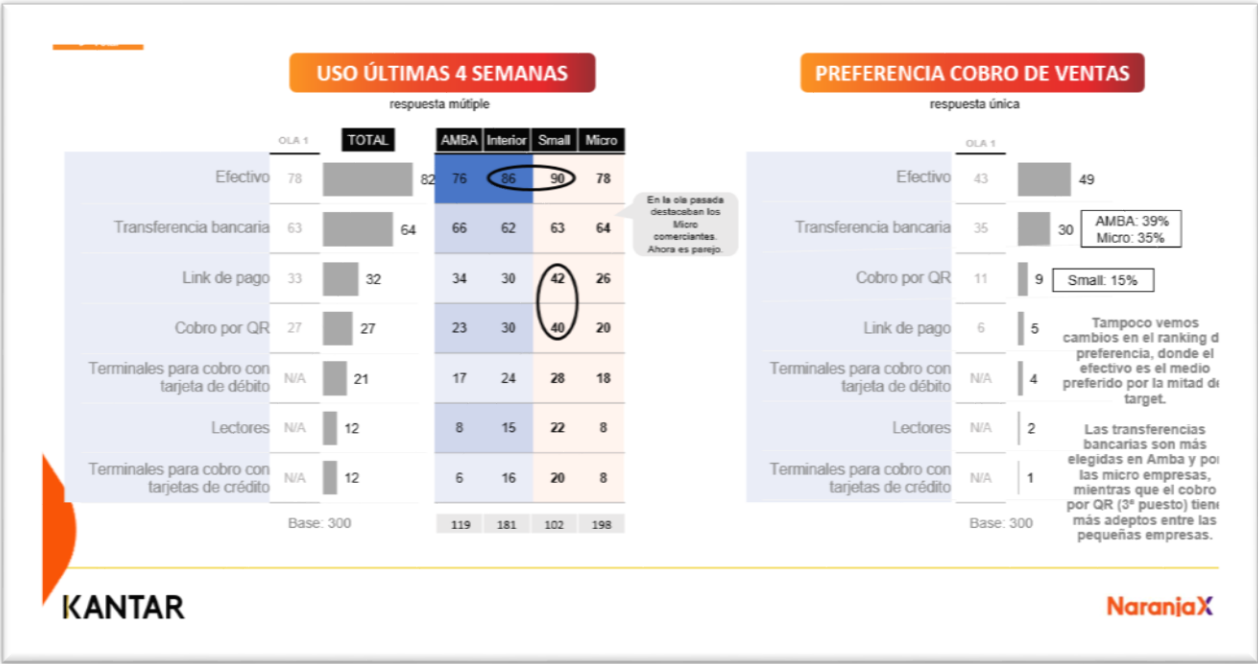
1. ¿Cuál es la forma de cobro más usada por los comerciantes? y ¿Cuál tiene la mayor y menor preferencia?
2. ¿Cómo es la presencia mental de las marcas de la categoría?
3. ¿Cómo es la familiaridad de Toque y cómo estamos frente a NaranjaX?
4. ¿Cuál es la consideración respecto al resto del set?
5. ¿Cómo juega la notoriedad publicitaria de NaranjaX y Toque?
6. ¿Cómo estamos frente a otras marcas? Posicionamientos en imagen, cercanía emocional y diferenciación.

1. ¿Cuál es la forma de cobro más usada por los comerciantes?

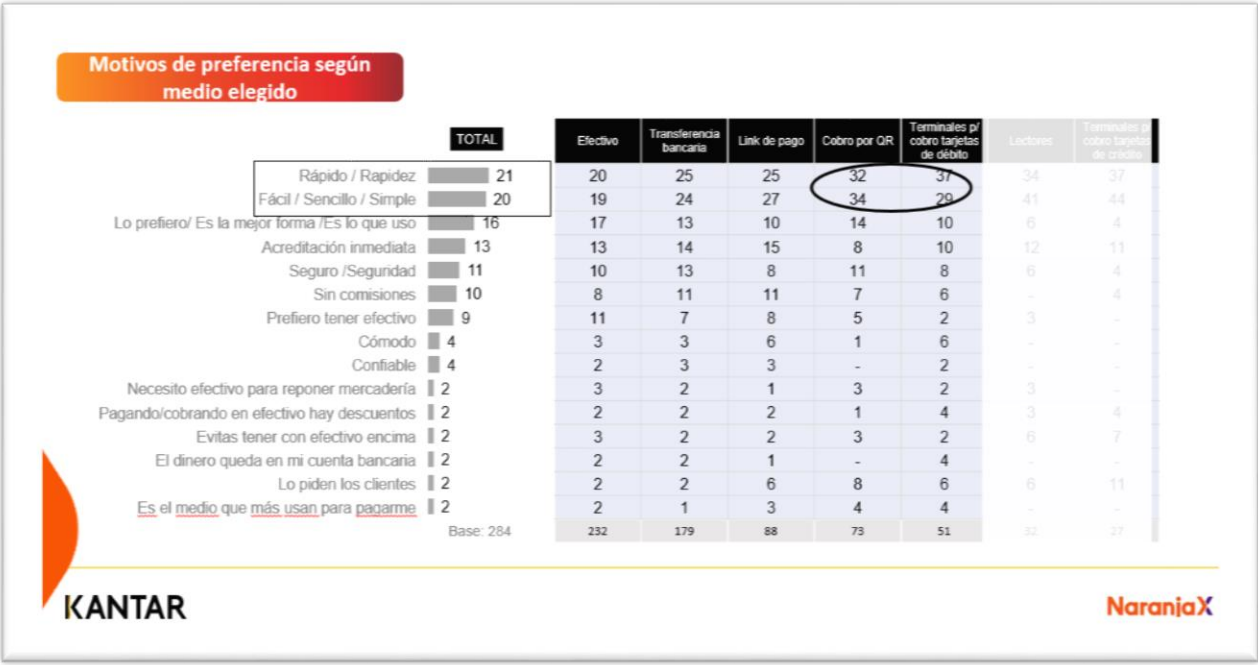
Pregunta al encuestado: ¿Cuál/es de las siguientes opciones que te permiten cobrar por tus ventas utilizaste en el último mes? Y de estas, ¿cuál/es la que preferís?

Análisis de los resultados: Como se observa en el cuadro N° 16 el efectivo sigue siendo la forma más utilizada de cobro por los comerciantes (en especial en el interior y las pequeñas empresas). En el segundo lugar aparecen las transferencias bancarias.

Cuadro adjunto N° 17. Brindado por NaranjaX – encuesta posicionamiento (Kantar):



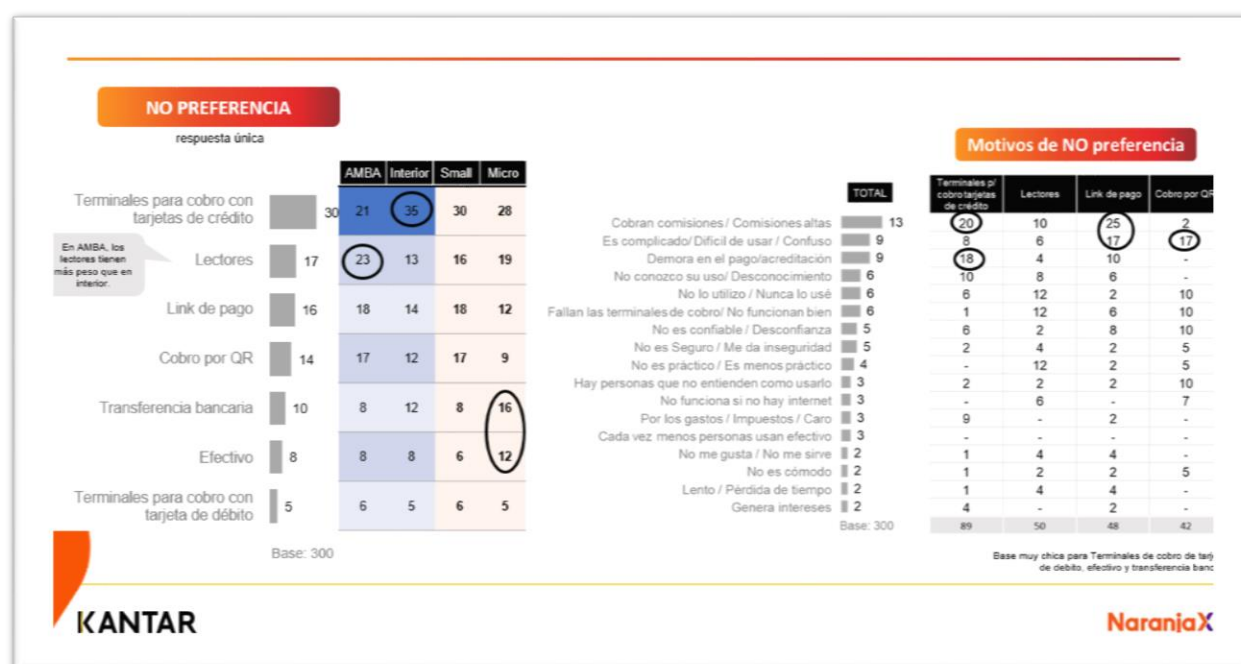
Cuadro adjunto N° 18. Brindado por NaranjaX – encuesta posicionamiento (Kantar):



Como podemos observar en el cuadro n°18 las razones de preferencia de cada opción, declaran la rapidez y facilidad como los principales drivers, especialmente para los cobros por QR y las terminales para cobro de tarjetas de débito.

Por otro lado, al indagar en las opciones menos preferidas, no hay ninguna que genere un fuerte rechazo: observamos en el cuadro n°19 que 3 de cada 10 comerciantes eligen las terminales para cobro con tarjetas de crédito (especialmente en interior), principalmente porque las comisiones son altas (también barrera de link de pago) y por las demoras en la acreditación del pago. Para cobro por QR y links de pago surge la complicación/confusión de uso.

Cuadro adjunto N° 19. Brindado por la empresa:



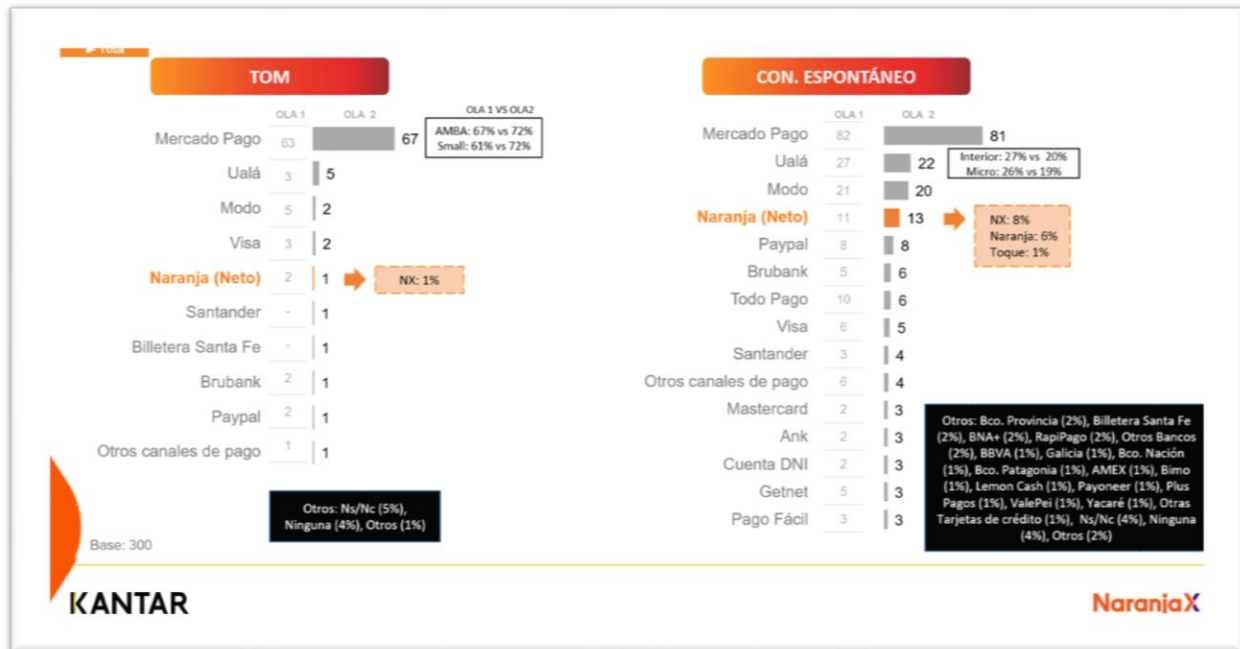
2. ¿Cómo es la presencia mental de las marcas de la categoría?

Pregunta al encuestado: ¿Qué marcas para cobrar por tus ventas/honorarios conoces o escuchaste nombrar?

Análisis de los resultados: Como observamos en el cuadro N°20, la presencia mental de la categoría está liderada ampliamente por Mercado Pago. Desde el conocimiento espontaneo total, Ualá y Modo compiten por el segundo lugar y a continuación, aparece Toque. Definitivamente

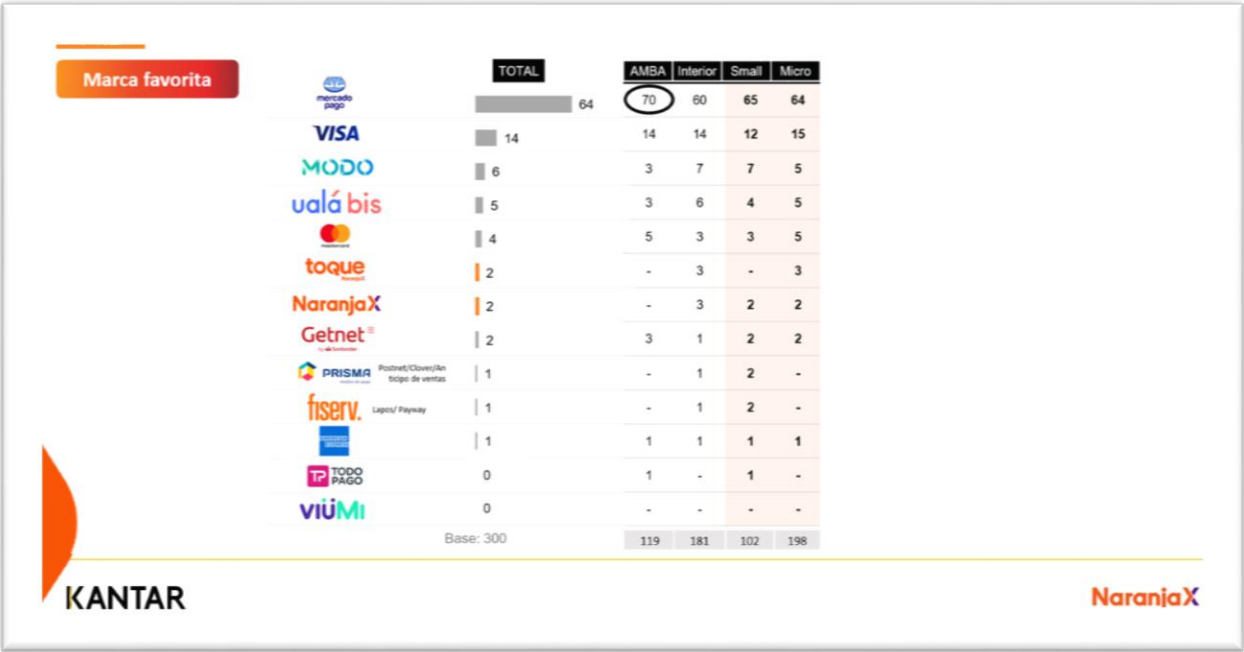
NaranjaX tiene que pensar cómo ganar más espacio en la mente de comerciantes y dar a conocer TOQUE.

Cuadro adjunto N°20. Brindado por la empresa:



Mercado Pago es la marca favorita entre los comerciantes (especialmente en AMBA), a una gran distancia y Visa ocupa el segundo lugar. Como lo muestra el cuadro N°21 el resto de las marcas con muy pocas menciones.

Cuadro adjunto N°21. Brindado por la empresa:

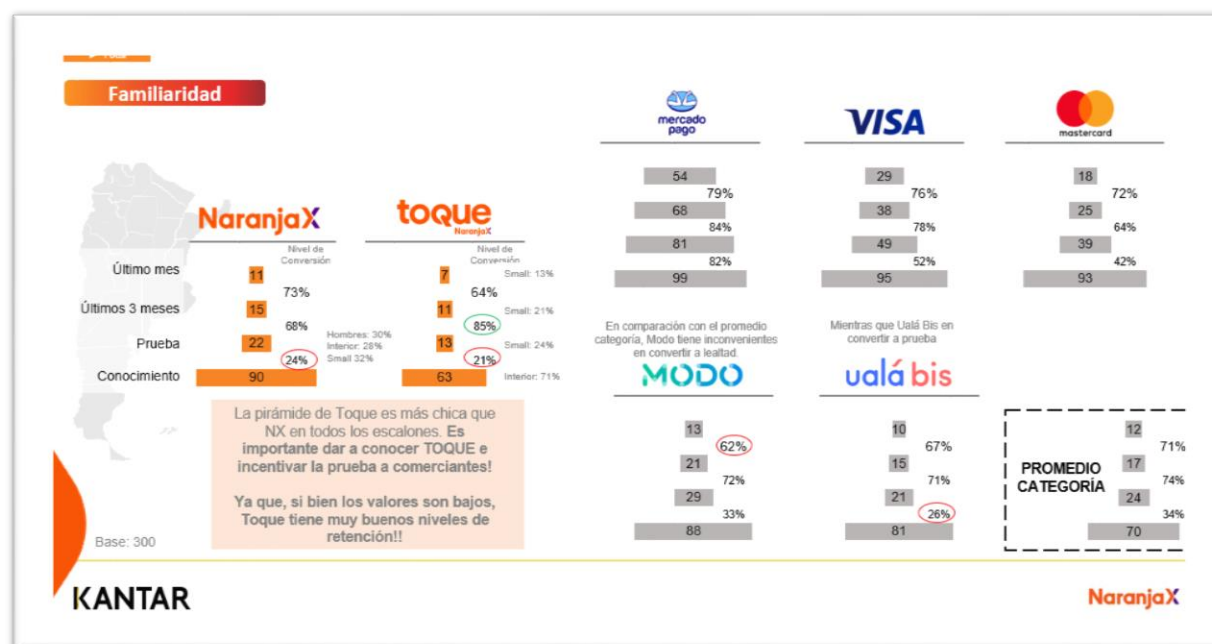


3. ¿Cómo es la familiaridad de Toque y cómo estamos frente a NaranjaX?

Pregunta al encuestado: ¿Qué tan familiarizado estás con cada una de estas marcas?

Análisis de los resultados: Mercado Pago lidera desde la presencia y es también la marca con el funnel más sólido de la categoría. En cuanto a las marcas de NaranjaX, si bien Tarjeta Naranja tiene un mayor conocimiento que Toque, ambos productos no logran generar atracción (convertir a prueba). Del resto de las marcas de este set, Visa y Mastercard son las más robustas, y Modo junto a Ualá Bis logran superar el promedio en awareness (conocimiento de marca).

Cuadro adjunto N°22. Brindado por la empresa:

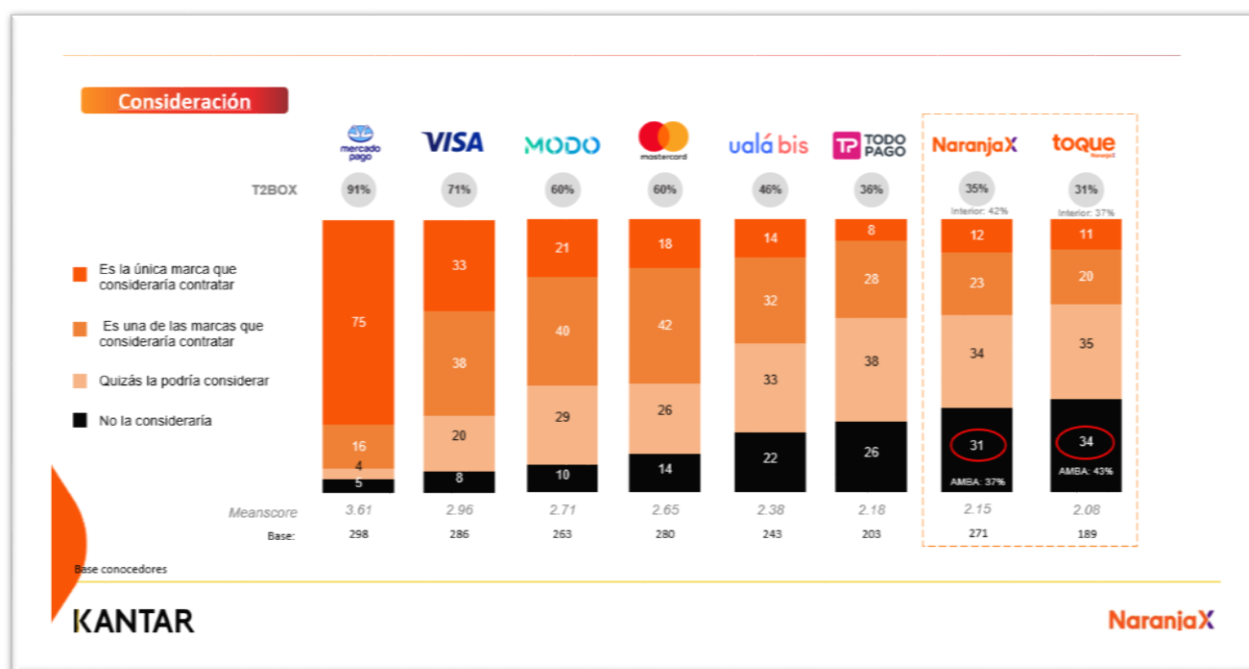


4. ¿Cuál es la consideración respecto al resto del set competitivo de marcas del sector?

Pregunta al encuestado: ¿Qué tan probable es consideres elegir cada una de estas marcas?

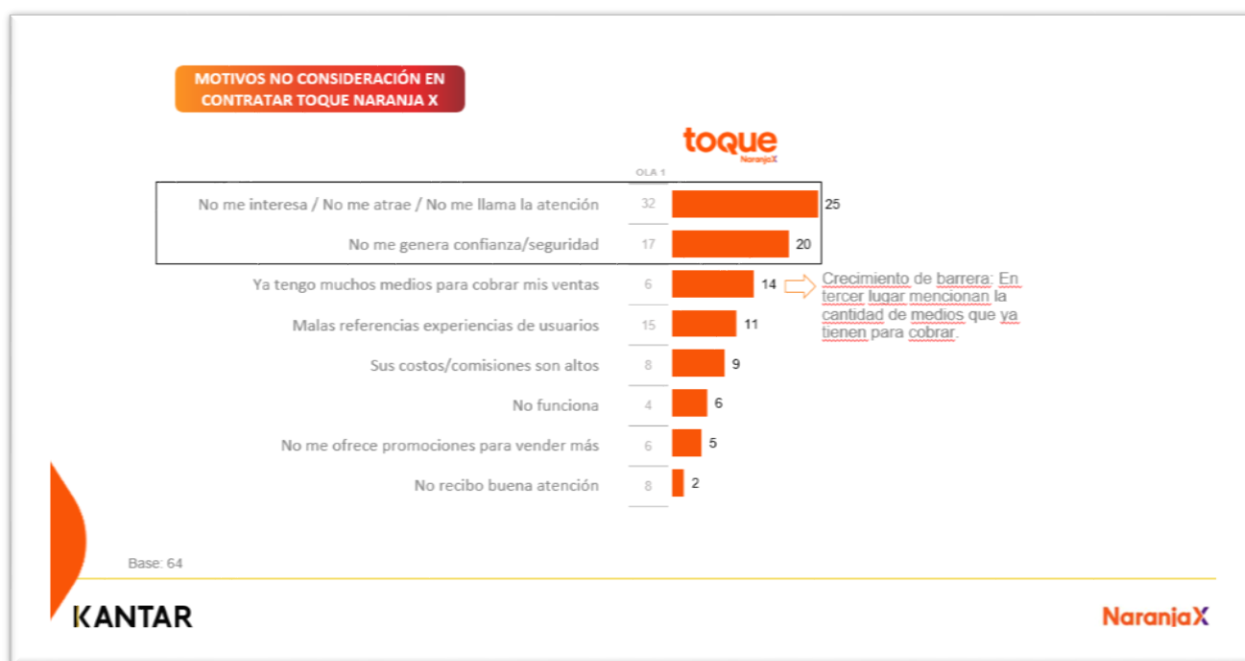
Análisis de los resultados: Observando el cuadro N°23, vemos qué tan probable se considere elegir a cada una de las marcas y en línea con lo que venimos viendo, Mercado Pago lidera cómodamente la consideración entre los comerciantes. Visa se ubica en segundo lugar, seguida por Modo y Ualá Bis. Si bien la consideración de Toque es mayor a la de Getnet (que es considerada más una marca de repertorio), observamos que los niveles de rechazo son similares. En AMBA + La Plata son las plazas con mayor desafío (especialmente para Toque). Con lo cual la pregunta que NaranjaX debería hacerse es ¿Qué pasa o qué debería pasar para que consideren adquirir más medios de pagos NaranjaX y Toque en particular?

Cuadro adjunto N°23. Brindado por la empresa:

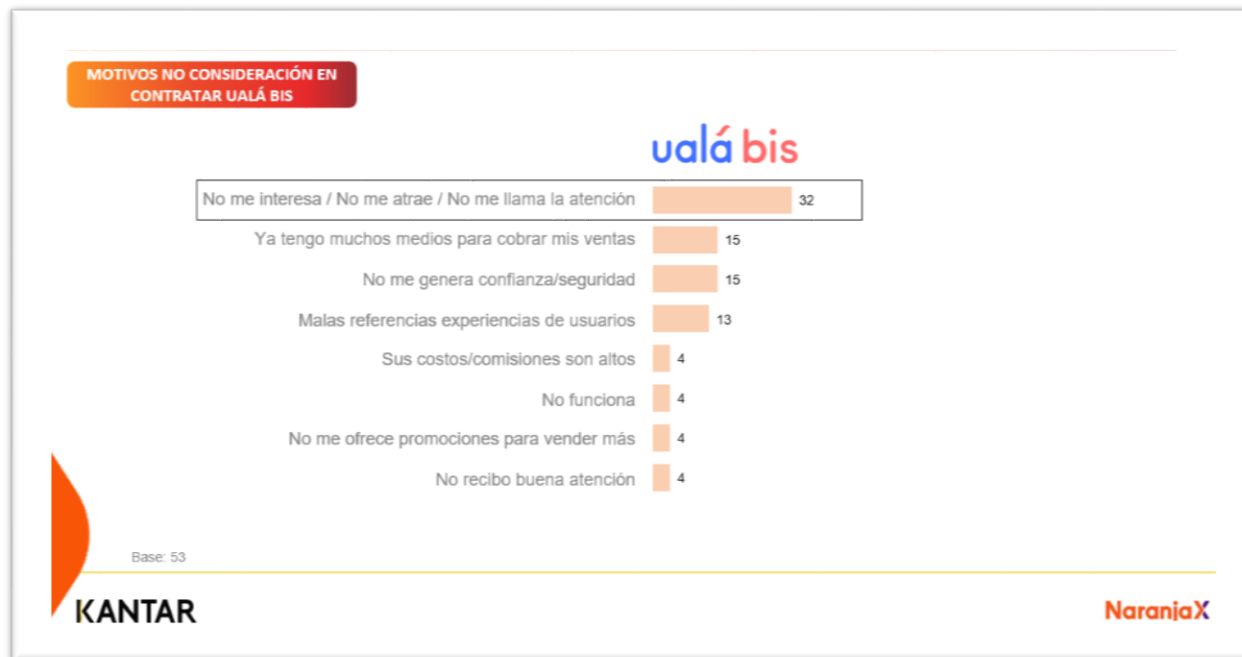


En el cuadro N°24, los comerciantes señalan las razones por la cual anteriormente no considerarían contratar Toque, y las principales razones son falta de interés, de atracción y confianza, claramente el desafío de Toque sigue siendo generar interés desde la confianza y la seguridad. Si bien estos factores son considerados como los más importantes de la categoría, son los atributos básicos para poder competir y en ese caso se necesita no solo un buen producto en términos de funcionamiento y beneficios, sino también de confianza marcaria y es acá donde se observa la mayor oportunidad de Toque. En un tercer lugar encontramos en nivel de competencia creciente en el sector, lo que obliga a invertir más en valor de producto y conocimiento de Marca. Observando el resultado del cuadro N°25, vemos en el caso de Ualá Bis que el principal motivo es el mismo que Toque, pero que no aparece la confianza o el desconocimiento de parte de los comerciantes, ratificando más la falta de posicionamiento de Toque.

Cuadro adjunto N°24. Brindado por la empresa:



Cuadro adjunto N°25. Brindado por la empresa:



5. ¿Cómo juega la notoriedad publicitaria de NaranjaX y Toque?

Pregunta al encuestado: ¿Dónde vio, escuchó o leyó algo sobre las marcas de cobro y pagos teniendo en cuenta los productos que ofrecen a los comercios y comerciantes?

Análisis de los resultados: Cuando vemos los resultados del cuadro N°26, dentro de los medios de cobro, Mercado Pago lidera en recordación publicitaria. MODO ocupa el segundo lugar con VISA y muy de cerca aparece Tarjeta NaranjaX. Ualá Bis alcanza el quinto lugar y con una distancia considerable Toque con mucho por crecer.

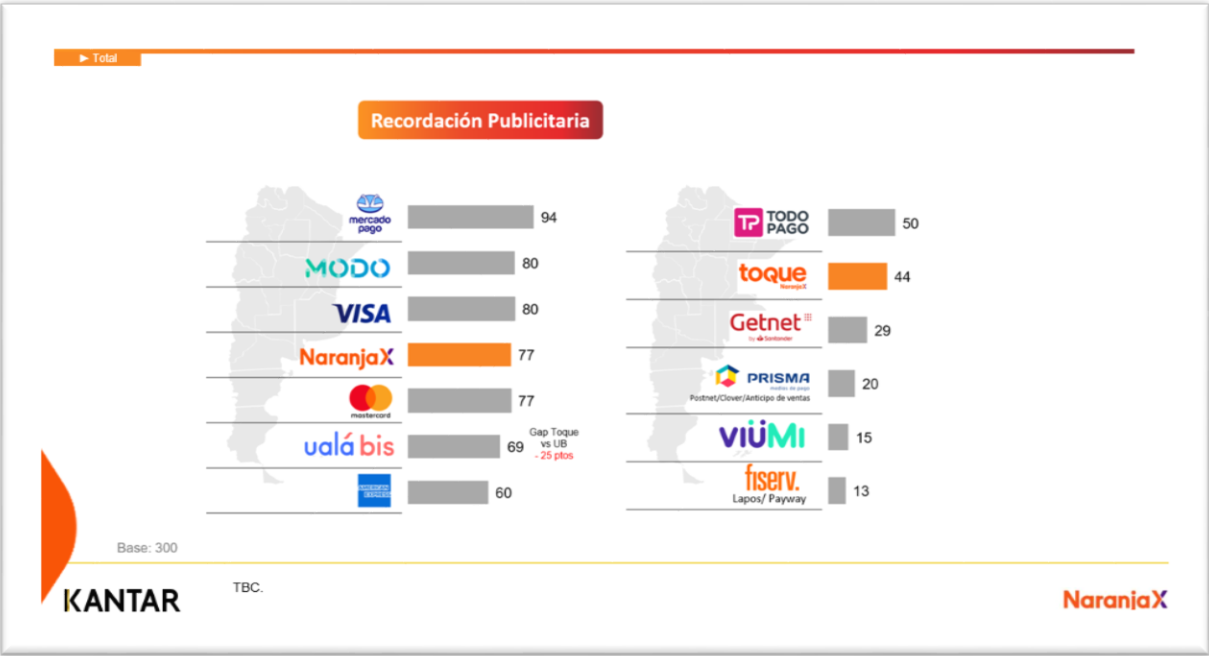
Cuando profundizamos y segmentamos por medios en los offline, Mercado Pago lidera desde TV y Tarjeta NX se ubica tercera, superando a MODO. Ualá Bis y TOQUE se mueven de manera similar en la visibilidad de vía pública, comercios y radio, pero la competencia supera a NaranjaX desde TV y sobre todo boca en boca (la marca estuvo activando su comunicación/acciones en B2B)

Dentro de los puntos de contacto digitales, MODO y Tarjeta NaranjaX pelean el tercer puesto (por debajo de Mercado Pago y VISA) ya que tienen una performance similar. Ualá Bis supera a TOQUE desde los medios online con más peso: Facebook, YouTube, Instagram y las búsquedas en Google.

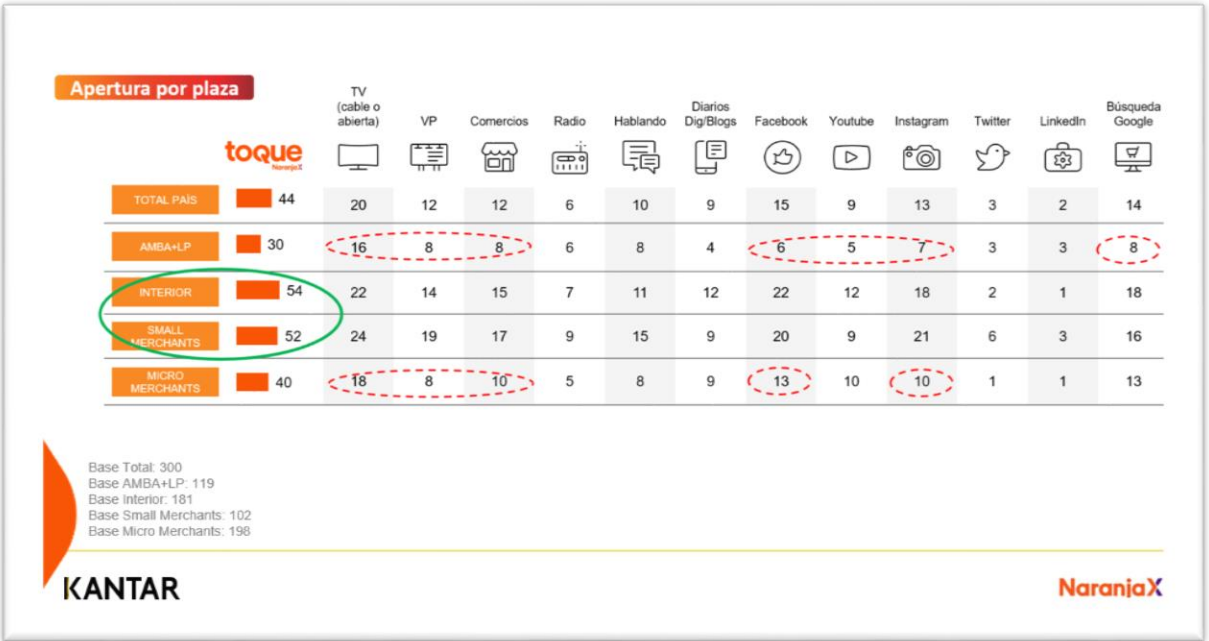
Si vemos el cuadro N°27 se hace foco en TOQUE y como venimos observando desde la familiaridad y la notoriedad sigue siendo mayor en el interior de país y en el segmento de Small merchants, representando una oportunidad notable para TOQUE en los micro merchants si mejora su imagen, conocimiento y consideración, en definitiva, su posicionamiento porque todavía hay espacio para potenciar la notoriedad en AMBA (mayor desafío ya que el rechazo

hacia Toque es superior) y entre los Micro comerciantes, tanto desde medios tradicionales como online.

Cuadro adjunto N°26. Brindado por la empresa:



Cuadro adjunto N°27. Brindado por la empresa:



6. ¿Cómo estamos frente a otras marcas? Posicionamientos en imagen, cercanía emocional y diferenciación.

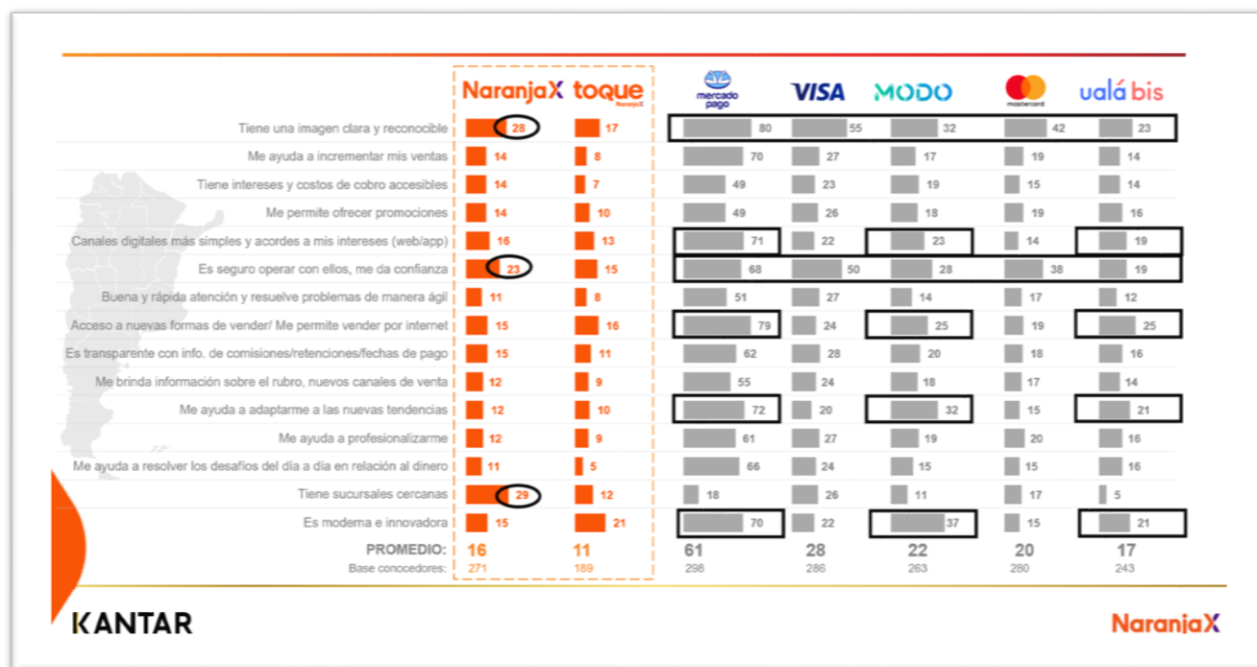
Pregunta al encuestado: ¿de las siguientes marcas teniendo en cuenta los productos que ofrecen a los comercios y comerciantes, piensas que (MARCAS)?

Análisis de los resultados: Entrando en el análisis de imagen, cercanía emocional y diferenciación, los atributos relevados y medidos en el cuadro N° 28 arrojan como resultado que Mercado Pago, en línea con las otras métricas, tiene la imagen más fuerte y le saca una importante ventaja al resto de las marcas. VISA en segundo lugar y MODO, en tercer lugar, se destacan en los mismos atributos que la marca líder y por otro lado Ualá Bis, que ocupa el quinto lugar junto a Naranja X con similares resultados. La marca NaranjaX se fortalece desde imagen reconocible, confianza y sucursales cercana en todo el país y por último TOQUE le sigue a una corta distancia.

Si observamos los resultados y comparamos NaranjaX con TOQUE, las curvas y porcentajes son muy similares a excepción del atributo de sucursales cercanas, esto se da porque aún no hay una asociación directa de NaranjaX con TOQUE y si se logra sería un gran diferencial dado que el producto es de origen digital pero la postventa podría ser también presencial por las sucursales de NX. La mayor oportunidad esta en mostrar y demostrar a través del uso del producto que tiene las mismas utilidades que el resto de competidores cuyos atributos de seguridad, performance y evolución de medios de cobros como poseen la mayoría de las marcas de origen digital (Mercado Pago, Ualá bis y MODO).

Con foco en TOQUE, en el cuadro N°29 tal como venimos viendo la imagen de es algo superior en Interior vs AMBA. Pero aún tiene mucho espacio para seguir fortaleciéndose.

Cuadro adjunto N°28. Brindado por la empresa:



Cuadro adjunto N°29. Brindado por la empresa:

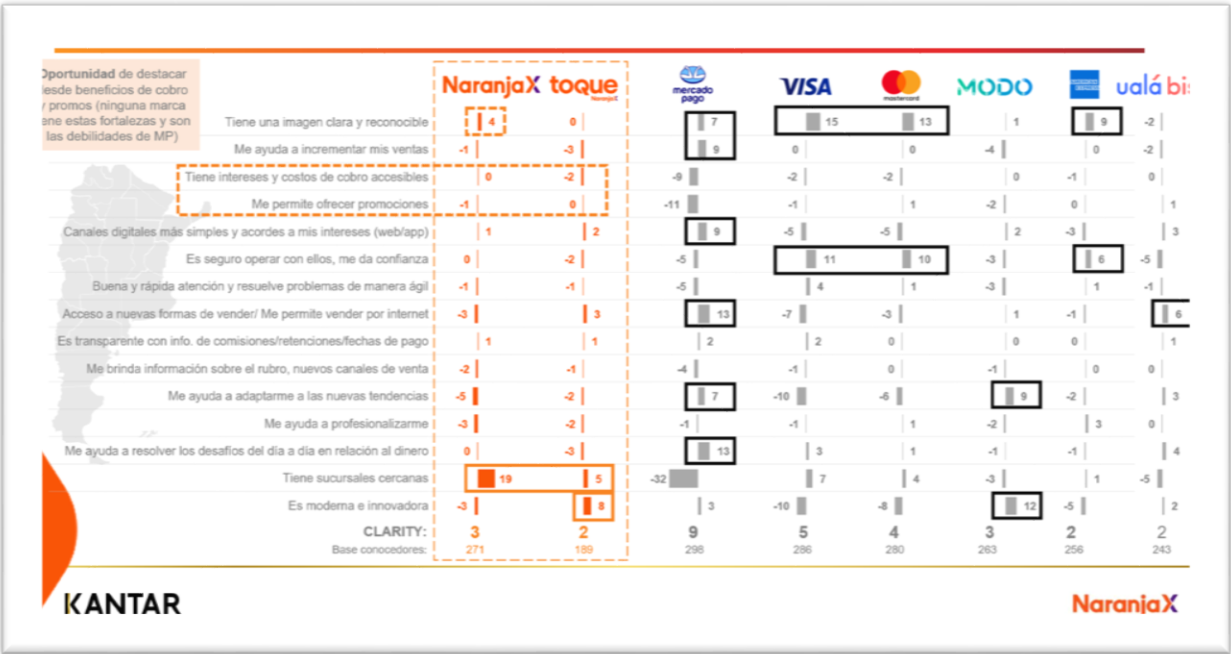


En términos relativos, como indica el cuadro N°30 la tarjeta de crédito NaranjaX se diferencia fuertemente desde cercanía de sucursales. TOQUE, en menor medida, y comparte esta fortaleza y le suma innovación (atributo que comparte con MODO). Mercado Pago es la marca con mayores diferenciales en imagen reconocible, incrementación de ventas, canales digitales simples, e-commerce (junto a Ualá Bis en este caso), adaptación a tendencias (junto a MODO) y resolución de desafíos diarios. Las tarjetas tradicionales Visa, Mastercard y American Express comparten el posicionamiento en imagen reconocible y confianza.

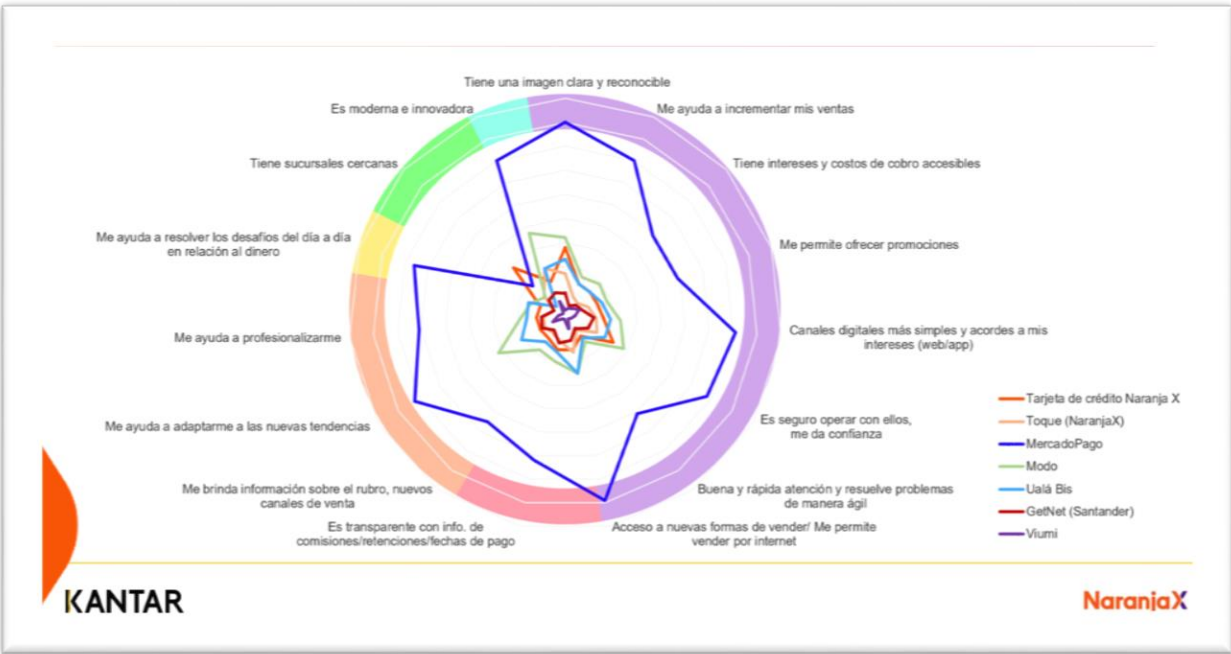
Mercado Pago como observamos en el cuadro N°31, es la marca con mayor tamaño marcario. Tarjeta NaranjaX solo logra superarla desde sucursales cercanas, convirtiéndose en su gran diferencial. MODO se destaca desde nuevas tendencias e innovación. Ualá Bis se le acerca a MODO en ecommerce, pero no así en otros atributos característicos de Ualá Bis como que le permite vender también por internet.

Dentro de este set de marcas tradicionales de tarjeta de crédito y cobro, en el cuadro N°32 observamos que Visa tiene la imagen más robusta y destaca desde imagen y confianza (al igual que Mastercard), claramente esto se debe a su trayectoria y a su carácter de marca multinacional, brindando grandes atributos de confianza y seguridad a los comerciantes.

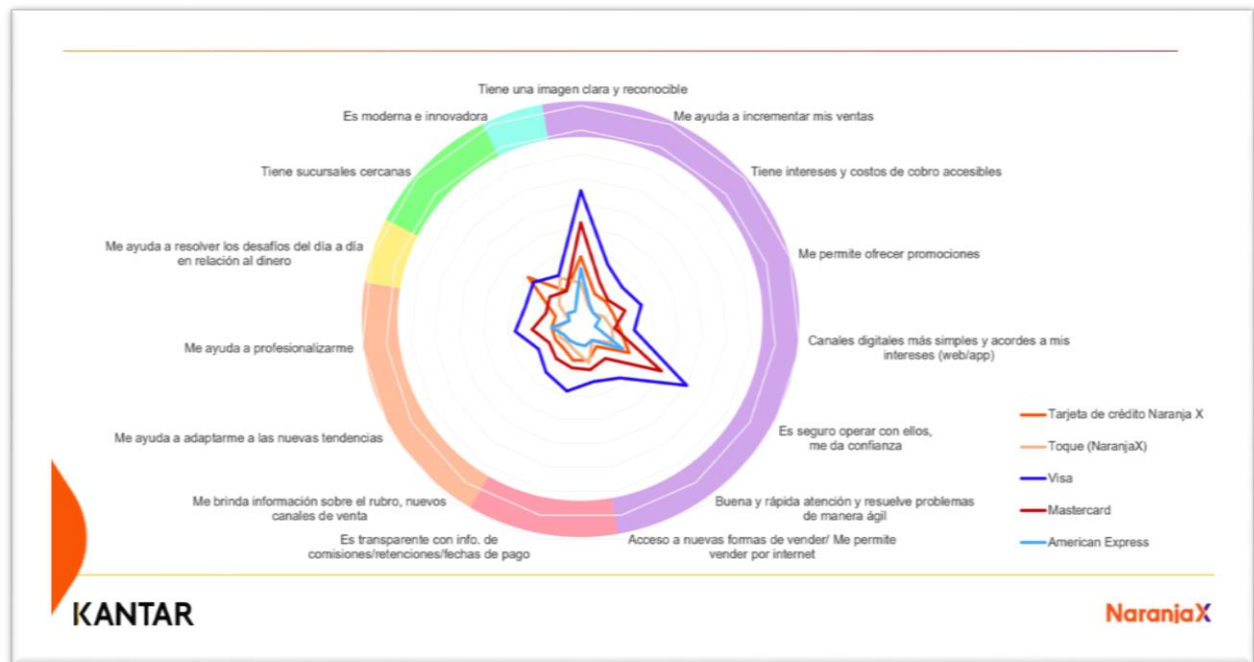
Cuadro adjunto N°30. Brindado por la empresa:



Cuadro adjunto N°31. Brindado por la empresa:



Cuadro adjunto N°32. Brindado por la empresa.



5.2 Encuestas online y entrevistas en profundidad.

Continuando con la fase exploratoria, a continuación, se presenta las principales conclusiones y resultados obtenidos de las entrevistas en profundidad hechas a los usuarios y no usuarios de TOQUE y de las encuestas (online).

Las mismas fueron de elaboración propia, hechas de manera virtual y cuyos objetivos principales eran, por un lado, lograr identificar las oportunidades de mejora del actual dispositivo de pago/cobro y por el otro, entender los motivadores y las necesidades de los usuarios del dispositivo.

Para el armado de la muestra de las encuestas online, se definió enviar un form vía mail a 1000 usuarios de todo el país facilitados por la empresa, de ese envío se logró 259 formularios completos. Las entrevistas online que se lograron fueron 9 en total, 3 con no usuarios de TOQUE

y 6 con usuarios de los cuales 3 eran activos y 3 inactivos. La metodología y la muestra definida para la realización de las mismas fue la siguiente:

Segmento	Objetivo	Técnica	Muestra
No usuarios (del dispositivo TOQUE)	Profundizar / explorar en uso y propuesta de valor de la competencia.	Entrevistas 1:1	3 entrevistados.
Usuarios Activos (transacciones en el último mes).	Explorar hábitos, expectativas sobre el dispositivo, funcionamiento y propuesta de valor.	Entrevistas 1:1 Encuesta Online	3 entrevistados y 73 encuestas completadas.
Usuarios Inactivos (última transacción + de 90 días).	Profundizar en la propuesta de valor y motivos de uso y no uso.	Entrevistas 1:1 Encuesta Online	3 entrevistados y 74 encuestas completadas.

La muestra de las entrevistas fueron los siguientes:

Cristian B. no usuario del segmento entre 30 y 39 años, tiene complejo deportivo en Córdoba.
Cecilia M. no usuario del segmento 50 a 59 años. Arquitecta independiente de Córdoba.
Jacinta G. no usuario del segmento 40 a 49 años, repostería del interior de Córdoba.
Carolina H. heavy user, segmento 30 a 39 años, negocio de indumentaria, La Rioja.

Miguel A. heavy user, segmento 40 a 49 años, mini mercado, Salta.
Victoria M. heavy user, segmento 18 a 29 años, negocio de indumentaria, Tucumán.
Alejandra P. usuario inactivo, mini mercado en Tucumán.
Verónica G. usuario inactivo, quiosco en Buenos Aires.
Alejandro R. usuario inactivo, bar en Jujuy.

5.2.1. Resultados de la encuesta Online.

De los mails enviados respondió el 25%, dando un total de 259 encuestas completadas. De ese total el 64% de los usuarios de TOQUE no poseen un local físico, y a la consulta sobre qué tipo de comercios posee los encuestados respondieron:

- 40% posee local sin vidriera (casa/depto., taller, consultorio, etc)
- 33% poseían local comercial con vidriera.
- 24% No poseía local físico.
- 12% hace servicios a domicilio, cuentapropistas.

Por otro lado, en relación a porque canal venden respondieron:

- 5% vende solo online.
- 37% vende solo presencial.
- 58% vende de forma mixta.

En cuanto a las opciones sobre que medio utilizan más para cobrar en sus negocios, los usuarios de TOQUE respondieron preferir el uso del efectivo como el medio de cobro más importante, esto se debe fundamentalmente a la acreditación inmediata, a la inflación y a los temores del uso de dispositivos por temas de fraude, por otro lado, Mercado Pago en todas sus alternativas posibles representa el mayor competidor de TOQUE; la distribución de respuestas de los encuestados fue la siguiente:

- 97% prefiere en efectivo.
- 91% con el dispositivo Toque.
- 62% con Mercado Pago/transferencia.
- 50% con Mercado Pago/QR.
- 49% con Mercado Pago/link de pago.
- 25% con Lapos / Posnet.
- 20% con MODO.
- 21% con otros. (Ualá bis, Getnet).

Por último, se sumó una pregunta donde podían responder libremente que mejorarían de TOQUE y las respuestas fueron en primer lugar el **funcionamiento**, donde destacan que tienen problemas con la conectividad, con la aceptación de las tarjetas y en la agilidad del dispositivo con los tiempos de autorización; en segundo lugar, sugirieron **mejoras en la utilización** del aplicativo en un solo celular, en el dispositivo fallan las bandas magnéticas, la impresión de ticket y en la duración de la batería. En tercer lugar, los **beneficios del uso** con promociones, prestamos de dinero, cuotas, intereses, etc; por último, la posibilidad del pago con QR.

5.2.2. Entrevistas en profundidad

Para las 9 entrevistas en profundidad realizadas, se estructuró a partir del viaje del cliente, comenzando desde la búsqueda del dispositivo de cobro, solicitud del mismo, uso, reclamos y por último uso e inactividad.

En lo que respecta a búsqueda del dispositivo se enteran de la existencia de TOQUE por google o por recomendación. En este paso todos coinciden que la propuesta de valor y beneficios son determinantes para prestar atención y tomarlo como alternativa, cuando la recomendación es de terceros o de la misma empresa a través de vendedores o revendedores aparece la necesidad de probar el sentirse acompañado en el aprendizaje de uso del mismo.

En segundo lugar, en cuanto al momento de la solicitud es clave que se pueda personalizar la propuesta de valor y lo que más solicitan es poder recibir multi tarjetas, crédito y débito, la entrega y colocación de material POP principalmente los comercios físicos.

En tercer lugar, en el uso del dispositivo hay oportunidad porque no hay claridad de cómo hacer el alta del mismo, acompañar en los primeros momentos, educarlos financieramente y contar con un servicio postventa. El principal reclamo se da en la falta de fluidez en el uso, porque se corta la transacción y es muy intermitente.

Por último, entre los inactivos el principal motivo de inactividad es por las fallas del dispositivo, consideran que las mismas provocan pérdidas en las ventas y prefieren tener un dispositivo que les dé asertividad en la transacción y en el proceso, a pesar que el costo sea mayor.

Haciendo un doble clic en el dispositivo, la tarjeta de débito y el material de POP se detectaron las siguientes oportunidades:

5.2.2.1. Dispositivo

En este punto es importante comprender las necesidades y los dolores asociados al uso entre todos los segmentos. El uso y preferencia del dispositivo depende de variables como región, rubro, perfil actitudinal y la modalidad de la venta, en este sentido:

- Para el micro merchants con modalidad de venta online no le resulta útil dado que no tiene un lugar fijo donde dejar el dispositivo, el formato actual es incómodo y la competencia posee uno más práctico y con más funciones.
- Para los que ya vienen acostumbrados a usarlos se convierte en un objeto funcional para su comercio. Si aparece como hallazgo que no sabían que sirve para cobrar con contactless por su tecnología y por el uso creciente de las tarjetas con chip.

Verbatings destacados de las entrevistas:

Cristian B: *“Como tengo 2 uso uno de soporte en el negocio y el otro lo tengo colgado mientras me movilizo por el complejo”.*

Cecilia M: *“no lo saco de la caja salvo que tenga que realizar una venta, me ocupa mucho espacio y por momentos me molesta para mi actividad”.*

5.2.2.2. Tarjeta de débito

En cuanto a la tarjeta de débito asociada a TOQUE se propone identificar oportunidades de mejora en la inclusión de la tarjeta en el kit de bienvenida, buscando la percepción de valor y costos asociados y las expectativas de uso.

Los hallazgos más destacados que surgen de las entrevistas son que la inclusión de la tarjeta de débito gratis NX junto al dispositivo genera confusión en los merchants más que generarle un valor adicional:

- Se percibe un claro problema de comunicación acerca del porque se entrega la tarjeta y la funcionalidad de la misma al momento de la adquisición del dispositivo de TOQUE.
- La duplicación de tarjetas también es un problema dado que muchos de los clientes que solicitan TOQUE tienen previamente la cuenta NX con su respectiva tarjeta de débito y no saben cuál usar.

Los verbatings sobre la tarjeta que se destacaron:

Jacinta G: *“Yo ya tenía la tarjeta violeta y cuando compre toque me enviaron otra, todo el dinero que entra en la cuenta no se con cual tarjeta utilizarlo, además me dio en varias oportunidades error y creo que es porque no habilite la tarjeta correcta”*

Miguel A: *“me enviaron una y no puede usarla aún porque viste que queda pensando cuando la quieres habilitar, utilizo el dinero haciendo transferencias”*

5.2.2.3. Material POP

El material POP (Point of Promotion) se entrega junto al dispositivo y le permite al comerciante colocarlo en un negocio. El objetivo buscado en las entrevistas es relevar oportunidades de mejora, la percepción de valor, las expectativas y necesidades reales. Los hallazgos más importantes:

- La percepción de valor al igual que el dispositivo está condicionada a la modalidad de venta y tamaño del comerciante, si es digital su negocio o es presencial.

- Para los comerciantes que tienen la modalidad de venta digital el diseño lo están utilizando para diseñar sus propias plantillas y poder publicarlas con sus beneficios.
- Para los comerciantes con comercio a la calle le es útil para identificar el producto.

Los principales verbatings sobre el pop:

Cristian B.: *“me gustan los calcos, pero quisiera que sean más grandes y llamativas y que puedan ser renovadas cada tanto”*.

Victoria M.: *“yo genero todas las plantillas para promocionar mi actividad, necesito que sean simple y que puedan adaptarse a todo tipo de publicación”*

5.2.3. Entrevistas y encuesta a inactivos

A continuación, los resultados de las entrevistas y encuesta a los usuarios inactivos, se propuso conocer motivos de no uso y empatizar con las expectativas del usuario que adquirió TOQUE para fomentar la activación. Previo a la investigación se planteó varios interrogantes del porque no utilizan el producto:

¿Puede haber " malas ventas" sin asesoramiento?

¿Hay necesidad de acompañar al usuario con más información para que comience a utilizarlo?

¿Hay variables de contexto económico que no podemos controlar y afectan al comerciante?

¿Necesitan otra solución de cobro, ejemplo Posnet, Getnet y Mercado Pago?

¿Cuál es el principal motivo por el cual aún no usan Toque?

De las mismas lo primero que preguntamos fue ¿cuál dispositivo usan? Y las respuestas fueron en primer lugar Mercado Pago, en segundo Ualá bis, pero prefieren el efectivo.

En lo referido a los canales de comunicación, prefieren el Email, whatsapp y mensajería directa en la App Nx.

Por último, se consultó sobre qué se podría ofrecerte para que comience a cobrar con TOQUE, y las respuestas fueron:

- Bajar la comisión.
- Más información y acompañamiento de cómo utilizar el dispositivo, ayuda para hacerlo funcionar, solicitan un tutorial completo de como cobrar, poder explicar mejor el uso una vez que llega al domicilio, y dar más información de los costos y comisiones y también que sea claro en cuanto a la retención por el impuesto.
- Que funcione correctamente el dispositivo: *“Que pasen todas las tarjetas sin problemas”*
- Que no tenga demoras en conectar: *“Lo quise usar y no lee las tarjetas, necesito que me habiliten la cuenta” “Mejorar la app siempre está en mantenimiento y que la aplicación deje de funcionar mal, ya que causa inseguridad tener mi plata ahí”*
- Promociones, Cuotas sin interés Descuentos Beneficios por mayor uso.
- La acreditación del dinero que sea inmediata.

En términos cuantitativos los 74 inactivos que respondieron los principales motivos de no uso fueron:

• La aplicación no funciona correctamente	17%
• El dispositivo Toque no lee las tarjetas a la hora de cobrar	17%

<ul style="list-style-type: none"> • Pocas ventas, emprendimiento que comienza, cerró negocio, cobra más en efectivo 	17%
<ul style="list-style-type: none"> • No tengo la información necesaria para cobrar con Toque 	15%
<ul style="list-style-type: none"> • No estoy conforme con las comisiones y costos ofrecidos 	14%
<ul style="list-style-type: none"> • Uso otro dispositivo 	13%
<ul style="list-style-type: none"> • No recibí el dispositivo 	9%
<ul style="list-style-type: none"> • No quiero usarlo 	6%
<ul style="list-style-type: none"> • No estoy conforme con los plazos de acreditación de dinero 	3%
<ul style="list-style-type: none"> • Problemas con la post venta , dinero retenido o cuenta bloqueada por fraude 	2%

5.3 Conclusiones generales de la investigación

Partiendo de los objetivos planteados en el marco de la investigación entre los que se encuentran obtener insight sobre la percepción y la imagen de la marca TOQUE, información sobre atributos y valores marcarios, conocer el posicionamiento de la marca entre sus usuarios y no usuarios, poder conocer los significados que potencialmente mejoren y generen el cambio al reconocimiento de marca, conocer el entorno competitivo, identificar el valor de los atributos racionales y conocer las barreras que existan por la falta de conocimiento de la propuesta de valor. A continuación, se desarrolla el resumen ejecutivo con las principales conclusiones:

- TOQUE no es un producto posicionado en la mente del consumidor, necesita definitivamente reposicionarse, no es un producto conocido y deseado, se necesitan otras condiciones con cambios en el producto, el precio y plazos de pagos y servicios postventa.

- Como ya vimos el efectivo sigue siendo el medio de cobro más usado y preferido por los comerciantes, principalmente por permitir cierta cuota de informalidad en las transacciones. En segundo lugar, aparecen las transferencias bancarias. Si bien no hay opciones que generen fuerte rechazo, la opción menos preferida son las terminales para cobro con tarjetas de crédito por las altas comisiones y la demora en los plazos de pagos.
- La presencia mental de la categoría está liderada cómodamente por Mercado Pago (más fuerte en AMBA). Desde el total de menciones espontáneas, Modo y Ualá (como genérico ya que Ualá Bis no es mencionada), comparten el segundo puesto. A continuación, con un 13%, aparece Naranja (NX + Naranja. Toque sólo consigue 1%)
- La familiaridad de la Tarjeta de Crédito NaranjaX es más grande que Toque, especialmente desde conocimiento. Pero ambos productos tienen que mejorar la conversión a prueba. Toque es más robusta en interior y en pequeños comerciantes.
- En recordación publicitaria total, NaranjaX se ubica en cuarto lugar, muy cerca de MODO (logrando superarlos desde la visibilidad en TV). TOQUEE ocupa un lugar algo más por debajo, a una distancia considerable de Ualá Bis. Y si bien desde Vía Pública, comercios y radio logra estar al mismo nivel que Ualá Bis, la marca nos supera desde TV y los medios digitales.
- Desde la consideración, los valores son similares de NaranjaX y Toque. El desafío es lograr una mayor consideración y disminuir nuestros niveles de rechazadores (especialmente desde AMBA para TOQUE)
- Desde la imagen, NaranjaX se ubica quinto junto con Ualá Bis. TOQUE aparece a continuación. Y si bien la imagen de Toque es algo inferior a NX, logra una mayor asociación que se convierte en fortaleza desde el atributo de innovación.

- En cuanto a la competencia, Mercado Pago es la marca más fuerte de la categoría y lidera ampliamente todos los indicadores de salud marcaria. MODO se posiciona en un segundo lugar. El tercer lugar es compartido en algunas métricas por TC NaranjaX y Ualá Bis: los funnel, el tamaño de imagen y la afinidad es pareja entre ambas marcas. Sin embargo, si bien nosotros superamos a Ualá Bis desde notoriedad, la competencia de TOQUE gana desde la consideración, satisfacción de necesidades y en la dimensión de diferenciación (especialmente desde las tendencias).
- Entre los usuarios inactivos se observó que si no se cambian algunas condiciones y atributos no volverían a utilizar TOQUE, entre ellos nombran las altas comisiones, la falta de información y acompañamiento de cómo utilizar el dispositivo, solicitan asesoría personalizada y dar más información de los costos y comisiones y también que sea claro en cuanto a la retención por el impuesto. Por otro lado, que mejora la conectividad y una propuesta de valor robusta que le permita mejorar los beneficios para sus clientes competitiva.
- Por último, y en el marco de los players tradicionales de la industria, dentro del set de tarjetas emisoras, Visa lidera y a continuación le sigue Mastercard, dejando en un tercer lugar a American Express. Y dentro de los sistemas de cobro, Prisma y Fiserv tienen los valores más bajos de la categoría, a pesar de ser los más grandes y conocidos del rubro.

PROPUESTA DEL PLAN DE MARKETING y POSICIONAMIENTO

6.1. Estrategia y Plan de Marketing

La estrategia de Marketing general para el reposicionamiento de TOQUE plantea como objetivo desarrollar un plan para dar a conocer el producto TOQUE en Argentina, permitiendo iniciar el crecimiento del negocio a partir de la segunda parte del año 2023. Dicha estrategia permitirá a los usuarios y al mercado potencial identificar a TOQUE como una marca que ofrece una propuesta de valor a la medida de sus necesidades en distintos momentos de la venta de los productos y servicios de cada pequeño comerciante, profesional independiente y cuentapropistas. La estrategia inicia con la definición y construcción de un nuevo posicionamiento, que tomara como base los insight de oportunidad y mejoras surgidos de la investigación con usuarios y el mercado.

La estrategia estará estructurada de la siguiente manera: en primer lugar, se definirá el segmento con su correspondiente target de usuarios, luego en segundo lugar se constituirá la propuesta de valor con todos los beneficios asociados para el relanzamiento. El tercer paso será definir su posicionamiento, los KPIs a lograr con definición de las iniciativas para poder alcanzarlos y el Gantt o línea de tiempo que permitirá definir los tiempos de ejecución.

Es importante aclarar que en este trabajo de tesis final no desarrollaremos ni el caso de negocio que debería definir y lograr la empresa como condición sine qua non dado que, no hay estrategia de posicionamiento exitosa sin un plan de negocio que se tenga que cumplirse, porque de no lograrse, solo con el conocimiento de la marca y del producto no alcanzaría para lograr el impacto que el negocio seguramente necesita.

El plan de marketing se alinear  al plan de negocio de la empresa con sus objetivos y presupuestos, a través de la propuesta de valor del producto con las promociones y beneficios para los usuarios de TOQUE. Dicho plan consistirá en el relanzamiento de la marca TOQUE a través de una campaña de comunicación integral que constará de 2 etapa, una primera etapa con la campaña masiva 360  en medios, cuyo objetivo será lograr el posicionamiento, y la segunda etapa de la campaña será digital de performance segmentada al target, el principal concepto a comunicar saldr  de la definición de la propuesta de valor que describiremos más adelante.

Para finalizar, se tendrá que desarrollar el plan táctico de marketing, que al igual que el caso de negocio no será parte de este trabajo final de tesis. El plan debería incluir la definición y armado de: 1) los principales insigth, 2) los objetivos con sus KPI correspondientes, 3) el precio, 4) el producto con su propuesta de valor, 5) el plan de comunicación, 6) las iniciativas y acciones con los resultados esperados, 7) el plan de implementación.

6.2. Segmentación y Target

Para definir el nuevo posicionamiento se deberá identificar los diferentes segmentos de usuarios, con este trabajo de segmentación se lograr  más asertividad y eficiencia en el diseño de las acciones, en especial en la segunda etapa donde se profundizan los productos, y la propuesta de valor para cada tipo de público. NaranjaX cuenta con gran cantidad de datos internos y externos que ayudara a lograr la mejor segmentación de los usuarios de Toque.

6.2.1. Segmentos

Para poder definir cuáles son los segmentos, se tomará la estrategia de segmentación actual que est  definida por la marca TOQUE, porque no se observa una mala definición de los segmentos actuales, por el contrario, están muy bien definidos por NaranjaX, los mismos son:

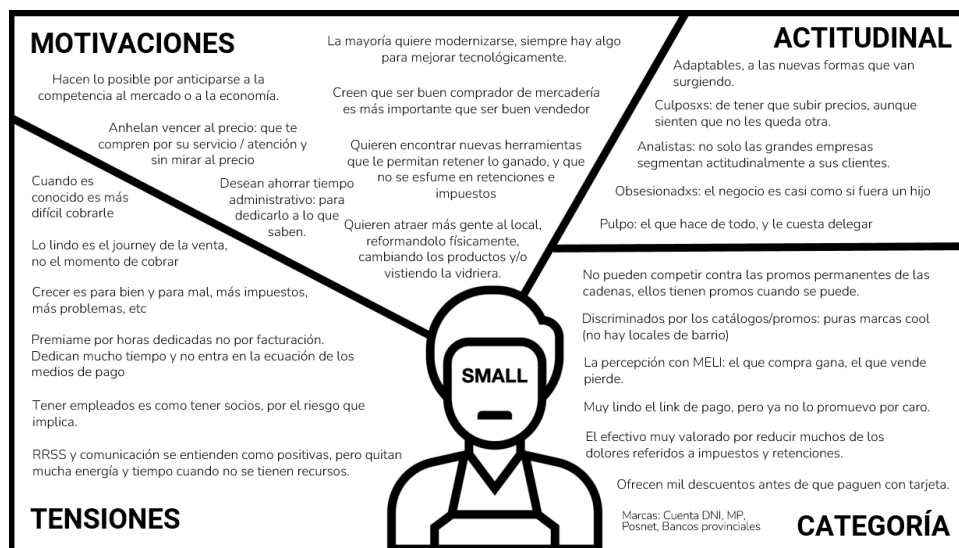
- Los grandes comercios denominados los Large Merchants.
- Los medianos comercios denominados Medium Merchants.
- Los pequeños comercios denominados Small Merchants.
- Los cuentapropistas, profesionales independientes, emprendedores y artesanos denominados Micro Merchants.

Cada uno de estos segmentos ya posee una ficha descriptiva con las características que serán la base para establecer la mejor estrategia, definiendo el target foco para el reposicionamiento, la propuesta de valor y la campaña con sus medios y creatividad.

Cada ficha contiene:

- El Perfil del segmento.
- Contexto donde se mueve el segmento.
- Los trabajos, los dolores y las alegrías de los usuarios.
- La participación y hábitos de consumos.

A modo de ejemplo adjuntamos la ficha del segmento Small Merchant anteriormente desarrollado.



6.2.2. Target

En la definición del target foco se encuentra una gran oportunidad para NaranjaX, la información obtenida por parte de la empresa y los resultados de las investigaciones marcan que para reposicionar a TOQUE se debería hacer foco principalmente en el segmento de **micro merchant** con un nivel de facturación no superior a los \$200 mil (pequeños comerciantes, cuentapropistas, profesionales independientes, artesanos), los resultados esperados por hacer foco en un solo segmento tienen que ser mejores, la estrategia debe comenzar por este grupo para luego una vez consolidado poder ampliarlo a otros segmentos como el Small Merchant.

Las características del target (micro merchant) y el perfil de los usuarios dentro de este, presentan dolores y necesidades que con el producto TOQUE mejorado se pueden resolver y satisfacer. Las principales características del target son que viven el día a día, crecer en sus negocios les preocupa, por lo general no pueden o no saben, tienen poco tiempo, son ellos mismos haciendo todo, no conocen en general de herramientas de cobro, salvo excepciones las finanzas las manejan intuitivamente, les gusta probar lo nuevo en la medida que sea de utilidad al corto plazo, se sienten cómodos con el efectivo, Mercado Pago y transferencias, huyen de las tarjetas por las comisiones, no poseen espalda para bancar el costo, necesitan constantemente información y educación financiera, conocen y tienen visibilidad del valor del propio tiempo y herramientas de control de su calendario, por último necesitan poder comparar opciones y saber cuándo usar cada una, buscan el valor muy a corto plazo.

6.3. Propuesta de Valor.

La propuesta de valor definida es la siguiente:

Toque permite a las personas físicas (emprendedores, cuentapropistas, profesionales, comerciantes) realizar una operación de venta de su producto o servicio, cobrando a través de un lector con todas las tarjetas de crédito y débito de forma rápida y segura, sin la necesidad de poseer previamente cuenta bancaria.

Es importante establecer en su propuesta de valor los atributos que tiene que contar el producto TOQUE para poder lograr su reposicionamiento:

- Plazo de pago: Establecer un plazo de pago competitivo para los usuarios, el mismo tiene que ser con acreditación inmediata para operaciones con NaranjaX con acreditación en la Billetera NX. y de 48 hs para operaciones de otras entidades financieras.
- Financiación: Contar con planes a corto y largo plazo, dependiendo del rubro, del volumen de transacción, etc.
- Promociones: Desarrollo de promociones de descuentos para los usuarios de TOQUE y consumidor final, por ejemplo, cash back para el usuario de Toque.
- Conectividad: Mejora en la disponibilidad de conectividad.
- Costos: Tanto el costo de adquisición como por transacción deberían ser analizados para mejorar la propuesta de ser posible. (Caso de Negocio).
- Servicio Post venta: Establecer canales presenciales con asesores por cartera de usuarios.

6.4. Estrategia de Posicionamiento.

Una vez definida la nueva propuesta de valor de Toque, se estará en condiciones de desarrollar la nueva campaña de posicionamiento cuyo objetivo va ser reposicionar la Marca TOQUE en el país, que le permitirá a NaranjaX desarrollar y hacer crecer el negocio.

A través de esta campaña los usuarios y el mercado identificarán a TOQUE como una marca que ofrece una variedad de soluciones y servicios en distintos momentos de la compra y venta de productos.

6.4.1. Concepto y etapas de la campaña

La propuesta de lanzamiento estará enfocada en presentar y comunicar a TOQUE como una marca posibilitadora, facilitadora e inclusiva. El producto que tiene un abanico de soluciones para los Micro Merchant: soluciones de cobro, de pagos, transferencias, cuotificación y crédito con incentivos como beneficios, promociones, y el diferencial estará en la atención personalizada en la postventa aprovechando la capilaridad de NaranjaX por la cercanía de sus sucursales, los principales competidores tienen solamente atención remota.

Para el desarrollo del concepto de la campaña y la idea creativa se realizará un pitch con agencias de publicidad especializadas en negocios digitales. Es importante tener en cuenta que la campaña va ser el primer paso para empezar a contar la marca TOQUE. Las etapas serán 3, la primera a la que denominaremos “Etapa de awareness” tendrá como objetivo dar a conocer TOQUE como una solución de cobro, simple, conveniente y con atención personalizada, el mensaje de

esta etapa es de tiente Institucional y de instaurar el propósito de TOQUE. Esta etapa tendrá una duración de 1 mes y es de alcance masivo.

La segunda etapa que durara 6 meses la llamaremos “Etapa de venta y activación” y tiene como objetivo generar nuevos usuarios y activar los usuarios inactivos. Aquí se profundiza el mensaje, pero haciendo foco en cada solución del producto, esta etapa es táctica y segmentada por perfiles de audiencias según la propensión de los potenciales usuarios y los inactivos actuales.

La tercera y última etapa se denominará de “profundización”, tendrá como meta consolidar la propuesta de valor incorporando nuevas soluciones para los usuarios. En esta última etapa se espera que los usuarios y el mercado definitivamente identifiquen a TOQUE como una plataforma de soluciones para cobro y pagos.

6.4.2. Definición de KPIs.

Los indicadores de resultados los dividiremos en 2 grupos, el primero referidos a los kpi de posicionamiento, imagen de marca y de eficiencia publicitar, El segundo grupo de kpis referidos al impacto en el negocio.

El nuevo posicionamiento post relanzamiento de TOQUE, a continuación, nombraremos cuales son los KPI’S a lograr con la campaña:

Indicadores de posicionamiento:

1. Top of mind.
2. Recordación asistida.
3. Awareness.

Indicadores de eficiencia publicitaria:

1. Recordación publicitaria.
2. Atribución de la campaña a la Marca.
3. Alcance.
4. Frecuencia.
5. Medios digitales: CPM, CTA, Leads, Impresiones, Views, Engagment.

Indicadores de Imagen:

1. Imagen de la Marca TOQUE.
2. Atributos marcarios.

Indicadores de Negocio:

1. Consideración de compra.
2. Ventas de Toque.
3. % Conversión.
4. Facturación en Micro Merchant.
5. Activación. (porcentaje de inactivos de la cartera).
6. Churn (tasa de abandono).

6.4.3. Metas e Iniciativas.

Las metas e iniciativas que se plantean para el cumplimiento del objetivo principal de desarrollar un plan de marketing, para posicionar el producto Toque de NaranjaX en Argentina, son los siguientes:

	OBJETIVO	META	BASE	TARGET	INICIATIVA
1	Posicionamiento	TOM (top of mind)	1% (5to)	10% (2do)	Campaña de Posicionamiento
2	Posicionamiento	REM (recordación espontanea marcaria)	13% (4to)	25% (2do)	Campaña de Posicionamiento

3	Posicionamiento	Awareness	63%	80%	Campaña de Posicionamiento
4	Posicionamiento	Recordación publicitaria	44%	70%	Campaña de Posicionamiento
5	Negocio	Consideración de compra	66%	80%	Campaña de Performance
6	Negocio	Q de ventas			Campaña de Performance
7	Negocio	Facturación			Campaña de Performance Armar promoción para usuarios (cash back) Modificar plazo de pago (en el acto usuarios Nx, 48hs otros medios de pago)
8	Negocio	Inactivos			Campaña de email mkt (beneficios por activación: cash back, cuotas, baja de comisión).
9	Producto	Conectividad			Mejoras en la conectividad
10	Producto	Soporte			Cambio de modelo (similar a la competencia).
11	Producto	Ecosistema			Sincronización con la billetera NX, asociar las Tarjetas de Débito.
12	Servicio post venta	Asesoría presencial			Designar cartera de usuarios a los asesores comerciales.

6.6.4. Acciones y características de la campaña de posicionamiento

A continuación, se desarrollará un detalle macro de la campaña, si bien no es del alcance del trabajo final de tesis, se decide incorporar esta propuesta de contenido para mostrar aproximadamente como debería ser la campaña:

1. Campaña masiva de Branding.
2. Campaña segmentada de Performance.
3. Activaciones del producto en eventos.
4. Acciones de Prensa.

6.6.4.1. Campaña de Branding

Tendrá una duración de 60 días y tendrá contenido audiovisual, grafico, digital y radial. Dicho contenido incluirá el “concepto de marca” a definir por la agencia de creatividad. El Mensaje y el contenido de la campaña debe mostrar la marca diferente a lo que se venía comunicando. Debe transmitirse la utilidad, la simpleza, y el servicio de asesoría personalizada.

Por otro lado, es importante mostrar la robustez y solidez, haciendo referencia a que es un producto de NaranjaX.

TOQUE debe transmitir como parte del contenido el propósito de la compañía que es “incluir y educar financieramente a las personas” con alegría y compromiso para facilitarle su vida financiera, que acompaña a los usuarios en lo cotidiano, que está presente en el momento en el pasan las cosas, en este caso en el momento de realizar una operación comercial o una contratación de servicios.

La comunicación debe tener una presentación diferente. TOQUE es una marca que tiene cosas para decir y para ofrecer, de una manera diferente por sus beneficios entre los que encontramos: Todo funciona en una sola app, viene con tarjeta Visa débito NX sin costo, acceso a una cuenta virtual remunerada, compatible para todas las tarjetas, tecnología y experiencia contactless, chip y banda magnética, acreditación inmediata, planes de financiación y atención personalizada, los mismos, deberían aparecer en el contenido como parte del lanzamiento, pero haciendo foco en qué necesidad satisface, dejando para la etapa de venta y captación de nuevos usuarios el detalle de las funcionalidades.

Cuando se habla de inclusiva y diversa, se tiene que referir a las diferentes audiencias que se definan y deberían estar reflejadas en los personajes y en diferentes momentos, con foco en Micro Merchants (Pequeños comerciantes, artesanos, profesionales independientes, cuentapropistas, entre otros), en situaciones que reflejen distintas regiones, oficios, edades, géneros y profesiones.

El tono de la campaña en líneas generales, más allá de las particularidades debería primar el ADN de la misma, con momentos positivos, con la manifestación clara de la empatía que tiene la marca para con sus clientes, para así reflejar mejor el impacto de la marca al estar presente en distintos momentos de la vida de las personas. Hacer foco en la emoción que genera el uso del producto, la satisfacción y alegría de solucionar de manera simple el momento de la compra y pago de los bienes y servicios del usuario.

6.6.4.2. Campaña segmentada de Performance.

La segunda parte de la campaña estará diseñada para la captación de nuevos clientes y usuarios, además de trabajar con una propuesta de valor mejorada para los inactivos actuales. En esta etapa el mkt de performance toma protagonismo, siendo esta parte la responsable de lograr los objetivos de negocio, acá es calve que los impactos de comunicación con las funcionalidades sean segmentados por audiencias para cada producto. Para los inactivos a diferencia de la campaña masiva, se recomienda hacer comunicación bien dirigida (e-mail mkt) a la base de inactivos de Toque desde hace 6 meses. Las diferentes audiencias definidas para cada solución y necesidad deberán encontrarse en las principales redes sociales para. Se aconseja en que cada audiencia posea una promoción especial.

6.6.4.3. Activaciones de la Marca:

Se desarrollan diferentes intervenciones para activar la marca. Se deberá desarrollar una estrategia de cuándo, dónde y para qué de cada activación. Se recomienda aprovechar la capilaridad de NaranjaX con sus 160 sucursales en más de 70 ciudades del país. Con esta acción el cliente entra en contacto en forma directa con el producto. Las mismas puede ser a través de juegos, intervenciones, videos tutoriales, uso del producto in situ, etc.

Participación en ferias, congresos del público target a través de sponsoreos de la marca TOQUE, cuyo fin no solo será dar a conocer la marca y el producto sino también vender.

6.6.4.4. Acciones de Prensa:

Por último, se deberá desarrollar una campaña de prensa cuya estrategia se centrará en las principales ciudades del país, con la entrega de gacetillas, eventos con entrevistas en medios y contenido pago en los principales medios a nivel nacional.

6.6.5. Presupuesto de la Campaña

Para poder desarrollar la campaña de posicionamiento de la Toque es necesario un presupuesto total de \$ 310.000.000, el mismo está compuesto por 2 principales conceptos, por un lado, el costo de diseño y producción de materiales entre los que se encuentran corto audiovisual para TV, piezas audiovisuales para contenido de redes sociales, placas varias para social mkt, spots de radios, diseños y producción de cartelera, entre otros. En este concepto la inversión estimada necesaria será de \$ 80.000.000.

Por otro lado, está el concepto de pautado en medios, donde para la campaña se recomienda realizar 60 días de pautado y difusión con una inversión aproximada de \$230.000.000. A continuación, se detalla el plan de medios estimado con su inversión:

MEDIOS	Formato	Primer mes				Segundo mes		PRESUPUESTO
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	\$
TV	Cable 45"/23"/15"							\$54.882.602
	Aire /Pnt 15"							\$24.080.000
	Artear y Telefe							\$21.244.458
	Aire FilmCABA/Cba/Mdz							\$19.186.740
RADIO	Tanda 25"							\$8.000.000
VP	Solo fijo							
TOTAL OFFLINE								\$127.393.800
GOOGLE	Video Reach Campaign							\$64.000.000
	Masthead							\$28.000.000
	Display Gif							\$10.606.200
META	Alcance							
TWITTER	Alcance							
	Reproducciones							
TOTAL ONLINE								\$102.606.200
TOTAL CAMPAÑA								\$230.000.000

CONCLUSIONES FINALES Y RECOMENDACIONES

Del análisis y estudio realizado podemos concluir que el problema de posicionamiento de la Marca TOQUE se remonta al mismo momento de lanzamiento por parte de NaranjaX, y que en la actualidad continúa siendo una problemática no resuelta para las aspiraciones que tiene la empresa con dicho producto. Por otro lado, se logra verificar la hipótesis planteada donde se observaba que TOQUE es una Marca que carece de conocimiento y valoración por parte del mercado y los usuarios a pesar de contar con el respaldo del Grupo Galicia y su asociación con NaranjaX.

Desde el 2021, post pandemia, tal como se analizó en el diagnóstico general, TOQUE intenta comenzar una nueva etapa, definiendo por parte de la empresa que la propuesta de valor se ampliaría para poder competir, mejorando el dispositivo, el pricing y las funcionalidades.

Repasando el sector, en Argentina el negocio de los sistemas de cobro juega un papel fundamental para el desarrollo económico de los comercios minoristas, dado que estos sistemas son realmente soluciones tecnológicas que sirven para procesar y gestionar los pagos en diferentes rubros, industrias y profesiones.

En los últimos años, en Argentina se experimentó un crecimiento significativo en el comercio de las transacciones digitales, lo que ha impulsado la oferta y la demanda de nuevos sistemas de cobro más eficientes, más simples y seguros. Esto se debe en parte al aumento de la red de wifi y el acceso a dispositivos móviles, lo que ha facilitado la adopción tanto para los consumidores como para los comerciantes. Estos sistemas permiten a los comerciantes o individuos con actividad comercial aceptar pagos con tarjetas de crédito y débito, transferencias bancarias, pagos móviles y otros métodos de pago electrónicos.

Como vimos, existen diversas opciones que ofrecen diferentes servicios en el sistema de pagos y cobro, incluyendo soluciones de punto de venta (POS), plataformas de pagos en línea, billeteras digitales y terminales de pagos móviles. Por su lado, es importantes destacar que el cobro en efectivo es el método más utilizado en el país, es por ello que el aumento en la adopción de soluciones de pagos digitales, como billeteras virtuales y aplicaciones móviles llegaron para irrumpir de manera directa el uso del efectivo, convirtiéndose en el principal sustituto.

Otro punto a destacar es que el negocio de los sistemas de cobro en Argentina está regulado por el Banco Central y las redes de tarjetas de crédito y débito, cuyo fin es garantizar la seguridad de las transacciones y proteger los derechos de los consumidores y comerciantes.

Regresando al sector, se pudo observar que Mercado Pago, Ualá bis, MODO, Getnet y TOQUE son los principales proveedores de dichos servicios, y que compiten con los sistemas tradicionales como Posnet y Lapos de Prisma y Fiserv respectivamente. Cada uno tiene características y beneficios específicos, y la elección del sistema surge de las necesidades y preferencias individuales de los usuarios y comerciantes.

A continuación, se presentan los aspectos que consideran los usuarios a la hora de elegir el sistema más conveniente:

- a. Su cobertura y aceptación: en este caso Mercado Pago es líder ampliamente utilizado y aceptado en la mayoría de los comercios físicos y en línea en Argentina. Cuenta con una gran base de usuarios y una extensa red de puntos de venta. Ualá Bis, Getnet, MODO y TOQUE, por su parte, también han ganado terreno en el mercado y han ampliado su aceptación en varios establecimientos, pero tienen una cobertura más limitada.

- b. Los aspectos funcionales: La agilidad en el proceso de pago que brindan estos sistemas de cobros digitales permiten una experiencia de pago rápida y sin complicaciones. Los pagos pueden procesarse de manera instantánea, y el cobro por parte del comercio también, lo que reduce el tiempo de espera en la caja y mejora la eficiencia de las transacciones en general, y la experiencia de los diferentes actores del proceso aumenta significativamente. En este rubro, también es Mercado Pago quien marca la línea, tendencia y liderazgo.
- c. Su potencialidad: al utilizar los sistemas de cobros digitales los comerciantes, cuentapropistas y profesionales independientes amplían las alternativas para sus clientes, porque con estas plataformas se puede abonar con tarjetas de crédito y de débito, transferencias, pagos con QR, links de pagos, etc. En este caso todas las marcas presentan las mismas oportunidades. La batalla está dada en su propuesta de valor comercial, principalmente el pricing, promociones y beneficios.

Para finalizar, retomando el objetivo de reposicionar TOQUE, se recomienda desarrollar una estrategia amplia que abarque, por un lado, una mejora significativa en la propuesta de valor del producto, destacando la incorporación de más funcionalidades, mejora de costos, precio y de experiencia sobre todo en lo referido a la facilidad, simplicidad y conectividad. Por otro lado, se necesita desarrollar la estrategia comercial y de marketing, entre lo que se recomienda mejorar su cobertura, acuerdos especiales, promociones, beneficios y principalmente su reposicionamiento a través de acciones de Branding.

En términos de producto, las mejoras que TOQUE necesita son aspectos de conectividad, incorporar pago QR y la plataforma de uso más simple con información en tiempo real para

poder generar una mejor administración por parte de los usuarios de sus negocios y de la caja de una manera ágil y a menor costo.

Para la estrategia comercial se recomienda desplegar un operativo por los comercios de cercanía en barrios, centros comerciales y ferias con equipos de asesores y vendedores especializados que ofrezcan el producto mostrando sus beneficios y promociones para lograr más usuarios de TOQUE por sobre la competencia. En términos de marketing, una vez realizadas las mejoras en el producto, se propone que NaranjaX arme una campaña para TOQUE donde se destaque la idea o concepto de que el comerciante pueda maximizar las ventas de su comercio gracias a la incorporación de los sistemas digitales de cobros, conviniéndose en el camino más directo para tal fin. Recomendando que dicha campaña deberá estar estructurada de la siguiente manera:

1) Una introducción: Donde se hable a los propietarios y/o gerentes de comercios, destacando que en un mundo cada vez más digitalizado, es esencial mantenerse al día con las últimas tendencias y tecnologías para garantizar el éxito de su negocio. En ese sentido, TOQUE debe presentarles una propuesta para transformar su comercio y así poder potenciar sus ventas y mejorar la experiencia del cliente.

2) Descripción de la problemática: En la actualidad, el dolor de los consumidores es que demandan una experiencia de compra fluida, segura y conveniente. Sin embargo, hoy, muchos comercios aún utilizan métodos de pago obsoletos y no aprovechan al máximo las oportunidades que ofrece la tecnología. Los pagos en efectivo y las transacciones manuales limitan la eficiencia, generan demoras y pueden llevar a errores contables en el negocio.

3) Solución propuesta: La propuesta de TOQUE es implementar un sistema de cobros digitales para los comercios, que permita agilizar y simplificar el proceso de pago para sus clientes. A través de la integración de tecnologías avanzadas, como terminales de punto de venta (TPV) modernas, aplicaciones móviles y opciones de pago electrónico, a un bajo costo donde los negocios estarán preparados para enfrentar los desafíos actuales y futuros.

4) Los beneficios que les genera a los comerciantes:

- Aumento de ventas: Al ofrecer una experiencia de pago rápida y sin complicaciones, los clientes estarán más dispuestos a realizar compras y gastar más dinero.
- Mejora de la eficiencia: Los sistemas de cobros digitales automatizan procesos, reducen errores y optimizan el tiempo de sus empleados, lo que se traduce en una mayor productividad y eficiencia operativa.
- Seguridad y confianza: Los métodos de pago digitales brindan un alto nivel de seguridad, tanto para el comerciante como para sus clientes, mitigando fraudes lo que contribuye a generar confianza y fidelidad hacia su negocio.
- Análisis y conocimiento del cliente: Estos sistemas digitales de cobro ofrecen datos e informes detallados sobre las transacciones, permitiéndole comprender mejor el comportamiento de los clientes, identificado patrones de compra, permitiendo adaptar la estrategia comercial de manera más efectiva.
- Diferenciación y ventaja competitiva: La adopción de un sistema de cobros digitales no solo mejorará la experiencia de pago en el comercio, sino que también lo diferenciará de la competencia en la medida que Toque pueda ofrecer una propuesta de valor única, basada en tecnología y con un enfoque centrado en el cliente.

5) Estrategia de implementación:

Se recomienda que la propuesta incluya un plan de implementación paso a paso, segmentando mercados y adaptado a las necesidades específicas de los comercios. Desde la selección de las mejores soluciones tecnológicas hasta la capacitación del personal y la integración de los sistemas existentes, TOQUE se encargará de garantizar una transición suave y exitosa hacia el entorno digital.

En definitiva, como conclusión final la transformación digital de los sistemas de cobros y pagos para comercios, profesionales independientes y cuentapropistas están ayudando a mejorar la experiencia de los clientes y a incluir financieramente a más comerciantes permitiendo mantenerse competitivos en el mundo actual. Es por ello que la propuesta de posicionamiento para TOQUE es clave para las expectativas de crecimiento de la marca y deberá ofrecer una oportunidad comercial, brindar seguridad, simplicidad y comodidad, a través de una experiencia única, maximizando las ventas de los usuarios. TOQUE debería ser un aliado y permitir a cada comerciante ayudarlo a llevar su negocio o actividad comercial al siguiente nivel.

ANEXOS GRÁFICOS

Cuadro 1: Etapas y proceso del armado del plan estratégico.	Pág. 11.
Cuadro 2: Las 5 fuerzas competitivas.	Pág. 16.
Cuadro 3: Matriz FODA.	Pág. 18.
Cuadro 4: Estrategias competitivas.	Pág. 21.
Cuadro 6: Matriz de crecimiento.	Pág. 24.
Cuadro 7: Modelo Business Canvas.	Pág. 29.
Cuadro 8: Modelo Value Propositions Canvas.	Pág. 31.
Cuadro 9: Análisis estratégico de marcas.	Pág. 35.
Cuadro 10: Fuente informe CARD.	Pág. 45.
Cuadro 11: Fuente informe CARD knox.	Pág. 46.
Cuadro 12: Business Canvas de elaboración propia.	Pág. 62.
Cuadro: 13. Perfil de usuario. Brindado por la empresa.	Pág. 64.
Cuadro:14. Perfil de usuario. Brindado por la empresa.	Pág. 64.
Cuadro 15. Perfil de usuario. Brindado por la empresa.	Pág. 65.
Cuadro 16. Perfil de usuario. Brindado por la empresa.	Pág. 65.
Cuadro 17. Encuesta posicionamiento (Kantar)	Pág. 75
Cuadro 18. Encuesta posicionamiento (Kantar)	Pág. 75
Cuadro 19. Encuesta posicionamiento (Kantar)	Pág. 76.
Cuadro 20. Encuesta posicionamiento (Kantar)	Pág. 77.
Cuadro 21. Encuesta posicionamiento (Kantar)	Pág. 78.
Cuadro 22. Encuesta posicionamiento (Kantar)	Pág. 79.
Cuadro 23. Encuesta posicionamiento (Kantar)	Pág. 80.

Cuadro 24. Encuesta posicionamiento (Kantar)	Pág. 81.
Cuadro 25. Encuesta posicionamiento (Kantar)	Pág. 81.
Cuadro 26. Encuesta posicionamiento (Kantar)	Pág. 83.
Cuadro 27. Encuesta posicionamiento (Kantar)	Pág. 83.
Cuadro 28. Encuesta posicionamiento (Kantar)	Pág. 85.
Cuadro 29. Encuesta posicionamiento (Kantar)	Pág. 85.
Cuadro 30. Encuesta posicionamiento (Kantar)	Pág. 87.
Cuadro 31. Encuesta posicionamiento (Kantar)	Pág. 87.
Cuadro 32. Encuesta posicionamiento (Kantar)	Pág. 88.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN.

- Aaker, D. (2002). *Construir Marcas Poderosas* . Barcelona: Gestión 2000.
- Ancín, S. d. (2012). El Plan de Marketing en la práctica. En S. d. Ancín. Madrid: ESIC.
- Cardknox. (2022). *Informe Sistemas de Pagos* .
- D'Andrea, G. (2010). La Esencia del Marketing. En G. D'Andrea, *La Esencia del Marketing*. Buenos Aires: TEMAS.
- Kotler, P. (2007). Marketing . En P. Kotler, *Marketing* (pág. 220). Mexico: Pearson.
- Noya, E. (2021). Fintech. En E. Noya, *Fintech*. Madrid : Almuzara.
- Osterwalder, A. (2010). *Generación del Modelo de Negocio*. Madrid: Grupo Planeta.
- Osterwalder, A. (2015). *Diseñando la Propuesta de Valor*. Madrid: Grupo Planeta.
- Porter, M. (2009). Estrategia Competitiva. En M. Porter, *Estrategia Competitiva* . Madrid: Ediciones Pirámide.