

**UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**



---

**TRABAJO FINAL DE GRADO**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA TARJETA NARANJA**

**CHAO ÁVILA GASTÓN**

**DNI: 39937401**

**LEGAJO: ADM04310**

## **Resumen**

En el siguiente reporte de caso se plantea una implementación de planificación estratégica basada en innovación para la empresa Tarjeta Naranja buscando un aumento de la rentabilidad y de la base de clientes virtuales de la empresa.

Para dicha propuesta, se realizó un análisis del mercado financiero a modo de conocer la situación de la industria, con grandes cambios en el comportamiento de sus consumidores y destacados avances en la implementación de tecnologías innovadoras. Es importante destacar un crecimiento en la competencia del sector. Esto se debe a la entrada de nuevos competidores, producto de la disminución de barreras de entrada, y de clientes con mayor poder de negociación frente a las entidades financieras. En el caso del análisis interno se observaron distintas oportunidades y amenazas a las que la empresa se enfrenta y aquellas fortalezas o debilidades que debe mejorar o potenciar.

Como resultado, se establecieron diferentes planes de acción para llegar al objetivo general y poder aumentar la rentabilidad de la empresa. Dichas propuestas se basan en la innovación de la fintech Naranja X con la apertura de billeteras virtuales con nuevos beneficios y posibilidad de inversión en criptomonedas, realizando capacitaciones del personal y de los clientes a través de la plataforma Espacio N y una exhaustiva campaña de marketing digital y de influencia.

## **Palabras Clave**

Planificación estratégica - innovación - digital - sistema financiero - fintech - bancos tradicionales - rentabilidad

## **Abstract**

The following case report proposes an implementation of a strategic planning based on innovation for Tarjeta Naranja company, seeking an increase in profitability and in the virtual customer base of the company.

For this proposal, an analysis of the financial market was carried out in order to know the situation of the industry, with great changes in the behavior of its consumers and notable advances in the implementation of innovative technologies. It is important to highlight a growth in competition in the sector. This is due to the entry of new competitors, as a result of the reduction of entry barriers, and of clients with greater negotiation power against financial entities. In the case of the internal analysis, it observed different opportunities and threats that the company faces and those strengths or weaknesses that it must improve.

As a result, different action plans were established to reach the general objective and to increase the profitability of the company. These proposals are based on the innovation of the fintech Naranja X with the opening of virtual wallets with new benefits and the possibility of investing in cryptocurrencies, offering training for staff and clients through the Espacio N platform and an exhaustive digital marketing campaign and influence.

## **Key Words**

Strategic planning - innovation - digital - finance system - fintech - traditional banks - profitability

## ÍNDICE

<b>Introducción</b> .....	4
<b>Análisis macroeconómico</b> .....	6
<i>Político/legal</i> .....	6
<i>Económico</i> .....	6
<i>Social</i> .....	7
<i>Tecnológico</i> .....	7
<i>Ecológico</i> .....	8
<i>Conclusión Pestel</i> .....	8
<b>Análisis Microentorno</b> .....	9
<i>Poder de negociación con los proveedores</i> .....	9
<i>Poder de negociación con los clientes</i> .....	9
<i>Amenaza de productos sustitutos</i> .....	10
<i>Amenaza de nuevos competidores</i> .....	10
<i>Rivalidad de los competidores</i> .....	10
<i>Conclusión</i> .....	11
<b>Análisis Interno</b> .....	12
<i>Cadena de valor</i> .....	12
<i>Actividades primarias</i> .....	12
<i>Actividad de soporte</i> .....	13
<i>Conclusión análisis interno</i> .....	15
<b>Marco Teórico</b> .....	15
<b>Diagnóstico</b> .....	17
<b>Plan De Implementación</b> .....	18
<i>Introducción</i> .....	18
<i>Planes De Acción</i> .....	20
<i>Diagrama De Gantt</i> .....	22
<i>Presupuesto</i> .....	23
<b>Conclusión Y Recomendaciones</b> .....	25
<b>Referencias Bibliográficas</b> .....	27
<b>Anexo</b> .....	31
<b>Análisis De Mercado</b> .....	31

## Introducción

En el presente reporte, se tendrá como objetivo potenciar el plan estratégico de la empresa Tarjeta Naranja luego de realizar un profundo análisis interno y obtener un diagnóstico de la situación actual de la misma. Se implementará una planificación estratégica de crecimiento basada en innovación para lograr un mejor posicionamiento de la empresa y aumentar su rentabilidad. Esto se refiere a aumentar la participación en el mercado al desarrollar una ventaja competitiva estable y exclusiva que capte clientela.

Tarjeta Naranja se creó en el año 1985 en Córdoba como medio de pago de la casa de deportes Salto 96. Iniciando desde simples entregas de tarjetas de identificación del local, hasta la asociación con banco Galicia en 1995 y la alianza con Visa, MasterCard y American Express para su crecimiento internacional. La empresa se hizo presente a lo largo de todo el país con más de 1.500.000 de cuentas activas, 7.8 millones de plásticos emitidos, 250.000 comercios adheridos y 215 sucursales. Entre las principales fortalezas que caracterizan a Naranja encontramos el vínculo cercano que tiene con el cliente, optimizando la atención que reciben en todo momento y el gran trato que tienen hacia sus empleados, convirtiéndose en una de las compañías más admiradas del país. A lo largo de los años, se ha ido innovando constantemente. A partir del año 2002, integró el área de Marketing para engrandecer la popularidad de la marca. Comenzó a formalizar sus procesos para establecer una estructura legal y optimizar el uso de sus recursos. En el año 2017 hubo un gran cambio de identidad apuntando a difundir el portafolio de productos y servicios a través de la omnicanalidad, la innovación y la transformación digital, construyendo con el pasar del tiempo un gobierno comprometido con la sustentabilidad económica, ambiental y social. En los últimos años, la compañía se ha dedicado al fortalecimiento de su negocio digital. Se inauguraron las primeras sucursales del futuro, mezclando la interacción digital y personal en un ambiente innovador, y lanzó su fintech Naranja X, dando un paso al futuro de los negocios digitales.

El objetivo de la investigación es avanzar en la innovación digital que está experimentando la compañía, aprovechando las nuevas tendencias, analizando a nuevos competidores digitales o empresas fintech para seguir adaptándose al sistema financiero digital. La propuesta de valor que se busca consiste en la identificación de los aspectos críticos a mejorar para la nueva fintech Naranja x, buscando la posibilidad de agregar nuevos productos y servicios innovadores sin perder la posibilidad de educar financieramente al cliente frente a las nuevas tecnologías.

A continuación, analizaremos distintos antecedentes de grandes bancos internacionales que implementaron una planificación estratégica para la reestructuración de

una parte o toda la compañía y poder mejorar el servicio brindado al cliente y a su vez obtener un mayor beneficio propio.

En el año 2019 el banco BBVA realizó un proceso de reestructuración estratégica para seguir adaptándose a las grandes tendencias que están cambiando al mundo y a la industria financiera. Los accionistas e inversores de BBVA (2020) establecieron como propósito “Poner al alcance de todas las oportunidades de esta nueva era” y sus prioridades estratégicas se apoyan en 6 conceptos:

- Mejorar la salud financiera de nuestros clientes
- Ayudar a nuestros clientes en la transición hacia un futuro sostenible
- Buscar la excelencia operativa
- Crecer en clientes
- El mejor equipo y el más comprometido
- Datos y tecnología

La estrategia digital del banco se fortaleció al agregar aplicaciones digitales líderes y centrarse en la excelencia de la experiencia del usuario y las soluciones de ventas digitales. (Banca Responsable BBVA, 2019, p36).

El otro antecedente a analizar es un reciente cambio de la empresa Paypal, la cual en el último trimestre del 2020 y principios del 2021, innovó su sistema financiero digital al apostar por su propia billetera virtual, monedas digitales y cadena de bloques. Como consecuencia, de acuerdo al sitio Iproup (2021), desde la empresa informaron que hubo un aumento del 12% en las transacciones semanales con la plataforma de los clientes que empezaron a utilizar servicios de criptomonedas, y una suma de 16 millones de cuentas nuevas en la última etapa del 2020.

## **Análisis macroeconómico**

Comenzaremos a analizar el entorno en el cual se desenvuelve la industria financiera a partir de ciertas variables. Para ello utilizaremos como herramienta el análisis PESTEL.

### *Político/legal*

El gobierno actual presidido por Alberto Fernandez asumió el 10 de noviembre de 2019. Como medidas iniciales implementó límites en la compra de moneda extranjera y el impuesto País, que agrega un valor del 30% al monto de compra en el exterior. La pandemia obligó la rápida innovación de las empresas para adaptarse a las nuevas tendencias y modos de consumo. Comenzó a ocupar un lugar importante la modalidad del teletrabajo, medida que tuvo gran controversia en el senado para la promulgación de su ley. El gobierno estableció varias medidas para estimular la economía y aumentar el consumo interno. Entre ellas podemos destacar el plan Ahora 12, programa para pagar en 3, 6, 12 o 18 cuotas fijas, el congelamiento de precios de productos esenciales, la ley de alquileres para evitar desalojos y refinanciar deudas, el ingreso familiar de emergencia (IFE) y el programa de asistencia de emergencia al trabajo y la producción (ATP).

### *Económico*

Una de las prioridades que planteó el gobierno en el aspecto económico es la refinanciación de la deuda externa. En agosto de 2020 lograron un acuerdo con los acreedores pudiendo financiar el 99% del monto en divisa de terceros bajo ley extranjera.

Otro de los objetivos es lograr una estabilidad con respecto a la inflación en el país. En términos numéricos, según INDEC (2021), en el año 2020 se registró una inflación acumulada del 36,1%. En el caso del 2021, en el primer trimestre ya observamos una variación de precios del 12,4% mientras que marzo solamente alcanza un 4,8% de inflación mensual, porcentaje mayor que el año anterior. Si analizamos los sectores de mayor aumento encontramos la educación, vestimenta y alimentos.

Con respecto a la devaluación de la moneda nacional frente al dólar, en el año 2020, llegó a variar un 28,8% (Infobae, 2021). Sumando el impuesto País que aplicó el gobierno nacional y el impuesto a las ganancias, al comprar dólar se le debe sumar un 65% al monto oficial. En consecuencia, de estas medidas aparecieron alternativas de la moneda oficial como el dólar blue, dólar bolsa o contado con liquidación. En el primer semestre de 2021 se percibe una mayor estabilidad que el año anterior.

Como último aspecto a analizar, la desocupación en el país según INDEC (2021) alcanzó un 11% en 2020 equivalente a 1,4 millones de personas, cifra mayor con respecto al año anterior. Por su parte, la pobreza en Argentina también subió en comparación del año 2019 alcanzando un 42%, siendo uno de los países con mayor índice de la región.

### *Social*

En los últimos años se han vivido diferentes cambios sociales que afectan a la población argentina y mundial. La llegada de la pandemia aceleró el proceso de digitalización en la sociedad. Comenzaron a tomar mayor lugar las reuniones y encuentros virtuales, se incrementó el trabajo home office, la educación virtual y la educación autodidacta. Las compras por internet aumentaron, así como las tiendas virtuales. De forma acelerada cambiaron las formas de consumo de las personas.

La nueva generación busca respuestas rápidas, nuevos canales de atención y constante innovación en la oferta de valor de las empresas. Por otro lado, a las personas con menor alcance tecnológico, el desconocimiento les genera desconfianza y necesitan mayor asesoramiento por medios tradicionales.

Por último, el deterioro económico que está viviendo el país genera un aumento del desempleo y es cada vez mayor el índice de personas pobres en Argentina. Esta inestabilidad provoca una disminución del consumo interno y una baja considerable de personas que toman crédito por parte de entidades financieras.

### *Tecnológico*

Las nuevas tecnologías están comenzando a ocupar gran parte de la vida de las personas. Los cambios en las formas de consumo, los nuevos canales de ventas y la disminución del efectivo en las transacciones han beneficiado a la industria financiera. Según el sitio BBC (2020), en Argentina se han abierto alrededor de 2,5 millones de nuevas cuentas de ahorro desde el inicio de la pandemia. El mayor uso de aplicaciones celulares y plataformas tecnológicas han obligado a los bancos tradicionales a reinventarse y ofrecer un servicio digital más rápido y seguro a sus clientes. Dentro de las nuevas tecnologías que afectan al sistema financiero encontramos: (Aden, 2020)

- Automatización robótica e inteligencia artificial, especialmente para tareas repetitivas y administrativas.
- Asesores financieros remotos



- ID digital, reconocimiento biométrico. Medida para evitar fraudes y acelerar los procesos de transacción.

- Blockchain

### *Ecológico*

En el contexto actual adquiere cada vez más importancia la relación que proponen las empresas con el medioambiente. Es indispensable contar con una mirada sustentable y ambiental en el momento de planificación. Actualmente la sociedad critica fuertemente a las empresas que no aportan valor ecológico a sus procesos ya que existe un cambio en los patrones de consumo de las personas con tendencias hacia productos y procesos que cumplan diferentes normas y certificaciones ambientales. En Argentina existen diferentes normas que regulan el cuidado del medio ambiente. Las que afectan al sector financiero son:

- Ley 25.675, General del Ambiente
- Ley 25831, de Información Ambiental

Por otro lado, existen diferentes regulaciones o estándares ambientales que las entidades financieras pueden adoptar. Entre ellas se destacan:

- Principios de Ecuador
- Global Compact
- UNEP FI
- ISO 14001

### *Conclusión Pestel*

Como conclusión, podemos establecer que el sector financiero está experimentando un gran cambio tecnológico a nivel global debido a las nuevas innovaciones en los medios de pago y formas digitales de inversión. Esta variable, junto a los cambios sociales que está atravesando la sociedad global, son las más influyentes. Las nuevas formas de consumo y los cambios en el comportamiento de las personas obligan a la industria a aprovechar las oportunidades que puedan llegar a surgir y estar atenta a posibles crisis en relación a ello.

En relación al país, dos factores a tener en cuenta. El primero es el aumento del índice de pobreza y como consecuencia una baja considerable de consumo medio de las personas. Por otro lado, estar atentos a las normativas que se puedan llegar a dictar en relación a las nuevas tecnologías y leyes ambientales que afecten al sector.

## **Análisis Microentorno**

El análisis del microentorno de la industria financiera proporcionará una perspectiva de la situación competitiva del sector, luego de analizar los proveedores, clientes, futuros competidores y posibles sustitutos. Para ello se utilizará el análisis de las 5 fuerzas de Porter.

### *Poder de negociación con los proveedores*

Las empresas financieras cuentan con dos grandes grupos de proveedores según su actividad. Por un lado, encontramos a proveedores de producción, abastecedores de servicios e insumos para la empresa, y por el otro proveedores de soporte, necesarios para la operatoria de la compañía. El poder de negociación que tienen los proveedores es bajo ya que la mayoría son pymes o empresas del país fácilmente sustituibles y los productos y servicios que ofrecen poseen similares características que la competencia. Además, el riesgo de verticalización horizontal hacia adelante es baja, ya que las pequeñas empresas no tienen la capacidad económica ni los conocimientos para una competencia futura frente a la compañía y las grandes empresas proveedoras se especializan en otro sector. Como resultado de esto las entidades financieras tienen mayor ventaja a la hora de fijar los términos del contrato frente a dichas empresas.

A continuación, se muestran los principales proveedores de la industria:

Proveedores de tarjetas plásticas en Argentina: FAT (Fábrica Argentina de Tarjetas), Card Plastic, Percard. Cabe aclarar que las grandes entidades financieras tienen su propia impresión de plásticos.

Proveedores de insumos tecnológicos: Lenovo, Dell, Apple, Asus, HP, Acer, Toshiba, Microsoft.

Proveedores de almacenamiento de datos: Amazon Cloud, Google, Microsoft, Dropbox, Softland, Ironmountain. Las grandes compañías financieras poseen sus propios sistemas de almacenamiento.

### *Poder de negociación con los clientes*

Las compañías poseen dos tipos de clientes, las personas y los comercios. El poder de negociación que se tiene con los primeros es baja ya que las transacciones y financiamientos están regulados por contratos y el poder de modificación que se tiene sobre ellos es nula en la mayoría de los casos. Pero un punto a tener en cuenta, es la facilidad que está adquiriendo la apertura de cuentas y obtención de tarjetas para cualquier persona mayor en una entidad

financiera, obligando a los bancos a reducir la tasa de interés y aumentando el poder de negociación del cliente.

Con respecto a los comercios amigos, el poder de negociación que ellos tienen es mayor porque poseen mayor influencia sobre el contrato para obtener mejores beneficios. Mientras más grande y más importancia tenga una empresa, mayor poder en la negociación tendrá.

#### *Amenaza de productos sustitutos*

Existen diferentes alternativas al sistema bancario al que la gente accede. Gran parte de entidades informales, ya que no están reguladas por el banco central, ofrecen buen precio en sus tasas. A su vez, gran cantidad de personas, especialmente jóvenes, están comenzando a desconfiar del servicio de los bancos y están buscando alternativas para almacenar e invertir su dinero. Billeteras Virtuales, inversión en bolsa, crowdfunding inmobiliario, entre otras, son algunas de las opciones.

Una de las propuestas que están teniendo en cuenta una gran cantidad de personas es la inversión en criptomonedas. Un sistema descentralizado, ya que no necesita intermediarios, que utiliza monedas virtuales. Una de las características de estas es su gran volatilidad y la falta de respaldo legal a diferencia de la inversión en acciones.

#### *Amenaza de nuevos competidores*

Con las nuevas tecnologías el sistema financiero está comenzando a recibir una mayor entrada de startups debido a la disminución de barreras de entrada del sector. Las nuevas fintech ofrecen pagos virtuales, transacciones más rápidas y eficaces, financiamiento, seguridad digital, ningún costo de mantenimiento y nuevas innovaciones que abarcan a un mercado cada vez mayor. Según un estudio de Cámara Fintech Argentina (2020), en 2020 hubo un aumento de 138 nuevas Fintech con respecto al año 2018, sumando un total de 268 empresas en el sector gracias a las facilidades tecnológicas que ofrece el país.

Otra de las amenazas para el sector es la participación de gigantes tecnológicos como Google o Apple que buscan expandirse hacia el sector financiero con Apple y Google Pay o Apple Card y Facebook con su posible lanzamiento de su criptomoneda llamada Libra.

#### *Rivalidad de los competidores*

La competencia en el sector financiero es alta. Los bancos tradicionales buscan atraer nuevos clientes y ofrecer mejores servicios a los actuales para no quedar atrás frente a las

nuevas fintech. Las pequeñas entidades buscan fusiones y acuerdos para no desaparecer y los grandes bancos están en constante innovación. Los principales competidores del sector según Rankia (2020) son: como entidades financieras emisoras de tarjetas en Argentina Naranja, Visa, American Express y Mastercard, como Bancos competidores Santander Río, BBVA, Galicia, Banco Nación, HSBC, Macro, entre otros. Por último, como principales fintech en Argentina podemos nombrar a MercadoPago, Ualá, Brubank, Todopago y Nubi.

### *Conclusión*

Como se observa en el punto anterior la rivalidad del sector actualmente es elevada ya que existe una suma importante de empresas compitiendo por atraer una mayor cartera de clientes y sumado a la reducción de barreras de entrada del sector, la competencia se acrecienta.

El sector financiero se innovó considerablemente los últimos años por las nuevas tecnologías obligando a bancos tradicionales a reinventarse. A diferencia de ellos, nuevos participantes como las fintech han ido incorporándose en el sector con la ventaja de disminuir considerablemente los costos fijos y ofrecer aplicaciones y herramientas innovadoras, convirtiéndose en una industria muy atractiva a la hora de inversión, pero de altos costos en su entrada.

La siguiente tabla muestra en resumen la herramienta utilizada:

	ALTA	BAJA
PROVEEDORES	X	
CLIENTES		X
SUSTITUTOS	X	
NUEVOS COMPETIDORES		X
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	X	

## Análisis Interno

### *Cadena de valor*

La herramienta para realizar el análisis interno de Naranja es cadena de valor, la cual divide a la compañía de acuerdo a sus actividades primarias y actividades de soporte.

### *Actividades primarias*

*Logística de entrada:* El proceso de inicio comienza cuando el cliente se interesa por algunos de los productos o servicios que ofrece la entidad financiera. Estos pueden ser emisión de plásticos o lectores de tarjeta para negocios, préstamos, seguros y asistencias, recargas de saldo, pago de servicios, tienda y viajes naranja. La mayoría de estos servicios están disponibles de forma online y completamente automatizados. En el caso de personas que van a la sucursal, siempre se las intenta recibir de manera especial, ya sea ofreciendo un caramelo, música de ambiente o llamándola por su nombre completo. Cabe destacar la mayor presencia en redes sociales y su uso como canal de atención, y las nuevas sucursales del futuro para automatizar y agilizar las consultas presenciales. La compañía cuenta con la política de puertas siempre abiertas o siempre comunicados, para que todos sus públicos puedan conocerla. Cuenta con 36 canales para comunicarse con sus públicos prioritarios.

*Operaciones:* De acuerdo al rubro central de la empresa, una vez que el cliente pidió su tarjeta, Naranja se encarga de realizar el pedido del plástico y gestionar con Visa o de manera personal según el tipo de tarjeta. En el caso de un comercio amigo, se encarga el posnet de la empresa llamado Toque y se completa información relevante del rubro y negocio. La empresa dispone de herramientas para vigilar procesos con un alto nivel de seguridad y seguimiento y una auditoría interna y externa para el control de procesos. Todas las células de trabajo de Naranja se abocan en diseñar sus propios procesos de trabajo mediante la metodología ágil Customer journeys para garantizar al cliente una experiencia simple y satisfactoria con la marca.

*Logística de salida:* Una vez concluido el proceso, los plásticos son enviados al domicilio de los clientes y los posnet a los negocios o se pueden retirar presencialmente en la sucursal de Naranja. Una de las ventajas competitivas de la empresa es la confianza que sus clientes tienen con la marca, posicionándose como una empresa líder del sector en relación a su calidad de atención.

*Marketing:* El área de Marketing se integró con el objetivo de engrandecer la popularidad de la marca. En la actualidad la empresa está enfocada en el área de marketing

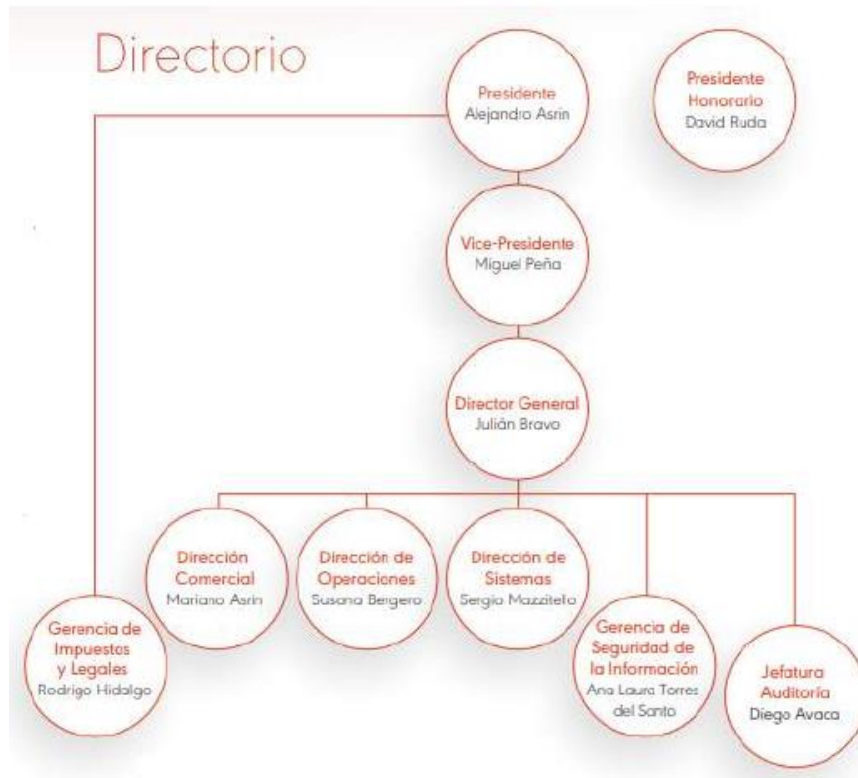
digital. Se emplearon herramientas de cross-selling que se caracterizan por ofrecer productos complementarios a los que se consumen. Ejemplos de estos son HBO Go, préstamos personales, recarga de celulares y solicitud de tarjetas adicionales. Otras campañas de marketing a destacar de la empresa son:

- El programa de fidelización Quiero
- Discovery Campaigns, herramienta para ofrecer anuncios de alcance masivo en plataformas como Youtube y Gmail.
- Sucursales del futuro y app digital.

*Servicio Postventa:* La compañía cuenta con un equipo especialista en medir las recomendaciones de sus clientes que, luego de un análisis y medición de los procesos, comparte los resultados con cada grupo para realizar las mejoras necesarias. La herramienta digital, NPS, mide la satisfacción de los clientes, relación entre lo que la marca promueve y el cliente percibe. Los canales medidos son líneas telefónicas, Casas Naranja, Naranja Online y en la app.

#### *Actividad de soporte*

*Infraestructura de la empresa:* La empresa está formada por más de 200 “casas naranja” o sucursales a lo largo del país, con mayor presencia en Córdoba, Buenos Aires y Santa Fe. La estructura de Naranja está formada por un directorio, un nivel gerencial con sus respectivos comités, nivel de jefatura, niveles medios y niveles iniciales. Cuenta con aproximadamente 3400 colaboradores agrupados por equipos de trabajo y líderes. A su vez los colaboradores formaron un modelo de organización por tribus y centros de excelencia con sus respectivos objetivos específicos para una mejor gestión de las metas de la marca.



Fuente: Naranja, 2018, <https://bit.ly/3hc6OIg>

*Gestión de recursos humanos:* Los perfiles buscados por el área de recursos humanos son personas flexibles, disruptivas, con tolerancia a la incertidumbre y visión exponencial del futuro. Además, la empresa busca posicionarse como empleadora de segmentos digitales para seguir alimentando su proceso de transformación digital. Cabe destacar la importancia que le da la marca a la gestión del clima laboral, promoviendo actividades para los colaboradores y comunicación interna, constantes capacitaciones, beneficios exclusivos y programas para gestión y medición del clima interno de los trabajadores.

*Desarrollo de tecnologías:* Dentro de las innovaciones tecnológicas de la empresa podemos destacar:

- Sistema de medición de valor percibido por el cliente, NPS.
- Sucursales del futuro
- Digitalización de los procesos
- Fintech Naranja X
- Tienda Naranja y Naranja viajes.
- Analítica avanzada de datos

Cabe destacar la importante cantidad de ciberdelitos que han surgido en los últimos años por los medios digitales, dejando a gran cantidad de usuarios y empresas como Naranja

muy vulnerables frente a dichos hackeos. Es compromiso de la empresa potenciar sus sistemas de defensas para estar preparados frente a estas situaciones.

*Compras:* El pedido de plásticos para las correspondientes tarjetas es la principal actividad dentro de las tareas correspondientes al área de compras, pero también se encargan de abastecer a la compañía con insumos necesarios para su correcto funcionamiento como uniformes y alimentación del personal, caramelos con envoltorio propio de la empresa, limpieza, seguridad, imprenta, medicina, servicios tercerizados, entre otros. En cada posible ocasión, la empresa selecciona productos con valor social y ambiental agregado para seguir fomentando su modelo de empresa con triple impacto e incrementar su valor social.

### *Conclusión análisis interno*

El análisis interno permite concluir con las fortalezas y debilidades más significativas de la compañía. En el caso de Naranja, podemos destacar la organización interna que posee, otorgando beneficios y comodidad para sus colaboradores e incentivándolos a potenciar sus trabajos con valores como alegría y felicidad. Otro de los aspectos a destacar es la mejora continua que la empresa promueve para otorgarle al cliente la mejor atención en términos de comunicación, ya que está en creciente expansión en cuanto a sucursales y canales de atención, innovación, promoción de nuevas tecnologías en sus plataformas digitales y físicas, y servicio post venta para fortalecer la confianza con clientes y comercios amigos. En el caso de las debilidades, la compañía debe reforzar la seguridad de sus medios digitales para seguir manteniendo la confianza con los usuarios. Con respecto al cuidado del medio ambiente, la marca lo comenzó a tener en cuenta en la gestión de proveedores sustentables, pero debería priorizar su aporte para convertirse en un ejemplo de empresa B en el cuidado ambiental y fortalecer su triple impacto en la sociedad.

## **Marco Teórico**

Toda organización debe contar con estrategias claras al momento de tomar decisiones fundamentales para mejorar su rentabilidad. Dichas estrategias las podemos definir como las acciones estudiadas para alcanzar unos fines, teniendo en cuenta la posición competitiva de la organización y las hipótesis y escenarios sobre la evolución futura (Andrés Fernandez, 2004). De esta manera, la planificación estratégica hace referencia a las acciones específicas que las organizaciones deben seguir para alcanzar sus objetivos, teniendo en cuenta su situación en el mercado.



El proceso de elaboración y ejecución de una estrategia según Thompson, Peteraf, Gamble, y Strickland (2012) consiste en varias etapas:

- Desarrollar una visión estratégica, misión y valores.
- Establecer objetivos.
- Diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos de la visión y llevar a la compañía a lo largo de la ruta establecida.
- Ejecutar la estrategia.
- Supervisar los avances, evaluar el desempeño y emprender medidas correctivas.

La primera parte del proceso de planificación estratégica busca establecer el diagnóstico situacional que atraviesa la empresa. En primer lugar, se analiza el macroentorno y microentorno para conocer la situación de la organización en el mercado y establecer las oportunidades o amenazas que se presentan. Para el análisis macroeconómico, la herramienta Pestel profundiza sobre el contexto ambiental en el que se encuentra la organización, las diferentes variables que influyen en ella, remarcando aquellas que lo hacen con mayor intensidad y las posibilidades de crecimiento del sector.

En el caso del análisis microeconómico, Las 5 fuerzas de Porter aportan valor sobre el nivel de competencia del sector, el poder de negociación que se tiene con los proveedores y clientes y la amenaza de productos sustitutos y nuevos competidores.

Luego se realiza un análisis interno con el objetivo de conocer los procesos que la empresa lleva a cabo para ofrecer un valor añadido al producto o servicio que se le da al cliente. El análisis de cadena de valor es una herramienta imprescindible para este caso ya que analiza detalladamente las actividades principales que la empresa realiza para mejorar su propuesta de valor y aquellas actividades de soporte que facilitan el desempeño de dichas actividades principales.

Por último, podemos diagramar los diferentes resultados con la herramienta de FODA que permite plasmar las fortalezas que posee la empresa, las debilidades que tiene que enfocarse en mejorar, aquellas oportunidades que puede tomar en un futuro para obtener una ventaja competitiva y las amenazas del entorno que puedan ocasionar alguna crisis futura.

Una vez concluido dicho diagnóstico, habiendo identificado los recursos y capacidades de la empresa, se puede proceder a realizar la propuesta de mejora de la empresa teniendo en cuenta la misión y visión a la que se quiere llegar. El resultado es un documento formal elaborado para capturar y comunicar la dirección planeada y las maniobras que se

requieren para que el negocio alcance su meta más importante: rentabilidad (Greg Balanko-Dickson, 2007).

### **Diagnóstico**

Luego del análisis externo e interno podemos establecer diferentes conclusiones para conocer la posición de la empresa en la industria y sus ventajas competitivas. En relación a ello, se concluirá si la estrategia de crecimiento que se quiere implementar es viable o no.

Una de las amenazas a tener en cuenta, es la situación económica que está viviendo el país. Estamos frente a un periodo de recesión que afecta al poder adquisitivo de las personas y al consumo interno. El gobierno está lanzando planes de reactivación económica para impulsar el consumo y mejorar la situación actual.

Otro punto a tener en cuenta son los cambios sociales que se están manifestando en la sociedad. Las personas están cambiando sus comportamientos, adquiriendo mayor protagonismo las tendencias digitales. Esto debe ser tomado como una oportunidad de la empresa al aprovechar las nuevas formas de consumo de las personas.

Entre las ventajas competitivas que se destacan de Naranja podemos nombrar el gran trato de la empresa hacia los colaboradores en cuanto a beneficios otorgados y posibilidades de crecimiento dentro de la misma. Se vive un excelente clima laboral y esto se traslada a la relación con los clientes y proveedores. La empresa hace tiempo está creando una imagen social muy favorable otorgando atención especial a cada cliente y aceptando a proveedores que sigan los mismos valores de la marca.

Otra de las ventajas competitivas a destacar es la innovación en términos digitales, creando sucursales del futuro para automatizar procesos y reducir tiempos de espera, agregando canales de atención y lanzando su propia fintech para no quedar atrás frente a los nuevos competidores del mercado. En relación a estos últimos, se los debe tomar como una amenaza ya que están disminuyendo las barreras de entrada del sector y la rivalidad entre sus competidores está aumentando.

En conclusión, la empresa debe aprovechar su conocimiento en el mercado, sus ventajas competitivas y las nuevas tendencias digitales para establecer una estrategia de crecimiento en innovación y ganar posicionamiento en una industria que está teniendo cada vez mayor competencia. Teniendo en cuenta sus fortalezas y haciendo uso de las nuevas tecnologías, la estrategia es viable a realizar.

## Plan De Implementación

### *Introducción*

La propuesta de crecimiento a la que se quiere llegar está vinculada con las grandes oportunidades de innovación en términos tecnológicos que ofrece la industria financiera. Aprovechando las nuevas tendencias de la industria sumado a la gran cartera de clientes de la empresa y sus conocimientos en el mercado, se busca ampliar su posicionamiento en el mercado atrayendo a un segmento de clientes que buscan propuestas de valor novedosas. De esta manera, se buscará el crecimiento en términos de innovación ofreciendo productos de valor que atraigan a dichas personas.

Se mantendrán las bases estratégicas de Naranja ya que están alineadas al objetivo que se quiere llegar.

### **Misión**

“Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en tecnología” (Naranja, 2019)

### **Visión**

“Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros y, a la vez, la más admirada y querida por colaboradores, clientes y comunidad en general.” (Naranja, 2019)

### **Propósito**

“Facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona” (Naranja, 2019)

### **Valores**

*Alegría del trabajo:* “Queremos que las personas se sientan felices en su puesto y que sepan hacer de cada día una experiencia positiva”

*Puertas abiertas:* “En Naranja siempre encontrarás a alguien dispuesto a escuchar y a construir con vos algo nuevo”

*Mejora continua:* “Nos impulsan las ganas de superarnos, de aprender y probar caminos distintos para alcanzar mejores resultados. La búsqueda sin límites y el desafío constante a la rutina”

*Pirámide invertida:* “Toda la empresa está puesta al servicio de nuestros clientes, que son el presente y el futuro de Naranja. Trabajamos en equipo complementándonos en la experiencia, responsabilidad y formación” (Naranja, 2019)

### *OBJETIVO GENERAL*

Alcanzar una rentabilidad del 5% de Naranja para el año 2024 mediante la implementación de una estrategia de crecimiento basada en innovación.

Justificación: Teniendo en cuenta los datos de la Organización para la cooperación y desarrollo económico (OCDE) se prevé un aumento en la economía argentina de un 1,8% en 2022, y más precisamente un aumento del consumo privado del 1% beneficiando al sector financiero. De esta forma, se ve viable la rentabilidad calculada ante predicciones económicas positivas y oportunidades del sector financiero digital si la empresa las puede aprovechar.

### *OBJETIVOS ESPECÍFICOS*

- Aumentar en un 15% el porcentaje anual de apertura de nuevas cuentas del canal digital con respecto a las cifras de 2020, a través de campañas de marketing digital y de influencias.

- Incrementar los ingresos en un 10% ofreciendo formas de inversión digital en criptomonedas y beneficios, y aumentar la interacción que los clientes tienen con la aplicación

- Ofrecer capacitaciones sobre nuevas tendencias e inversiones digitales a los colaboradores mediante Naranja X y dar acceso a la plataforma a clientes que estén interesados en su aprendizaje. De esta forma, lograr en 2024 la capacitación del 100% de los colaboradores y el 10% de los clientes.

Justificación: Aprovechando el crecimiento de la digitalización, acelerada por la pandemia, se busca aumentar la apertura de cuentas digitales en comparación con la cifra de 2020 de casi 155 mil y posicionarse como una de las fintech referentes de la región. A su vez, se buscará atraer a los nuevos clientes e incrementar la interacción con la aplicación a través de la incorporación de una billetera virtual con posibilidad de inversión en las principales criptomonedas. Por último, se ofrecerá capacitación a los colaboradores para estar preparados ante posibles consultas de inversión y se permitirá el acceso a la plataforma a los clientes que quieran formar parte de dicho aprendizaje.

*Planes De Acción*

Se implementará un plan de acción por cada objetivo específico

PLAN DE ACCIÓN 1 - Objetivo específico 1

Descripción	Tiempo		Responsable	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos económicos
	Inicio	Fin				
Investigación de mercado y segmentación	10/2021		Analista de marketing	Oficina digital con programas determinados	-	\$1.000.000
Planificación y análisis de objetivos para la campaña	10/2021		Analista de marketing	Oficina comercial y documentos	-	\$500.000
Comunicación con influencers y contrato	11/2021	12/2021	Gerente de marketing	Área de reuniones y contrato	-	\$1.000.000
Diseño de campañas	12/2021	1/2022	Diseñador web	Oficina digital con programas determinados	-	\$1.000.000
Ejecución de campaña en Google Ads y Facebook Ads	1/2022	12/2022	Community manager	Facebook Google	-	\$10.000.000
Ejecución de campaña con influencers	1/2022	12/2022	Community manager	Medios publicitarios	-	\$10.000.000
Análisis y medición de resultados	12/2022	1/2023	Analista de marketing	Oficina digital con programas determinados	-	\$1.000.000
Relanzamiento de campaña optimizada	1/2023	6/2024	Community manager	Facebook Google	-	\$20.000.000
Medición de resultados y retroalimentación	6/2024	7/2024	Analista de marketing	Oficina digital con programas determinados	-	\$1.000.000

Fuente: elaboración propia

## PLAN DE ACCIÓN 2

Descripción	Tiempo		Responsable	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos económicos
	Inicio	Fin				
Investigación de mercado y búsqueda de empresas de software	10/2021		Área de marketing y administración	Oficina comercial	-	\$1.000.000
Propuesta y contrato con empresa	10/2021		Área de marketing y administración	Oficina comercial	.	\$1.000.000
Desarrollo de billetera virtual con criptomonedas	11/2021	6/2022	-	-	Morean	\$30.000.000
Prueba piloto de billetera virtual y lanzamiento	7/2022		-	-	Morean	\$5.000.000
Mantenimiento	8/2022	6/2024	Ing. software	-	-	\$11.000.000

Fuente: elaboración propia

## PLAN DE ACCIÓN 3

Descripción	Tiempo		Responsable	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos económicos
	Inicio	Fin				
Selección de Equipo Naranja capacitador	10/2021		Gerencia de RRHH	Oficina comercial	-	-
Capacitación de equipo Naranja con agencia especializada	10/2021	12/2021	-	-	Agencia especializada en inversiones digitales.	\$5.000.000
Desarrollo contenido y creación de cursos	12/2021	3/2022	Equipo Naranja	Oficina de RRHH	-	\$6.000.000
Capacitación de alta gerencia	3/2022		Equipo Naranja	Sala de capacitación	-	\$500.000
Incorporación de cursos en	3/2022		Ingeniero en	Recursos	-	\$4.000.000

plataforma Espacio N			software	informáticos		
Desarrollo de capacitaciones	4/2022	8/2022	Área de RRHH	Sala de capacitaciones	-	\$10.000.000
Apertura de Espacio N a clientes	8/2022		Ingeniero en software	Recursos informáticos	-	\$5.000.000
Mantenimiento de plataforma	8/2022	6/2024	Ingeniero en software	-	-	\$11.000.000

Fuente: elaboración propia

### *Diagrama De Gantt*

Se elaborará un cuadro para cada plan de acción:

- Primer Gantt: Plan de acción 1
- Segundo Gantt: Plan de acción 2
- Tercer Gantt: Plan de acción 3





Cash Flow Pyoyectado	2021	2022	2023	2024
Ingresos				
Ingresos por servicios	4.903.837	6.816.333	8.861.234	11.519.604
Planes de acción	-	134.250	349.050	680.648
Total ingresos	4.903.837	6.950.583	9.210.284	12.200.251
Egresos				
Egresos operatvos	3.336.108	4.637.190	6.028.347	7.836.851
Costo planes de acción	17.000	79.000	32.000	6.000
Total Egresos	3.353.108	4.716.190	6.060.347	7.842.851
Utilidad Bruta	1.550.729	2.234.394	3.149.937	4.357.401
Impuesto a las ganancias	542.755	782.038	1.102.478	1.525.090
<b>Utilidad Neta</b>	<b>1.007.974</b>	<b>1.452.356</b>	<b>2.047.459</b>	<b>2.832.310</b>
Inversión a relizar	-134.000			
Flujo del período 1	1.007.974			
Flujo del período 2	1.452.356			
Flujo del período 3	2.047.459			
Flujo del período 4	2.832.310			
VAN	1.426.683			
TIR	795%			
ROI				
Beneficios	1.163.948			
Costos	134.000			
<b>ROI</b>	<b>769%</b>			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 1								
Inflación (REM)	2021		2022		2023		2024	
		50%	1,5	39%	1,39	30%	1,3	30%
Impuesto a las ganancias	35%							
Tasa de referencia LEIJQ	54%							

PREMISAS GENERALES
1) Los valores estan sujetos a inflación de acuerdo a estimaciones realizadas por el REM.
2) Los ingresos y costos ya incluyen IVA.
3) Se toman como referencia los estados financieros de Naranja del año 2020.
4) El aumento de los ingresos se estimará en base a la cantidad de meses operativos.
5) Los valores estan expresados en miles de pesos
6) Los ingresos y egresos hacen referencia a valores estimados de la fintech Naranja X, proporcionales a los de Tarjeta Naranja S.A.(10% del total)
7) Para la inflación del año 2024 se tomó como referencia la del año anterior.

Fuente: Elaboración propia

- Los ingresos de los períodos proyectados fueron calculados de acuerdo a la cantidad total de clientes activos de Naranja del año 2020 (3.282.000). Para el año 2022 se espera un 5% de clientes del valor total operando con dicha billetera. Para el año 2023 el 10% y para el año 2024 un 15%. La cantidad estimada de transacciones mensuales promedio de cada usuario es de \$4545 y la comisión de Naranja por cada transacción es del 1%.
- De acuerdo al cash flow proyectado, para el año 2024 la utilidad neta total de Naranja X es de \$2.832.310.000 debiendo lograr como objetivo general un 5% de rentabilidad anual.
- El resultado del ROI es de 795%, es decir que por cada peso invertido se obtiene \$79,5.
- El valor actual neto es de 1.426.683, logrando un valor positivo y la tasa interna de retorno es del 795%, superando la tasa de referencia. De acuerdo a estos resultados, el proyecto es rentable y cumple las expectativas generando un excedente.

### **Conclusión Y Recomendaciones**

Para finalizar el análisis, se puede concluir que el mercado financiero está atravesando un importante cambio digital en el cual cada entidad debe adaptarse para no perder competencia, especialmente los bancos tradicionales. En el caso de las fintech, llevan una ventaja al tener tecnologías innovadoras y costos fijos bajos en un entorno con cada vez mayor presencia digital.

Se puede determinar que es viable la implementación de una planificación estratégica basada en innovación en la empresa. Aprovechar las tendencias digitales que está experimentando la sociedad y la industria financiera, tal como se detalló en el análisis de la industria, es una de las prioridades que debe tener la empresa a la hora de una reestructuración. De esta forma, innovar la fintech Naranja X resulta rentable en términos económicos y positivo en términos sociales ya que atraería una gran cantidad de clientes que busquen dichos servicios, siendo una de las entidades financieras más innovadoras con mayor confianza del mercado.

En relación a sus competidores, ganaría terreno frente a diversas fintech, en un mercado con menor cantidad de barreras de entrada y cada vez más competitivo, enfocándose en la apertura de una mayor cantidad de billeteras virtuales mediante una gran inversión en marketing digital y de influencia.

Por último, se busca la correcta implementación de dicho plan estratégico siguiendo los pasos anteriormente propuestos y así impulsar un negocio con un gran crecimiento potencial y totalmente novedoso en nuestra región.

Como recomendaciones se pueden mencionar:

- Reducción de costos fijos de la empresa mediante disminución de sucursales físicas e implementación de teletrabajo.
- Emisión de tarjetas virtuales para reducir plásticos y contribuir al medioambiente.
- Enfocarse en el servicio post-venta para seguir manteniendo la confianza que caracteriza a la empresa.
- Establecer contratos con empresas especializadas en seguridad digital para combatir los ciberdelitos.
- Alianzas estratégicas con empresas tecnológicas que posean competencias innovadoras para lograr aumentar el valor agregado de la empresa.

## Referencias Bibliográficas

Accionistas BBVA, (2019), *Estrategia: la transformación en BBVA*

<https://accionistaseinversores.bbva.com/grupo-bbva/estrategia-la-transformacion-en-bbva/>

Igroup, (2021), *¿Qué es blockchain y por qué llegó para quedarse en la Argentina?* Economía Digital

<https://www.igroup.com/innovacion/22059-que-es-blockchain-y-por-que-llego-para-quedarse-en-argentina>

Gasalla. J (2020) *En 2020 Argentina tuvo la moneda que más se devaluó y la Bolsa que más perdió.* Infobae

<https://www.infobae.com/economia/2020/12/30/en-2020-argentina-tuvo-la-moneda-que-mas-se-devaluo-y-la-bolsa-quemasperdio/#:~:text=Esto%20es%20una%20devaluaci%C3%B3n%20del,emergentes%2C%20como%20el%20real%20brasile%C3%B1o.>

Igroup, (2021), *PayPal va por todo: sumó 16 millones de nuevos clientes e invertirá en un nuevo servicio de criptomonedas.* Economía Digital

<https://www.igroup.com/economia-digital/20328-paypal-marco-un-record-de-clientes-y-apuesta-todo-a-las-cripto>

Página de Indec Argentina (2021) *Mercado de trabajo. Tasas e Indicadores socioeconómicos (EPH)*

[https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_4trim20126\\_C4AD8D8.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim20126_C4AD8D8.pdf)

Tortosa. E, (1995) *La Dirección estratégica en las entidades financieras.* Real Sociedad Económica De Amigos Del País. Valencia

[https://rseap.webs.upv.es/Anales/93\\_94/A\\_La\\_direccion\\_estrategica\\_en\\_entidades\\_financieras.pdf](https://rseap.webs.upv.es/Anales/93_94/A_La_direccion_estrategica_en_entidades_financieras.pdf)

Zarich. M (2019) *Informe BBVA*. Buenos Aires. Argentina

<https://bancaresponsable.bbva.com.ar/wp-content/uploads/InformeBBVA2019.pdf>

Artículo de La vanguardia (2020) *Argentina respira tras reestructurar 56.000 millones de euros en deuda*. Redacción Barcelona

<https://www.lavanguardia.com/economia/20200902/483270459484/argentina-deuda-reestructura-financiacion-suspension-pagos.html#:~:text=Argentina%20ha%20logrado%20una%20adhesi%C3%B3n,millonos%20de%20euros%20en%20t%C3%ADtulos.&text=Por%20cada%20d%C3%B3lar%20en%20deuda,55%20centavos%20en%20nuevos%20bonos.>

Valencia. M. A (2020) *Coronavirus y economía: por qué la pandemia ha llevado a millones de latinoamericanos a abrir una cuenta de banco (y cómo puede ayudar a la recuperación)* Artículo BBC

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-54296617>

Adén (2020) *¿Cómo las nuevas tecnologías están impactando en el sector financiero?* Bussines Magazine

<https://www.aden.org/business-magazine/las-nuevas-tecnologias-estan-impactando-sector-financiero/>

Senado Del Gobierno Argentino (2006) *Principales leyes ambientales argentinas*.

<https://www.senado.gob.ar/upload/15963.pdf>

Bastante.M (2020) Estudio Fintech Ecosistema Argentino. Banco interamericano de desarrollo. *Estudio Fintech*

<https://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2020/12/Estudio-Fintech-2020-Ecosistema-Argentino.pdf>

Thompson. A, Peteraf. M, Gamble. J y Strickland. A (2011) *Administración Estratégica*. Mc Graw-Hill. 18va ed.

[https://www.academia.edu/28414430/Administraci%C3%B3n\\_Estrat%C3%A9gica\\_a\\_Thompson\\_18va](https://www.academia.edu/28414430/Administraci%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica_a_Thompson_18va)

Balanko-Dickinson. G (2007) *Cómo preparar un plan de negocios exitoso*. Mc Graw-Hill

Fernández-Romero. A (2004) *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Díaz de santos

Más Allá De Lo Digital: ¿Cómo Pueden Satisfacer Los Bancos Las Demandas De Los Clientes? (2017) Estudio Global de Consumidores en Distribución y Marketing

<https://www.accenture.com/ar-es/insight-banking-distribution-marketing-consumer-study>

BCRA (2020) Estudio de Inclusión Financiera

<http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/informe-inclusion-financiera-022020.asp>

Iproup (2021) *Pandemia y digitalización: Argentina es el país que más usa las billeteras digitales*.

<https://www.iproup.com/innovacion/20153-argentina-es-el-pais-que-mas-utiliza-billeteras-digitales>

Secretario General de la OCDE (2021) *Contexto Económico Argentina. Una Recuperación Fuera de lo Común*

[https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=1095\\_1095664-s4eiomplef&title=Perspectivas-economicas-OCDE-mayo-2021&\\_ga=2.47134951.1336546234.1623442788-228472112.1623442788](https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=1095_1095664-s4eiomplef&title=Perspectivas-economicas-OCDE-mayo-2021&_ga=2.47134951.1336546234.1623442788-228472112.1623442788)

## Anexo

### Análisis De Mercado

#### Composición de mercado

<b>CANTIDAD ENTIDADES FINANCIERAS</b>	<b>80</b>
<b>BANCOS</b>	<b>65</b>
<b>BANCOS PÚBLICOS</b>	<b>13</b>
<b>BANCOS PRIVADOS</b>	<b>52</b>
<b>BANCOS LOCALES DE CAPITAL NACIONAL</b>	<b>35</b>
<b>BANCOS LOCALES DE CAPITAL EXTRANJERO</b>	<b>10</b>
<b>BANCOS SUCURSALES DE ENTIDADES DEL EXTERIOR</b>	<b>7</b>
<b>COMPAÑÍAS FINANCIERAS</b>	<b>15</b>
<b>COMPAÑÍAS FINANCIERAS DE CAPITAL NACIONAL</b>	<b>6</b>
<b>COMPAÑÍAS FINANCIERAS DE CAPITAL EXTRANJERO</b>	<b>9</b>

INFORMACION ADICIONAL	Dic-2018	Dic-2019	Jun-2020	Set-2020	Dic-2020
Cantidad de cuentas corrientes	6.185.224	6.419.006	6.525.246	6.552.935	6.586.108
Cantidad de cuentas de ahorro	55.620.191	59.164.962	66.769.364	71.041.057	71.842.219
Cantidad de cajas de ahorro de ayuda social	6.739.864	7.242.167	9.135.223	10.202.071	9.985.027
Cantidad de cuentas previsionales	13.408.282	13.577.571	13.729.156	13.810.650	14.528.123
Cantidad de operaciones a plazo fijo Individuos	3.939.756	3.682.888	3.867.860	4.054.185	3.870.356
Cantidad de operaciones a plazo fijo Empresas	129.309	132.983	146.603	162.375	154.966
Cantidad de operaciones por préstamos hipotecarios	275.286	252.806	284.002	273.550	260.313
Cantidad de operaciones por préstamos prendarios	541.143	399.076	322.961	322.297	332.427
Cantidad de operaciones por otros préstamos	31.789.711	30.559.679	31.246.025	31.133.012	30.545.862
Dotación de personal	107.971	105.902	105.480	104.657	103.436
Cantidad de titulares por tarjetas de crédito	26.128.021	24.927.242	23.859.257	23.177.190	23.239.202
Cantidad de tarjetas de crédito (plásticos)	41.913.849	41.495.995	42.038.541	41.776.089	41.626.743
Cantidad de tarjetas de débito	47.512.181	48.551.233	54.463.455	57.019.388	56.285.891

Fuente: BCRA



## **Tipos de clientes**

De acuerdo al estudio realizado por Accenture (2021) existen tres grupos de consumidores de servicios financieros:

● **Nómadas:** -Deseo de innovación continua.

-Buscan asesoría inmediata.

-Prefieren el autoservicio.

-Productos personalizados.

● **Cazadores:** -Necesitan el toque humano.

-Abiertos a nuevos servicios.

-Prefieren proveedores tradicionales

● **Buscadores de calidad:** -Ven la confianza como algo esencial.

-Optan por los bancos y medios tradicionales.

-Esperan servicios novedosos y tradicionales.

-Quieren orientación en la automatización.

## **Tendencias del mercado financiero**

La llegada de la pandemia logró aumentar la rapidez de los cambios que el sistema financiero venía adoptando. Es por ello que las nuevas fintech llevan ventaja frente a los bancos tradicionales en términos de innovación y disminución de costos. Estos últimos tuvieron que adaptarse rápidamente para no perder terreno frente a la competencia. La mayoría de los bancos están acelerando procesos de investigación y desarrollo para

incorporar nuevas tecnologías, creando sus propias fintech y ofreciendo productos y servicios innovadores. Las demandas de los nuevos consumidores exigen:

- Sistemas automatizados y presencia en múltiples canales de atención. Las visitas a las sucursales han disminuido considerablemente.
- Seguridad para combatir posibles ciberdelitos.
- Facilidad en las transacciones.
- Nuevas tecnologías como billeteras virtuales, autenticación biométrica y pagos con QR.

### **Nuevos consumidores**

Según el informe realizado por Minsait payments se obtuvieron los siguientes datos:

- Argentina es el país de la región con mayor aumento de billeteras virtuales y agregados, siendo que el 66% introdujo esta forma de pago.
- El uso de Qr tuvo un incremento del 34% al 54% en el último año.
- El uso de tarjeta de crédito sigue liderando el mercado. El 63% de la población contiene una.
- Con respecto al uso de las tarjetas de crédito, el 39% de los argentinos las usa para compras de bajos importes mientras que el 57% las usa para compras de alto importe.
- 6 de cada 10 argentinos prefiere el pago sin interés, aunque sea en menos pagos.
- El 63% de los argentinos todavía no adquirió la modalidad contactless.
- Mayor incremento de tarjetas prepagas, aumentando de un 28% al 33% en el último año.
- Menor país latinoamericano en querer compartir información bancaria (13%).

### **Inclusión financiera**

De acuerdo al informe otorgado por el BCRA (2020) esta es la situación financiera de la población argentina:

- La cobertura de cuentas bancarias alcanzó el 91% de la población adulta.
- Las transferencias electrónicas aumentaron un 90% en 2020.

● Aumento de medios de pago electrónico a causa de la pandemia. En el año 2020, cada 100 extracciones se registraron el doble de operaciones con pagos medios de pago electrónico.

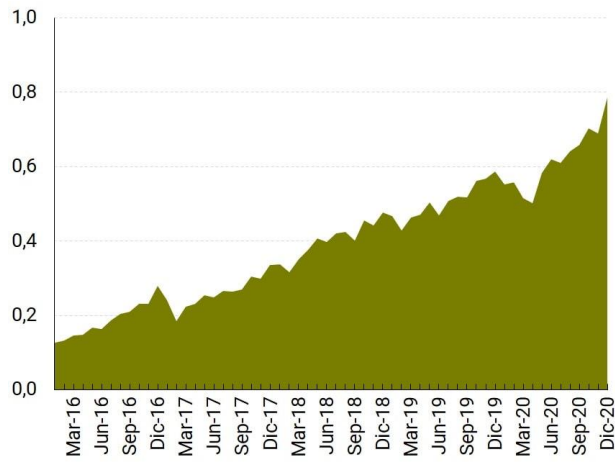
● Menor cantidad de plazo fijos en el año 2020. Valor de 10,5 plazos fijos cada 100 personas tenedoras de cuentas bancarias, debajo del promedio de los últimos dos años. (11,5).

### Operaciones por medio de pago electrónicos por adulto



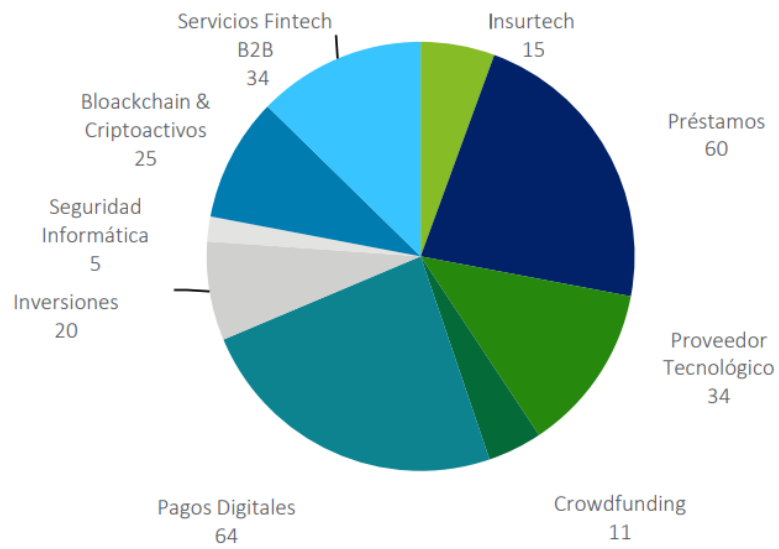
Fuente: BCRA e Indec

### Índice de inclusión financiera



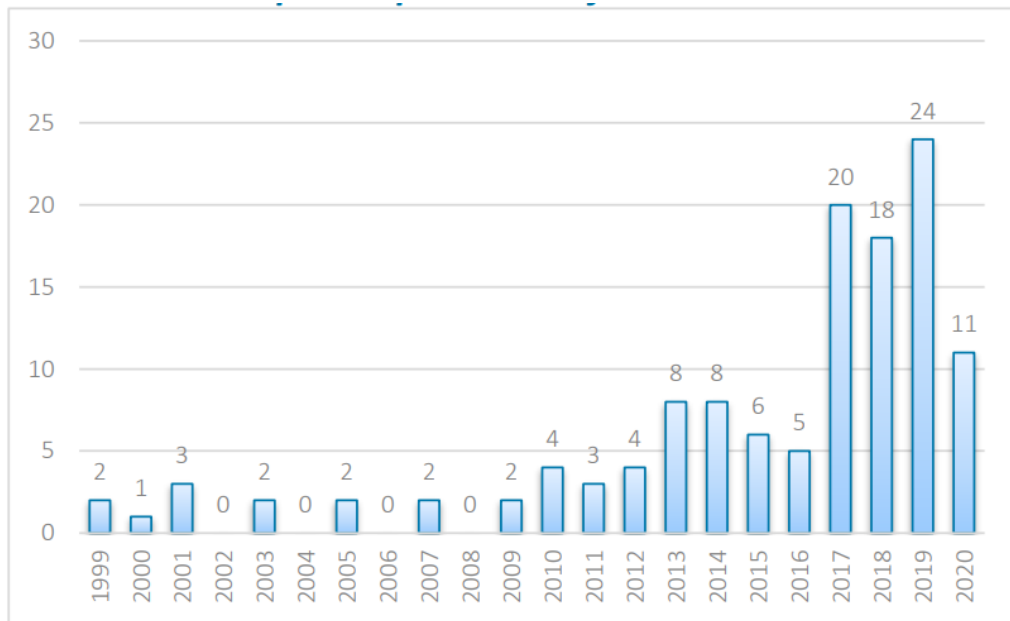
Fuente: BCRA e Indec

### Composición del ecosistema fintech 2020



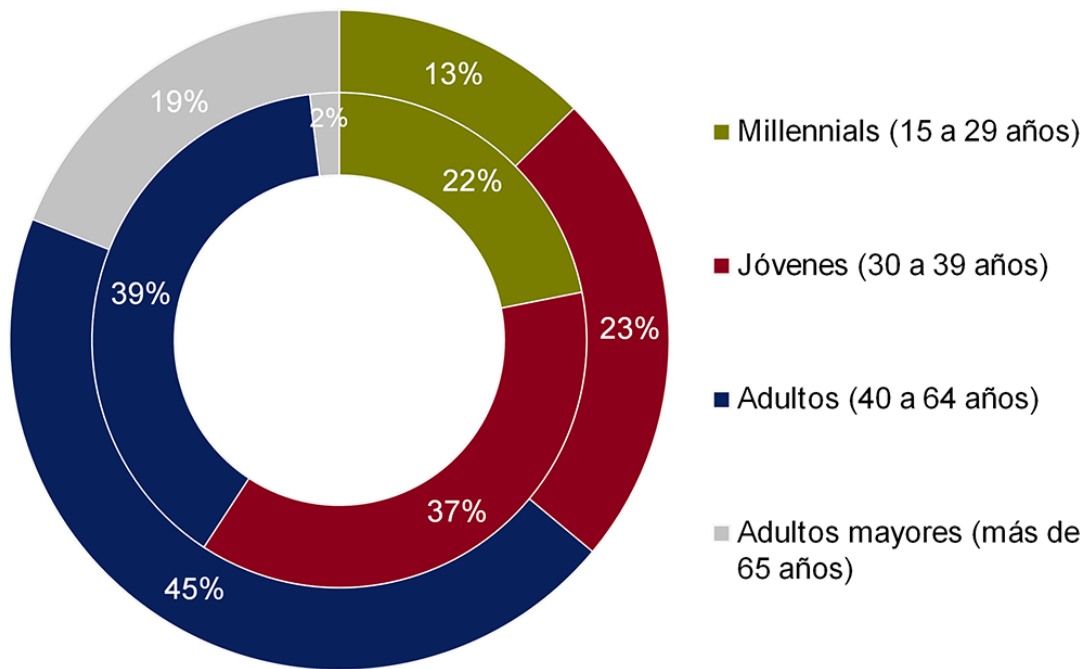
Fuente: Cámara Fintech, 2020.

### Cantidad de Fintech fundadas por año



Fuente: Deloitte, 2020

### COMPOSICIÓN POR EDAD



Parte exterior: Bancos tradicionales - Parte interior: Fintech

Fuente: Cámara Fintech