

UNIVERSIDAD SIGLO 21



TRABAJO FINAL DE GRADO

REPORTE DE CASO

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“Caso Tarjeta Naranja: Plan estratégico para el incremento de ingresos que permitan generar flujo propio de dinero, reduciendo gastos financieros y mejora en la utilidad del negocio y sustentabilidad económica”

Alumno: Pablo Rafael Duplessy

Legajo: VADM15164

Profesor director TFG: Dr. Carlos Vittar

## **Resumen**

El presente trabajo aplica a la empresa Naranja S.A.; dedicada a la prestación de servicios financieros, bajo la marca Tarjeta Naranja, y la Fintech Naranja X.

El objetivo es analizar los distintos factores externos e internos que han provocado en los últimos años caída de rentabilidad y de capital de trabajo. Detectar las problemáticas sobre las cuales proponer posibles caminos de solución.

A lo largo del estudio y análisis se observaron entre otros, factores económicos que afectan el mercado en general y en particular a los servicios financieros. Con base en dicho análisis se desarrolla un plan estratégico con el objetivo de incrementar la rentabilidad 3pp (puntos porcentuales) para el año 2023.

Este crecimiento estará generado principalmente por un trabajo de mejora en los distintos aspectos que componen el estado de resultados. Adicionalmente se debe realizar trabajo en los conceptos de omnicanalidad y servicio al cliente, básicos para crear ventaja competitiva en el incipiente mercado del online.

Finalmente se remarca la importancia de la redefinición del organigrama de la empresa y el trabajo en el aspecto cultural de comunicación de cara a la nueva etapa de crecimiento.

Palabras Clave: Cliente-Omnicanalidad-Comunicación-Procesos

## **Abstract**

This work is based on the case of Naranja S.A., dedicated to provided financial services, going by the name of Tarjeta Naranja and the fintech Naranja X.

The goal is to analysis internal and external factors that may have cost a decrease of profit and working capital. And finding issues in which the action plan will be base on.

During the analysis economic factors were found that affect the market and the financial services especially. According with that, a strategic plan was developed with the goal of increasing the profit in 3bp by the end of 2023.

Such increase will be achieved by working on different aspect of profit and loss recap. Apart from that the company should work on the omnichannel and customer service ideas, these goals are necessary to obtain competitive advantages in the new on line era.

Finally, is important to highlight the need of redefining the organization chart and working on the cultural aspect of the communication.

Key words: Customer-Omnichannel-Communication-Procedures

## Índice - Contenidos

|  |    |
|--|----|
| Introducción .....                             | 4  |
| Análisis de situación.....                     | 7  |
| 5 fuerzas de Porter .....                      | 11 |
| Análisis Interno .....                         | 13 |
| Cadena de Valor.....                           | 15 |
| Análisis FODA.....                             | 16 |
| Matriz BCG.....                                | 19 |
| Marco Teórico.....                             | 21 |
| Diagnóstico y Discusión.....                   | 24 |
| Plan de Implementación .....                   | 27 |
| Objetivo General.....                          | 27 |
| Objetivos Específicos.....                     | 28 |
| Diagrama de GANTT.....                         | 32 |
| Presupuestos y proyección resultados.....      | 33 |
| Conclusiones y recomendaciones.....            | 35 |
| Anexos.....                                    | 38 |
| Anexo 1 – Cadena de Valor.....                 | 38 |
| Anexo 2 – FODA .....                           | 39 |
| Anexo 3 – Encuesta Satisfacción clientes ..... | 39 |
| Anexo 4 – Presupuestos .....                   | 40 |
| Anexo 5 – Flujo año 2021 .....                 | 41 |
| Referencias.....                               | 42 |

## Índice Tablas y Gráficos

## **Introducción**

Este trabajo se desarrolla en el marco de un proyecto de reporte de caso correspondiente al trabajo final de grado de la carrera de licenciatura en administración de la Universidad Siglo 21. El presente se realiza en base al caso de la empresa Tarjeta Naranja, con sede principal en la ciudad de Córdoba y operaciones en toda Argentina.

El objetivo es la confección de una propuesta de plan estratégico, el cual se obtendrá luego de cumplimentar las diferentes etapas de análisis interno de la organización, su cultura y operaciones. También el estudio de la empresa dentro del entorno macro y micro en donde se desempeña, teniendo en cuenta que más allá del desarrollo de su principal actividad, la misma se encuentra inmersa en un contexto totalmente desconocido por todos los actores, conformado por una pandemia que afecta casi sin distinción a todos los países del planeta.

Luego de estudiar el caso y en base a los datos proporcionados, se observan dos problemáticas que sin duda están afectando el resultado de la empresa en el corto plazo y que de no tratarse pueden poner en riesgo la sustentabilidad financiera y económica de Naranja. Los mismos son, una caída en el ingreso, por las causas que se exponen más adelante y el incremento en el nivel de morosidad. Ambas situaciones parecen aisladas, pero confluyen en la falta de un flujo de dinero acorde a lo que se necesita para operar la empresa y generar capital de trabajo. Como primera consecuencia está la necesidad de salir a buscar fondos al mercado en un momento de inestabilidad financiera y con altos costos de las tasas de interés.

Si se observa el estado de resultados, se apreciará que se debe orientar el plan estratégico a los tres ítems que se ven afectados. Ventas, para generar más ingresos, reducción de gastos y costos, para lograr mayor eficiencia de la venta, y negociar menores tasas de interés, para reducir los costos financieros. Todos ellos con el objetivo final del plan de incrementar las utilidades y poder generar capital de trabajo. De mantenerse la situación actual, puede impactar en varios aspectos; detener el plan de expansión, reducir la inversión en innovación y el consiguiente riesgo de liquidez.

Tarjeta Naranja es una empresa de origen familiar con más de 50 años de existencia. Fundada por dos amigos David Rueda y Gerardo Asrin quienes en el año

1969 abrieron la primera sucursal de la casa de deportes Salto 96 en la ciudad de Córdoba. Esta impronta familiar se mantiene hasta el día de hoy incluyendo a familiares de los fundadores en puestos dentro de la organización.

Muchos de los pasos que fueron dando desde aquel momento han surgido casi por casualidad o fortuitamente, con impacto en el desarrollo futuro de la empresa. Tal es el caso del encuentro casual que les permitió la comercialización de la marca Adidas, la cual no tenía en el interior del país la presencia que tiene hoy. Gracias al aprovechamiento de las condiciones de pago al proveedor, tuvieron la idea de ofrecer crédito a sus clientes. Otro ejemplo es el propio nacimiento de la Tarjeta Naranja, la que se origina cuando otros comercios observan su crecimiento y deciden trabajar juntos ofreciendo crédito a los clientes a través de la tarjeta que usaban en Salto 96.

Así nace Tarjeta Naranja como medio de pago no bancarizado en el año 1985, implicando este hecho que se desprendieran de Salto 96.

Tarjeta Naranja fue creada y fundada en Córdoba y en el origen apuntaba al mercado local. Con el paso de los años y la expansión se fue transformando en líder en emisión de tarjetas de crédito operando en todas las provincias del país y la ciudad de Buenos Aires. Según los informes de la propia empresa tenían al año 2019, 1,5 millones de titulares de tarjetas activas y más de 100 mil comercios adheridos.

Otro hito importante fue la alianza con el Banco Galicia en 1995, quien ingresa como accionista. Esto permitió la expansión dentro de todo el territorio nacional y la ampliación de planes ofrecidos a los tarjetahabientes.

En el plano financiero esta asociación permitió acceso a fondos frescos a tasas más amigables que las de los bancos locales con los cuales operaban hasta entonces.

Adicionalmente el abrirse a nuevos desafíos y alianzas hizo que entre 1998 y 2005 se cerraran negociaciones para poder ser emisor de Visa y luego de Mastercard y American Express. Esto trajo el beneficio para los que titulares de dichas tarjetas puedan tener todos sus *plásticos* dentro del paraguas Naranja, sin necesidad de recurrir a otras entidades para hacer compras en el exterior.

Durante todo este proceso de expansión surge la necesidad de incorporar al organigrama áreas nuevas como la de marketing, Estas se fueron incluyendo sin una estructura formal. Tomando como referencia a Porter en Hill, Jones & Schilling (2009),

el liderazgo estratégico aporta para el establecimiento de estrategias para la mejora del resultado de una compañía y consecuentemente su valor; siendo un papel importante del área de marketing y servicio al cliente en incrementar el valor de la marca Naranja, como se verá más adelante.

Como parte del proceso de renovación y expansión la marca cambio en 2017. El nombre original de Tarjeta Naranja fue reemplazado por el nuevo nombre de Naranja. Este está mucho más acorde a los tiempos actuales, y se asocia a una nueva etapa signada por la innovación, renovando el portafolios de servicios y productos que surgen del desarrollo de la omnicanalidad y transformación digital.

Desde sus orígenes en la casa de deportes la empresa se enfocó internamente en el bienestar de sus colaboradores y externamente en tener hacia el cliente un trato afable y cercano, ambos se mantienen hasta el día de hoy como lo demuestran en los mandatos institucionales proporcionados en el enunciado del caso (Caso Tarjeta Naranja, 2021) dentro de los mandatos institucionales y valores.

Propósito: “Facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona”

y en los valores;

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

Dentro de este marco de innovación y atención al cliente fue que en el año 2019 se abrieron las primeras sucursales del futuro, con acceso a terminales de auto atención digital.

Además, las sucursales son pensadas para asegurar el acceso a personas con discapacidad, y se suman sistemas de prevención ante cualquier riesgo de seguridad e higiene.

Como marco teórico, este trabajo también estará apoyado en Thompson, Gramble, Peteraf & Strickland III (2012), de quienes tomaremos el concepto de que la estrategia de la empresa es un plan de acción con el cual ser exitoso y conseguir utilidades a través de un conjunto de acciones integradas. Siendo uno de los objetivos del presenta trabajo, proveer a Naranja de herramientas para desarrollar una nueva estrategia de cara a esta etapa que está encarando hacia la obtención de mejores resultados y así asegurar la sustentabilidad económica del negocio.

Como caso práctico se utilizará entre otros el de Caixa Popular de España, presentado por Inmaculada Cavero Merino (2016). En este trabajo la cooperativa de crédito se analizó cómo una de las entidades financieras españolas que se adaptó al nuevo entorno de crisis económica y financiera de los últimos años. Dicho trabajo fue con el objetivo de estudiar la adaptación las cooperativas de crédito para sobrevivir las distintas crisis económicas; observando las ventajas competitivas que poseen, y que estrategias han utilizado.

## **Análisis de situación**

En el estudio del caso se pudo determinar, como fue comentado en la introducción, la problemática de la empresa, la cual gira en torno a una reducción de la utilidad por una caída de ingresos e incremento en la morosidad, acompañadas de incremento de los costos. El objetivo de los siguientes análisis de entorno macro y micro, así como de la empresa, ayudarán a establecer las causas y si las mismas son endógenas a Naranja o son provenientes del entorno. También permitirán encontrar respuestas con las cuales se puedan establecer pautas para las bases del futuro plan de generación de mayores ingresos y reducción de costos, con el consiguiente incremento de la utilidad; serán utilizadas distintas herramientas, comenzando con el análisis PESTEL del macroentorno.

### *Análisis PESTEL*

#### *Factores Políticos - Legales*

En este punto se tratan variables políticas del país y como afectan a la empresa, así como los legales, que como se explicará están sumamente relacionados.

Tal como se dijo en la introducción, todo este análisis va a estar atravesado por la influencia de la pandemia de COVID 19 que ya se encuentra en su segundo año y sobre cuya finalización no hay certidumbres.

En medio de este marco el gobierno se encuentra concentrado en el manejo de la crisis, debiendo dictar medidas en busca de la protección de los argentinos y minimizar el impacto en la salud, tratando de mantener un bajo nivel de mortalidad y de ocupación del sistema sanitario. Alrededor de todo esto la política de inversiones estatales en infraestructura se retomó con una inversión de \$ 570.000 millones y más de 270 obras.

(Bojdajian, Cronista Comercial, 3 diciembre 2020). Esto genera un flujo adicional del dinero especialmente en el interior.

Otra consecuencia de este contexto es que la relación entre los distintos partidos políticos no pasa por un momento de acercamiento (por ejemplo, el debate por las clases presenciales), impidiendo la negociación de leyes de necesidad e importancia al no conseguir consenso. El Poder Legislativo se encuentra prácticamente sin funcionar. Ejemplo de esto es que no se han tratado ningún tipo de nuevas leyes sobre incentivos a la inversión o regulaciones sobre el funcionamiento de las llamadas Fintech o compañías financieras virtuales, lo cual significa que el avance de estas empresas y su desarrollo va mucho más rápido que su regulación generando un vacío legal.

Un problema al que se enfrentan las autoridades en este nuevo entorno es cómo hacer frente con políticas nacionales a compañías y ecosistemas digitales que son globales.

Al tratarse de un año electoral, a lo antedicho se suma que los partidos están enfocados en las negociaciones de listas de candidatos y como conjunto la política se ha enfocado en la discusión acerca de las fechas de las elecciones. Este factor contribuye a la incertidumbre general que enmarca el aspecto político que debe enfrentar la empresa.

Estas situaciones tienen un impacto directo en el presente y futuro de la compañía.

### *Factores Económicos*

La Argentina se encuentra atravesando nuevamente una crisis económica que va más allá de la pandemia.

Esto se ve reflejado en los indicadores macroeconómicos, como indica el Instituto Nacional de Estadística y Censos (Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), abril 2021), por ejemplo, 3° año consecutivo de caída del índice de la actividad económica del 9,9%, las exportaciones que cayeron 190pp más que las importaciones, sumado a esto el PIB disminuyó 2.9%.

Según la misma fuente, estas caídas tuvieron un impacto fuerte en la microeconomía junto con la suba del desempleo al 11%. El índice de precios al consumidor alcanzó el 36,1%, apalancado por los primeros meses de un índice más

bajo, la tendencia se acrecentó sobre final del año 2020 teniendo en diciembre de dicho año el 4% mensual.

Estos son sólo algunos indicadores, a los cuales se le suma la caída del consumo como consecuencia de la pandemia, con cierre de centros comerciales, cines y restaurantes o caída del turismo, el impacto sobre la actividad directa de la empresa es notorio, así como el endeudamiento que se analizara más adelante.

Si bien el gobierno estableció medidas de ayuda a las PYMES y sujetos privados que sirvieron de paliativo, no fueron suficientes para mantener la actividad y el consumo.

Otro factor importante fue la decisión de mantener las tasas de interés estables pero altas con la lógica de minimizar la demanda de divisas extranjeras para tratar de contener la devaluación. Esto trajo aparejado tanto para Naranja como para sus clientes que el obtener fondos o mantener deudas tenga un costo más alto al previsto. De acuerdo con datos del Banco Central de la República Argentina, la tasa de financiación para tarjetas fue del 43%. (Banco Central de la República Argentina (BCRA), 6 enero, 2021)

Como dato positivo de la actividad económica según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), abril 2021) se puede hablar del crecimiento del comercio electrónico en un 120% durante el año y el incremento de uso de medios de pago digitales o tarjetas de crédito a través de las distintas plataformas como Mercado Pago o pago con QR, entre otros.

### *Factores Sociales*

El INDEC (abril 2021) estima un crecimiento de la población, la que llegaría a 45,8 millones, casi 12,5% más que el año 2010. Se puede decir que esto se debe al incremento en la tasa de natalidad y la extensión de la expectativa de vida, consecuencia de los cambios de hábitos que ha tenido el ser humano en las últimas décadas y los avances tecnológicos en medicina.

Como contrapartida el índice de pobreza informado por el INDEC (abril 2021) llegó al 42% en el segundo semestre del año 2020.

Entre los cambios sociales que trajo el aislamiento social y obligatorio producto del COVID 19, se destaca el incremento del uso de plataformas digitales y redes sociales como punto de encuentro entre familias y amigos. También hubo cambios de hábitos en cuanto a la producción de más comidas *made in casa* lo que impactó en el tipo de alimentos y/o materia prima a comprar en los supermercados, a través de los sitios de comercio electrónico que utilizan tarjetas como Naranja como medio de pago.

Otro cambio que se está produciendo es el crecimiento del uso de plataformas de streaming, como Netflix, Apple TV o Disney +, entre otros.

Estos factores impactan en los resultados de la empresa, ya sea incrementando los ingresos y/o emisión de tarjetas o generando cargos por morosidad o incobrabilidad.

Lo que se desconoce es; ¿cuáles de estos hábitos y con qué nivel de penetración perdurarán en la post pandemia?

#### *Factores Tecnológicos*

Se podría decir que nada sería lo mismo sin el COVID 19 a nivel de tecnología. Hay un consenso mundial que, al ya acelerado avance tecnológico, la pandemia suma que muchos proyectos que estaban en desarrollo, estudio o en *Beta* fueran lanzados al mercado.

Esto aplica a todo nivel, pero enfocándonos en el ámbito en el que se desempeña Naranja, el crecimiento exponencial de las Fintech, las billeteras virtuales que hoy compiten con Mercado Pago y las antes nombradas aplicaciones de streaming.

Como conclusión de lo expuesto se puede enunciar que el 90% de los adultos de Argentina conectados, compró alguna vez en sitios virtuales durante el 2020 (CACE, abril 2021), lo que significa según el mismo estudio 1,2 millones de personas. Niveles que dan soporte al foco de la empresa en la innovación y desarrollo de la omnicanalidad.

#### *Factores Ecológicos*

Hay dos aspectos ecológicos que están tomando preponderancia dentro del mercado de tarjetas de crédito y que ayudarán a la reducción de costos operativos.

El primero es la corriente de toma de conciencia en la reducción del uso de papel, como forma de evitar la tala de bosques y la otra es el objetivo de reducción de

producción y uso de plásticos y derivados del petróleo. Dentro de la campaña de Naranja de incentivar la emisión de resúmenes digitales y el desarrollo de tarjetas digitales (dentro del proyecto de Fintech), la compañía puede reducir sus costos y colaborar en la sustentabilidad del planeta.

### *5 fuerzas de Porter*

Para la realización del estudio del microentorno se utiliza el método de las 5 fuerzas de Porter.

#### *Competidores*

En la última década, especialmente después de la crisis del 2001 ha sido importante el crecimiento de las empresas emisoras de tarjetas de crédito no bancarias. Esta tendencia se mantuvo durante las últimas 2 décadas, implicando que hoy el mercado se encuentra dividido en emisoras de alcance nacional y regional, y por otro lado en bancarias y no bancarias. A esta gran segmentación se suman en los últimos años las Fintech (se desarrollará más adelante). Dentro de estos emisores están aquellos que se asociaron con marcas internacionales de tarjetas de crédito. Estos últimos tienen una ventaja competitiva en cuanto a servicios, cupos y poder de compra en el extranjero.

Tomando datos de la Federación Comercial de Córdoba (Federación Comercial de Córdoba (FEDECOM), 11 marzo, 2020) un indicador de mercado en crecimiento es el que muestra que 60% de los argentinos usó tarjeta de crédito con frecuencia durante el 2019. Esto ayuda a tratar de dimensionar este mercado, el cual se encuentra altamente atomizado, donde las marcas de tarjetas son más importantes que los emisores; de los cuales ninguno tiene una posición dominante.

#### *Proveedores*

Los proveedores de esta industria pueden clasificarse en proveedores de insumos y de servicios o soporte.

Los primeros fundamentalmente son pequeñas empresas que proveen los recursos como material de oficina. Esto genera que el poder de negociación sea pequeño debido a que en su mayoría son distribuidores y no gozan de exclusividad.

Del otro lado están las empresas de servicios que a su vez se reparten en venta y servicio de hardware y proveedores de software. En este segmento aquellos que venden hardware tienen una posición dominante ya que cada marca/distribuidor trabaja sólo sus productos y una vez hecha la elección queda el vínculo cerrado a otras opciones hasta la obsolescencia. El caso del software es un poco distinto ya que una vez elegido una aplicación se puede cambiar y/o actualizar, con lo cual la posición de estos proveedores suele ser más flexible.

Por lo antedicho la posición de la empresa frente a sus proveedores se encuentra dentro de un grado de debilidad y de puja, y sin una posición dominante al momento de negociar, teniendo los proveedores una gran importancia dentro de la cadena de valor extendida de las empresas del sector.

#### *Productos Sustitutos*

La pandemia aceleró el desarrollo y lanzamiento de distintos posibles sustitutos provenientes especialmente desde el área digital y originados también en empresas no sólo nacionales sino foráneas.

El paraguas de alternativas que se abre es muy amplio, ya que la innovación tecnológica incluye productos y servicios totalmente digitales o mixtos (físicos y digitales). Entre los principales podemos nombrar las Fintech, las billeteras virtuales y la utilización de códigos qr linkeados a cuentas bancarias.

Viendo un poco más a futuro, opciones similares a Amazon Go, van a facilitar el no uso de tarjetas de crédito al momento de ir a comprar.

#### *Cliente*

Un aspecto para ver es el de los nuevos hábitos de compra de estos últimos años donde se ha visto una evolución por cuestiones generacionales (generación z) quienes según Accenture (22 octubre, 2020) están modificando los hábitos de uso de medios de pago, inclinándose hacia el ahorro, la educación financiera y a realizar la compra sólo en el momento en que es realmente necesario.

Esto no implica que los clientes de generaciones anteriores hayan modificado sus hábitos. Ambos puntos implican que se deba ser mucho más asertivo en las decisiones para conquistar y mantener clientes, aún más en un mercado atomizado como el ya descripto.

Otro cambio para resaltar es que se tiene acceso a mucha información, herramientas para la toma de decisiones, y a sistemas y legislación que lo protege.

Todos estos puntos vistos son los que han ido transformando al cliente en un sujeto más activo dentro de la relación bidireccional con las empresas.

#### *Potenciales competidores*

Ante el potencial ingreso de nuevos competidores en un mercado atomizado pero que se está diversificando hay algunos puntos a tener en cuenta como posibles barreras de ingreso.

La primera es la inversión necesaria para ingresar al mercado. Este tema es muy importante ya que se requiere de alto capital inicial no sólo para el start up, sino también para financiar los posibles deudores que se generen entre los potenciales clientes.

El real estate es otra posible barrera debido al costo de las propiedades para oficinas y/o locales (compra y/o alquiler), así como para el proceso de búsqueda que no sólo exige tiempo sino también capital. Si bien hoy la virtualidad de las oficinas ha avanzado aún existe la necesidad de espacios físicos para desarrollar las tareas e instalar equipos.

El tercer punto está dado por la cartera de clientes, muchos de los cuales ya cuentan con productos, los cuales de recibir un buen servicio seguramente dudarán al momento de cambiar o contratar otro producto.

Finalmente podemos mencionar la legislación, que emana del Poder Legislativo y de las resoluciones del BCRA, máxima autoridad monetaria del país. Si bien hoy la legislación tal vez no sea la necesaria para este mercado, las futuras leyes por venir serán una barrera más para el ingreso de nuevos competidores.

#### *Análisis Interno*

##### *Pilares Estratégicos*

Desde sus orígenes la empresa ha definido como base cultural el servicio al cliente y el bienestar de sus colaboradores, así quedó expresado en la visión, la misión y en sus valores dentro de la revisión estratégica para el período hasta 2022, realizada en 2019.

Con esta finalidad, la organización se encuentra en proceso de revisión y ejecución de procesos de transformación como:

Evolución digital, que incluye toda una rama de servicios a disposición del cliente en canales digitales. Esto tomó otra dimensión desde que en el año 2020 comenzó la pandemia por Coronavirus.

Otras áreas como marketing no quedaron fuera de la evolución digital buscando alianzas con plataformas de streaming, y otros servicios.

Dentro de este pilar estratégico una de las principales herramientas en desarrollo es el uso de *data analytics*, agregando 10 módulos de *machine learning*, permitiendo análisis de datos en tiempo real para poder tomar decisiones sobre los distintos segmentos de clientes y servicios.

#### *Objetivos Estratégicos*

Dentro de sus objetivos estratégicos tal como se lee en el enunciado del caso, Naranja tiene como principal fin mantener el liderazgo siendo la principal emisora de tarjetas de crédito en Argentina y la marca líder en el interior del país.

Para lograr estos objetivos dentro de su plan estratégico plantea distintas herramientas entre las que se encuentran la de seguir mejorando la experiencia de servicio, proyectos de evolución digital que le permitan ampliar el portafolio de productos y servicios en tecnología, buscando mantener un proceso de mejora continua en la experiencia de los clientes y la optimización de sus costos.

Es por este motivo que toman un papel protagónico algunos temas tales como; los ingresos directos obtenidos por el flujo normal del negocio, fondos que se puedan obtener de entidades externas, y que el nivel de incobrabilidad se mantenga en los niveles lógicos que históricamente manejó la empresa. Este enfoque será muy importante para revisar el plan de inversión en tecnología, servicios y expansión.

Estas necesidades traerán como consecuencia revisar los objetivos, porque tal vez es momento de replantear si se conmuta cantidad de plásticos por eficiencia de operación, revisión de la participación de cada uno de los servicios prestados dentro del negocio global o si habrá que prever de manera distinta el papel de cada uno dentro de la omnicanalidad.

### *Cadena de Valor*

A través de la cadena de valor se trata de establecer las actividades más importantes para la generación de valor de la empresa y como contribuye cada una en general valor y/o ventaja competitiva.

**Logística interna:** Su principal aporte es asegurar el flujo de todos los insumos necesarios para poder operar las unidades de atención al cliente. Está en contacto permanente con el área de compras para que, en base a los inventarios y necesidades, coordinar los pedidos a proveedores.

**Operaciones:** Son los responsables de la puesta en marcha de todos los puntos de atención al cliente, ya sean presenciales o central de atención telefónica. Coordinan el mantenimiento de todas las herramientas necesarias, como líneas telefónicas, redes de internet, luz, etc. En los procesos de reforma de sucursales son los encargados del seguimiento de las obras y control de proveedores.

**Logística externa:** Una vez que se suman nuevos clientes y mientras dure la relación con los mismos, esta área es la que coordina el flujo de información y documentación para que se cumpla en tiempo y forma. Esta tarea tiene la importancia de que maneja documentación e información con fecha de vencimiento.

**Marketing y ventas:** Son los responsables del diseño de las campañas de publicidad y la ejecución de estas. Las campañas promocionales también se crean aquí. De ellos depende la coordinación y gestión de la fuerza de ventas. Tienen la responsabilidad de ser el primer contacto de los clientes con Naranja.

**Servicios:** Luego de la incorporación de los nuevos clientes, servicios es el área que mantiene *viva* la relación. Atiende los posibles reclamos, dudas y quejas, a los que deben dar respuesta. Su rol es muy importante en la fidelización de los clientes. En caso de morosidad son los primeros en comunicarse con los deudores. Siguen resultados de las encuestas y escuchan al cliente.

Tomando el análisis de la cadena de valor podríamos determinar que el aporte relativo de cada una de las actividades primarias es el siguiente:

| Actividad primaria | Logística interna | Operaciones | Logística externa | Marketing y ventas | Servicios | Total |
|--------------------|-------------------|-------------|-------------------|--------------------|-----------|-------|
| Aporte relativo    | 10                | 20          | 15                | 25                 | 30        | 100   |

\* Valores relativos de aporte a la cadena de valor

Fuente: elaboración propia

### Áreas Soporte

**Infraestructura:** Es el área que presta soporte a la gestión a través del manejo de la contabilidad y también de las finanzas de Naranja, colaborando en las negociaciones y determinando si es o no viable cada inversión.

**Recursos Humanos:** Sus principales funciones están en los procesos de selección de nuevos candidatos, capacitación y en el seguimiento y mantenimiento del clima laboral y la evolución de la cultura de la empresa.

**Desarrollo tecnológico:** Es la responsable de todo lo referido a los sistemas de la compañía, tanto del hardware como del software y de la contratación de los proveedores que provean servicios para ambos.

**Compras:** Su importancia radica en que es la responsable de mantener abastecidas a todas las áreas de la compañía de todos los insumos necesarios para el funcionamiento, así como de las negociaciones necesarias para obtener las mejores condiciones.

### Detalles Anexo 1

#### *Análisis FODA*

##### *Fortalezas:*

Amplia base de clientes, más de 4,5 millones de titulares de tarjeta, lo que le permite tener una base sólida de clientes que aseguren un ingreso consistente para sostener el negocio.

Federalización de la cartera de clientes, presente en todo el país que implica múltiples opciones, estacionalidades (cosecha) y actividades que aseguren un flujo de consumo a lo largo del año.

Share dentro del mercado de tarjetas de crédito, 10%, consolidando una posición que permite crecimiento de mercado pese a ser una de las líderes en emisión de tarjetas.

Pero también es importante tener en cuenta que esto indica una atomización del mercado y a futuro la posibilidad de que algunos de los *jugadores* más chicos desaparezcan o se vendan, oportunidad que hay que estar preparado a aprovechar.

Cultura de atención al cliente tanto desde la preventa hasta post venta, generando fidelidad por parte de estos, muy importante por los mercados donde opera en el interior del país. La Correcta aplicación de este foco estratégico implica una ventaja competitiva muy importante.

Gestión de proveedores en el proceso de selección y apoyo a PYMES, lo que la posiciona ventajosamente al momento de negociar. Seguir con atención porque como se dijo en 5 Fuerzas de Porter, si se mantiene la situación actual, puede transformarse en amenaza por la desaparición de pequeñas empresas.

Implementación de metodologías ágiles, es una herramienta muy importante al momento de buscar innovación y eficiencia del negocio.

#### *Debilidades*

Falta de liquidez propia suficiente para afrontar los proyectos de innovación tecnológica. Gran parte de la sustentabilidad del negocio depende del flujo de capital de trabajo para invertir en investigación e innovación, con las tasas actuales del 24% según lo informa en Banco Nación Argentina (Banco Nación Argentina (BNA) 11 febrero 2021). La mora, de acuerdo con datos del Cronista Comercial (Bojdajian, Cronista Comercial, 30 diciembre, 2020), se ha duplicado llegando al 35% de los que obtuvieron créditos de Fintech. Esto implica un acceso a fondos externos es más complejo y costoso.

Estructura vertical con áreas del *core* dependiendo directamente del presidente; al tener áreas como legales e impuestos que dependen directamente de él, puede generar demora en la toma de decisiones y/o conflictos que impacten en el negocio.

Migrar hacia nuevos centros de atención. Mientras se mantenga la pandemia y se consolide la tendencia de uso de los medios de gestión y pago digital, invertir capital en reforma de sucursales de atención al cliente, ocupa capital de trabajo que se puede utilizar para los fines que se comentaron anteriormente, generando una situación de debilidad en el flujo de caja.

Formato de contratación de personal de sistemas, alto riesgo de sindicalización. Como se explica en el caso existe riesgo de conflicto gremial por la sindicalización de los colaboradores del área de sistemas y la exposición a reclamos por vía judicial. De confirmarse esta situación, los costos se verán afectados, reduciendo las utilidades.

#### *Oportunidades*

Crecimiento del mercado de las Fintech, el crecimiento de la Fintech Naranja X, le permitirá aprovechar la oportunidad de un mercado en desarrollo.

Prolongación de pandemia por COVID 19, fuerza el uso de medios digitales. Si mantiene el desarrollo y continuidad de las plataformas digitales tendrá una ventaja competitiva con el resto de sus competidores.

Uso de Big Data y Data Analytics. Con el desarrollo y aplicación de estas herramientas podrá conocer mejor y más rápido que sus competidores a los clientes y sus gustos y necesidades.

#### *Amenazas*

Falta de crédito y altas tasas de interés. Este punto se trató como debilidad en cuanto a la falta de liquidez suficiente, desde este ángulo se observa la falta de crédito a tasas blandas en el mercado. Cuando se analizó bajo la óptica PESTEL se suministraron los datos acerca de este punto.

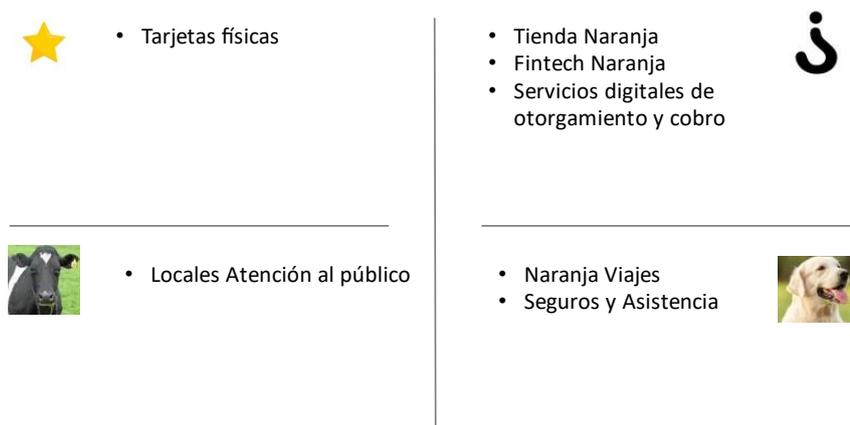
Caída del consumo + alta inflación, Argentina lleva varios años atravesando un cuadro de estanflación. Este tema fue tratado dentro del PESTEL indicando el índice de precios al consumidor alcanzó el 36,1% (INDEC, abril 2021). La tendencia se acrecentó sobre final del año 2020 teniendo en diciembre de dicho año el 4% mensual.

Baja en el turismo por efecto de la pandemia. Naranja creó la unidad de ventas de viajes en los últimos años y desde el año 2020 como consecuencia de la pandemia muchos destinos se han cerrado o dificultado la forma de viajar, con lo cual la sustentabilidad de este servicio es difícil de precisar.

#### *Detalles Anexo 2*

### Matriz BCG

La matriz está confeccionada con datos obtenidos del plateo del caso, de reportes financieros y tendencias de mercado. Se toman productos o servicios prestados por Naranja.



Fuente elaboración propia

A continuación, se comentan cada uno de los servicios que componen la matriz BCG.

#### Estrella

Tarjetas físicas: Principal producto generador de ingresos. Hoy es líder de emisión de tarjetas. Aunque de acuerdo con los datos del caso en los años 2019 y 2020 disminuyeron, junto a caída del consumo según INDEC (abril 2021) del 12% en 2019, no hay datos de año cerrado 2020 pero se mantuvo la tendencia en el primer trimestre. [Las tarjetas de crédito se mantendrán como el principal medio de pago por parte de los clientes.](#) Según la agencia Télam (16 febrero, 2021) creció 55% en consumo interanual con tarjetas en el 2020, impulsado por el aislamiento obligatorio.

#### Incógnita

Tienda Naranja: Según CACE (abril 2021) el comercio electrónico creció 124% en cuanto a facturación. Al igual que el ítem anterior, esto se debió a distintos factores,

evolución en conectividad y la expansión de los Smart phones. El mayor empuje estuvo dado por la pandemia y el asilamiento al mantenido durante el año 2020. Otro factor fue el cierre de los bancos por similares motivos.

En este marco la omnicanalidad se ha hecho presente con más fuerza e implica el alto potencial de la tienda digital Naranja.

Fintech, Naranja X: Tal como comenta el sitio Punto a Punto (31 marzo 2021) Naranja comunicó la transformación de su Fintech en un banco digital, con nuevos y mejores servicios a sus clientes actuales sin costo adicional.

Si bien no hay proyecciones disponibles desde Naranja, en el contexto actual y lo que se espera del futuro inmediato Naranja X tiene potencial de crecimiento y convertirse en Estrella.

Servicios digitales de otorgamiento y cobro: En este caso no es la generación adicional de ingresos lo que la coloca como perro, sino que los ingresos que se generen por el uso de las tarjetas emitidas bajo este sistema o los cobros realizados por los clientes vía digital tienen costos inferiores a los servicios físicos. Este sistema tiene un futuro promisorio como se comenta en diversos estudios como los de Accenture (22 octubre, 2020).

Vaca 

Locales de Atención al público: Pese a ser muy dificultoso obtener datos en la incertidumbre que suma la pandemia; los locales de atención seguirán siendo (al menos por los próximos años post pandemia) los principales centros generadores de tarjetas y/o mantenimiento de cuentas. Los clientes atendidos en las sucursales posteriormente usan la tarjeta de crédito, generando el ingreso principal de Naranja. Habrá que esperar para que se vea el impacto en eficiencia de la instalación de las Sucursales del Futuro. La penetración de la Naranja en localidades de entre 20000 y 50000 habitantes, como se informa en la presentación del caso, en el interior del país, siendo lugares donde el trato personal es importante, marca uno de los porque las sucursales se mantendrán como Vaca en el futuro mediato.

Perro 

Naranja Viajes: En este producto tienen gran influencia dos factores, a saber. La devaluación del peso que genera que los viajes al exterior se restrinjan especialmente en el segmento económico objetivo, mayoritariamente medio y medio bajo, cuya prioridad actual es afrontar el día a día en un contexto de inflación y caída del empleo como el actual.

El segundo factor es consecuencia de la pandemia. El aislamiento implicó la cancelación de vuelos (nacionales e internacionales), la cancelación de micros de media y larga distancia y el cierre de hoteles y lugares turísticos. Este cuadro amenaza repetirse en el resto del año 2021. De mantenerse este contexto este servicio se tornará inviable, distraerá recursos y dinero necesarios para la innovación e implementación tecnológica.

Seguros y Asistencia: Este servicio se encuentra bajo el paraguas de Naranja, pero compite en un mercado que está fuera del *expertise* original de la empresa.

No se tienen datos de los ingresos que genera, pero si se conoce que este servicio requiere de mucho soporte y desarrollos de plataformas digitales. Esto implica derivar recursos necesarios para otros desarrollos y perder potenciales ingresos y utilidades.

## **Marco Teórico**

En esta etapa del trabajo se sientan las bases teóricas sobre las cuales se trabajará en la definición del plan estratégico para el logro del objetivo de mejora de ingresos y su impacto en el incremento de utilidades y sustentabilidad de la empresa.

Como primer paso se definirá en que óptica de plan estratégico se basará el trabajo y para ello se analizarán comparativamente conceptos de distintos autores o ponencias.

Según Porter (1992), desarrollar el plan estratégico y formular una estrategia, significa la relación que se pretende de la empresa y el entorno donde se desempeña. Yendo aún más allá, el mismo autor nos habla de estrategia competitiva, como aquella fórmula con la que se enfrentara a los competidores del entorno establecido en el párrafo anterior, y sus metas.

Pero lo que tal vez marque la mayor diferencia en el concepto de planeamiento estratégico en comparación a otros autores, es que según el enfoque de Porter (1992), se

establece que, en lugar de buscar respuesta a las preguntas que se hace la empresa para llegar a sus objetivos, el plan estratégico formula preguntas desde la perspectiva de la empresa diversificada. Así surgen análisis como 5 fuerzas o cadena de valor, que sirven para responder cómo es el microentorno de la empresa y cómo y cuál es el valor que aportan las distintas áreas en el desempeño de la compañía. De esto se desprende la importancia del plan estratégico en generar la convicción del beneficio de la formulación de la estrategia, para la coordinación de acciones entre distintas áreas o departamentos, según el mismo Porter (1992)

Lo que se obtiene investigando distintos autores, es que en el foco de la definición no hay mayores diferencias con respecto a Porter. En lo que difieren los diversos enfoques es en la amplitud o el foco en el análisis del entorno y de la compañía. Así se observa al ver lo que según Zuani (2005) es el plan estratégico, este autor lo enuncia como la forma en que se adapta la empresa a su entorno a largo plazo, siendo un proceso conducente al desarrollo de estrategias para lograr los objetivos.

Como ejemplo de este tipo de diferencia de visiones sobre el Plan estratégico, se puede leer a Genovese y Schmidh (Centro de Estudios de Administración, 2019) quienes hacen referencia a la directriz general de un conjunto de actividades coordinadas para lograr la visión y proyectar el futuro. Otro enfoque posible es el de Walter y Pando (2014), quienes hablan de la herramienta de gestión que sirve de apoyo a la toma de decisiones para adecuarse al quehacer de hoy y en el futuro, los cambios y nuevas demandas del entorno.

Finalmente se cita a Sainz de Vicuña Ancín (2012), quien habla del plan estratégico como el proceso que corre hoy para definir lo que se quiere del futuro, el cual está apoyado por la reflexión y el pensamiento estratégico.

En conclusión y como se ha adelantado, este trabajo se basará en los conceptos y trabajos de Porter ya que es quien aporta una visión integral y herramientas para el establecimiento del plan estratégico, los cuales no sólo permiten el análisis amplio de un entorno como el argentino sumamente diverso y cambiante.

Por otro lado, y como se ha visto, el enfoque de Porter es el que finalmente sirve de base para los demás trabajos o desarrollos sobre el plan estratégico.

Como segunda línea teórica se analizará el concepto de omnicanalidad en el ámbito de los servicios financieros dado que es uno de los más importantes focos de la empresa estudiada en este trabajo de cara al futuro y sobre el cual se apalancará una parte importante de la generación de ingresos y de la reducción de costos.

Una de las instituciones más importantes en la industria de servicios bancarios y financieros, el Banco Bilbao Vizcaya (Banco Bilbao Vizcaya (BBVA), 2016) define la estrategia de omnicanalidad como aquella estrategia para generar una experiencia diferencial del cliente combinando lo mejor de la tecnología con las capacidades de sus asesores remotos y presenciales.

Pero ¿qué es omnicanalidad?

Citando a Tang y Ofori-Boateng (IBM, 2016), se puede decir que no es sólo ofrecer distintas formas de transaccionar con los clientes, sino que implica una interacción continua y con coherencia entre los mismos y las instituciones financieras. Marcando así diferencias entre banca multicanal, aquella centrada en las transacciones y omnicanal con foco en la interacción.

Otra cita sobre omnicanalidad es la de Vazquez (Poincenot, 2015), donde establece la etimología de omni, como referencia de totalidad, de lo cual se desprende que omnicanalidad es un camino de múltiples vías donde clientes y empresas intercambian información y establecen comunicación. Para mostrar la evolución de este concepto se mencionan los cambios en la operatoria bancaria desde el momento que la sucursal dejó de ser la principal puerta de acceso de las transacciones pasando del 70% hace 10 años al 5%.

El estudio Deloitte, en un trabajo de Oliva y Dadalt (2016), menciona la omnicanalidad como la estrategia y gestión que tiene como objetivo integrar y alinear todos los canales que haya disponibles, para brindar una experiencia homogénea a los usuarios.

Como se ha podido observar son muy coincidentes los puntos de vista que definen a la omnicanalidad y su evolución de cara al futuro. Esto tiene su origen en lo joven que es el concepto de omnicanalidad con lo cual aún no hay una teoría o definición disruptiva en la materia y en general la orientación actual que se le da al concepto es bastante similar según los distintos autores o estudiosos del tema.

Finalmente, y de acuerdo con lo que se ha enunciado en este marco teórico se puede determinar que, para ambos conceptos referenciados, plan estratégico y omnicanalidad, fundamentales para la continuación de este trabajo; no hay grandes diferencias conceptuales sino de aplicación o herramientas.

Teniendo en cuenta el objetivo del presente trabajo, el cual es la generación de mayores ingresos y la reducción de costos financieros para el incremento de capital de trabajo y el crecimiento de las utilidades, se puede decir que la definición de Porter (1992) sobre planeamiento estratégico y las herramientas a utilizar para el análisis y toma de decisiones es el más adecuado, ya que parte desde la empresa hacia el entorno competitivo, buscando respuestas para poder crear la fórmula para que la empresa compita, y definir sus metas y políticas para alcanzar los objetivos. El enfoque integral que le da Porter ayuda en el análisis de un entorno tan complejo como el argentino donde se tienen muchos frentes dinámicos riesgosos en el mismo momento.

Algo similar ocurre con los distintos puntos de vista sobre omnicanalidad, donde no hay diferencias de fondo. En este caso el foco estratégico que plantea el BBVA (2016) establece dentro de sus 5 estrategias de omnicanalidad el principio de tener la capacidad y estar atentos a todos los canales disponibles, ofreciendo los servicios de la mejor manera posible, haciendo la experiencia sencilla, accesible, útil, innovadora y marcando tendencia de punta. En este punto se encuentran varias similitudes con lo planteado en el presente trabajo y tratándose de una de las entidades financieras más importantes del mundo se trabajará en esta dirección en el desarrollo del plan estratégico.

## **Diagnóstico y Discusión**

A lo largo del desarrollo de este trabajo se ha ido identificando la problemática de la situación actual de la empresa y sus entornos micro y macro. De esos análisis fueron definidos objetivos para el desarrollo de esta propuesta de plan estratégico. Ambos tópicos se basaron en distintos estudios que permitieron determinar los principales temas que afectan el funcionamiento y obtención de resultados de Naranja.

FODA ha sido la principal fuente de obtención de factores que tienen directa afectación sobre la empresa. Adicionalmente al él se pueden agregar dos circunstancias del entorno actual, sobre las cuales no se puede actuar directamente y no hay

certidumbre de su duración. Estas son los crecientes niveles de morosidad y la caída de los ingresos, como consecuencia de la reducción del consumo y la inflación. Ambas influyen también en sus utilidades. Estos indicadores también se observan en la práctica. Al ser revisados los estados de resultados presentados en el caso, se puede apreciar con los ingresos en valores homogéneos caen 11% en el período enero-septiembre 2020 en comparación de igual período al año anterior (Naranja, 2021). Según Laura García para Clarín (16 junio 2020), el 30% de los usuarios de tarjetas de crédito financió sus consumos durante los primeros meses de la pandemia. Esto llevo al BCRA a bajar la calificación de morosidad lo que implicó que la misma bajara a 5,3% en marzo 2020 en comparación al 6,2% de febrero, según el mismo artículo. Este cambio hacia una calificación más laxa muestra claramente el crecimiento del nivel de mora, ya que de no ser así no tendría sentido.

Regresando a los puntos incluidos en FODA, se debe comentar que Naranja no es autosuficiente en la generación de flujo de dinero que le permita un nivel de liquidez necesario para su operación y mantenimiento del capital de trabajo. Esto se complejiza en un mercado como el argentino en el cual el acceso a crédito no es sencillo, aún para las empresas y las tasas de interés son altas e implican un alto costo de financiación.

No se puede dejar de mencionar otras áreas de preocupación surgidas del análisis. Lo complejo del marco competitivo, ya que se compite en dos mercados, el presencial y el online, y en cada uno hay competidores distintos y las fuerzas competitivas no son iguales en cada mercado, todo en un entorno de pandemia y caída de consumo. Hay que sumar a esto los llamados grises legales en el marco de las Fintech, que implican un riesgo ya que decisiones que se tomen hoy tal vez no sean aplicables en el mediano plazo.

No obstante, los puntos antes mencionados, se puede decir que Naranja goza de una importante presencia de mercado, con una solidez financiera que no está en riesgo.

Pese a los puntos remarcados, se observa que es una empresa en pleno desarrollo e innovación, evolucionando hacia a la omnicanalidad, con un reciente cambio en el managment cuyo nuevo liderazgo la conduce en esa dirección, sin abandonar sus orígenes y cultura. Esto se debe a que la compañía está desarrollando sus 3 principales servicios, las tarjetas de crédito, las distintas alternativas de servicios on line y la transformación de Naranja X, su Fintech a banco. Esta diversificación permite que cada

una desde su cadena de valor aporte al *mix* del negocio total y en caso de ser necesario un área aporte al desarrollo de la otra, como es cuando partes de los ingresos de los tarjetahabientes se destine a la innovación y desarrollo tecnológico.

Como corolario es importante remarcar que este salto evolutivo llegará a un momento en el que deje de ser sustentable si no se revisan las estrategias y se las identifica como unidades de negocio separadas. Algo similar pasa con lo organizativo, ya que se deberá destinar recursos de áreas como marketing o sistemas a lo digital y al banco, sin abandonar el funcionamiento de lo presencial, ya que si bien como se desarrolló en el marco teórico la omnicanalidad habla de brindar la mejor experiencia a los clientes a través de todos los canales disponibles, aún cada uno requiere un seguimiento distinto en esta etapa de desarrollo.

Con la finalidad del logro de los objetivos, la empresa se debería ver inmersa en un proceso de replanteo del foco estratégico de diferenciación competitiva dentro de su mercado físico, así como definir si desea crecer con su masa crítica de clientes de tarjetas de crédito o dedicarse a mejorar los ingresos en este segmento y disminuir la morosidad. También teniendo en cuenta el contexto de pandemia, redefinir como reemplazar los *comercios amigos* que no pueden operar de manera normal bajo las restricciones existentes, por otras opciones que le permitan mantener las ventas dentro de los niveles aceptables.

Desde el lado de los costos y gastos, el crecimiento en participación de lo virtual implica evaluar si los recursos que se asigna hoy al *físico* son los necesarios o si se pueden reubicar o reestructurar. Otra opción para que la cadena de valor crezca en su aporte al final de la operación, es analizar la implementación de opciones que mejoren la productividad, como puede ser la aplicación de tareas por procesos, por ejemplo. Esto permitirá mejorar la eficiencia de los ingresos a través de la eficacia de los procesos.

De no conseguirse esto se dificultará el logro del objetivo final que es la mejora en las utilidades y la sustentabilidad económico-financiera de la empresa, e implicará la toma de decisiones drásticas que perjudicarían a Naranja, sus colaboradores y clientes, lo cual está lejos de lo que históricamente ha querido la empresa.

## Plan de Implementación

El siguiente plan de implementación surge del análisis y estudio realizado en las etapas anteriores del trabajo.

Como ya se ha planteado la principal problemática de Naranja está dada por la caída en la rentabilidad, la cual llegó a ser de 18% sobre ventas en el año 2017 y desde ese momento ha ido decreciendo hasta el año 2020, siendo del 11% sobre ventas en este último ejercicio. Este resultado es consecuencia de múltiples causas, como las que ya han sido mencionadas en análisis como PESTEL o FODA y sobre las cuales se hará foco en los objetivos. La caída del consumo, el incremento de la morosidad, y falta de financiamiento y sus altos costos son las principales. Tal como ha sido comentado en el planteo de la problemática, la conjunción de estos factores compone un alto riesgo para la sustentabilidad económico-financiera de la empresa. Según se mencionó en el FODA, esto impacta en los ingresos de los clientes siendo una amenaza directa a las ventas de Naranja. Otro impacto directo es en los gastos los cuales crecen a niveles mayores que las ventas, de lo cual surge la necesidad de revertir esta tendencia.

Como corolario, es necesario incrementar el flujo de dinero para minimizar la necesidad de conseguir fondos en el mercado con el alto costo ya mencionado.

### *Objetivo General*

El objetivo general de este plan es el incremento de 3pp (puntos porcentuales) la utilidad de la empresa para el 31 de diciembre del 2023.

Este objetivo es para el total de la empresa, significando que su alcance es Nacional. La fecha de comienzo del plan es el 1 de agosto del 2021. Los logros serán parciales durante el período hasta llegar al objetivo final al cabo de los 29 meses.

La base del plan está focalizada en acciones específicas que se desarrollarán más adelante, y se orientan fundamentalmente a 4 elementos a saber:

- Incremento de los ingresos
- Reducción de los niveles de morosidad
- Mejora de la eficiencia de los costos y gastos
- Incremento en la satisfacción de los clientes

Para alcanzar los objetivos particulares se contará con distintos recursos, células de trabajo internas para el armado e implementación de acciones, proveedores externos de servicios y consultoría, para provisión de hardware y software y al tratarse de una empresa de servicios financieros el recurso humano con el que cuenta Naranja también será una parte importante.

El objetivo se ve como alcanzable ya que como fue comentado en el planteo del plan de implementación, en el año 2017 el resultado del ejercicio fue de 18% de utilidad sobre ventas. Este objetivo forma parte de un plan a más largo plazo para recuperar ese nivel de utilidad e incluso superarlo y poder mantener la tendencia que se tiene en el mercado de las entidades financieras, esperando que el impacto de la pandemia de estos 2 años, ceda paulatinamente y complemente las acciones que se comentarán a continuación.

Como ya se anticipó el alcance del plan es a nivel nacional ya que Naranja tiene sucursales y clientes en todas las provincias del país, incluida la ciudad de Buenos Aires. Dentro de este marco geográfico se desarrollan estrategias tendientes a:

- Recuperación de clientes que han dejado de usar la tarjeta.
- Incremento del promedio de consumo mensual
- Mejora de la ratio de cobranzas vs ventas
- Eficientizar los gastos generales

El cumplimiento de la propuesta tiene como fecha de finalización el 31 de diciembre del 2023. Los recursos que se utilizarán serán tanto internos; colaboradores de las áreas de compras, marketing, RR.HH., operaciones y sistemas, y externos, proveedores de hardware y software, consultoras de RR.HH., agencias y desarrolladores de marketing, entre otros; los cuales se especifican en cada plan de acción. Esta combinación permitirá ahorro en los costos y fundamentalmente, compromiso e involucramiento de gran parte de las áreas de la compañía, haciendo de este plan un plan integral.

#### *Objetivos Específicos*

Todos los objetivos están planteados para el período agosto 2021- diciembre 2023 y para su comparación se ajustan por inflación de acuerdo con la encuesta del BCRA (marzo, 2021)

Objetivo: Incrementar 10% los ingresos por servicios al 31 de diciembre 2023

Si bien 10% de crecimiento puede parecer moderado para el plazo establecido, las expectativas económicas analizadas en PESTEL del país aún son inciertas, hay indicadores de posible alta inflación para los próximos años según el BCRA (marzo 2021), sumado a la incertidumbre sobre el cierre de la negociación de la deuda externa, ambos factores impactan en los ingresos de los clientes y en el consumo.

Estas acciones están orientadas a generar mayores ventas a través de acciones comerciales como promociones de descuento en supermercados donde Naranja tenga participación menor al 10%, o campaña de marketing digital para recuperar clientes *quemados* (con más de 90 días sin usar la tarjeta, basados en Data Analytics) y obtener nuevos clientes, utilizando medios como Youtube, Instragram y Facebook e Influencers para la misma. El desarrollo de nuevos sistemas de pago, y la mejora en el servicio al cliente apuntando a un nivel superior a 8 según la medición NPS (nivel de promotores). Este último punto, siendo intangible requiere que se mida a través de encuestas, las cuales se explicarán en el anexo, pero cuya inversión está incluida en el presupuesto. (Ver anexo 3 para detalles sobre plan de capacitación). A los efectos de desarrollar software se contratará un proveedor externo quien, junto al equipo de sistemas, crearan las aplicaciones necesarias para conectarse con las diferentes tiendas online de comercios amigos, sistemas de pago contactless con un plazo de desarrollo de 120 días previos a la puesta en marcha.

Plan de Acción Incrementar Ingresos

|   | Objetivo   | Tarea   | Alcance  | Responsable  | Tiempo implementación | Medición   |
|---|--|---|--|--|-----------------------|--|
| Objetivo Incremento 10% ingresos por ventas | Incrementar uso de Naranja como medio de pago en Supermercados, llegando al 11% total de participación | Negociar con las cadenas regionales de supermercados promociones de descuentos y cuotas sin interés   | Creer en ventas en cadenas donde hoy Naranja participa menos del 8%                                    | Área comercial y finanzas  | 6 Meses               | Evolución de facturación mensual (estado de resultados) y seguimiento bimestral de share (estudios de mercado, proveedor externo)  |
|   | Crecimiento ventas en tiendas oficiales on line  | Desarrollar aplicaciones para complementar Naranja a tiendas oficiales existentes   | Formar ecosistemas con tiendas oficiales on line (ropa, electrodomésticos, viajes)                     | Área comercial, marketing, sistemas y finanzas + proveedor externo | 7 meses               | Indicadores de desarrollo de sistemas (informe mensual) y evolución facturación (estado de resultados)   |
|   | Sistema para pago contactless en comercios (Naranja X)   | Diseñar e implementación software para medios de pago contactless   | Implementación del sistema para pago virtual en comercios vía QR o billetera virtual(Naranja X)        | Área sistemas, finanzas, legales y compliance + proveedor externo  | 10 meses              | Indicadores de desarrollo de sistemas (informe mensual) y evolución facturación mensual (estado de resultados)   |
|   | Ampliar base clientes incorporados a traves de campañas digitales                                      | Diseñar campañas digitales en Facebook/Instagram y YouTube  | Recuperar 25% clientes que no han comprado en los últimos 6 meses e incrementar 10% de nuevos clientes | Área marketing, comercial y sistemas + agencia externa             | 6 meses               | Ventas realizadas a nuevos clientes o clientes sin operaciones en los últimos 6 meses (Big Data y Data Analytics), evolución de facturación mensual (estado de resultados) |
|   | Colaboradores en centros atención al cliente capacitados en ventas en el entorno digital               | Diseñar plan de capacitación en atención al cliente en un entorno digital y capacitar a base de recursos humanos que capacitará al equipo de at. Al cliente | Capacitación 100% del personal de los centros de atención  | Área recursos humanos, operaciones y sistemas + consultor externo  | 5 meses               | Examen y emisión certificado de cursado vs nómina de colaboradores involucrados  |

Fuente: elaboración propia

**Objetivo: Disminuir 5% los cargos por incobrabilidad al 31 de agosto 2023**

Este objetivo implica reducir de 12% sobre ventas en el año 2019 a 11% en el año 2023, si se tiene en consideración que en año 2017 el porcentaje sobre ventas era el doble de este, lo cual significa que la baja va a ser más moderada en los próximos ejercicios, teniendo en cuenta el contexto económico mencionado en el objetivo anterior.

Las acciones principales son ofrecer refinanciar la deuda a aquellos clientes con índices de morosidad moderados o medios en primera instancia y en segundo lugar evitar que quienes hoy no pagan el total de consumo, sigan en esa tendencia y se conviertan en morosos en el futuro cercano. Ambos implicarán planes de financiación a tasas bajas y flexibles, con revisiones periódicas del monto total de consumos permitidos para incentivar el uso de la tarjeta en esas cuentas. A diferencia del objetivo anterior la inversión en estas acciones estará dada por la reducción de ingresos por financiación, lo cual se verá en el presupuesto del plan y la proyección de resultados.

| Plan de Acción Reducir Morosidad  |  |   |   |  |         |   |
|---|--|---|---|--|---------|---|
| Objetivo Reducción 5% cargos por incobrabilidad (200pp sobre ingresos operativos) | Objetivo   | Tarea   | Alcance   | Responsable                            | Tiempo  | Medición  |
|   | Refinanciación para los morosos (40% del objetivo)   | Establecer base clientes por % de morosidad y establecer propuestas de planes de pago | Planes de pago para morosos a tasa fija y plazos variados con reducción del cargo por resumen y renovación  | Área finanzas, comercial y operaciones | 3 meses | Evolución de cargos por incobrabilidad mensual e ingresos por financiación (estado de resultados)   |
|   | Financiación de saldo para quienes durante 3 meses o más pagan el mínimo o hasta el 50% del saldo (60% del objetivo) | Crear plan de financiación a tasa diferencial y revisión de tope de acuerdo de compra | Plan de pagos quines no na han pagado el total de consumos en los últimos 120 días y revisión del tope de consumos trimestralmente en caso de cumplimiento oportuno | Área finanzas, comercial y operaciones | 3 meses | Evolución de cargos por incobrabilidad mensual e ingresos por financiación (estado de resultados), indicador de pagos sobre total consumido |

Fuente: elaboración propia

**Objetivo: Reducir 4pp los gastos totales; logrando reducción de costos de insumos, y logísticos 1pp, y gastos de personal 2pp, al 31 de diciembre 2023**

Como el objetivo primario para lograr mejorar la rentabilidad es el incremento del ingreso por servicios, los gastos se ven afectados por las erogaciones necesarias que se deben realizar, como campañas de publicidad o incremento de amortizaciones por compra de equipamiento. No obstante, se proponen mejoras en el nivel de gastos a través de mejora en las compras, costos y productividad. Especialmente orientadas a la reducción de gastos de compras y distribución a través de la implementación de

herramientas que permitan licitaciones periódicas y revisión del flujo de pedidos, con la modificación del análisis de inventarios y puntos de re pedido, minimizando inventarios inmovilizados y los costos que estos implican. Estos son los focos que se verán en el plan de acción. Paralelamente a esto, se presupuestará con distintos proveedores de hardware la compra de terminales de autoservicio, incluyendo instalación y mantenimiento. Las mismas deben contar con el software necesario para cumplir la función de auto consulta, emisión de resúmenes y cobro.

| Plan de Acción Disminuir Costos / Gastos                                  |  |   |   |   |          |   |
|---|--|---|---|---|----------|---|
|   | Objetivo   | Tarea   | Alcance   | Responsable   | Tiempo   | Medición  |
| Objetivo Reducción 3,5% costos y gastos (400pp sobre ingresos operativos) | Reducción costos insumos (40% del objetivo)  | Establecer sistema de licitaciones periódicas con proveedores para la compra de insumos | Reducir costos de compras por realizar compulsas periódicas de precios                | Área compras y finanzas   | 3 meses  | Comparativo gastos de compras vs. períodos anteriores (estado de resultados)  |
|   | Mejorar el costo logístico de compras (5% del objetivo)                              | Definir punto crítico de repedido para fijar período de licitaciones con compras        | Disminuir costos de inventarios inmovilizado  | Área logística y compras  | 2 meses  | Presentación de circuito de pedidos y flujo de compras al área de compras, evolución costo logístico de compras ( estado de resultados) |
|   | Reducción del costo de transporte de insumos ( 10% del objetivo)                     | Implementar sistema de licitaciones periódicas con proveedores logísticos               | Reducir costos logísticos por realizar compulsas periódicas de precios                | Área logística y finanzas   | 3 meses  | Comparativo costo logístico vs. períodos anteriores (estado de resultados)  |
|   | Reducción de resúmenes en papel del 75% (20% del objetivo)                           | Desarrollar de campañas digitales dirigidas a clientes                                  | Informar a los clientes ventajas del no uso de papel y lo amigable con el planeta     | Área marketing, sistemas y operaciones                                      | 6 meses  | KPI mensual para la medición de cantidad de resúmenes en papel y evolución de los envíos digitales, y consumo de papel                  |
|   | Mejora de la productividad en los centros de atención al clientes (25% del objetivo) | Negociar y comprar de terminales de autoservicio  | Instalación de 50 de terminales de autoservicio en los centros de atención al cliente | Área sistemas, finanzas, compras, operaciones, marketing y recursos humanos | 18 meses | Plan de inversiones (capex), kpi que mida productividad y evolución gastos de personal sobre ventas (estado de resultados mensual)      |

Fuente: elaboración propia

Objetivo: Satisfacción de clientes mayor a 8 al 30 de junio 2023

Este punto se encuentra incluido en el plan de acción como factor de medición de otra actividad, pero también es un objetivo en sí mismo. Por tal motivo se lo encuentra explicitado en el diagrama de GANTT y en el presupuesto. El desarrollo de este punto se encuentra en el anexo 3.

El 8 como objetivo no es caprichoso, sino que en base a la encuesta que se elige usar, los puntajes mayores a 8, implican clientes fieles y que recomendarán a Naranja como *su tarjeta*. El logro de dicha ratio está pensado para el año 2023 cerrado, creciendo parcialmente desde enero del 2022, y tomando el período agosto-diciembre 2021, para establecer el nivel de encuestas suficientes y ver los puntos a mejorar. Este punto y la capacitación a los colaboradores para la mejora de la atención se desarrollan en el anexo 3.

## Diagrama de GANTT

En el diagrama de GANTT se establecen los tiempos necesarios para diseño, implementación y puesta en marcha, no incluye el desarrollo continuo por ejemplo en el caso de las campañas de marketing. La fecha de inicio es el 1 de agosto 2021.

| Plan de Acción Incrementar Ingresos   | Responsables                 | TIEMPO (en meses) |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|---|------------------------------|-------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
|   |                              | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Negociar con las cadenas regionales de supermercados promociones de descuentos y pagos  | Comercial                    |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|   | Finanzas                     |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|   | Marketing                    |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Desarrollar e implementar aplicaciones para complementar Naranja a tiendas oficiales existentes   | Comercial                    |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|   | Marketing                    |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|   | Sistemas + proveedor         |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|   | Finanzas                     |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Diseñar e implementar software para medios de pago contactless  | Sistemas + proveedor         |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|   | Finanzas                     |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|   | Legales                      |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|   | Compliance                   |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Diseño campañas digitales en Facebook/Instagram y YouTube con el objetivo de mostrar las promociones y recordatorio de marca                                | Marketing + Proveedor        |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|   | Comercial                    |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|   | Sistemas                     |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Diseñar plan de capacitación en atención al cliente en un entorno digital y capacitar a base de recursos humanos que capacitará al equipo de at. Al cliente | Recursos humanos + proveedor |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|   | Operaciones                  |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|   | Sistemas                     |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Desarrollo encuesta de medición de satisfacción clientes  | Marketing + proveedor        |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |

Fuente: elaboración propia

| Plan de Acción Reducir Morosidad   | Responsables | TIEMPO (en meses) |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|--|--------------|-------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
|  |              | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Definir planes de pago para morosos a tasa fija y plazos variados con reducción del cargo por resumen y renovación | Finanzas     |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|  | Comercial    |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|  | Operaciones  |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Crear plan de financiación a tasa diferencial y revisión de topes de acuerdo de compra                             | Finanzas     |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|  | Comercial    |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|  | Operaciones  |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |

Fuente: elaboración propia

| Plan de Acción Disminuir Costos / Gastos   | Responsables          | TIEMPO (en meses) |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|--|-----------------------|-------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
|  |                       | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Establecer sistema de licitaciones periódicas con proveedores para la compra de insumos                        | Compras + proveedor   |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|  | Finanzas              |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Definir punto crítico de repedido para fijar período de licitaciones con compras                               | Logística             |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|  | Compras               |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Implementar sistema de licitaciones periódicas con proveedores logísticos                                      | Logística + proveedor |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|  | Finanzas              |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Desarrollar de campañas digitales dirigidas a clientes mostrando ventajas del manejo digital de la información | Marketing + proveedor |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|  | Sistemas              |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|  | Operaciones           |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Negociar y comprar de terminales de autoservicio   | Sistemas + proveedor  |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|  | Finanzas              |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|  | Compras               |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|  | Marketing             |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|  | Operaciones           |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|  | Recursos humanos      |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |

Fuente: elaboración propia

### Presupuestos y proyección resultados

(valores expresados en miles de \$)

| Plan de Acción Inrementar Ingresos  |   |          |
|---|---|----------|
| Concepto  | Tarea a desarrollar   | Costo \$ |
| Desarrollar aplicaciones para complementarse con tiendas oficiales        | Desarrollar e implementar aplicaciones para complementar Naranja a tiendas oficiales existentes   | 5.000    |
| Diseñar software para medios de pago contactless                          | Diseñar e implementar software para medios de pago contactless  | 8.000    |
| Crear de campañas digitales en Facebook/Instagram y YouTube               | Campaña anual Facebook/Instagram + honorarios agencia (diseño de campaña)   | 10.500   |
|   | Campaña anual You Tube + honorarios agencia (diseño de campaña)   | 8.000    |
| Diseñar plan de capacitación en atención al cliente en un entorno digital | Diseñar plan de capacitación en atención al cliente en un entorno digital y capacitar a base de recursos humanos que capacitará al equipo de at. Al cliente | 1.500    |
| Encuesta de medición de satisfacción clientes                             | Abono servicio consultoría para medición de satisfacción de satisfacción clientes a través de encuesta digitales  | 12.000   |
| Costo Total Acciones  |   | 45.000   |

Fuente: elaboración propia

| Plan de Acción Disminuir Costos / Gastos                      |  |          |
|---|--|----------|
| Concepto  | Tarea a desarrollar  | Costo \$ |
| Desarrollar de campañas digitales dirigidas a clientes        | Desarrollar de campañas digitales dirigidas a clientes mostrando ventajas del manejo digital de la información | 3.000    |
| Establecer sistema de licitaciones periódicas con proveedores | Compra software aplicativo para licitaciones (licencia-abono anual)  | 2.500    |
| Negociar y comprar de terminales de autoservicio              | Adquisición e instalación de terminales autoconsulta (*)   | 1.750    |
| Costo Total Acciones  |  | 7.250    |

Fuente: elaboración propia

Los presupuestos están en base a valores 2021 y se ajustan por inflación estimada según encuesta BCRA (marzo, 2021), para la evaluación de los resultados obtenidos, ROI, VAN y TIR. Todos los valores están expresados en miles de pesos. Los abonos y/o campañas son valores por períodos anuales.

En el anexo 4 se muestra el impacto anual de cada uno de estos costos, así como el de la reducción de ingresos por las acciones de crecimientos de ventas y reducción de morosidad.

## Proyección resultados

Valores expresados en miles de pesos, base 2020 y ajustados por inflación según encuesta BCRA (marzo, 2021)

| Concepto  | 2020 FY               |             | 2021 FY proyectado    |             | 2022 FY proyectado    |             | 2023 FY proyectado    |             |
|---|-----------------------|-------------|-----------------------|-------------|-----------------------|-------------|-----------------------|-------------|
|   | Inflación<br>estimada | 46%         | Inflación<br>estimada | 46%         | Inflación<br>estimada | 39%         | Inflación<br>estimada | 31%         |
| <small>(Valores expresados en miles de \$ base 2020, ajustados por inflación estimada según encuesta BCRA marzo 2021)</small> |                       |             |                       |             |                       |             |                       |             |
|   | \$                    | %           | \$                    | %           | \$                    | %           | \$                    | %           |
| Ingresos netos por servicios  | 17.301.284            |             | 25.638.773            |             | 37.063.410            |             | 50.592.296            |             |
| Ingresos netos por financiación   | 17.399.876            |             | 25.277.520            |             | 34.398.417            |             | 44.057.380            |             |
| Resultado neto inversiones transitorias   | 2.434.056             |             | 3.269.424             |             | 4.180.939             |             | 5.477.031             |             |
| <b>Total ingresos operativos</b>  | <b>37.135.216</b>     |             | <b>54.185.717</b>     |             | <b>75.642.766</b>     |             | <b>100.126.706</b>    |             |
| Cargos por incobrabilidad   | -4.442.969            | -12%        | -6.454.301            | -12%        | -8.702.334            | -12%        | -11.217.657           | -11%        |
| <b>Total ingresos operativos netos del cargo por incobrabilidad</b>   | <b>32.692.247</b>     |             | <b>47.731.416</b>     |             | <b>66.940.432</b>     |             | <b>88.909.050</b>     |             |
| Gastos personal   | -7.686.171            | -24%        | -10.998.123           | -23%        | -14.982.394           | -22%        | -19.430.667           | -22%        |
| Impuestos y tasas   | -5.260.013            | -16%        | -7.679.619            | -16%        | -10.674.670           | -16%        | -13.983.818           | -16%        |
| Gastos publicidad   | -607.847              | -2%         | -892.587              | -2%         | -1.250.180            | -2%         | -1.643.602            | -2%         |
| Depreciación activos fijos  | -1.809.235            | -6%         | -2.643.233            | -6%         | -3.673.412            | -5%         | -4.811.627            | -5%         |
| Otros egresos operativos  | -6.877.452            | -21%        | -9.749.681            | -20%        | -13.276.693           | -20%        | -17.245.963           | -19%        |
| <b>Total egresos operativos</b>   | <b>-22.240.718</b>    | <b>-68%</b> | <b>-31.963.243</b>    | <b>-67%</b> | <b>-43.857.349</b>    | <b>-66%</b> | <b>-57.115.677</b>    | <b>-64%</b> |
| Resultado neto antes de inversiones en asociadas y otras sociaedades  | 10.451.529            | 32%         | 15.768.173            | 33%         | 23.083.083            | 34%         | 31.793.373            | 36%         |
| Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades  | -26.393               | 0%          | -38.534               | 0%          | -53.562               | 0%          | -70.166               | 0%          |
| Resultado efecto por cambios en el poder adquisitivo de la moneda   | -5.151.386            | -16%        | -7.521.024            | -16%        | -10.454.223           | -16%        | -13.695.032           | -15%        |
| <b>Resultado antes de impuesto a las ganancias</b>  | <b>5.273.750</b>      | <b>16%</b>  | <b>8.208.615</b>      | <b>17%</b>  | <b>12.575.298</b>     | <b>19%</b>  | <b>18.028.175</b>     | <b>20%</b>  |
| Impuesto a las ganancias  | -1.957.768            | -6%         | -2.873.015            | -6%         | -4.401.354            | -7%         | -6.309.861            | -7%         |
| <b>Resultado neto de ejercicio</b>  | <b>3.315.982</b>      | <b>10%</b>  | <b>5.335.600</b>      | <b>11%</b>  | <b>8.173.944</b>      | <b>12%</b>  | <b>11.718.314</b>     | <b>13%</b>  |

Fuente elaboración propia

## Evolución flujo primeros 12 meses, ver Anexo 5

Al analizar el flujo del primer año, se puede apreciar que de los 12 meses sólo febrero da flujo negativo, el resto de los meses dan positivo, al igual que el cierre del año. Para el armado de este se estimó la curva de ingresos en base a los informes trimestrales del año 2020 del estado de resultados de Naranja, como porcentaje de cada trimestre y luego se dividió cada período tratando de establecer una estacionalidad. Para el caso de los gastos de personal se estimó el aumento por paritarias desde el 1 de julio. Para determinar el resto de los gastos se tomó como forma de calcular, seguir la curva de ventas.

## Cálculo ROI

### Cálculo ROI anual

ROI = ( Ingresos - Inversión ) / Inversión

Utilidad adicional=

Inversión( gastos )=

Inversión( disminución ingresos netos por servicio/ingresos por financiación)

ROI =

ROI 2021

494.266

20.767

126.299

236%

ROI 2022

757.460

38.623

1.088.448

1861%

ROI 2023

1.010.447

40.899

1.467.124

2371%

(Valores expresados en miles de \$ base 2020, ajustados por inflación estimada según encuesta BCRA marzo 2021)

Fuente: elaboración propia

La diferencia que se aprecia en el crecimiento de ROI se ve justificada porque se ha decidido iniciar los planes de acción en agosto 2021 cargando gran parte de la inversión en los 5 meses del 2021 y el resto al inicio del 2022, dejando de esta manera 3 años con crecimiento de rentabilidad y ROI positivo, pero acelerando el crecimiento de este último en los años 2 y 3 del plan.

### Cálculo VAN y TIR

Se adjuntan cálculo de VAN y TIR de acuerdo con los valores del flujo precedente y los presupuestos incluidos en el plan.

| Cálculo VAN              | VAN        |
|--------------------------|------------|
| Inversión                | -2.782.160 |
| Flujo                    | 25.227.857 |
| Tasa Lelic (BCRA 9jun21) | 38%        |
| VAN                      | 7.126.995  |

| Cálculo TIR | TIR        |
|-------------|------------|
| Inversión   | -2.782.160 |
| Flujo       | 25.227.857 |
| TIR         | 8,07%      |

Fuente:Elaboración propia

## Conclusiones y recomendaciones

Naranja S.A., es una empresa de origen familiar oriunda de la Ciudad de Córdoba que opera en el mercado de servicios financieros, con 50 años de experiencia. Actualmente tiene operaciones en todo el país a través de su cadena de sucursales y centros de atención al cliente. Ha crecido exponencialmente en el mercado de emisores de tarjetas de crédito no bancarias, transformándose en empresa líder en su rubro.

Al igual que el resto de la industria donde desarrolla el *core* de su negocio, en los últimos años, ha visto afectada su rentabilidad, la que ha caído hasta llegar al 10% sobre ventas en el año 2020. Fundamentalmente son dos los motivos que he observado a lo largo del estudio; caída de los ingresos por servicios, principalmente por la baja en el consumo en el país de los últimos años, y el incremento de la mora de sus tarjetahabientes, dados los niveles de inflación por encima de los salarios.

Un comentario aparte merece el contexto de pandemia que afecta el país producto del COVID 19. A los efectos del estudio se tomó que para los años 2022 y 2023, la pandemia tenderá a ceder y no afectará de manera tan notoria como en los años 2020 y 2021.

Entre las conclusiones del presente, puedo remarcar que las causas comentadas en el párrafo anterior han afectado a Naranja de manera enfática, dado su objetivo de share de mercado como emisor de tarjetas. buscando así cada año incrementar el número de tarjetas emitidas, lo que hace que, al aumentar la masa crítica de tarjetas en un mercado con caída de consumo, el ingreso por servicios caiga consistentemente año a año. A esto se debe sumar el incremento de los costos operativos y gastos varios.

El objetivo del plan propuesto es comenzar un proceso de recuperación de la rentabilidad, llegando al 13% sobre ventas al final del año 2023. Este primer objetivo es solamente el inicio de un proceso aún mayor, no incluido en este estudio para llegar nuevamente a 18% de rentabilidad. Esto permitirá recuperar los niveles previos al 2018 en el estado de resultados.

Para lograrlo, luego del trabajo realizado se ha decidido proponer un plan estratégico que se basa en las ventajas competitivas que hoy tiene Naranja dentro de su mercado, potenciando sus fortalezas para enfrentar las tendencias que señalan que se mantendrán la caída del consumo y la inflación, permitiendo un incremento en los ingresos y reducción de los costos.

Las acciones recomendadas se basan fundamentalmente en mejorar los indicadores económicos-financieros. A través de distintas herramientas, financieras, comerciales y de marketing; pero también se han sumado propuestas *soft*, como son capacitación a los colaboradores de ventas y atención, y de seguimiento del nivel de satisfacción de los clientes. Esto se debe a que, si bien el foco es mejorar la rentabilidad, no sólo por incrementar ventas y bajar gastos se conseguirá este objetivo, sino que, de no aplicarse las acciones mencionadas, no estará garantizada la sustentabilidad del plan.

El plan propuesto, surge de analizar la situación general del mercado y que afecta a las empresas de servicios financieros en general. Esto implica que, si bien el caso está orientado a Naranja S.A., dicho plan se podría aplicar a otras empresas similares. Siendo una industria de servicios, la mejora en la atención de los clientes y la digitalización, colaboran en la fidelización, especialmente en el mercado de servicios

financieros orientado a la omnicanalidad. Con el desarrollo de este plan se busca generar incremento en las ventas y eficiencia en los costos, con el consecuente impacto en la mejora de la rentabilidad, generando así un *loop productivo*.

Como corolario se sugieren las siguientes recomendaciones:

Una vez aprobado este plan, es muy importante la comunicación a todos los miembros de la compañía, teniendo el mayor alcance posible. Comenzar por la dirección y gerencia y seguir hasta los niveles operativos de las sucursales, dando a cada segmento la información necesaria para comprender el plan y la importancia del rol de cada uno en el resultado final. Todos deben estar convencidos de ser *protagonistas* del cambio, y este plan es una parte de ese cambio.

Lograda la comunicación, formar una célula de trabajo que coordine con cada área involucrada la forma de ejecutar el plan y de seguimiento al avance de cada tarea en base a las fechas establecidas, y siga la evolución de cada uno de los KPI. Esta célula será quien reporte ante la dirección el estatus del plan y las acciones correctivas o modificaciones a realizar. Esto permitirá agilizar cualquier cambio necesario antes modificaciones fuera de la empresa que pudieran suceder, ya que en un mercado como el argentino los cambios en las reglas de juego suelen ser comunes.

Recursos humanos debe establecerse el plan de comunicación, como se comunicará a cada uno de los equipos cual es avance del plan y mantener *viva la llama* en todos los colaboradores.

Adicional a las acciones mencionadas, y como recomendaciones fuera de la propuesta, se sugiere que se trabaje en el futuro sobre los siguientes puntos:

- Definir orgánicamente el área de marketing y determinar funciones para las áreas físicas y las digitales.
- Reforzar dentro de toda la organización el concepto de manejo del cambio y proyectar la cultura hacia el futuro de Naranja, incluyendo las nuevas unidades de negocios y la omnicanalidad.
- Determinar cómo mirar el futuro de cara a las distintas unidades de negocio, tarjetas de crédito, servicios digitales y Fintech, para fijar en qué forma se integrará cada una a la organización y sus resultados.

## Anexos

### Anexo 1 – Cadena de Valor



Fuente elaboración propia

#### Comentarios Cadena de Valor:

Las 5 actividades primarias tienen una relación muy bien estructurada.

Cada una tiene un aporte de valor y contribuye a lograr ventaja competitiva de cara al resto del mercado. Como tema primordial de las áreas de logística y operaciones se destaca el *just in time*. Manejan ventas y clientes los 7 días de la semana y cada operación es distinta a la anterior con un vencimiento corriendo desde ese momento. El procesamiento de la información, el flujo de insumos, el mantenimiento de los sistemas, son ejemplos de cómo este sistema aporta reducción de costos (minimizar costos de stocks inmovilizados) pero también aportan valor al cliente quien necesita tener la información y documentación disponible cualquier día en cualquier horario

Aquí también se nota el aporte de las áreas de compras y sistemas, para que se tenga el soporte necesario para alcanzar estos objetivos.

Como se ve en el cuadro del anexo, el área de servicios es la de mayor importancia al agregar valor. Su foco hacia el cliente y su contacto directo hacen que el mantenimiento de los clientes actuales y su satisfacción, hagan que los mismos se fidelicen, refieran Naranja a otros posibles clientes y finalmente todo se traduzca en mayores ingresos y mejores resultados. Junto a esta área se encuentra como principal soporte recursos humanos, ya que el proceso de selección de nuevos colaboradores es primordial para mantener la cultura de atención al cliente.

## Anexo 2 – FODA



Fuente elaboración propia

### Resumen FODA

El share de mercado de Naranja es su principal fortaleza. Le otorga una posición sólida en cuanto a la cartera de clientes y establecer condiciones comerciales que la diferencien, pudiendo correr ciertos riesgos al momento de definir las mismas.

En oportunidades se destaca el lanzamiento de la Fintech Naranja X, en un mercado en plena expansión con lo cual tiene todo para ganar y marcar ventajas competitivas desde un principio.

Como se ha enunciado desde el comienzo del trabajo, la falta de liquidez genera una gran debilidad en un mercado con altas tasas de interés (amenaza). Si bien su generación de capital de trabajo no está en riesgo, los costos financieros pueden socavar las utilidades de la compañía en el futuro.

### Anexo 3 – Encuesta Satisfacción clientes

La encuesta de satisfacción a clientes se realizará de manera digital, la cual será enviada al cliente vía email con el link correspondiente para realizar. La misma tendrá como objetivo medir los siguientes puntos:

- Puntos generales: Disponibilidad colaboradores para la atención, estado del lugar de atención, calidad de atención.
- Colaboradores: Presencia personal, disposición para la atención, conocimientos de los temas, nivel de solución a la necesidad del cliente.
- Lugar de atención: Estado instalaciones, comodidad para el cliente, accesibilidad, limpieza.

- Prestaciones de Naranja: Canales de comunicación, claridad de información, promociones. Servicios anexos.

El objetivo es un mínimo de 50 encuestas por sucursal mes para tener una cantidad de respuestas que permita el análisis.

La misma estará desarrollada y monitoreada por una consultora externa quien proveerá a la empresa de los resultados para su análisis.

A los efectos de cumplimentar esta parte del plan, el área de RRHH junto con un/a consultor externo desarrollarán una capacitación para todos los colaboradores del área de ventas, orientada a los siguientes puntos:

- Empatía en el servicio al cliente
- Disponibilidad y atención
- Manejo de herramientas digitales (uso y explicación al cliente)
- Atención de reclamos y provisión de soluciones
- Presentación personal
- Aspecto del local o centro de atención (limpieza, mantenimiento, orden)

La capacitación será dictada a colaboradores del área de RRHH, quienes luego la transmitirán a todas las sucursales, bajo supervisión del consultor/a. El servicio del consultor incluye, observación de oportunidades actuales en centro de atención, armado de la capacitación, presentación, capacitación al área de RRHH, seguimiento y correcciones necesarias. El proceso tomará 180 días, siendo los primeros 60 destinados a la etapa de estudio y armado.

#### *Anexo 4 – Presupuestos*

| Concepto a contratar                  | Detalle   | Unitario | QTY   | Total  |
|---------------------------------------|---|----------|-------|--------|
| Terminales autoconsulta U\$S          | Se adjunta foto de la propuesta. NCR principal importadora de estas terminales no suministra datos        | 3.500    | 50    | 17.500 |
| Horas aplicaciones U\$S               | Costo promedio por hora de desarrollador de software  | 150      | 1.033 | 15.499 |
| Horas Capacitación \$                 | Valor por hora de desarrollo de material de entrenamiento   | 6.000    | 250   | 1.500  |
| Marketing Instagram/Facebook Anual \$ | Costo estimado anual a valores de junio 2021, para llegar a 71% de penetración en adultos de 18 a 65 años |          |       | 10.500 |
| Marketing You Tube \$                 | Costo estimado anual a valores de junio 2021, para llegar a 71% de penetración en adultos de 18 a 65 años |          |       | 8.000  |
| Encuesta Satisfacción clientes        | Valor estimado por abono mensual de aplicación y consolidación de resultados                              |          |       | 1.250  |

Los costos estimados surgen de consultas hechas a idóneos en cada caso  
Para los costos en U\$S se tomó como tipo de cambio \$ 100 = U\$S 1

Fuente: elaboración propia

## Se adjunta cuadro con impacto de la inversión en cada año del plan

| Proyección gastos   | Tiempo Implementación en meses(Gantt)     | Inicio | 2021     | 2022          | 2023          |               |
|---|---|--------|----------|---------------|---------------|---------------|
| Desarrollar aplicaciones para complementarse con tiendas oficiales        |   | 6      | 1-sep-21 | 3.333         | 1.667 0       |               |
| Diseñar software para medios de pago contactless                          |   | 7      | 1-oct-21 | 3.429         | 4.571         |               |
| Crear de campañas digitales en Facebook/Instagram y YouTube               | Costo campaña anual (incl. Costo agencia) |        | 1-ago-21 | 8.005         | 25.715        | 33.687        |
| Diseñar plan de capacitación en atención al cliente en un entorno digital |   | 6      | 1-oct-21 | 750           | 750           |               |
| Diseño de software de licitaciones periódicas con proveedores             |   | 3      | 1-sep-21 | 2.500         |               |               |
| Desarrollar de campañas digitales dirigidas a clientes                    | Costo campaña anual (incl. Costo agencia) |        | 1-sep-21 | 1.000         | 4.170         | 5.463         |
| Negociar y comprar de terminales de autoservicio                          | Amortización anual                        |        | 1-ene-22 | 1.750         | 1.750         | 1.750         |
| Encuesta de medición de satisfacción clientes                             | Desarrollo, abono anual y medición        |        | 1-ago-21 | 5.000         | 16.680        | 21.851        |
| <b>Total</b>  |   |        |          | <b>20.767</b> | <b>38.623</b> | <b>40.899</b> |

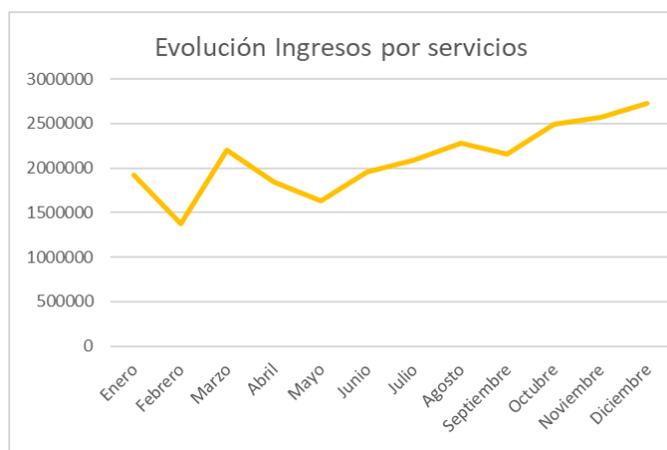
| Proyección Reducción de ingresos   | Parámetros de estimación  | Inicio   | 2021           | 2022             | 2023             |
|--|---|----------|----------------|------------------|------------------|
| Negociar con las cadenas regionales de supermercados promociones de descuentos y pagos | Inversión estimada 2022/23: 1% sobre Ingresos (impacta en ingresos netos por servicios)               | 1-ene-22 | 0              | 351.112          | 462.578          |
| Establecer base clientes por % de morosidad y establecer propuestas de planes de pago  | Inversión estimada 2021: 0,5% 2022/23: 2% sobre Ingresos (impacta en ingresos netos por financiación) | 1-sep-21 | 126.299        | 737.336          | 1.004.546        |
| Crear plan de financiación a tasa diferencial y revisión de topes de acuerdo de compra |   |          |                |                  |                  |
| <b>Total</b>   |   |          | <b>126.299</b> | <b>1.088.448</b> | <b>1.467.124</b> |

Fuente: elaboración propia

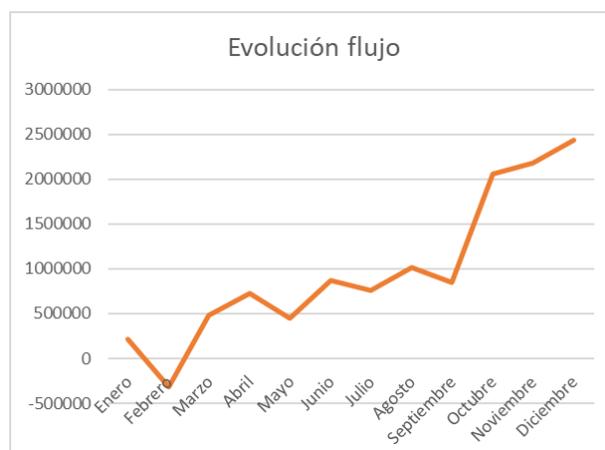
## Anexo 5 – Flujo año 2021

| Proyección flujo anual 2021   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Concepto  | Enero             | Febrero           | Marzo             | Abril             | Mayo              | Junio             | Julio             | Agosto            | Septiembre        | Octubre           | Noviembre         | Diciembre         |
| <small>(Valores expresados en miles de \$ base 2020, ajustados por inflación estimada por encuesta BCRA marzo 2021)</small> |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Ingresos netos por servicios  | 1.922.414         | 1.373.153         | 2.197.044         | 1.846.638         | 1.629.387         | 1.955.264         | 2.089.820         | 2.285.741         | 2.155.127         | 2.497.692         | 2.575.745         | 2.731.851         |
| Ingresos netos por financiación   | 1.403.277         | 1.002.340         | 1.603.745         | 2.083.496         | 1.838.379         | 2.206.054         | 1.853.476         | 2.027.239         | 1.911.397         | 3.031.813         | 3.126.558         | 3.316.046         |
| <b>Total ingresos operativos</b>  | <b>3.325.690</b>  | <b>2.375.493</b>  | <b>3.800.789</b>  | <b>3.930.134</b>  | <b>3.467.765</b>  | <b>4.161.318</b>  | <b>3.943.296</b>  | <b>4.312.980</b>  | <b>4.066.524</b>  | <b>5.529.506</b>  | <b>5.702.303</b>  | <b>6.047.897</b>  |
| Cargos por incobrabilidad   | -617.934          | -441.381          | -706.210          | -742.280          | -654.953          | -785.943          | -349.542          | -382.311          | -360.465          | -462.629          | -477.086          | -506.000          |
| <b>Total ingresos operativos netos del cargo por incobrabilidad</b>   | <b>2.707.756</b>  | <b>1.934.112</b>  | <b>3.094.579</b>  | <b>3.187.854</b>  | <b>2.812.812</b>  | <b>3.375.375</b>  | <b>3.593.754</b>  | <b>3.930.668</b>  | <b>3.706.059</b>  | <b>5.066.877</b>  | <b>5.225.217</b>  | <b>5.541.896</b>  |
| Gastos personal   | -801.558          | -801.558          | -801.558          | -801.558          | -801.558          | -801.558          | -1.068.744        | -1.068.744        | -1.068.744        | -1.068.744        | -1.068.744        | -1.068.744        |
| Impuestos y tasas   | -639.968          | -639.968          | -639.968          | -639.968          | -639.968          | -639.968          | -639.968          | -639.968          | -639.968          | -639.968          | -639.968          | -639.968          |
| Gastos publicidad   | -67.845           | -48.460           | -77.537           | -65.170           | -57.503           | -69.004           | -73.753           | -80.667           | -76.057           | -88.147           | -90.902           | -96.411           |
| Depreciación activos fijos  | -220.124          | -220.124          | -220.124          | -220.124          | -220.124          | -220.124          | -220.124          | -220.124          | -220.124          | -220.124          | -220.124          | -220.124          |
| Otros egresos operativos  | -764.561          | -546.115          | -873.784          | -734.425          | -648.022          | -777.626          | -831.140          | -909.060          | -857.113          | -993.355          | -1.024.397        | -1.086.482        |
| <b>Total egresos operativos</b>   | <b>-2.494.056</b> | <b>-2.256.225</b> | <b>-2.612.971</b> | <b>-2.461.245</b> | <b>-2.367.175</b> | <b>-2.508.280</b> | <b>-2.833.729</b> | <b>-2.918.562</b> | <b>-2.862.006</b> | <b>-3.010.337</b> | <b>-3.044.134</b> | <b>-3.111.728</b> |
| <b>Resultado antes de impuesto a las ganancias</b>  | <b>213.701</b>    | <b>-322.114</b>   | <b>481.608</b>    | <b>726.609</b>    | <b>445.638</b>    | <b>867.095</b>    | <b>760.025</b>    | <b>1.012.106</b>  | <b>844.052</b>    | <b>2.056.539</b>  | <b>2.181.082</b>  | <b>2.430.168</b>  |

Fuente, elaboración propia



Fuente, elaboración propia



Fuente, elaboración propia

## Referencias

Hill, C y Jones, R (2009) Administración Estratégica. Teoría y Casos. Octava edición. México. McGraw-Hill

Arthur A. Thompson John E. Gamble Margaret A. Peteraf A. J. Strickland III (2012). Administración Estratégica. 18va edición. México. McGraw- Hill

Universidad Siglo 21. Caso Tarjeta Naranja 2021. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/11641/pages/reporte-de-caso-modulo-0-2#org2>

Naranja 2019. Reduperado de <https://bit.ly/3h9ufBO>

Indec 2021. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar>

Inmaculada Cavero Medina (2016). Estrategias de las Cooperativas de Crédito en Sistema Financiero Español, El Caso Caixa Popular. Universitat Poletcnica de Valencia. Recuperado de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/72295/CAVERO%20-%20ESTRATEGIAS%20DE%20LAS%20COOPERATIVAS%20DE%20CR%2089DITO%20EN%20EL%20SISTEMA%20FINANCIERO%20ESPA%20OL%203a%20EL%20CASO%20DE%20....pdf?sequence=1&isAllowed=y>

CACE 2020 (abril 2021). Estadísticas. Recuperado de <https://www.cace.org.ar>

Accenture (octubre 2020). Industria de Pagos en la Argentina: tendencias y oportunidades. Recuperado de <https://www.accenture.com/ar-es/insights/banking/pagos-en-argentina>

FEDECOM (marzo 2020). En 2019, 60% de los argentinos usó la tarjeta de crédito con frecuencia. Recuperado de <https://www.fedecom.org.ar/en-2019-60-porcentaje-de-los-argentinos-uso-la-tarjeta-de-credito-con-gran-frecuencia/9>

Telam (16 febrero 2021). Se desacelera el consumo con tarjetas por límites de crédito e impuesto a los sellos. Recuperado de <https://www.telam.com.ar/notas/202102/544761-se-desacelera-el-consumo-con-tarjetas-por-limites-de-credito-e-impuesto-a-sellos-en-caba.html>

Punto a Punto ( 31 marzo 2021). Naranja X, la fintech de Naranja, anunció que se convertirá en un banco digital. Recuperado de <https://mendoza.puntoapunto.com.ar/naranja-x-la-fintech-de-naranja-anuncio-que-se-convertira-en-un-banco-digital/>

Carlos Boyadjian (30 diciembre, 2020). En el año de la pandemia la inversión en obra pública superó los \$ 518.000 millones. Cronista Comercial. Recuperado de <https://www.cronista.com/economia-politica/En-el-ano-de-la-pandemia-la-inversion-en-obra-publica-supero-los-518-000-millones-20201230-0061.html>

BCRA (6 enero, 2021). Recuperado de <http://www.bcra.gov.ar/Noticias/bcra-directorio-tasa-maxima-43-tj.asp>

<https://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210331%20Resultados%20web.pdf>

Banco Nación Argentina (BNA). Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/nueva-linea-de-credito-para-financiar-inversiones-y-capital-de-trabajo-en-pymes>

José María Sainz de Vicuña Ancín (2012). El Plan Estratégico en la Práctica. Recuperado de

[https://books.google.com.ar/books?id=HsMAOWIPO4oC&printsec=frontcover&hl=es&source=gb\\_s\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ar/books?id=HsMAOWIPO4oC&printsec=frontcover&hl=es&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Genovese y Schmidt (2019). La función de planeamiento en tiempos de incertidumbre. Portal de Revistas de la UNS, volumen 3, número 1. Recuperado de <https://revistas.uns.edu.ar/cea/article/view/1706>

Walter y Pando (2014), Planificación Estratégica. Recuperado de <https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/2751/1/%5BP%5D%20Libro%20Completo%20-J.%20Walter%20y%20D.%20Pando.pdf>

Fernando Oliva y Federico Dadalt. En la búsqueda de la omnicanalidad. Deloitte. Recuperado de

<https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/strategy/articles/En-la-busqueda-de-la-Omnicanalidad.html>

BBVA (2016). Cinco estrategias para la omnicanalidad para la transformación digital. Recuperado de

<https://www.bbva.com/es/cinco-estrategias-omnicanalidad-la-transformacion-digital/>

Danny Tang y Kwafu Ofori-Boateng. Banca omnicanal. Recuperado de <https://www.ibm.com/downloads/cas/GPMAJOYN>

Finanzas de cuarentena: Tarjetas de crédito: se hundió el consumo y ya buscan contener la morosidad. Recuperado de

[https://www.clarin.com/economia/economia/tarjetas-credito-hundio-consumo-buscan-contener-morosidad\\_0\\_CWpgC\\_FXh.html](https://www.clarin.com/economia/economia/tarjetas-credito-hundio-consumo-buscan-contener-morosidad_0_CWpgC_FXh.html)