



Trabajo Final de Grado.

“Planificación Estratégica para Tarjeta Naranja S.A.”

Alumno: Bossa, Antonela.

DNI: 34976015.

Legajo: ADM3575.

Carrera: Licenciatura en Administración.

Resumen

En el presente Reporte de Caso se llevó a cabo una planificación estratégica para ampliar el crecimiento de Tarjeta Naranja en el mercado, posicionándose como una alternativa de tarjeta de crédito corporativa, mejorando las ventas totales en un 5%, durante los periodos de diciembre 2021 a diciembre 2023. El desarrollo de este objetivo se alcanzó en base a un diagnóstico de la organización externo e interno, a partir del cual se observó la necesidad de incorporar este nicho de mercado no atendido por la empresa mediante el diseño de una nueva misión y visión que acompañe a tres planes de acción propuestos. El primer plan de acción implicó la determinación del alcance del público objetivo. El segundo plan de acción implicó delimitar el proceso de comercialización de la tarjeta al nicho de mercado, mientras que el tercer plan implicó el desarrollo de las acciones de marketing con difusión interna y externa. El costo de la propuesta implicó un total de \$ 691.560 debido a la contratación de un profesional de Ciencias Económicas, que generó un Valor Actual Neto en dos años de \$ 3.360.895 con el plan, teniendo en cuenta una inflación anual del 44%, una tasa de descuento del 37% anual y un incremento de los egresos del 3% de los egresos por servicios prestados.

Palabras Claves: segmentación, clientes corporativos, comercialización, marketing, Tarjeta Naranja

Abstract

In this Case Report, strategic planning was carried out to expand the growth of Tarjeta Naranja in the market, positioning itself as a corporate credit card alternative, improving total sales by 5%, during the periods from December 2021 to December 2023. The development of this objective was achieved based on a diagnosis of the external and internal organization, from which the need to incorporate this market niche not served by the company was observed through the design of a new mission and vision accompanying three proposed action plans. The first action plan involved determining the scope of the target audience. The second action plan involved limiting the card marketing process to the market niche, while the third plan involved the development of marketing actions with internal and external dissemination. The cost of the proposal implied a total of \$ 691,560 due to the hiring of an Economic Sciences professional, which generated a Net Present Value in two years of \$ 3,360,895 with the plan, taking into account an annual inflation of 44%, a discount rate of 37% per year and an increase in expenses of 3% of expenses for services rendered.

Keywords: segmentation, corporate clients, commercialization, marketing, Orange Card

Índice

| | |
|---|----|
| Introducción | 2 |
| Análisis de situación | 3 |
| Macro entorno. Análisis PESTEL | 3 |
| Factores políticos | 3 |
| Factores económicos | 4 |
| Factores sociales | 4 |
| Factores tecnológicos | 5 |
| Factores ecológicos | 5 |
| Factores legales | 5 |
| Micro entorno. Análisis de las cinco fuerzas de Porter. | 6 |
| Competidores existentes. | 6 |
| Barreras de ingreso al mercado | 6 |
| Productos sustitutos | 7 |
| Negociación con clientes | 7 |
| Negociación con proveedores | 8 |
| Análisis de la Cadena de Valor | 9 |
| Actividades Primarias | 9 |
| Actividades Soporte. | 11 |
| Análisis de Mercado | 14 |
| Marco teórico | 15 |
| Conclusiones diagnósticas | 17 |
| Plan de implementación | 19 |
| Análisis de Misión, Visión y Valores | 19 |
| Objetivos | 20 |
| Objetivo General | 20 |
| Objetivos específicos. | 20 |
| Alcance | 22 |
| Actividades | 22 |
| Planes de acción | 23 |
| Marco temporal | 28 |
| Recursos Involucrados | 28 |
| Propuesta de Medición y Evaluación | 30 |
| Conclusiones y recomendaciones. | 32 |
| Bibliografía | 34 |
| Textos bibliográficos | 34 |
| Páginas Web | 34 |
| Anexos | 37 |
| Anexo I: Información del análisis macroeconómico | 37 |
| Anexo II: Flujo de fondos | 39 |

Introducción

El presente Trabajo final de grado de la carrera Licenciatura en Administración se centra insertar a través de una planificación estratégica a la empresa Tarjeta Naranja SA dentro del mercado competitivo de las Tarjetas Corporativas.

Se utilizará una estrategia de Segmentación o Nicho, para un nuevo producto para marcados corporativos, sin desatender la actividad actual de la empresa. Este proyecto puede ser tratado como un subproducto hasta lograr alcanzar su blanco estratégico con más efectividad que los competidores.

Tarjeta Naranja es una de las principales emisoras de tarjetas de crédito de Argentina con un liderazgo indiscutible en el interior del país. Nació en Córdoba, de la mano de sus creadores David Ruda y Gerardo Asrin, ambos profesores de Educación Física. Y si bien en 1985 vio la luz como un medio de pago para las cuentas corrientes de la casa de deportes Salto 96, su verdadero crecimiento ocurrió cuando en 1995 Banco Galicia se convirtió en accionista, facilitando así su expansión hacia todos los rincones del territorio nacional.

La visión de Tarjeta Naranja es “ser el emisor líder de tarjetas de crédito de la Argentina, con presencia en todo el país, expandiendo el negocio hacia otros países y brindando servicios financieros orientados al consumo. Estos objetivos solo puede cumplirlos a través de un equipo de colaboradores capaces, alegres y motivados que generen un fuerte vínculo emocional con los clientes”

Esto planean sustentarlo con un sistema de valores que hacen hincapié en la alegría del trabajo, la mejora continua, una política de puertas abiertas, y la pirámide invertida que es poner la organización al servicio del cliente.

En marzo de 2021 Naranja se estableció como banco digital con el lanzamiento de Naranja X, mostrando vez más una actitud innovadora y receptiva frente a las nuevas tendencias.

Detrás de Naranja X operan dos compañías: Tarjeta Naranja S.A como emisora no financiera de tarjetas de crédito y Cobranzas Regionales S.A, la sociedad comercial que presta servicios de agregación de pagos bajo las denominaciones de “Toque” y “NPos”, de

operador/emisor de tarjetas prepagas y de administrador de la Billetera Virtual. (Naranja X, 2021) (Galicia Sustentable, 2021)

Como se menciona en el primer párrafo, la Planificación estratégica será la herramienta a utilizar para el desarrollo del presente TFG. Como ejemplo, podemos nombrar a la empresa Time Inc., que utilizó la planificación estratégica cuando decidió apuntar hacia el mercado de las revistas web, encontrándose previamente consolidada en el mercado de las revistas tradicionales, y anticipando una creciente migración de sus clientes hacia los medios digitales, tal como mencionan en su libro “Administración Estratégica” Hill y Jones (2009). Si bien estos casos son ampliamente diferentes, la metodología a utilizar es esencialmente la misma.

Otro caso de éxito que respalda esta decisión es el de la empresa Royal Dutch Shell (Hill y Jones, 2009) que utiliza la planeación estratégica fortalecida mediante la planeación de escenarios. La gran virtud del método de escenarios para planear es que impulsa a los administradores a pensar “outside the box”, a prever cursos de acción para diferentes situaciones y a reconocer que el mundo es un lugar complejo e impredecible que recompensa la adaptabilidad y no los planes rígidos basados en supuestos acerca del futuro que quizás nunca se cumplan.

Análisis de situación

Macro entorno. Análisis PESTEL

La matriz PESTEL es una herramienta de la planificación estratégica que sirve para analizar el macro entorno que rodea una organización. Se analizan las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que afectan a la empresa.

Factores políticos

El año 2021 es para Argentina un año electoral, por lo que se estima que todas las decisiones políticas se verán influenciadas por la búsqueda de los resultados favorables.

Se esperan medidas de incentivo al consumo a través de otorgamiento de créditos a pymes y planes de cuotas para pagos a consumidores finales. Esto impacta directamente y de forma positiva al mercado financiero.

Según INDEC (2021) el consumo muestra un repunte relacionado con la reapertura de actividades luego de la implementación efectiva del plan de vacunación llevado a cabo por el gobierno nacional.

Factores económicos

Indec (2021) y BBVA (2021) indican signos de recuperación económica heterogéneas entre los diferentes sectores con un crecimiento anual del PBI del 7% y una leve recuperación en el mercado laboral.

Esto conduce a un aumento del consumo con tarjetas de crédito superior al 40% durante el primer trimestre del 2021.

A comienzo de este año, el Banco Central de la República Argentina dispuso entre sus medias económicas mantener la tasa máxima de 43% TNA para el financiamiento de saldos impagos inferiores a \$200.000,00 de tarjetas de crédito. Estas medidas apuntan a mantener la cadena de consumo ante la caída de los ingresos por la pandemia COVID 19. (BCRA, 2021)

Factores sociales

Según Agustina Jáuregui, market insights lead de Google, en una charla virtual para el Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA) *“Los argentinos, que tradicionalmente siempre estuvimos con el foco en los descuentos/promociones, este año decrecimos en las búsquedas en descuentos, explotamos en las búsquedas de envío y hoy en día explotan las búsquedas en cuotas, que se duplicaron con respecto al inicio de la cuarentena en marzo”*. (Marketers, 2021)

Según *Ámbito financiero* (2021), en 2021 los consumidores esperan incrementar su compra online hasta un 47%, lo que representaría un crecimiento de 4 puntos porcentuales respecto a 2020.

Estos cambios en los hábitos de los consumidores siguen aportando al crecimiento del mercado de consumo con tarjetas de crédito.

Factores tecnológicos

La pandemia Covid 19 ha impulsado más que nunca el uso de alternativas como las tarjetas de crédito digitales para dar paso a los medios de pago electrónicos, una tendencia que poco a poco se va fortaleciendo en el gasto corporativo.

En países como España existen tarjetas empresariales virtuales y se estima que será la nueva forma de pago preferida para B2B. (Payhawk, 2021)

Al mismo tiempo muchas empresas se vieron en la necesidad de una transformación digital de sus procesos para centralizar su gestión financiera, acelerar los procesos de facturación, democratizar el acceso de las personas a la tecnología y optimizar los gastos.

En las pymes, estos factores generaron nuevas oportunidades de crecimiento basadas en nuevos medios de venta y cobro.

Factores ecológicos

La generación de medios de pago electrónicos y tarjetas de débito y crédito web ayudan al mismo tiempo a la conservación del planeta reduciendo notablemente la emisión de residuos generados por los plásticos de las tarjetas habituales.

En esta misma línea de acción de mejora en la gestión financiera de las empresas, mediante la Resolución General 881/2021 la Comisión Nacional de Valores recomienda la presentación de guía sustentables sobre las acciones que llevaron a cabo las empresas en materia ecológica a los fines de demostrar a posibles inversores los avances realizados y que valoren, en base a los mismos, las decisiones de integración a su cartera de inversiones.

Factores legales

En el último tiempo el mercado financiero se ha visto impulsado por el avance de nuevas tecnologías, como billeteras virtuales y fintech. Siendo necesarias algunas medidas para regular legalmente estas transacciones.

El Banco Central de la República Argentina dispuso entre sus medidas, que las entidades financieras deberán poner a disposición de sus clientes notificaciones específicas e inmediatas sobre los DEBIN recibidos (BCRA, 2021).

En cuanto a las billeteras electrónicas se decidió que a partir de agosto solo podrán asociar tarjetas de crédito y débito, cajas de ahorro o cuentas de pago u otras fuentes de fondos sólo del titular de la cuenta buscando de esta manera impedir que en una billetera se utilicen datos de terceras personas. (BCRA, 2021)

Micro entorno. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

La matriz de Porter nos permitirá analizar las cinco fuerzas que impulsan la competencia en la industria de las tarjetas de crédito. Estas son: los competidores existentes y potenciales, los productos sustitutos y el poder de negociación con los proveedores y con los clientes. (Porter, 2008)

Competidores existentes.

El mercado de las tarjetas de crédito se encuentra altamente concentrado y es muy competitivo, siendo VISA y MasterCard las que dominan el mercado de cantidad plásticos distribuidos en el país. En tercer lugar, pero lejos de las primeras se encuentra Naranja quien supera en unidades a American Express en casi un 70%.

Estas mismas empresas lideran en la variedad de productos ofrecidos, que van desde lo clásico hasta lo Premium, se enfocan en individuos y empresas y ofrecen diferentes alternativas de pago.

VISA, con un 60% de market share domina el mercado de tarjetas de crédito, pero MasterCard y American Express son las que poseen las mayores tasas de crecimiento anual. (Accenture, 2021). Ver anexo 2

Barreras de ingreso al mercado

Las barreras al ingreso consisten en los posibles impedimentos que las empresas del sector financiero pueden disponer para la prestación de servicios similares a Tarjeta Naranja. En función de la composición actual, esta fuerza tiene una influencia moderada en el mercado dado que las empresas financieras que ya se encuentra en él, pueden llevar a cabo la prestación de este tipo de servicios, siendo que disponen ya la habilitación correspondiente del BCRA. En cuanto a la posibilidad de que ocurra este ingreso de una nueva tarjeta al mercado, las mismas son medias debido a que la situación económica del país lleva a que constantemente los consumidores busquen alternativas para financiar sus

compras y diversifiquen las entidades que los emiten, por lo que puede generarse demanda en este sentido, tanto desde el sector de las familias como desde el sector de las empresas.

En conclusión, es posible vislumbrar que esta barrera tiene una fuerza moderada, debido a que independientemente que ingresen nuevas tarjetas, existe una gran centralización del mercado en pocas empresas internacionales (Visa, MasterCard, Amex) que hacen muy difícil poder pelear los primeros puestos de posicionamiento en el mercado.

Productos sustitutos

Dentro de los productos y servicios que pueden reemplazar a las tarjetas de crédito tenemos tres grupos definidos.

Por un lado, el dinero en efectivo es el medio de pago con mayor utilización en puntos de ventas físicos hoy en Argentina debido a la cantidad de personas con trabajos informales o fuera del sistema financiero. (El Economista, 2021)

En segundo lugar, existen los medios de pago bancarizados, entre ellos están los cheques y e-cheques, las billeteras virtuales, los pagos con códigos QR y las transferencias bancarias. (Clarín, 2021)

Y por último existe un grupo minoritario que incluye los comercios que brindan financiación propia, los préstamos personales de empresas privadas y las casas de pago como Rapipago o Pagofácil.

Negociación con clientes

Dentro de los clientes de tarjetas de crédito existen dos grandes grupos bien definidos: por un lado, las empresas y consumidores finales que utilizan las tarjetas de crédito como medio de pago y por otro lado las empresas o comercios que ofrecen a las tarjetas de crédito como medio de pago.

Dentro del primer grupo tenemos a los consumidores finales que son usuarios independientes que pagan sus compras con este medio. Se puede decir que es un medio de financiación para las economías de los hogares.

Y por otro lado las empresas que utilizan las tarjetas de crédito como medio de pago de insumos, viajes o viáticos entre otros. Estos toman como gran beneficio la posibilidad de

control de gastos, gestión de estadísticas y seguridad de los empleados que al no manejar efectivo tienen menor riesgo ante un robo.

Este segmento de clientes tiene poder de negociación relativamente bajo ya que la mayoría de las condiciones sobre cuotas y tasas están establecidas y reguladas por el Banco Central y si bien hay muchas entidades emisoras de plásticos, el mercado actual cuenta con pocos competidores y casi todos tienen características muy similares.

Sobre las empresas que utilizan las tarjetas de crédito como medios de pago para los clientes la negociación es muy baja porque las normativas del Banco Central de la República Argentina regulan de manera bastante estricta el funcionamiento y porque la demanda del consumidor final hace que casi todos los comercios deban utilizar este medio de pago. (BCRA, 2021)

Negociación con proveedores

Dentro del mercado de las tarjetas de crédito, estos son los principales proveedores con los que deben negociar las empresas:

Desarrolladores web: el poder de negociación está del lado de los programadores, quienes apalancados en la escasez de su profesión ostentan el poder en las mesas de negociación. Sobre todo, cuando se requieren altos niveles de experiencia a la hora de desarrollar páginas que cumplan con las condiciones de estética, funcionalidad, y altos niveles de ciberseguridad. (Data Art, 2021)

Proveedores de plásticos: existen en Argentina numerosas empresas que imprimen tarjetas de PVC para ser utilizadas en este mercado. Por lo tanto, el poder de negociación de estos proveedores es escaso debido a que las empresas tienen variadas opciones para poder elegir.

Otro dato para tener en cuenta es la tendencia que existe para migrar estos modelos de negocios hacia las tarjetas reciclables o sustentables obligando a estos proveedores a adaptarse a las nuevas tendencias de compra.

Al mismo tiempo, los avances tecnológicos y de desarrollo web permiten que ya no sea indispensable el uso de la tarjeta física, sino que se está reemplazando paulatinamente por tarjetas virtuales. (BBVA, 2021)

Logística de plásticos: Existen actualmente muy pocas empresas que realizan recolección y distribución puerta a puerta y llegan a casi todos los puntos del país por lo que el poder de negociación de estos proveedores es bastante alto.

Proveedores de pos net: Hasta hace poco, el poder de negociación de las empresas emisoras de tarjetas en este rubro era casi nula debido a la fortaleza del cuasi monopolio formado por Prisma y First Data. Sin embargo, la apertura de los mismos a recibir todas las tarjetas y la aparición de los pos nets de Mercado Pago, los pagos mediante QR, y los links de pago, el poder de negociación fue migrando hacia el otro extremo de esta relación comercial, quedando actualmente en una dinámica de poder equitativa, sustentada por la competencia interna. (Clarín, 2021)

Análisis de la Cadena de Valor

Según Hill, Jones y Schilling (2015) el término cadena de valor hace referencia al conjunto de actividades que interrelacionadas que transforman materia prima en productos valorados por los clientes. Todo este proceso de transformación incluye a las actividades primarias y las de soporte que agregan valor al producto.

Actividades Primarias

Logística interna

La empresa Tarjeta Naranja compone su logística interna de todas las acciones tendientes al ingreso de nuevas alternativas de servicios que presta a sus clientes. El ecosistema de la empresa denota la posibilidad de brindar servicios de alojamiento, agencias de viajes, seguros, entre otros. La logística interna comprende, en este sentido, todos los esfuerzos necesarios para atraer a las mismas a la organización.

Operaciones

El proceso inicial en la adquisición de tarjetas de crédito por parte de un cliente puede darse por dos motivos: renovación o adquisición.

Para las adquisiciones de tarjetas por primera vez el proceso es 100% digital. Para ello el cliente se debe dirigir a la página web de la empresa (Naranja X, 2021), llenar un

formulario, elegir entre los planes disponibles, validar datos personales y confirmar domicilio de recepción.

En el caso de las renovaciones, el proceso es automático. Unos meses antes el vencimiento Naranja manda a imprimir la nueva tarjeta.

Logística externa

Una vez ingresada la solicitud de cualquiera de los casos antes mencionado, la tarjeta llega a la embosadora de Naranja o Prisma. Finalizado ese proceso se envía a la empresa de correo para su ensobrado y distribución puerta a puerta.

Cabe mencionar que en el caso de que un cliente haya adquirido varios productos al mismo tiempo, el correo se encarga de ensobrarlos juntos para hacer un solo envío.

Marketing y ventas

Para lograr captar una porción cada vez mayor de mercado, Naranja define su plan estratégico de marketing basado en dos pilares fundamentales: la Visibilidad de la marca y el Cliente.

Con el objetivo de lograr reconocimiento público realiza campañas agresivas de publicidad a través de medios tradicionales como por ejemplo televisión en horario prime time, medios digitales como Twitter, Instagram y LinkedIn, entre otros, presencia en eventos deportivos de alto alcance y patrocinio de selecciones nacionales. Sus campañas de posicionamiento de marca se enfocan en mostrar a la sociedad la cultura de la empresa reforzando los valores de sustentabilidad y solidaridad.

Con enfoque en el cliente, Naranja desarrolló un plan de beneficios promocionales que van desde descuentos en comercios adheridos, días especiales de compras, acumulación de puntos para canje de productos o descuentos y planes de cuotas sin interés.

Servicio

El servicio de posventa de Naranja está especializado en el Customer experience. Cuenta con un bot basado en inteligencia artificial para agilizar las respuestas a los clientes

dentro de la APP Naranja X y con un call center que responde consultas a través de las redes sociales y teléfonos. El objetivo es que a través de ese concepto se logre agilizar

Teniendo como centro este concepto permanentemente se buscan nuevos modos interacción fácil y ágil al consumidor final

Actividades Soporte.

Infraestructura de la Organización

Tarjeta Naranja es una sociedad anónima constituida según la Legislación de Sociedades de Argentina. El 100% del paquete accionario se encuentra en manos de Tarjetas Regionales S.A., integrante del Grupo Galicia S.A.

La empresa está formada por más de tres mil colaboradores, cuenta con dos sedes, una en Córdoba y otra en Buenos Aires, aproximadamente ciento ochenta sucursales distribuidas en cada una de las provincias de Argentina, más de cinco millones de usuarios y doscientos veinticinco mil comercios adheridos.

Organizacionalmente el Directorio es el máximo responsable de las decisiones de la empresa. Sus integrantes son elegidos por parte de la asamblea de accionistas. Está integrado por cinco directores no independientes titulares y por seis directores no independientes suplentes. Estas personas son las encargadas de asegurar que se implemente la estrategia y de alinear los objetivos con la misión, visión y propósito de Naranja. Además, se encargan de aprobar y administrar el plan estratégico de la compañía, y de dar seguimiento a los objetivos de gestión, presupuestos anuales y control de riesgos.

Existen a su vez algunos comités que reportan al directorio para asegurar el funcionamiento de los sistemas internos de control relacionados con prevención de lavado de dinero, detección de fraudes, transparencia de la información y cumplimiento del Código de Ética

Dentro del Ecosistema Naranja existen diversos productos: Tarjetas de crédito, más de nueve millones de plásticos distribuidos en el país entre la tradicional Tarjeta Naranja, Naranja Visa, Naranja MasterCard, Naranja American Express y Tarjeta Naranja Prepaga. Seguros y asistencias, préstamos personales, tienda naranja, naranja viajes, productos editoriales, entretenimiento, Naranja Pos y Naranja x.

Recursos Humanos

Tarjeta naranja es considerada una empresa en permanente progreso, en sus propias palabras “cambiar está en su ADN”. Una muestra de ello son los seis planes de desarrollo de recursos humanos que se encuentran vigentes.

Espacio N: es la plataforma digital de aprendizaje de Naranja. Cuenta con una sección llamada Makers en la cual los usuarios se convierten en diseñadores de sus propios contenidos.

Facilitadores de aprendizajes: se seleccionaron por concursos internos personas que trabajan en naranja para desempeñarse como capacitadores de otros colaboradores.

Academia de Data y Analytics: plataforma de aprendizaje 100% virtual que cuenta con la modalidad de estudio PULL en la que cada persona organiza su propio aprendizaje. Los contenidos fueron desarrollados por la academia Datalytics y customizados por el CoE de D&A de Naranja.

Reskilling para la transformación digital: se divide en Programa de reskilling para Líderes de Producto y Programa reskilling para Agile Coach

El primero es un programa para desarrollar capacidades y reconvertir el perfil de algunos colaboradores hacia el rol de líder de producto, que es una persona que lidera el desarrollo de un producto de punta a punta.

El segundo es una ruta de desarrollo para que en un plazo de tres meses un colaborador pueda desarrollar las habilidades necesarias para convertirse en Agile Coach.

Desarrollo de líderes: se divide en tres programas, 1) Programa de Desarrollo Top Management que tiene tres focos principales, el autoconocimiento, el liderazgo ágil y el Mindset digital; 2) Programa de Transformación de la Red Comercial para Gerentes que pretende instalar el concepto de sinergia y trabajo en red, utilizando conceptos como el ajuste mutuo, en donde conectar a los gerentes pueda permitirles darse apoyo y asesoramiento entre sí; y 3) Programa para Nuevos Líderes en Naranja, cuenta con un Mapa del Líder que brinda una visión global de temas y contenidos que tiene que conocer para el

desempeño de su rol. Dentro del mapa hay contenidos teóricos, programa de idiomas, sesiones de coaching y un menú de prácticas de desarrollo.

Capacitaciones en Naranja X: consiste en la implementación del modelo de aprendizaje 70-20-10 para quienes trabajan en Naranja X, siendo líderes de su desarrollo profesional y diseñando soluciones innovadoras y disruptivas para el usuario externos e internos.

Desarrollo de tecnología

Naranja utiliza lo mejor de la tecnología para para crear soluciones simples y disruptivas, siempre con el usuario en el centro de sus decisiones. Buscan conectar a las personas con los productos, servicios y beneficios que sirvan para satisfacer sus necesidades cotidianas.

El diseño de su plataforma se basa en las motivaciones que las personas tienen a la hora de usar su dinero, ayudada a encontrarle la vuelta a sus necesidades cotidianas y a cumplir sus sueños.

Naranja cuenta con más de cinco millones de usuarios que pueden acceder a una cuenta remunerada en pesos, transferencias, pago de servicios, soluciones de cobro, tarjetas de crédito, tarjeta prepaga, préstamos, seguros, e-commerce, viajes, promociones y recargas.

Dentro de los lanzamientos, la empresa presenta la nueva Tarjeta prepaga naranja x, es una tarjeta gratis y con tecnología contactless, que permite realizar compras y pagos en cualquier comercio y plataforma digital del mundo, adherir débitos automáticos o retirar dinero en efectivo en cajeros automáticos. Es innominada, es decir, sin nombre ni apellido del titular en el plástico. Se carga saldo en la cuenta o en la app de Naranja X, a través de una transferencia, Pago Fácil o desde cualquier sucursal de Naranja.

Además, cuenta con un dispositivo de cobro para pequeños comercios, cuentapropistas y profesionales independientes, que acepta todas las tarjetas de crédito, débito y prepagas llamado "Lectos de Naranja X". el dispositivo se conecta por Bluetooth a un dispositivo móvil y permite cobrar a través del sistema contactless, chip o banda magnética. Al cobrar con Toque, el dinero de las ventas se deposita en la cuenta Naranja X del comercio, que puede disponer de él para lo que necesite.

Compras

Naranja forma equipos con socios y proveedores que comparten la forma de hacer las cosas. En su mayoría son Pymes de todo el país.

El objetivo es potenciar juntos la sustentabilidad del negocio en toda la cadena de valor, por lo que tienen acuerdos de contratación que incluyen cláusulas de ética y aspectos sociales, laborales, de derechos humanos, ambientales y técnicos.

Los procesos de contratación de proveedores siguen la Política de presupuestos y controles de Auditoría Interna, además cuentan con un, Código de Conducta para proveedores que establece los principios y expectativas que tienen con ellos, incorporando cláusulas anticorrupción.

Luego se realizan evaluaciones de los proveedores, se tienen en cuenta la calidad del producto o servicio brindado, el tiempo de trabajo y la satisfacción del cliente. También incorporó la certificación a las Normas ISO 14001 y el seguimiento de acciones de cuidado ambiental en la evaluación de proveedores.

La célula de Proveedores, perteneciente a la gerencia de Infraestructura y Compras es responsable de la gestión, desarrollo de herramientas y reportes que evalúan la performance de proveedores. Se cuenta con un sistema de análisis de riesgo para nuevos proveedores basado en la evaluación de informes comerciales.

Análisis de Mercado

El presente trabajo tiene como objetivo enfocarse en el mercado corporativo de las tarjetas de crédito. Es una oportunidad que ofrece el mercado y que actualmente Naranja no abarca.

Esto responde al cruce de la matriz de Ansoff en el que se abarcará un mercado nuevo con un producto nuevo.

El uso de las tarjetas corporativas permite a las empresas generar informes personalizados que facilitan la contabilidad y el control de gastos. Se utilizan para pagar gastos de viajes de los empleados, alimentación e incluso comprar artículos para la oficina.

Actualmente la mayoría de los bancos ofrecen esta alternativa dentro de sus opciones a través de las tarjetas internacionales que lideran la industria.

Esto representa para Naranja la posibilidad de abarcar un nuevo nicho de mercado de manera innovadora que le permita continuar con su crecimiento.

Marco teórico

El desarrollo del marco teórico para el presente trabajo busca sustentar las herramientas a utilizar para la propuesta de mejora de acuerdo a diferentes autores. Es por eso que se abordará desde diferentes perspectivas el concepto de Planificación Estratégica y sus implementaciones.

Sainz de Vicuña Ancín (2017) indica que el plan estratégico constituye una herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptan en el presente en referencia a lo que hará en el futuro, para lograr una empresa competitiva dentro de un entorno en permanente cambio que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés.

El plan estratégico, realizado de una forma sistemática, mejora la coordinación de las actividades, identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar, aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio, minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados, reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa, mejora la comunicación, obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades y conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión entre otras de las importantes ventajas que proporciona para una empresa. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

Este mismo autor, Sainz de Vicuña Ancín (2017) indica que la planificación estratégica consta de cinco etapas: 1) el análisis de situación externa e interna de la empresa; 2) el diagnóstico de la situación; 3) la creación del sistema de objetivos corporativos, donde se definen la misión, la visión, los valores, y los objetivos estratégicos para los próximos años; 4) la elección de las estrategias corporativas, competitivas y funcionales; 5) la definición de decisiones operativas.

Para Hill y Jones (2015) una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía. Si las estrategias de una compañía dan como resultado un desempeño superior al de las empresas rivales, se dice que tiene una ventaja competitiva.

Los autores hacen referencia a algunos términos importantes de diferenciar. Indica que el liderazgo estratégico se refiere a la forma más eficaz de realizar el proceso de preparación de estrategias de una compañía para crear una ventaja competitiva, el proceso de preparación de estrategias es la selección y puesta en práctica de un conjunto de estrategias cuyo objetivo es lograr una ventaja competitiva, la formulación de estrategias es la selección en si misma de estrategias y la implantación de estrategias es la puesta en práctica las estrategias seleccionadas, proceso que incluye el diseño, entrega y respaldo de los productos; mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, y diseñar la estructura organizacional, sistemas de control y cultura de una compañía.

Hill y Jones (2015) coinciden con Sainz de Vicuña Ancín (2017) sobre la existencia de cinco etapas para lograr la planeación estratégica, en este caso son: 1) seleccionar la misión y las principales metas corporativas; 2) analizar el ambiente competitivo externo de la organización; 3) analizar el ambiente interno de la organización; 4) seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y con las metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable; 5) Implantar las estrategias.

Luego de definir que se va a seguir una planificación estrategia, a través de la Matriz Ansoff, que es una matriz que nos permite definir el horizonte de crecimiento que se quiere seguir, se puede definir, que en este Reporte de Caso se va a continuar con una estrategia de desarrollo de nuevos mercados. Esta estrategia puede enfocarse en una expansión geográfica respecto a su mercado de origen o, como en este caso, a una búsqueda de nuevos segmentos de mercado a los cuales apuntar.

Según Chiavenatto (2017), retoma los conceptos de Porter, a través de los cuales las empresas podrán innovar en la medida en que busquen nuevas formas de hacer negocios, desarrollar nuevos productos y servicios, ingresar en nuevos mercados o segmentos de mercado, establecer nuevas alianzas comerciales, encontrar nuevas formas de producir

bienes o servicios y encontrar nuevas formas de distribuir los bienes o servicios. En este caso se utilizará la estrategia de Segmentación o Nicho, para este nuevo producto para mercados corporativos, sin desatender la actividad actual de la empresa. En la elaboración de este tipo de estrategia el autor hace referencia a que el puntapié inicial se genera mediante la determinación de los perfiles del segmento al cual se desea acudir.

En segundo lugar, se debe llevar a cabo el desarrollo del segmento meta teniendo en cuenta las acciones tendientes a volver atractivo para este segmento el servicio o producto que se desea ofrecer. Por último, el posicionamiento del mercado sobre este segmento se alcanzará en la medida que se establezcan las estrategias de marketing acorde para el mismo. Entre las condiciones que deben de alcanzarse a cumplimentar para el desarrollo de una estrategia de segmentación eficaz se encuentra el hecho de que la misma debe poder medir el tamaño del segmento, el poder de compra del mismo como así también los perfiles. (Chiavenatto, 2017)

La segmentación, a su vez, debe ser accesible en el sentido de que la elección debe permitir acceder al nicho mediante las estrategias planteadas, según Chiavenatto (2017). Estas últimas deben ser sustanciales en el sentido de que apunten a un segmento de mercado amplio donde sea posible llevar a cabo un programa de marketing de gran alcance. Por último, la segmentación de ser diferenciable y procesable. En cuanto a la primera característica el autor hace referencia a que debe poder responder a los elementos que integrarán el marketing. Mientras que la segunda característica hace referencia a que el diseño de los programas debe ser posible de procesar no solo por la empresa sino también por el nicho elegido. Este proyecto puede ser tratado como un subproducto hasta lograr alcanzar su blanco estratégico con más efectividad que los competidores.

Conclusiones diagnósticas

El análisis realizado sobre el macro y micro entorno de la empresa y sobre la cadena de valor ayuda a decidir utilizar la planificación estratégica con un plan enfocado en segmentar, a los clientes de Tarjeta Naranja, en corporativos y no corporativos, para el desarrollo de nuevos mercados. Particularmente insertando a Naranja dentro del mercado de tarjetas de crédito corporativas.

Siguiendo el análisis realizado se logran establecer varias fortalezas de la empresa. El posicionamiento en el mercado de las tarjetas de crédito, siendo la mayor emisora de plásticos a nivel nacional brinda a Naranja una ventaja competitiva a la hora de hablar de posicionamiento de marca y los más de doscientos veinticinco mil comercios adheridos a la red de Naranja permite a los usuarios de empresas utilizar estas tarjetas corporativas en todo el país, otra ventaja a tener en cuenta.

Por otro lado, la eficiente organización interna y de procesos que tiene Naranja, principalmente sus equipos para el desarrollo e innovación, permitirán afrontar este desafío con mayor facilidad.

Naranja cuenta también con una plataforma digital de autogestión desarrollada para los usuarios promedio, muy interactiva y de fácil uso. Entonces el desafío no será crear una plataforma nueva, sino simplemente adaptarla a los nuevos paquetes de productos y servicios.

Estas tarjetas de crédito son adquiridas por empresas de cualquier tamaño, desde pymes hasta grandes corporaciones y son utilizadas por el área de compras para financiamiento, para evitar el manejo de efectivo, para los ejecutivos que costean viajes y algunos gastos relacionados a sus rutinas de trabajo y por los comerciales que cubren sus viáticos a través de este medio, entre otros.

Las tarjetas corporativas son cada vez más utilizadas en el mundo empresarial, no solo por la comodidad y seguridad que representa no manejar dinero en efectivo, sino también por la posibilidad de control de gastos y análisis de datos que le brinda a la empresa que contrata el servicio. En Estados Unidos, por ejemplo, es moneda corriente este servicio y la empresa modelo es American Express.

El contexto macroeconómico actual justifica este nuevo mercado, dado que se observa una gradual reactivación de la economía luego de la pandemia Covid-19. Esto nos lleva a dos oportunidades muy importantes, por un lado, la reactivación del consumo de las familias, que favorece el consumo a través de las tarjetas de crédito y también beneficia a las empresas que vuelven poco a poco a lograr crecimiento. Esto último impacta en inversiones y consumos de parte de las Pymes y grandes empresas, la vuelta de los viajes

de ejecutivos y el regreso a las calles de los vendedores viajantes, todos potenciales usuarios de las tarjetas corporativas.

Una de las características principales del Naranja como Fintech es la financiación hacia sectores corporativos, esto tiene crucial importancia dado que puede posicionarse como un nuevo jugador tanto para nuevos emprendimientos como emprendimientos vigentes.

Este segmento de mercado hoy está siendo atendido a través de algunos bancos por las marcas líderes de tarjetas de crédito en el mercado. Los bancos tienen planes de financiamiento para empresas e incluyen en su paquete tarjetas corporativas. Por medio de la segmentación de mercado se buscará definir el público objetivo al cual se dirigirán las acciones de marketing específicas para incorporar el segmento corporativo a Tarjeta Naranja. El desarrollo del plan implicará llevar a cabo tres planes tácticos. El primer plan consistirá en seguir los pasos de la estrategia de segmentación mencionada en el marco teórico definiendo el público objetivo. El segundo plan implicará el diseño de la estrategia de acceso al público mediante la comercialización de la tarjeta corporativa. Por último, el plan de marketing consistirá en el desarrollo de las acciones de visibilidad que implementará la empresa para mayor alcance al público deseado. A su vez, resulta indispensable mencionar que los planes tácticos se diseñarán en base al cumplimiento del lineamiento general de la empresa de acciones sustentables con el medioambiente.

La organización, al convertirse en un banco digital, amplía el espectro de acciones que puede desarrollar y mercados que puede atacar. Así es que puede asimilar los servicios prestados por cualquier banco con la ventaja adicional de ofrecer una tarjeta de crédito propia, la Naranja con los beneficios del ecosistema y los beneficios que provee.

Plan de implementación

Análisis de Misión, Visión y Valores

En el análisis de la visión, misión y valores que ya dispone Tarjeta Naranja, se observa que la misma tiene la inclusión de la satisfacción cliente y mejora continua en la atención al cliente sin distinguir públicos objetivos. Este hecho genera la necesidad de replantear, en función del objetivo de implementar una tarjeta de crédito corporativa las bases estratégicas de la empresa.

- Misión: Brindar servicios financieros orientados al consumo con calidad y calidez, alcanzando todos los segmentos de mercado, a través de un equipo de colaboradores capaces, alegres y motivados, orientados tanto para el público de personas físicas como de empresas.
- Visión: Ser el emisor líder de tarjetas de crédito de la Argentina, con presencia en todo el país, expandiendo el negocio hacia otros segmentos de mercado y brindando servicios financieros orientados al consumo. Estos objetivos solo pueden cumplirse a través de un equipo de colaboradores capaces, alegres y motivados que generan un fuerte vínculo emocional con los clientes.
- Valores: Alegría del trabajo, Puertas abiertas, Mejora continua y Pirámide invertida (la organización al servicio del cliente) son los principales valores sobre los que Naranja trabaja día a día.

Objetivos

Objetivo General

Ampliar el crecimiento de Tarjeta Naranja en el mercado, posicionándose como una alternativa de tarjeta de crédito corporativa, mejorando las ventas totales en un 5%, por medio de un plan estratégico que incorpore nuevas empresas como clientes, durante los periodos de diciembre 2021 a diciembre 2023.

Justificación: la posibilidad que dispone la empresa de aprovechar una oportunidad de mercado como el sector corporativo que lentamente se está recuperando de la crisis económica y sanitaria que implicó el Covid-19. A la vez que el posicionamiento líder de la empresa en el país, le permitiría alcanzar difusión en el ecosistema emprendedor y empresarial. La necesidad que se pretende satisfacer con la implementación de las tarjetas corporativas, es la de permitir a las empresas y emprendimientos la financiación, el control de gastos y la flexibilidad de compra a través de la utilización de los diferentes productos y servicios de Tarjeta Naranja.

Objetivos específicos.

- Incrementar las ventas totales de Tarjeta Naranja en un 2% por medio de la delimitación del público objetivo corporativo para hacer más eficientes los esfuerzos de marketing, en el primer semestre del plan.

Justificación: la elección de este objetivo se justifica desde la importancia de delimitar qué tipo de empresa serán las que se incorporen como público objetivo, para de este modo poder direccionar de manera correcta las acciones de marketing. La delimitación del segmento de mercado corporativo tiene la particularidad que permitirá a la empresa contar con información respecto del universo al que le ofrecerá los servicios de Tarjeta Naranja para de este modo seleccionar qué beneficios obtendría la empresa en caso de seleccionar la misma.

- Incrementar las ventas totales de Tarjeta Naranja en un 1,5% mediante la confección de un plan de comercialización de tarjetas corporativas, en el segundo y tercer semestre del plan.

Justificación: en concordancia con la selección del primer objetivo de delimitar el público objetivo es que el diseño del plan de comercialización será el paso consecutivo posterior a diseñar cuáles serán las políticas que se aplicarán para la venta de este nuevo servicio. La elección de que el 1,5% de la facturación se incremente con este objetivo se encuentra en el hecho de que, en conjunto con la delimitación hacia las corporaciones que formarán parte de este nuevo segmento de mercado, el plan de comercialización será un complemento que permitirá acercarse al porcentaje deseado de incremento de facturación.

- Incrementar las ventas totales de Tarjeta Naranja en un 1,5% producto de la elaboración de políticas de marketing para el segmento corporativo en el cuarto semestre del plan.

Justificación: el hecho de la introducción del producto en el mercado se complementará con las acciones concretas de marketing para el segmento seleccionado a los fines de marcar las acciones de penetración a través de un plan de marketing eficiente que ayude a la empresa a lograr nuevos clientes en el sector. El hecho de que la organización genere acciones concretas de marketing permitirá que la facturación se cumpla en la prueba piloto en Córdoba y en consecuencia se genere el esperado impacto positivo en la organización.

Alcance

La presente investigación se realiza en la empresa Tarjeta Naranja en su conjunto, tanto en su Casa Central como en las distintas sucursales y medios digitales, debiendo involucrarse todas las áreas de la organización, ya que se requiere el soporte y trabajo mancomunado de la empresa en su conjunto. El alcance territorial de la planificación estratégica será en primera instancia la provincia de Córdoba, para posteriormente, cuando finalice el plan, analizar los resultados alcanzados y proyectar para nuevas sedes. El alcance temporal del plan será de un año para la formulación, implementación y evaluación, para que posteriormente se pueda extenderse al resto del país.

La limitación de esta propuesta radica en el hecho de la organización no cuenta con experiencia relacionada a la gestión de clientes corporativos. Es un sector completamente nuevo al cual adaptarse, pero el compromiso y los valores centrados en la atención al cliente permitirán que de manera rápida se puedan entender las necesidades de este nuevo público para lograr su satisfacción.

Cabe destacar que la presencia de Naranja en todo el país y la gran cantidad de comercios adheridos harán más simple la implementación. De la misma forma, los equipos de investigación y desarrollo con los que cuenta la empresa podrán fácilmente adaptar las plataformas a estos nuevos usuarios.

El alcance de los procesos involucrados, implicará una modificación a toda la cadena de valor que se presentó anteriormente con la salvedad de que no se requerirán nuevos procesos, sino más bien actividades dentro de los mismos que se direccionen al sector corporativo

Actividades

Las estrategias que se aplican dentro de la propuesta del plan de implementación son de distinta índole para el cumplimiento de los objetivos planteados en la sección anterior:

- Estrategia de segmentación o nicho: a través de esta estrategia, se diferencian en primer lugar el segmento de mercado objetivo para este trabajo final de grado del mercado general que abarca Naranja, es decir, se identifican las empresas sobre las que se hará foco

para alcanzarlas como clientes. Emprendedores, Pymes y grandes corporaciones de Córdoba serán el foco de este plan.

- Estrategia de mercado: el primer paso a seguir para poder definir los mecanismos de atracción que se utilizarán para los nuevos clientes es un análisis exhaustivo de mercado, definiendo las necesidades de las empresas, el potencial de demanda que generarán a Naranja y los medios de comunicación más eficiente para acercarse a ellos.
- Estrategia de posicionamiento: para ubicar a Tarjeta Naranja dentro de los primeros puestos del mercado corporativo de las tarjetas de crédito es importante lograr una fuerte presencia de marca, destacando los beneficios y particularidades que hacen a Naranja la principal emisora de plásticos en la actualidad. En este sentido Tarjeta Naranja tiene canales de venta y difusión claros intuitivos y eficientes que se deben adaptar, a través de un portal corporativo, al nuevo segmento de clientes.

La puesta en marcha de la etapa táctica de esta propuesta, es decir de los planes de acciones concretos, se realiza en base al cumplimiento de los objetivos planteados anteriormente, guiados por las estrategias seleccionadas como relevantes para el alcance de los mismos.

Planes de acción

Plan 1: Público Objetivo

El público objetivo a componer el segmento de mercado corporativo de la empresa serán aquellas que posean como mínimo el Certificado de PyMEs otorgado por el Ministerio de Desarrollo de la Nación, para lo cual se clasifican según el límite de ventas totales anuales expresados en pesos (\$). La clasificación de PyMEs mencionada a continuación no dispone de una estadística actualizada de la cantidad de empresas que cumplen con esta categoría, por lo que será una tarea a realizar por parte del presente plan la obtención de una estimación aproximada de las mismas.

Tabla 1:

| Categoría | Construcción | Servicios | Comercio | Industria y minería | Agropecuario |
|------------------------|---------------------|------------------|-----------------|----------------------------|---------------------|
| Micro | 24.990.000 | 13.190.000 | 57.000.000 | 45.540.000 | 30.770.000 |
| Pequeña | 148.260.000 | 79.540.000 | 352.420.000 | 326.660.000 | 116.300.000 |
| Mediana tramo 1 | 827.210.000 | 658.350.000 | 2.588.770.000 | 2.530.470.000 | 692.920.000 |
| Mediana tramo 2 | 1.240.680.000 | 940.220.000 | 3.698.270.000 | 3.955.200.000 | 1.099.020.000 |

Fuente: Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación

A este público objetivo que formará parte del segmento corporativo se le ofrecerá como parte de los beneficios de la Tarjeta Corporativa Naranja:

- Realizar transacciones de compra.
- Tener mayor control y seguridad sobre los gastos que se efectúen.
- Alinear los gastos a las políticas de las empresas.
- Gestionar diferimiento de consumo desde 3 a 36 meses.
- Obtener productos adaptados a cada tipo de negocio y necesidades de las empresas.
- Reemplazar del manejo de efectivo y costos de cheques.
- Optimizar el Cash Flow.
- Reducir la posibilidad de fraudes.
- Obtener convenios con planes de telefonía móvil.
- Contar con la posibilidad de emitir tarjetas adicionales.
- Usar de tarjeta en el exterior.
- Retirar dinero en el exterior con autorización de PIN.
- Contar con Asistencia al Viajero para las personas que viajen al exterior
- Contar con un seguro de relevo de responsabilidad corporativa por un inadecuado uso de la tarjeta por los adicionales.

El desarrollo de esta actividad implica la contratación de un profesional de Ciencias Económicas que ocupará el rol de asesor del plan, quien tendrá un valor del módulo por asesoramiento según el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas, por medio de la Resolución 63/20, de \$2.034. El valor de este plan se obtiene del producto simple entre la cantidad de horas del recurso humano y el valor de la misma. La delimitación de este público objetivo implicará que posteriormente el profesional dicte una Jornada de Capacitación a los vendedores de los diferentes canales de Tarjeta Naranja para dotar a los mismos de herramientas que le permiten no sólo la identificación del cliente al momento de una consulta, sino también a su distinción en el universo de usuarios.

Tabla 2: Recursos Involucrados de la determinación del público objetivo

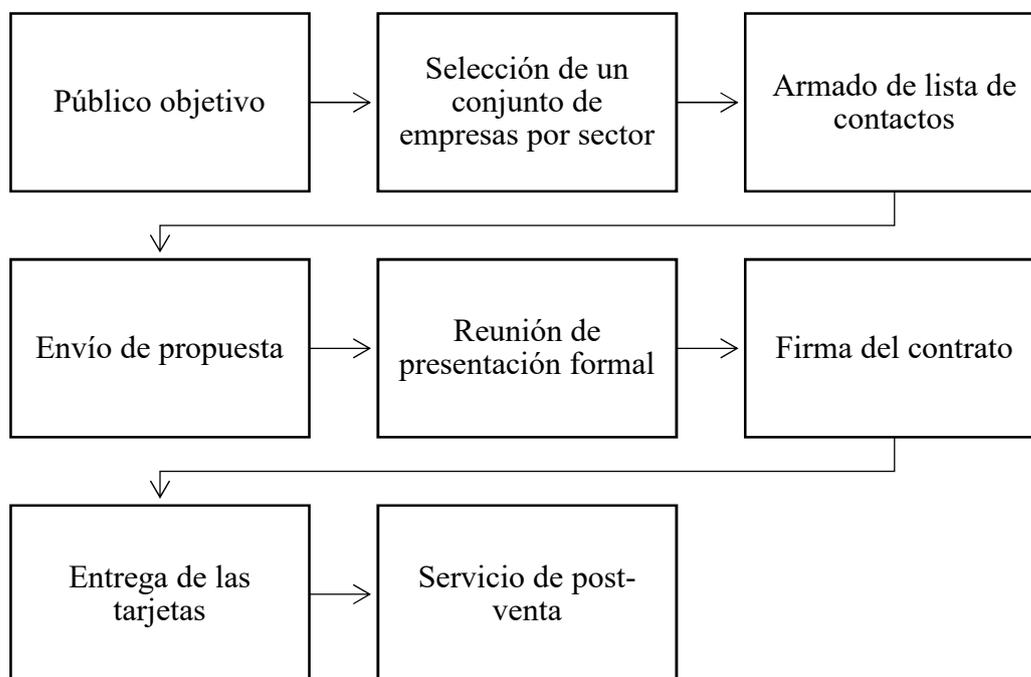
| Descripción | Tiempo | | Recursos | | Responsables | Económico | |
|---------------------------------|---------|---------|-----------------------|--|--|-----------|-----------|
| | Inicio | Fin | Humanos | Físicos | | Horas | Valor |
| Determinar el público objetivo. | 12/2021 | 03/2022 | Profesional de Cs Ec. | Computadora y estudios de mercados realizados por terceros | Dirección del proyecto y Dirección general de la empresa | 20 | \$ 40.680 |
| Jornada de Capacitación. | 03/2022 | 06/2022 | Profesional de Cs Ec. | Computadora y proyector | Dirección del proyecto | 8 | \$ 16.272 |

Fuente: Elaboración propia

Plan 2: Plan de Comercialización

En cuanto al plan de comercialización, Tarjeta Naranja acudirá al cliente con el fin de entablar una relación cercana y diferenciada. Se trabajará en pos de que puedan recibir una asesoría diferenciada dentro de todo el proceso, por lo que el contacto será realizado por un Agente de Cuenta especializado en el segmento corporativo de la empresa quien deberá llevar a cabo el siguiente esquema de acciones.

Ilustración 1:



Fuente: Elaboración propia

Para lograr un servicio de posventa diferenciado es indispensable, en primer lugar, realizar una correcta prospección de las empresas que se van a atacar en cada gestión de ventas. La división se puede realizar por localidad, por sector o por tamaño de la empresa.

Una vez logrado el listado de empresas foco, cada ejecutivo comercial realizará el contacto con los futuros clientes, en los cuales realizarán énfasis en escuchar y entender las necesidades de la empresa prospecto para lograr un vínculo que permita cerrar exitosamente las ventas.

Luego de las reuniones se presentarán las propuestas formales, que en caso de aceptarse conllevarán a las firmas de los contratos de servicios y la habilitación de plataformas para operar con las tarjetas corporativas.

Por último y no menos importante, el contacto con los clientes continúa a través del asesoramiento y seguimiento post venta, cada empresa contará con un ejecutivo de atención al cliente que brindará un servicio personalizado y diferenciado.

Una vez implementado el proceso de comercialización de la tarjeta corporativa y que el profesional de Ciencias Económicas diseñe el mismo, se espera que realiza una medición y evaluación de los resultados obtenidos en un lapso de dos meses, con el siguiente indicador:

$$\text{Indicador Corporativo} = \frac{\text{Clientes Efectivos}}{\text{Clientes Contactados}}$$

Tabla 3: Recursos Involucrados del Plan de Comercialización

| Descripción | Tiempo | | Recursos | | Responsables | Económico | |
|---|---------|---------|-----------------------|---|--|-----------|-----------|
| | Inicio | Fin | Humanos | Físicos | | Horas | Valor |
| Delimitar el proceso de comercialización. | 06/2022 | 10/2022 | Profesional de Cs Ec. | Computador a y estudios de mercados realizados por terceros | Dirección del proyecto y Dirección general de la empresa | 20 | \$ 40.680 |
| Medición de los resultados obtenidos. | 10/2022 | 06/2023 | Profesional de Cs Ec. | Computador a y proyector | Dirección del proyecto | 10 | \$ 20.340 |

Fuente: Elaboración propia

Plan 3: Política de Marketing

El Plan de Marketing para la implementación del plan correspondiente al desarrollo de la nueva alternativa para Tarjeta Naranja, se tiene que es necesario en primera instancia delimitar cuáles serán los pasos a seguir para que el mismo se pueda llevar a cabo de manera correcta. El comienzo del plan tendrá en primer lugar una impronta interna de presenta el producto en la organización para que posteriormente sea posible exteriorizar, con el conocimiento de los objetivos que se desean alcanzar a nuevos clientes objetivos. Las siguientes son algunas de las recomendaciones que se esperan implementar para el plan de marketing.

- Realizar un evento lanzamiento del producto Naranja para Empresas al que acudan representantes legales, gerentes financieros, gerentes de RRHH del mercado objetivo.
- Sumar al segmento corporativo al programa de fidelización Quiero a través de una adaptación de la plataforma según las necesidades de este sector.
- Establecer un programa de millas con Aerolíneas Argentinas para que las empresas cuenten con un beneficio económico a la hora de sacar pasajes para sus colaboradores y de esta manera elijan a Naranja a la hora de realizar consumos.
- Ofrecer capacitaciones sobre las particularidades de las tarjetas de crédito corporativas, sus beneficios, funcionamiento, tendencias en el resto del mundo y sustentabilidad entre otros.
- Realizar publicidad en medios de comunicación específicos del segmento empresas (como la revista PyMes, por ejemplo)
- Crear un banner publicitario en la página web de Naranja con el detalle de las ofertas disponibles para empresas.
- Participar en convenciones, exposiciones comerciales o ferias promocionando el servicio de tarjetas corporativas

Tabla 4: Recursos Involucrados del Plan de Comercialización

| Descripción | Tiempo | | Recursos | | Responsables | Económico | |
|------------------------------|---------|---------|-----------------------|---|------------------------|-----------|-----------|
| | Inicio | Fin | Humanos | Físicos | | Horas | Valor |
| Diseño del plan de Marketing | 06/2023 | 08/2023 | Profesional de Cs Ec. | Computadora y canales de difusión que ya posee la empresa | Dirección del proyecto | 30 | \$ 61.020 |

| | | | | | | | |
|------------------|---------|---------|-----------------------|---|------------------------|----|-----------|
| Difusión interna | 08/2023 | 09/2023 | Profesional de Cs Ec. | Computadora y mailing interno de la empresa | Dirección del proyecto | 2 | \$ 4.068 |
| Difusión externa | 09/2023 | 12/2023 | Profesional de Cs Ec | Computadora | Dirección del proyecto | 50 | \$101.700 |

Fuente: Elaboración propia

Marco temporal

Tabla 5: Diagrama de Gantt

| Conceptos/ Meses | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Diagnóstico de la organización | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Delimitación de la nueva misión y visión | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Definir los objetivos | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Diseñar los planes de acción | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Determinar el público objetivo. | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| Jornada de Capacitación. | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Delimitar el proceso de comercialización. | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | |
| Medición de los resultados obtenidos | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | |
| Diseño del plan de Marketing | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | |
| Difusión interna | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | |
| Difusión externa | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ |

Fuente: Elaboración Propia

Recursos Involucrados

El desarrollo de los recursos involucrados que se presentaron a lo largo de la actual investigación se encuentra en cada uno de los planes diseñados. Estos recursos implicaron la contratación, bajo la modalidad de asesoramiento, de un profesional de Ciencias Económicas que lleve a cabo no solo el diseño de las acciones sino también el acompañamiento que las mismas requieren para ver la necesidad de ajuste. En este sentido, en la siguiente tabla se realiza un resumen para disponer de la información del costo de contratar este recurso.

En el desarrollo de la siguiente tabla es posible dar cuenta de que también se adicionaron, una vez terminado el plan un total de 20 horas de acompañamiento en los

primeros seis meses posteriores al cumplimiento del Diagrama de Gantt por parte del profesional de Ciencias Económicas para contemplar la necesidad de realizar ajustes y revisiones a los mismos planes ya descriptos.

Tabla 6: Recursos Involucrados Totales

| Profesional | Cantidad de Horas | Valor final |
|-----------------------|-------------------|-------------|
| Profesional de Cs Ec. | 300 | \$ 610.200 |
| Ajustes y revisiones | 40 | \$ 81.360 |
| Total anual | | \$ 691.560 |

Fuente: Elaboración propia

Una vez expuesto la anterior tabla, es necesario tener en cuenta que la organización debe evaluar, al momento de llevar a cabo dicha erogación la conveniencia de implementarla en términos del rendimiento económico que implica la inversión. A los fines de cumplimentar con dicho objetivo es que se presenta como variable a difundir sobre la misma un flujo de fondos productos de llevar a cabo los siguientes supuestos para su confección; los cuales se encuentran resumidos en la Tabla 7;

- La implementación implicará un incremento de los servicios prestados en un 3% para prestar los diferentes servicios.
- Se realiza el supuesto de que no se adiciona personal para la realización de actividades, sino que se lleva a cabo una planificación con los recursos que ya dispone la organización.
- La tasa de inflación anual que se tomó para proyectar los ingresos fue del 44% anual, siendo que del total proyectado de mejora se realizó un anticipo en previsión de las expectativas de inflación para los próximos años.
- La tasa de descuento para la cual se descuentan los diferentes resultados netos equivale al valor de la tasa de interés de un plazo fijo para empresas que ronda, aproximadamente un valor del 37% nominal anual, según la última información disponible por el BCRA en su paquete de series estadísticas.

Tabla 7: Supuestos del Flujo de Fondos

| | |
|--|---------------|
| Ingresos totales | \$ 43.189.286 |
| Mejora en los ingresos del año 2020 | \$ 2.159.464 |
| Mejora de los ingresos con inflación para estimar el primer mes 2021 | \$ 3.109.629 |
| Egresos por servicios totales prestados | \$ 3.407.363 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8: Resultado de conveniencia para el primer año del plan

| | |
|--------------------------|---------------|
| Ingresos de la propuesta | \$ 10.127.699 |
| Egresos de la propuesta | \$ 691.560 |
| VAN | \$ 3.360.895 |
| ROI | 1364% |

Fuente: Elaboración propia

El resultado obtenido del indicador VAN es positivo para el plan, aunque pequeño, lo que daría el indicio de que el mismo es rentable, pero que se podría mejorar el incremento de los ingresos por servicios prestados de la empresa para que el plan resultará aún más beneficioso para la organización

Propuesta de Medición y Evaluación

La evaluación y medición de los planes tácticos efectuados se realizará a través de la medición de los siguientes indicadores. Para el primer plan de acción, los indicadores estarán destinados a medir la eficiencia en la determinación del público objetivo.

Por un lado, se medirá la porción del mercado sobre el cual se puede trabajar. Se calculará la porción de empresas que cumplen el total de los requisitos para convertirse en clientes de Naranja sobre el total de las empresas que existen en Córdoba.

$$\text{Público objetivo} = \frac{\text{Empresas relevadas}}{\text{Total de empresas en Córdoba}}$$

Luego, sobre ese público objetivo que se delimitó con el primer indicador, se comprobará el éxito de los contactos, es decir, cuantos clientes fueron efectivamente contactados sobre el total de empresas relevadas.

$$\text{Contactos exitosos} = \frac{\text{Empresas contactadas}}{\text{Público objetivo}}$$

Para el segundo plan de acción, de determinación del plan de comercialización la efectividad del mismo se medirá a través de una encuesta NPS, que aparecerá en el ingreso a la plataforma de Naranja X, a los fines de indagar sobre la satisfacción de estos nuevos clientes. Esta encuesta tiene como objetivo indicar cuántos clientes Corporativos recomendarían Naranja X Corporativa a otras empresas (clientes potenciales) para lograr llegar en un futuro cercano a una mayor cuota de mercado.

Este tipo de herramienta NPS es una encuesta en la cual el cliente califica a Naranja X Corporativa del 1 al 10. Si el cliente califica con 9 o 10 es Promotor, si califica con 7 u 8 es pasivo y si la nota es menor es detractor.

$$\text{Promotores \%} = \frac{\text{Cant Promotores}}{\text{Total Clientes Encuestados}}$$

$$\text{Pasivos \%} = \frac{\text{Cant Pasivos}}{\text{Total Clientes Encuestados}}$$

$$\text{Detractores \%} = \frac{\text{Cant Detractores}}{\text{Total Clientes Encuestados}}$$

$$\text{NPS} = \text{Promotores \%} - \text{Detractores \%}$$

Por último, para el tercer plan de acción de implementación del marketing, se medirá en primer lugar, la efectividad del programa Quiero, es decir, la cantidad de clientes asociados al programa. El combo de beneficios que brinda Quiero, permite a Naranja diferenciarse u generar valor agregado a las relaciones con los clientes, de allí la importancia de que el nuevo cliente se asocie y lo utilicen.

$$\text{Efectividad programa Quiero} = \frac{\text{Clientes Fidelizados en Quiero}}{\text{Total de Clientes Corporativos}}$$

También se medirán la cantidad de capacitaciones sobre tarjetas de crédito corporativas brindadas durante el año. Estas capacitaciones incluyen charlas en eventos, videos informativos publicados en redes sociales, spots publicados en la web de la empresa y en eventos corporativos.

Efectividad del plan de capacitaciones

$$= \text{Capacitaciones efectivamente realizadas en un año} \geq 5$$

Por último, se quiere conocer la cantidad de medios en los cuales se publicita el producto de Tarjeta Naranja Corporativa para poder conocer la presencia de marca en los consumidores.

$$\text{Presencia de Marca} = \frac{\text{Cantidad de medios donde se publicita}}{\text{Cantidad de medios de comunicacion existentes}}$$

Conclusiones y recomendaciones.

El desarrollo del presente Reporte de Caso planteó el objetivo principal de mejorar las ventas totales de Tarjeta Naranja en un 5%, por medio de un plan estratégico destinado a la conquista de un nuevo mercado, el mercado de tarjetas de crédito corporativas. La selección del objetivo se desarrolló al encontrar dentro de las oportunidades del mercado un segmento explotado por la competencia, pero que no estaba siendo atendido por Tarjeta Naranja. A su vez el contexto de leve recuperación de la economía del país resulta propicio para que las empresas intenten buscar financiamiento dentro del mercado, por medio de alternativas diferentes como es el caso de las tarjetas corporativas.

La herramienta utilizada para el cumplimiento de dicho objetivo resultó ser la planificación estratégica para alcanzar, por medio de pasos concatenados el cumplimiento de dicho objetivo por medio de tres planes de acción.

Los planes de acción se basaron en la determinación de la aplicación de la estrategia de segmentación o nicho a través de la cual se intentó no sólo identificar el tipo de público objetivo, sino también el proceso de comercialización y el desarrollo de las acciones de marketing consistentes con la posibilidad de atraerlo.

La elección del desarrollo de este segmento se justificó desde la certeza de que Tarjeta Naranja ya es la principal emisora de plásticos a nivel nacional para consumidores finales, entonces para dar un salto de crecimiento diferencial se buscó un nicho diferente, desafiante, poco explorado y con altos volúmenes de facturación anual que permitieran continuar con el crecimiento sostenido de los últimos años. En esta búsqueda las empresas de Argentina, sin importar el sector, resultaron ser el punto atractivo para el desarrollo de la planificación estratégica.

El hallazgo sobre dicho público objetivo devino de la realización de un diagnóstico externo e interno, donde se observaron no sólo las debilidades y amenazas, sino también las oportunidades y fortalezas. En el desarrollo de estas últimas, específicamente es que se llevó a cabo, para un análisis integral de la organización el estudio de la cadena de valor. Los resultados obtenidos de dicho análisis permitieron observar que Tarjeta Naranja contaba con un canal de distribución desarrollado y funcionando con muy buenos resultados, excelencia en servicio de atención al cliente, y equipos interdisciplinarios creados para el desarrollo de nuevos proyectos. Todas estas fortalezas permitieron un proceso de implementación con más simple y con menor resistencia al cambio por parte del personal.

La estrategia utilizada para la propuesta e implementación del plan estratégico se centró en una estrategia corporativa de diferenciación con foco en un nicho de mercado particular. La estrategia funcional tenía como objetivo lograr una eficiente segmentación del mercado meta que permitan aumentar las ventas totales y captar nuevos clientes para Tarjeta Naranja. En este punto de partida es que se basó la determinación del plan estratégico de la organización y su puesta en marcha por medio del plan táctico.

La propuesta de aplicación para alcanzar el objetivo principal de la empresa consistió en la elaboración de diferentes planes de acción que permitieran a la Naranja alcanzar con éxito los resultados esperados. Luego de revisar la misión, la visión y los valores de la organización, el primer plan de acción se basó en aumentar las ventas totales de la empresa a través de la delimitación del público objetivo con el cual se debía comenzar a trabajar. Se establecieron las características y locación de las empresas objetivo y se detallaron los beneficios que Tarjeta Naranja Corporativa brindaría a cada cliente. Luego, como segundo plan, se establecieron las políticas a aplicar para la venta de este nuevo servicio, basando cada acción en la diferenciación en la atención al cliente, a través de ejecutivos de cuenta y de plataformas amigables adaptadas al nuevo nicho. Por último, el tercer plan estableció las acciones específicas de marketing a desarrollar para terminar de conquistar el mercado objetivo y llegar al cumplir con el total porcentual proyectado de ventas totales de Tarjeta Naranja.

Un análisis crítico de la estructura del plan ideado para el alcance del objetivo general sobre la mejora en las ventas de Tarjeta Naranja, se observa como una posible amenaza el hecho de que existan impedimentos del tipo técnicos, establecidos por el Banco Central de la República Argentina, que generen trabas en el sector financiero no bancario a favor del bancario, que podría modificar la delimitación de la comercialización.

Se recomienda, luego de finalizar la implementación del plan propuesto, continuar con la implementación de este nuevo producto en Capital Federal y Gran Buenos Aires y luego expandirlo al resto del país, siempre basando cada paso en lo aprendido durante la prueba realizada en la provincia de Córdoba, buscando mejoras y aprovechando los recursos invertidos. A su vez, se observa como posibilidad integrar para cada uno de estas nuevas aperturas de la línea un referente de cada zona como un Ejecutivo de Cuenta que sea el encargado de llevar a cabo todas las acciones que rodean al plan.

Bibliografía

Textos bibliográficos

- Chiavenato, I. (2017). “Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones”. México: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Hill, Charles W. L., Jones, Gareth R. (2009). “Administración Estratégica”. México: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Hill, Charles W. L., Jones, Gareth R., Schilling, Melissa A. (2015). “Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral”. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Porter, Michael E. (2008). “Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia”. México: Grupo Editorial Patria S.A.

Páginas Web

- Andrade, Susana. (20 de mayo de 2020). ¿Son las tarjetas virtuales la nueva forma de pago preferida B2B? “*Payhawk*”. Recuperado de: <https://payhawk.com/es/blog/son-las-tarjetas-virtuales-la-nueva-forma-de-pago-preferida-b2b/>
- Banco Central de la República Argentina (22 de junio de 2021). Capitales Mínimos de las Entidades Financieras. Recuperado de: <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/Textord/t-capmin.pdf>.
- Banco Central de la República Argentina (21 mayo de 2020). Autorización y Composición del Capital de Entidades Financieras. Recuperado de: <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/Textord/t-ayccef.pdf>.
- Banco Central de la República Argentina (marzo de 2021). Entidades financieras. Recuperado de: <http://www.bcra.gov.ar/Noticias/medidas-seguridad-pagos-electronicos.asp>
- Banco Central de la República Argentina (9 de Julio de 2021). Nuevas medidas para reforzar la seguridad en pagos electrónicos. Recuperado de: http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades_financieras.asp
- Banco Central de la República Argentina (06 de enero de 2021). Tarjeta de crédito: tasa de 43% para financiar hasta \$200.000. Recuperado de: <http://www.bcra.gov.ar/Noticias/bcra-directorio-tasa-maxima-43-tj.asp>
- Banco Galicia. (2016). Sustentabilidad. Recuperado de <http://www.galiciasustentable.com/IS2016/VO/tarjeta-naranja.html>
- Comisión Nacional de Valores. (2021). *Resolución General 881. Guías sustentables*. Publicado el 27/01/2021.

- Depto. Ambiente. (09 de diciembre de 2020). BBVA es el primer banco en emitir tarjetas de plástico reciclado en Argentina. “*Comunicar Se*”. Recuperado de: <https://www.comunicarseweb.com/noticia/bbva-es-el-primer-banco-en-emitir-tarjetas-de-plastico-reciclado-en-argentina>
- Díez Barba, A. (26 de abril de 2021). Todas las tarjetas de BBVA serán de material reciclado en dos años. “*Diario Responsable*”. Recuperado de: <https://diarioresponsable.com/noticias/amp/31065-bbva-economia-circular>
- El Economista. (24 de marzo de 2021). Estudio: uso de efectivo caerá 40% y billeteras digitales superarán a la tarjeta de crédito. “*El Economista*”. Recuperado de <https://eleconomista.com.ar/2021-03-estudio-billeteras-digitales-superaran-a-la-tarjeta-de-credito-como-el-principal-metodo-de-pago/>
- García Jorge. (06 de julio de 2021). Las operaciones con tarjetas de crédito crecen casi 60% en el último año, pero pierden fuerza en 2021. “*Ámbito Financiero*”. Recuperado de: <https://www.ambito.com/economia/tarjetas-credito/las-operaciones-crecen-casi-60-el-ultimo-ano-pero-pierden-fuerza-2021-n5215571>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (agosto de 2021). Encuesta nacional de centros de compras junio de 2021. “INDEC” Recuperado de: https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/com_08_2123CE1E6A6F.pdf
- Iparraquirre, Forte, Dal Bianco, Haring, Manías, Triantafilo. (28 de abril de 2021). Situación Argentina. Segundo trimestre 2021. “*Banco Francés*”. Recuperado de: <https://www.bbvaesea.com/publicaciones/situacion-argentina-segundo-trimestre-2021/>
- Marketers by Adlatina. (10 de diciembre de 2020). Cambios y tendencias de los consumidores argentinos para 2021. “Marketers”. Recuperado de <http://www.marketersbyadlatina.com/articulo/7603-cambios-y-tendencias-de-los-consumidores-argentinos-para-2021->
- Mendel. (28 de julio de 2021). 5 ventajas de las tarjetas de crédito digitales para administrar los viáticos de tu empresa. “*Equipo Mendel*”. Recuperado de: <https://mendel.com/5-ventajas-tarjetas-de-credito-digitales-ventajas/>
- Miller, A. (25 de agosto de 2021). Revolución en el mercado laboral de la industria del software: nuevos desafíos y formas de superarlos. “*Data Art*”. Recuperado de: <https://www.dataart.com.ar/news/revolucion-en-el-mercado-laboral-de-la-industria-del-software-nuevos-desafios-y-formas-de-superarlos/>

- Naranja X (2021). Cultura Naranja. “*Tarjeta Naranja*”. Recuperado de <https://www.naranjax.com/cultura-naranja>.
- Naranja X (2021). Sustentabilidad. “*Tarjeta Naranja*”. Recuperado de <https://sustentabilidad.naranjax.com/negocio/>
- Pagura, Carlos. (20 de abril de 2021). Los nuevos hábitos del consumidor argentino en la era del comercio electrónico. “*Ámbito Financiero*”. Recuperado de: <https://www.ambito.com/negocios/comercio-electronico/los-nuevos-habitos-del-consumidor-argentino-la-era-del-n5185972>.
- Pedotti, Ana Clara. (12 de enero de 2021). Crédito en 2021: tarjetas y consumo coparán la oferta en un año electoral. “*El Cronista*”. Recuperado de: <https://www.cronista.com/amp/finanzas-mercados/Credito-en-2021-tarjetas-y-consumo-coparan-la-oferta-en-un-ano-electoral-20210112-0046.html>.
- Pedotti, Ana Clara. (15 de marzo de 2021). Menor costo para el comercio. La guerra del posnet: más competencia para procesar pagos. “*Clarín*”. Recuperado de: https://www.clarin.com/economia/guerra-posnet-competencia-procesar-pagos_0_25dgAwGSo.html.
- Gonzalez Boix, Mihanovich, Borgo. (octubre de 2020). Tendencias y Oportunidades de la Industria de los Medios de Pago en Argentina. “*Accenture*”. Recuperado de: https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-138/Accenture-Transformacion-Medios-De-Pago-Version-Completa.pdf

Anexos

Anexo I: Información del análisis macroeconómico

Figura 1: Índice de evolución de ventas 2017- 2021 -



Fuente: INDEC (2021)

Figura 2: Previsiones macroeconómicas

Previsiones macroeconómicas

| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021e | 2022e |
|-------------------------------------|------|-------|-------|-------|-------|
| PIB (% a/a) | -2,6 | -2,1 | -9,9 | 7,0 | 3,0 |
| Inflación (% a/a fdp) | 47,6 | 53,8 | 36,1 | 50,0 | 45,0 |
| Tipo de Cambio (vs USD fdp) | 37,9 | 59,9 | 82,6 | 117,0 | 170,0 |
| Tasa de Política Monetaria* (% fdp) | 59,3 | 58,5 | 37,1 | 42,0 | 40,0 |
| Consumo Privado (% a/a) | -2,2 | -6,6 | -13,1 | 4,8 | 3,0 |
| Consumo Público (% a/a) | -1,7 | -1,0 | -4,7 | 2,6 | 1,5 |
| Inversión (% a/a) | -6,0 | -16,0 | -13,0 | 12,4 | 3,2 |
| Resultado Fiscal Primario (% PIB) | -2,3 | -0,4 | -6,5 | -4,0 | -2,0 |
| Cuenta Corriente (% PIB) | -5,1 | -0,9 | 0,8 | 1,5 | -0,4 |

*Tasa de Política Monetaria: Promedio ponderado de los pasivos remunerados del BCRA (pases y LELIQ).

Fuente: INDEC (2021)

Figura 3: Distribución del uso de tarjetas de crédito por marca

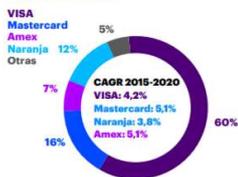
El mercado de las tarjetas de crédito y débito

Las marcas VISA® y Mastercard®, con 25 y 7 millones de plásticos, dominan el mercado de tarjetas de crédito en el país. A su vez, Naranja® supera en unidades a American Express® en casi un 70%.

La distribución y el uso de tarjetas de crédito por marca

Similar al caso de las tarjetas de débito, las marcas internacionales lideran el mercado. Tanto VISA® como Mastercard® ofrecen opciones de tarjeta que abarcan desde lo clásico hasta lo premium con VISA Signature o Mastercard Black. Sin embargo también poseen productos diferenciados, como el "Plan V" de VISA® que permite pagar el resumen en cuotas, o el posicionamiento de Mastercard® con la tecnología contactless.

Tarjetas de crédito por marca, como % del total, 2020e



Cantidad de transacciones por tarjeta y volumen de facturación, 2020e



Market share y transacciones por

Si bien la marca VISA® con un 60% de mayor market share domina el mercado de tarjetas de crédito, son las tarjetas de las marcas Mastercard® y American Express® las que poseen las mayores tasas de crecimiento, con un 5,1% de promedio anual. Aún más, la tarjeta norteamericana no sólo se destaca por su gran dinámica de crecimiento, sino también por poseer el mayor número de transacciones y facturación por tarjeta.

Fuentes: Country Report Argentina 2020, Visa; Argentina Cards & Payments: Opportunities and Risks to 2022, Global Data

Fuente: Informe de prensa Tarjeta Naranja (2021)

Anexo II: Flujo de fondos

Tabla 9: Flujo de fondos

| Conceptos | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|-------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|
| Inversión inicial | -\$ 691.560 | | | | | | | | | | | | |
| Ingresos por servicios prestados | | \$ 259.136 | \$ 269.501 | \$ 280.281 | \$ 291.492 | \$ 303.152 | \$ 315.278 | \$ 327.889 | \$ 341.005 | \$ 354.645 | \$ 368.831 | \$ 383.584 | \$ 398.928 |
| Egresos por servicios prestados | | \$ 102.221 | \$ 106.310 | \$ 110.562 | \$ 114.985 | \$ 119.584 | \$ 124.367 | \$ 129.342 | \$ 134.516 | \$ 139.896 | \$ 145.492 | \$ 151.312 | \$ 157.364 |
| Resultado Neto | | \$ 156.915 | \$ 163.191 | \$ 169.719 | \$ 176.508 | \$ 183.568 | \$ 190.911 | \$ 198.547 | \$ 206.489 | \$ 214.749 | \$ 223.339 | \$ 232.272 | \$ 241.563 |
| Resultado Neto Descontado | -\$ 691.560 | \$ 152.221 | \$ 153.575 | \$ 154.941 | \$ 156.318 | \$ 157.708 | \$ 159.111 | \$ 160.526 | \$ 161.953 | \$ 163.393 | \$ 164.846 | \$ 166.312 | \$ 167.791 |
| Resultado Neto Descontado Acumulado | -\$ 691.560 | -\$ 539.339 | -\$ 385.764 | -\$ 230.823 | -\$ 74.505 | \$ 83.204 | \$ 242.315 | \$ 402.841 | \$ 564.794 | \$ 728.187 | \$ 893.034 | \$ 1.059.346 | \$ 1.227.137 |

| Conceptos | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 |
|-------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Inversión inicial | | | | | | | | | | | | |
| Ingresos por servicios prestados | \$ 414.885 | \$ 431.480 | \$ 448.739 | \$ 466.689 | \$ 485.356 | \$ 504.771 | \$ 524.961 | \$ 545.960 | \$ 567.798 | \$ 590.510 | \$ 614.131 | \$ 638.696 |
| Egresos por servicios prestados | \$ 163.659 | \$ 170.205 | \$ 177.014 | \$ 184.094 | \$ 191.458 | \$ 199.116 | \$ 207.081 | \$ 215.364 | \$ 223.979 | \$ 232.938 | \$ 242.255 | \$ 251.945 |
| Resultado Neto | \$ 251.226 | \$ 261.275 | \$ 271.726 | \$ 282.595 | \$ 293.899 | \$ 305.654 | \$ 317.881 | \$ 330.596 | \$ 343.820 | \$ 357.572 | \$ 371.875 | \$ 386.750 |
| Resultado Neto Descontado | \$ 169.283 | \$ 170.789 | \$ 172.307 | \$ 173.840 | \$ 175.386 | \$ 176.945 | \$ 178.519 | \$ 180.106 | \$ 181.708 | \$ 183.323 | \$ 184.954 | \$ 186.598 |
| Resultado Neto Descontado Acumulado | \$ 1.396.421 | \$ 1.567.209 | \$ 1.739.517 | \$ 1.913.356 | \$ 2.088.742 | \$ 2.265.687 | \$ 2.444.205 | \$ 2.624.312 | \$ 2.806.019 | \$ 2.989.343 | \$ 3.174.296 | \$ 3.360.895 |

Fuente: Elaboración propia