



Trabajo Final de Graduación

“Planificación estratégica de crecimiento para Tarjeta Naranja S.A.”

Autor: Palacio, Juan Manuel

DNI: 29039358

Numero de legajo: VADM07408

Carrera: Licenciatura en Administración

2021

Resumen

El presente reporte de caso pone de manifiesto la oportunidad de negocio que representa para Tarjeta Naranja S.A. asistir al segmento de clientes empresas oportunamente, utilizando una planificación estratégica de crecimiento, potenciando y capitalizando su diferenciación, para desarrollar el mercado; y, en paralelo, la amenaza que significa no gestionarlo, dando lugar al ingreso de la competencia, convirtiéndose potencialmente también en un riesgo hacia los negocios vigentes de la compañía. Motivos por los cuales se entiende conveniente y adecuado avanzar en la atención del segmento a través de la innovación tecnológica, comercializando productos financieros adaptados al nuevo mercado.

En línea a los mandatos institucionales de la organización y su orientación hacia el crecimiento a través de nuevos negocios basados en la tecnología, se empleará su nueva marca, Naranja X y se focalizará en el cumplimiento de 3 objetivos específicos para lograr incrementar el *Market Share* a 5,3% en el ranking de préstamos del sistema de entidades financieras hacia diciembre 2026, comercializando productos adaptados direccionados a las necesidades de las empresas argentinas.

Dicha evolución le significara a la organización escalar desde su actual último lugar, 80, del ranking del sistema financiero hacia el séptimo, posicionándose muy satisfactoriamente en un mercado con necesidades de asistencia financiera y mejores condiciones, teniendo en cuenta descenso de su morosidad. Robusteciendo, a su vez, el ecosistema de productos y servicios de la organización, profundizando su imagen corporativa orientada a la diferenciación, innovación y satisfacción del cliente, en pos del crecimiento del negocio y fidelización de su cartera.

Adicionalmente, mediante las evaluaciones financieras pertinentes y *status* del micro y macroentorno de la organización, se ha determinado que el proyecto quinquenal de este reporte resulta viable y rentable, destacando un retorno sobre la inversión de 356,22%.

Palabras claves: Estrategia, Diferenciación, Crecimiento, Planificación, *Market Share*.

Abstract

This case report reveals the business opportunity for Tarjeta Naranja S.A. to assist the business customer segment in a timely manner, using strategic growth planning, and enhancing and capitalizing on their differentiation. This will allow, on the one hand, to develop the market and, on the other, to reduce the threat of neglecting it, which would lead to the entry of rival companies, and therefore become a risk for the company's current business. For these reasons,

we consider it convenient and appropriate to assist the segment through technological innovation, commercializing financial products that are adapted to the new market.

In line with the institutional mandates of the organization and its orientation towards growth through new technology-based businesses, its new brand called Naranja X will be used. It will focus on the fulfillment of three specific objectives in order to increase the Market Share at 5.3% in the Loan Ranking of the Financial Entities System by December 2026, through the commercialization of products adapted and directed to the needs of Argentine companies.

This evolution will mean the organization climb in the Ranking of the Financial System from its current place number 80 (the last) to the seventh. This will position the organization very satisfactorily in a market in need of financial assistance and better conditions, given the decrease in its delinquencies. In turn, this evolution will strengthen the organization's ecosystem of products and services. This will deepen the corporate image with a view to differentiation, innovation and customer satisfaction, in pursuit of business growth and loyalty of its portfolio.

Additionally, through the pertinent financial evaluations and status of the micro and macro environment of the organization, it has been determined that the five-year project of this report is viable and profitable, with a remarkable rate of return of 356,22% on the investment.

Keywords: Strategy, Differentiation, Increase, Planning, Market Share.

Índice

Introducción	1
Análisis de situación	4
<i>Análisis del macroentorno - PESTEL</i>	4
<i>Factor político</i>	4
<i>Factor económico</i>	5
<i>Factor social</i>	5
<i>Factor tecnológico</i>	6
<i>Factor ecológico</i>	7
<i>Factor legal</i>	7
<i>Análisis del microentorno – Cinco Fuerzas de Michael Porter</i>	7
<i>Competidores</i>	7
<i>Ingreso de nuevos competidores</i>	8
<i>Poder de negociación de clientes</i>	8
<i>Poder de negociación de proveedores</i>	9
<i>Productos o servicios sustitutos</i>	9
<i>Análisis interno – Cadena de valor</i>	9
<i>Actividades Primarias</i>	9
<i>Actividades Secundarias</i>	12
Marco Teórico	14
Diagnóstico y Discusión	17
Plan de Implementación	19

<i>Objetivos</i>	19
<i>Objetivo General</i>	21
<i>Objetivos Específicos</i>	22
<i>Marco de tiempo</i>	24
<i>Alcance</i>	24
<i>Planes de accion según objetivos</i>	24
<i>Recursos</i>	28
<i>Diagrama de Gantt</i>	29
<i>Cash Flow</i>	30
<i>Evaluación de impacto de inversión y aclaraciones</i>	31
Conclusiones	32
Recomendaciones	34
Referencias	35
Anexos	38

Índice de Tablas

<i>Recursos</i>	28
<i>Diagrama de Gantt</i>	29
<i>Cash Flow</i>	30

Introducción

En el año 1969 David, Ruda y Gerardo, Asrin fundan la casa de deportes Salto 96, el negocio resulta exitoso llegando a disponer de 7 sucursales en la provincia de Córdoba. Uno de sus secretos fue trasladar el beneficio financiero que recibían de los proveedores a sus clientes.

El espíritu emprendedor de sus fundadores ha sido fundamental para, en 1985, crear en Córdoba Tarjeta Naranja. Dada la magnitud del nuevo negocio, deciden vender Salto 96 y profundizar la oportunidad de crecimiento en la industria financiera.

En 1995 ocurre un hito, el cual le permite al negocio expandirse, se incorpora como accionista Banco Galicia y Buenos Aires S.A.U.

Entre 1998 y 2005 se concretan alianzas estratégicas con Visa, Mastercard y American Express. A estas alturas Tarjeta Naranja había logrado ampliar su paleta de productos, servicios y beneficios.

Con el propósito de incrementar su portfolio de productos y servicios, en 2017, la marca comienza a llamarse simplemente Naranja, destacando la innovación y transformación digital.

En 2019 constituyen un ecosistema de productos y servicios interconectados. Paralelamente, el gobierno de la compañía fortalece su vínculo orientado hacia la sustentabilidad ambiental, social y económica. Inauguraron sus primeras sucursales del futuro, diferenciándose a través de la interacción digital. En el mismo año, la marca alcanza un nuevo hito, con foco en potenciar sus negocios digitales a través del desarrollo tecnológico nace Naranja X, la *fintech* de la compañía.

Desde sus inicios, la organización se distingue por su cercanía y satisfacción al cliente. Actualmente posee: 238 sucursales, más de 3000 colaboradores, 4250 proveedores y supera los 4,5 millones de clientes, de los cuales 250.000 son comercios amigos.

Tarjeta Naranja ejerce su actividad en el sistema financiero argentino. Resulta importante brindar una breve introducción sobre las condiciones económicas nacionales. En el marco de la recuperación de la crisis de 2001, se remarca el crecimiento del PBI, el cual durante 2017 alcanzó el 8,7% (CEPAL, 2018). A su vez, el incremento del salario real, sumado a la baja en la tasa de desempleo e importante participación del crédito, permitieron un aumento del 8,6%

en el índice de consumo, transformándose en el principal sostén del crecimiento de 2017 (*Clarín*, 2018).

Posteriormente, fieles a los vaivenes históricos de la económica local, el escenario volvió a modificarse. Argentina concluyó el año 2019 con caída de la actividad cercana al 3% y tasa de inflación anual ha sido del 53,8 %. El sector privado en términos reales se redujo 23%.

Por otra parte, en términos financieros, el país tiene por delante mucho camino por recorrer. En 2020, a modo comparativo respecto al PBI, la colocación de préstamos en Argentina se ubicó en 12%, mientras que en Brasil 50% y Chile 103%, en cuanto a depósitos, se observa Argentina con 29%, Brasil 51% y Chile 83%.

La problemática en la industria argentina se vincula directamente con el fondeo, mientras las entidades de otros países logran emitir deuda como herramienta de apalancamiento, en Argentina, el contexto actual, imposibilita obtener fondos del exterior repercutiendo en la paleta de productos financieros del mercado nacional.

Pese a sus dificultades el sistema financiero argentino está listo para atender a la población privada de financiamiento de calidad. Su alta liquidez y reducción de mora permiten esperanzarse, creando una gran oportunidad para las organizaciones financieras dispuestas a tomar el desafío. Por otra parte, es fundamental disponer de reglas de juego claras y evitar descalces de moneda (Producirconservando, 2020).

Tarjeta Naranja ha capitalizado, durante su historia, diversas ventanas de oportunidades. Aprovechando eventuales incrementos en el consumo, beneficios brindados a entidades financieras, evolución tecnológica y adaptación al cambio, logro acrecentar su cartera de clientes y rentabilidad.

Por otra parte, en Argentina las *fintech* y bancos digitales se encuentra en ebullición, pero por el momento no han logrado incursionar en el segmento empresas, en cambio, en Europa, son varias las entidades financieras exitosas que ya les ofrecen sus servicios, algunos ejemplos:

Cuenta Empresas de Qonto es una *fintech* francesa, con solo 3 años en el mercado se encuentra entre las mejores 50 empresas del mundo y es la favorita de 75.000 empresas, entre sus ventajas innovadoras se destaca la incorporación de más de 30 programas de contabilidad.

Fintonic es popular por ser siempre positiva, siendo una *fintech* de finanzas realiza las gestiones necesarias, adquirió la licencia del Banco de España y hoy ofrece servicios bancarios.

PLEO es una compañía danesa fundada en 2015. Con más de 10 mil pymes que utilizan sus servicios se presentan como una solución tecnológica para simplificar gastos. (Economiatic, 2020).

Considerando las problemáticas locales, evolución tecnológica de la industria, oportunidades latentes y casos de éxito del modelo de negocio en el exterior, Tarjeta Naranja dispone de las herramientas para volver a explotar sus fortalezas y continuar creciendo, haciendo valer su innovación, capacidad técnica y financiera a través de una planificación estratégica de crecimiento, enfocada en desarrollar un nuevo mercado, asistiendo al segmento de clientes empresas argentino.

La propuesta encuentra sustento, principalmente, en los siguientes pilares:

- Cambio y evolución de hábitos y consumo, orientado a la autogestión tecnológica.
- Segmento de clientes con necesidad y deseo de consumo.
- Baja penetración de colocación de préstamos en mercado local versus región.
- Segmento sin oferentes tecnológicos a cabalidad, solo presente banca tradicional.
- Éxito de modelo de negocio en el exterior.

Se entiende fundamental destacar que Tarjeta Naranja, a nivel corporativo, lleva adelante una estrategia de diferenciación, la cual marca el rumbo de sus distintas acciones y proyectos. Dicha estrategia, según Michael Porter, citado en Robbins y Coulter (2014) es una de las estrategias genéricas competitivas, en esencia, persigue la calidad superior de sus productos y servicios versus la competencia, con el fin de lograr una ventaja competitiva y de esta forma alcanzar el éxito.

De acuerdo con lo expuesto, es necesario mantener el elemento diferenciador, eje de la organización, desarrollando una estrategia de crecimiento en pos de la captación del nuevo mercado.

Técnicamente se entiende apropiado aplicar la estrategia de crecimiento de enfoque de Porter, orientada a la diferenciación, y utilizar la Matriz de Ansoff, la cual se ajusta a las oportunidades descritas. Según Mazaraki y Bosovskaya (2013), dicha herramienta le permite a

la organización detectar nuevas oportunidades de crecimiento, sosteniendo como fundamento al producto y mercado meta en relación con la evolución del entorno, consiguiendo integrar competencias y recursos de la compañía en pos de adquirir una ventaja competitiva.

La Matriz ofrece distintas técnicas de crecimiento; para el presente reporte se propone aplicar el desarrollo de mercado. Según Ansoff, citado en Soltani-Fesaghandis y Pooya (2018), la estrategia consiste en adecuar productos vigentes para lograr introducirlos en nuevos mercados.

Análisis de situación

De acuerdo con lo mencionado y determinado en la introducción, se entiende pertinente avanzar, sobre el análisis del macro y microentorno.

En primera medida se utilizará la herramienta PESTEL, creada originalmente por los teóricos Liam Fahey y V.K. Narayanan. Para luego continuar con el análisis a través de las cinco fuerzas de Michael Porter y culminar evaluando el estado de situación de la organización, utilizando la Cadena de Valor del mismo autor.

Se subraya que el recorrido de dichos análisis resulta eficaz para comprender acabadamente contexto y oportunidad latente, entre otros factores.

Análisis del macroentorno - PESTEL

Factor político

El sistema financiero argentino se ve afectado por el carácter interventor del estado nacional, lo cual influye en el planeamiento y previsibilidad de diferentes entidades financieras. Normas como el cepo cambiario o restricciones al comercio exterior suelen generar incertidumbre, temor y desbalances financieros.

Adicionalmente, el estar atravesando un año electoral estimula el accionar del gobierno en forzar variables macroeconómicas, recurrentemente, a través de decretos, normas aún más restrictivas y/o emisión para subsidios, con el fin de llegar al sufragio con índices artificialmente controlados.

Vale destacar las consecuencias que suelen acarrear medidas de dicha índole. La emisión monetaria genera inflación. A su vez, para contener el volumen del dinero se consumen reservas e incorporan nuevas restricciones. Adicionalmente, para evitar una posible corrida cambiaria y

suba de la cotización del dólar, la tasa mínima de los plazos fijos se encuentra regulada, restringiendo el margen de maniobra de las entidades financieras.

Mientras tanto, si bien se estima un acuerdo con el FMI, su demora genera inestabilidad y falta de confianza, en síntesis, temor a default y nueva devaluación.

Argentina precisa un plan económico que le otorgue previsibilidad a los argentinos, lograr la estabilización por medio de un programa fiscal, monetario y financiero. “El acuerdo con el FMI debe generar la credibilidad suficiente para unificar el tipo de cambio” (*Infobae*, 2021).

En contra partida, atendiendo diferentes medidas políticas propias de épocas electorales, se anuncian “Créditos para Mipymes del agro de hasta \$10 millones a tasas subsidiadas” (*Cronista*, 2021). Y el ministro de Desarrollo Social destaca incrementos asistenciales en la Tarjeta Alimentar "Se trata de un paso fundamental en la expansión del derecho a la seguridad alimentaria" (Argentina, 2021).

Factor económico

Argentina padece inestabilidad cíclica económica, consecuencia de su crisis política económica estructural, uno de sus síntomas más visibles es la inflación sostenida, la cual se produce, entre otros motivos, por el financiamiento del déficit fiscal a través de emisión de deuda. En Julio de 2021 la inflación interanual alcanzó el 51,8%, licuando el incremento de los salarios. (INDEC, 2021).

A su vez, el PBI expone dicha volatilidad, en 2002 marcó su piso tocando los -10,894 puntos, posteriormente, producto de un nuevo plan económico, en 2010 alcanzó los 10,125 puntos, pero en 2020 volvió a caer pronunciadamente -9.905 puntos repercutiendo en la sociedad.

Los últimos años de caída han impactado en el salario real, el poder de compra de bienes y servicios es 23% menor que hace 4 años (*Cronista*, 2021). La situación sanitaria y las medidas de aislamiento profundizaron los problemas económicos. Según un informe consultor, “unas 20.000 empresas y 100.000 empleos se perdieron el año pasado en medio de la crisis económica agravada por la pandemia y las medidas de aislamiento social” (Ecolatina, 2021).

Durante el segundo semestre el 42% de la población se ubicó bajo línea de la pobreza y el 10,5% en la indigencia (INDEC, 2021).

Factor social

La sociedad argentina presenta falta de confianza en el sistema político económico, producto de necesidades sociales insatisfechas y demandas estructurales sin respuesta. Recuperar la confianza no es sencillo ya que el pueblo tiene experiencia, el problema para generarla es la propia historia argentina, desbordada de desencantos e inestabilidad.

Considerando la línea de la pobreza, incremento del desempleo y falla del sistema educativo “apenas la mitad de los estudiantes egresan en tiempo y forma de la escuela secundaria” (*La Nación* 2021), se extiende en la población un sentimiento generalizado de malestar.

Adicionalmente, la pandemia y aislamiento prolongado son protagonistas en todos los estratos sociales. El nivel de satisfacción de vida ha descendido a su valor más bajo desde que se ha comenzado a medir en 1984 (*Clarín*, 2020).

El país precisa que la sana codicia de la sociedad vuelva a vencer al temor a fin de generar expectativas genuinas, mientras tanto el espíritu especulativo puede más que la inversión en valor agregado, erosionando la toma de deuda privada hacia fines productivos.

Factor tecnológico

En la actualidad no es novedad el progreso tecnológico, el comercio electrónico crece a tasas exponenciales, las empresas nativas digitales explotan al máximo y obligan al resto de organizaciones del mercado a incorporarse para continuar siendo competitivas.

Por otra parte, la pandemia aceleró aproximadamente cinco años los cambios esperados; las nuevas modalidades de vinculación de las empresas con sus clientes, a través de plataformas digitales, y empleados, por medio del trabajo remoto, obligo su digitalización.

La situación sanitaria también expuso la brecha digital en la que se encuentra Argentina, no todas las organizaciones disponen de la misma calidad de oportunidades, pero la evolución tecnológica digital no se detiene y no perdona a rezagados.

Hoy es posible traspasar límites antes impensados, una *fintech* con ideas innovadoras, respaldo financiero y legal, incursiona y compete en un mercado como la banca. Las empresas precisan, más que nunca, adecuarse para subsistir e introducir metodologías de veloz adaptación.

Se estima que durante 2021 las organizaciones apostarán por plataformas que le brinden soluciones al día a día, a fin de poder enfocarse en agregar valor (*Iprofesional*, 2021).

Factor ecológico

La ONU aprobó la agenda 2030 sobre el desarrollo sostenible, la misma persigue 17 objetivos de orden mundial, solicitándoles a todos los países que actúen protegiendo al planeta, refiere desde la erradicación de la pobreza hasta la lucha al cambio climático (UN, 2021).

En línea a lo mencionado, se vislumbra un futuro con incentivos fiscales para el desarrollo de negocios sostenibles y medidas para acompañar la lucha contra la huella de carbono (Ey, 2021). Así, en Argentina son varios las organizaciones financieras que optan por acompañar proyectos sustentables otorgándoles mayores beneficios y rechazan vincularse con empresas que, a través de sus procesos productivos, generan impactos ambientales negativos (Galiciasustentable, 2021).

A su vez, los consumidores ostentan un rol fundamental, cada vez más son aquellos que eligen productos de empresas que cuidan el medio ambiente y pregonan valores de sustentabilidad.

Factor legal

Argentina es un país sin reglas claras, lo cual genera incertidumbre, fuga de talentos, éxodo de empresas y desalienta inversión de trabajo. Surgen, de manera repentina, nuevas normas regulando el comercio exterior y mercado interno.

Es necesario que las leyes acompañen los procesos de evolución y alta competencia internacional, dándole seguridad legal y previsibilidad a las inversiones a fin de obtener trabajo de calidad y competitividad (*Iprofesional*, 2021).

Las Restricciones dictadas por el decreto presidencial han repercutido transversalmente en la sociedad argentina, modificando hábitos, generación de empleo, producción y proyecciones de cualquier índole, dificultando la toma de decisiones por falta de un panorama claro.

Análisis del microentorno – Cinco Fuerzas de Michael Porter

Competidores

Actualmente el sistema financiero argentino se encuentra compuesto por bancos tradicionales, digitales, tarjetas de crédito, entidades no financieras y *fintech*.

Si bien la banca tradicional mantiene el liderazgo en cuanto al *market share*, *fintech* como Mercado Pago y Ualá ganan terreno rápidamente, incrementando, aun mas, la alta rivalidad ya existente en el mercado.

Las instituciones tradicionales saben que para no ceder mercado deben evolucionar velozmente, es por ello que el 83% de ellas estima ampliar sus asociaciones con las *fintech* y el 78% invertir en innovación (PWC, 2021).

Ingreso de nuevos competidores

El sistema financiero argentino ha mutado durante la última década, la incursión de nuevas tecnologías digitales, el cambio de hábitos, las nuevas generaciones y, actualmente, hasta las consecuencias de la pandemia han allanado el camino de ingreso dando lugar a nuevas especies de organizaciones. La industria resulta tentadora, pero la entrada no es sencilla, ya que no solo son necesarias buenas ideas o fondeo, sino también adecuarse a un sistema fuertemente regulado.

El sistema financiero se encuentra normado por el BCRA, la regulación bancaria gira principalmente en la ley de entidades financieras, se encuentran alcanzados por esta los sujetos que realicen intermediación de recursos financieros entre oferta y demanda de manera habitual, por lo tanto, una *fintech* que no pretenda lo mencionado no se somete a dicha regulación, pero si deben asegurar la protección del consumidor y transparencia. A su vez, las *fintech* deben atender a la ley de tarjetas de crédito, órbita del BCRA. Se resalta que la entidad regulatoria apoya el desarrollo de dichas organizaciones teniendo presente su potencial para la inclusión financiera de la sociedad (Abogados, 2020).

El estatus actual de las normas, progreso de la industria y oportunidades emergentes, originan un escenario sugerente pero sofisticado.

Poder de negociación de clientes

La industria financiera se compone de un gran abanico de clientes, los cuales son segmentados principalmente por factores demográficos como el ingreso, ocupación y ciclo de vida, como más relevantes.

Dada la transición tecnológica que atraviesa la industria e incorporación de nuevos jugadores en el mercado, los clientes poseen diferentes opciones a la hora de elegir entidades para operar, otorgándoles alto o bajo poder de negociación, según sus características.

La influencia de las empresas o grandes grupos de personas denotan un alto poder de negociación versus un solo individuo, los primeros suelen utilizar su capital, depósitos o transaccionalidad, para mejorar condiciones de productos y servicios, mientras que el poder de negociación del individuo es prácticamente nulo.

Poder de negociación de proveedores

Los proveedores de la industria se constituyen por los colaboradores de las organizaciones y aquellos oferentes de productos y servicios de estas. Tanto unos como otros carecen de poder de negociación, el mercado es atractivo para ellos exponiéndolos en inferioridad de condiciones. Al margen de ello, profesionales y ejecutivos talentosos poseen un mayor grado de poder al negociar, ya que las corporaciones desean incorporarlos o retenerlos.

Productos o servicios sustitutos

Se han incorporado a la industria productos y servicios ajenos a los tradicionales, sustancialmente debido a los avances tecnológicos. Son valorados por su facilidad al operar y menor burocracia de acceso. Se destacan PayPal, Prestamos *Peer to Peer*, *Business to Business*, tarjetas de débito prepagas y *crowdfunding*.

Análisis interno – Cadena de valor

A continuación, se realiza el análisis interno de la organización mediante la Cadena de valor de Michael Porter (Canvas, 2021).

Actividades Primarias

Logística Interna: Priman en Tarjeta Naranja pilares fundamentales como la gestión de proveedores y la comunicación.

Para la organización, los proveedores son parte esencial de la comunidad, aliados para reproducir impacto positivo en el entorno, motivo por el cual ponen especial cuidado en su selección. Actualmente poseen 4250, los cuales se dividen entre producción y soporte, los primeros ofrecen servicios e insumos, mientras que los de soporte, lo necesario para la

operatoria. Quienes deseen sumarse al *staff* precisan compartir convicciones y, principalmente, la ética de Tarjeta Naranja.

La política para seleccionarlos y evaluarlos considera criterios económicos y financieros, de responsabilidad social, prevención de riesgos laborales, gestión medioambiental, respeto a los derechos humanos y recursos técnicos.

Por otra parte, Tarjeta Naranja entiende imprescindible la comunicación interna para continuar creciendo.

Cuentan con una estrategia anual, cuyo objetivo es incentivar las conversaciones, para contribuir con el logro de los objetivos del negocio. Las comunicaciones se basan en tres principios:

- Posibilitar las condiciones para un flujo de información ágil.
- Crear ambientes que promuevan conversaciones cercanas y amigables.
- Generar nuevos modos de acceso y de reconocimiento por parte de colaboradores y clientes.

Crearon productos de comunicación acordes a las distintas realidades de consumo de información de los colaboradores.

Workplace sigue siendo el principal canal de comunicación interno. Es la plataforma en la que colaboradores y líderes se encargan de la misma función: escuchar, contar y aprender. Además, la empresa propicia espacios para fomentar el encuentro presencial como “La semestral” y el “Encuentro de líderes”, entre otros.

Operaciones: Bajo la órbita de la dirección de operaciones operan diferentes áreas críticas para el funcionamiento del negocio, tales como la administración de finanzas, recursos humanos, planeamiento, riesgos, cobranza y emisión.

Al margen de tratarse, a priori, de una dirección sin contacto habitual con clientes finales, Tarjeta Naranja resalta que toda la empresa está puesta al servicio de ellos, funcionando como pirámide invertida, ya que entienden a los clientes como el presente y futuro de la empresa. Trabajan en equipo complementándose en la experiencia, responsabilidad y formación.

Logística Externa: Tarjeta Naranja comprende la comunicación y el contacto con el cliente elementos vitales para garantizar el éxito.

La empresa define como su vocación estar cerca de la gente, por lo tanto, se encuentra en cada provincia. A su vez, la evolución digital los compromete a estar más cerca y disponibles, además de sus casas Naranja, la gente los encuentra en: Canales *online*, líneas directas 24 horas y redes sociales.

La organización implemento mejoras e innovaciones en la comercialización de productos y gestión de cobros a través de canales digitales. Su ecosistema es viable gracias a una cultura de comunicación. Tienen una política de puertas abiertas por la cual el público pueden conocerlos. Numerosos canales de comunicación están disponibles, es su manera de progresar con asertividad.

Marketing y ventas: En el año 2002, Naranja integró a la empresa el área de Marketing. Su objetivo primordial consistía en engrandecer la popularidad de la marca integrando un sistema de comunicación al plan de negocios y a las operaciones, para conservar informados a los clientes y al directorio.

El área de marketing expuso, desde sus comienzos, un desarrollo informal y poco organizado, que en la actualidad exhibe la necesidad de formalizar sus procedimientos y contenerlos en un manual que brinde las herramientas para una estructura formal, permitiéndole optimizar el uso de recursos. Dicha necesidad concuerda con la totalidad de las áreas de la compañía, que desde el año 2005 están incorporando a sus herramientas la formalización de procesos con el objetivo vital de brindar una estructura formal a la organización, optimizar el uso de recursos, y acceder a la certificación ISO 9001:2000.

Tarjeta Naranja mantiene una intensa presencia publicitaria en diversos medios, direccionados a distintos segmentos, particularmente demográficos y psicográficos, destacando elementos diferenciadores de su marca, tales como cercanía, facilidad para operar, acceso a productos, servicios y promociones. También dispone de variados puntos de venta y atención, Toda estrategia, publicidad, ventas u otras, debe estar alineada a los mandatos de la compañía:

- Visión: Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros y, a la vez, la más admirada y querida por colaboradores, clientes y comunidad en general.
- Misión: Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología.
- Propósito: Facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona.

Se subraya que, en su rubro, Tarjeta Naranja es la entidad no financiera número uno en cuanto a ingresos por servicios del mercado argentino (BCRA, 2021).

Servicios: En 2019, la empresa vivió un legítimo proceso de transformación, alineado al propósito de facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona. De ser una compañía financiera, se convirtió en un verdadero ecosistema de soluciones con énfasis en la transformación digital.

Desde su producto *core*, las tarjetas, hasta las nuevas oportunidades de desarrollo digital que otorga Naranja X. El universo lo integran: Prestamos, App Naranja, Naranja on line, Tienda Naranja, Naranja viajes, productos editoriales, entretenimiento, Naranja Pos, Seguros y Asistencias.

Actividades Secundarias

Recursos Humanos: En Tarjeta Naranja están convencidos que el principal diferenciador está en su cultura. Por eso buscan personas que puedan sumarse y transmitir esta característica, tienen como premisa: Las personas en el centro, siempre.

Buscan perfiles disruptivos, flexibles, con tolerancia a la incertidumbre y visión exponencial del futuro. Estas destrezas y competencias se resumen en los cuatro “Comportamientos Naranja”: Liderar el negocio, ser protagonista y motor de desarrollo, trabajar en equipo y ser fanático de sus clientes.

La empresa está en permanente progreso, cambiar está en su ADN. Repensaron la forma de organizarse y avanzaron con la creación de Tribus y CoEs. Las Tribus son equipos interdisciplinarios, formados por colaboradores de diferentes áreas, mientras que los CoEs son centros de excelencia formados por colaboradores con *expertise* concreta.

Otro factor diferenciador de la organización es priorizar el clima laboral. Realizan periódicamente mediciones y participa de encuestas reconocidas como GPTW, en la cual, durante el 2019, obtuvieron el segundo lugar.

La empresa promueve charlas para el diseño y acuerdo de objetivos de forma compartida entre líder y colaborador, de esta forma se adapta a las nuevas tendencias 360°, las cuales fluyen en todas las direcciones sin importar jerarquías. También cuenta con programas de reconocimiento, formación y talleres especiales para líderes y colaboradores.

Tecnología: Tarjeta Naranja entiende los avances tecnológicos como un recurso fundamental para la evolución, tal es su trascendencia que es remarcada en su misión y en parte de sus pilares estratégicos:

- Misión: Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología.
- Pilar estratégico: Ser reconocidos por facilitar a los clientes una experiencia diferenciada apalancándonos en las nuevas tecnologías.

Sus proyectos combinan la tecnología con la expectativa de mejorar la experiencia del cliente y la eficiencia en costos.

Con mirada permanente en las nuevas tendencias y tecnologías, incorporo canales digitales, tanto comerciales como de cobranzas. En esta línea, destaca Naranja X como la nueva compañía de tecnología, enfocada en profundizar el desarrollo de productos digitales.

En paralelo, la marca tiene por objeto continuar la modernización de sus “Sucursales del futuro”, estas permiten brindar atención personal con resolución en el primer contacto, a través de herramientas digitales. La estrategia es utilizar tecnología de vanguardia: simple, intuitiva y facilitadora.

Infraestructura: La organización posee su casa matriz en la ciudad de Córdoba, es una torre sustentable de 14.500 metros y 13 pisos. Tiene presencia física en todas las provincias de la argentina a través de sus 238 sucursales.

Respecto al dimensionamiento de los locales, considerando cambios de consumo, evolución digital y capacidad tecnológica, paulatinamente, reducirán los metros cuadrados ineficientes y continuarán la migración del cliente hacia la autogestión a través de plataformas y medios digitales. La empresa asegura que sus sucursales del futuro e infraestructura digital serán cruciales en la transformación.

Abastecimiento: La empresa tiene un gran abanico de necesidades, las cuales deben ser satisfechas para su normal operación. Compra de uniformes, mantenimiento de locales, adquisición de bases de datos y equipos informáticos, entre otros. Su gestión se encuentra bajo las distintas gerencias, las cuales, ordenan en departamentos las responsabilidades de cumplir con los requerimientos y suministrar recursos necesarios, de acuerdo con los programas y presupuestos previamente establecidos.

Marco Teórico

El presente capítulo tiene por objeto el desarrollo de conceptos considerados fundamentales relacionados a la planificación estratégica. En consiguiente, se exponen entendimientos vinculados a estrategias de crecimiento enfocadas al desarrollo de nuevos mercados.

En el libro Manual práctico de planeación estratégica, Millán y Díaz (2019) citan a Ortega (2004), quien menciona que la planificación estratégica persigue la creación, cumplimiento y seguimiento de los objetivos a largo plazo, pero se encuentra limitada por los conocimientos y experiencias del dirigente de la organización.

La obra de Millán y Díaz (2019) rescata las primeras concepciones oficiales de la planificación estratégica, asociadas con la teoría neoclásica de la administración, las cuales se centraba en la elaboración de estrategias vinculadas con el planteamiento de objetivos corporativos, a través de Drucker, Dale, Koontz, entre otros. Luego, Jean Paul Sallenave en 1997, incorpora variables antes no consideradas y genera un proceso más completo, destacando facultades de la planificación estratégica, tales como la administración y el orden de cambios, como herramientas sustanciales del desarrollo.

Por su parte, Robbins y Coulter (2014) afirman que la administración estratégica son las gestiones que llevan adelante los gerentes para elaborar las estrategias de las organizaciones; a su vez, estas son planes que fundamentalmente guían a las organizaciones hacia el logro de sus objetivos comerciales. Los autores señalan su importancia resaltando tres razones:

- Su aplicación puede generar la diferencia en la *performance* de la organización.
- Colabora con los gerentes en cuanto a la gestión del cambio, sobre todo en escenarios de incertidumbre.
- Contribuye en coordinar los esfuerzos de la organización por entero y trabajar en conjunto en pos del logro de los objetivos generales.

Kotler y Armstrong (2013) declaran que la planeación estratégica es “el proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre las metas de la organización, sus capacidades y sus cambiantes oportunidades de marketing” (p. 38). Su desarrollo comienza definiendo propósito y misión, luego dicha misión se traduce en los objetivos de la compañía, posteriormente se selecciona la cartera de negocios y productos a comercializar.

Sainz de Vicuña Ancín (2017) destaca al plan estratégico como un plan maestro en el cual la dirección de la organización define hoy lo que hará en el futuro.

Según Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) la administración estratégica debe responder la pregunta ¿cómo llegaremos? Requiere el desarrollo de un plan, el cual manifieste enfoque y acciones competitivas para el logro de objetivos y captación de clientes. Los autores delinearon el siguiente proceso de elaboración y ejecución de una estrategia:

- Desarrollar visión estratégica y misión de negocio.
- Determinan objetivos.
- Elaborar estrategias para el logro de dichos objetivos.
- Poner en marcha y ejecuta la estrategia.
- Evaluar *performance* y realizar ajustes en caso de ser necesario.

Asimismo, son varios los autores que también han estudiado y expresado diferentes estrategias de crecimiento. A continuación, algunas de ellas:

Sainz de Vicuña Ancín (2017) señala que una organización dispone de dos opciones de elección en cuanto a estrategias de crecimiento refiere. Externa, implica asociaciones de diferentes tipos con otras compañías del mismo sector, o interna, focalizada en la propia mejora de la organización, a través del perfeccionamiento de sus procesos y métodos.

Según Robbins y Coulter (2014), la estrategia de crecimiento sucede cuando la compañía incrementa la cantidad de mercados que atiende o incorpora nuevos productos, a través de sus negocios vigentes o nuevos. Ello podría generar mayores ingresos, aumento de *market share*, entre otros. Los autores señalan que la organización puede crecer por medio de la concentración, diversificación, integración vertical u horizontal.

Michael Porter, citado en Robbins y Coulter (2014) señala que no hay empresa que pueda lograr el éxito intentando complacer a toda la gente. Por este motivo le sugiere a los gerentes elegir una estrategia que le otorgue a la compañía una ventaja competitiva, a través de:

- Liderazgo en costos: Se destaca por disponer menores costos en la industria.
- Diferenciación: Calidad superior. Esta estrategia busca la ventaja competitiva a través de mejores productos y/o servicios, lo cual puede lograrse a través de un

servicio extraordinario, imagen de marca, innovación, entre otros. Debe estar orientada a distinguir su oferta de calidad sobre la de la competencia.

- Enfoque: Direccionada a un segmento o nicho de mercado. Será una estrategia de enfoque en los costos o enfoque en diferenciación sobre un segmento específico.

Por su parte, Igor Ansoff, en 1965, conocido como padre de la administración estratégica, según Mora, P., Salazar, G. y Mora, M. (2017), destacó que la estrategia era un hilo conductor entre las tareas de la organización y los productos/ mercados.

Hussain, Khattak, Arshad, y Latif, (2013), mencionan que Ansoff introduce la matriz de crecimiento o producto/mercado en el año 1957, su investigación y evolución de supuestos culminó en su obra llamada *Strategies for Diversification*, enseñándose como una técnica de planificación estratégica a emplear para el crecimiento de las organizaciones a través de la extensión de productos y/o mercados, buscando de manera permanente la adaptación y crecimiento del negocio. La Matriz propone distintas estrategias producto/ mercado, expuestas en cuatro cuadrantes:

Penetración de Mercado: Su objetivo es incrementar las ventas, a través de un mejor desempeño, sin desviarse de la estrategia original del mercado meta de los productos (Chiavenato, 2017).

Desarrollo de mercado: Busca la adecuación de productos vigentes en la organización a fin de introducirlos en nuevos mercados (Soltani-Fesaghandis & Pooya, 2018).

Adicionalmente, Richardson y Dennis (2016) rescatan que el crecimiento en un nuevo mercado es factible, considerando que un producto que ha logrado el éxito en un mercado puede hacerlo en otro.

Desarrollo de productos: Demanda ofrecerle al mercado actual, productos nuevos con atributos diferentes, mejorando el rendimiento actual de la empresa (Chiavenato, 2017).

Diversificación: Requiere el desarrollo, tanto de nuevos productos como de nuevos mercados de manera simultánea (Chiavenato, 2017).

Considerando distintos conceptos, estrategias y enfoques desarrollados por los autores reconocidos mencionados, resulta preciso destacar la estrategia de diferenciación de Michael Porter, norte de Tarjeta Naranja como herramienta competitiva. Asimismo, especialmente para

el objeto de este reporte, se destaca la estrategia de enfoque del mismo autor, orientada, de acuerdo con mandatos de la organización, en la diferenciación; y la estrategia de desarrollo de mercado de Ansoff.

Diagnóstico y Discusión

Considerando lo expuesto en los análisis del macro y microentorno, el escenario interventor estatal y las *fintech* representan una amenaza, ya que logran capitalizar oportunidades que ofrece el contexto de acuerdo a su marco regulatorio, pero por falta de fondeo económico, en algunos casos, o demora en la inserción del mercado, en otros, ni *fintech*, ni bancos digitales existentes en Argentina, aún, han asistido la demanda insatisfecha de clientes del segmento empresas; necesidad que representa una gran oportunidad de generación de nuevos negocios, teniendo en cuenta, incluso, el pequeño margen de penetración de colocación de préstamos versus países vecinos.

Se considera fundamental subrayar el factor tiempo, tal como se mencionó en análisis previos, un alto porcentaje de empresas de la banca financiera se encuentran asociándose con *fintech* o alistando capacidades y competencias para salir al mercado. Lo cual si bien puede observarse la oportunidad latente antedicha, el no satisfacer el segmento en cuestión en el tiempo apropiado podría dar lugar al ingreso de la competencia, ello no solo no generaría nuevos ingresos, sino también podría potencialmente convertirse en una amenaza hacia aquellos negocios vigentes de Tarjeta Naranja.

Por su parte, en términos cuantitativos, la oportunidad de crecimiento encuentra mayor justificación al evidenciar el nivel actual de colocación de préstamos de Naranja Digital, de acuerdo con el BCRA (2021) se encuentra en la posición número 80, último lugar del ranking de entidades del sistema financiero y pagos.

Asimismo, conforme al análisis interno de la compañía, se concluye que Tarjeta Naranja presenta claras fortalezas y elementos diferenciadores que ha logrado versus su competencia. Actualmente es líder en empresas de su tipo, se destaca su filosofía de poner en primer lugar al cliente, cuidarlo a través de sus procesos, la cercanía que pregona, tanto para clientes como para colaboradores, fomenta el buen clima laboral, dispone de capacidad tecnológica e innovadora, posee espíritu vanguardista y respaldo del Grupo Financiero Galicia.

Dado lo mencionado, se expone la oportunidad de crecimiento y capacidad con la cual cuenta Tarjeta Naranja, a través del desarrollo del segmento de clientes empresas argentino, capitalizando la diferenciación de la organización, como elemento competitivo fundamental.

Dicho desarrollo demandará una reingeniería que impactará en toda la organización, ya que podrá acceder exclusivamente adecuando líneas de productos financieros, lo cual exigirá la reconversión y adaptación transversal de todas las gerencias de la compañía. Se destacan la necesidad de disponer de sustento financiero y técnico, elaborando nuevos presupuestos y procesos. También se deberán adecuar sistemas y capacitar área comercial.

Se entiende fundamental resaltar que el presente desafío se encuentra íntimamente entrelazado con la misión, visión, y los valores de la organización, al destacar en su visión la intención de ser la empresa líder en servicios financieros, en su misión, crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología y en sus valores subraya ir en busca de la mejora continua a través de la superación organizacional, probar caminos diferentes en pos de mejores resultados.

Sin duda dichos mandatos institucionales van en concordancia con la historia de la compañía. Motivo por el cual, se entiende que la oportunidad y reto que presenta este reporte resulta fiel al proceso evolutivo transitado por Tarjeta Naranja a lo largo del tiempo y se encuentra alineado al desarrollo de su negocio *core*.

Por lo tanto, la propuesta de este reporte resalta la oportunidad disruptiva de Tarjeta Naranja de ser el primer banco digital que atienda al segmento de clientes empresas de la República Argentina, a través de Naranja X.

Para ello, y en línea a la razón de ser de la empresa, se recomienda utilizar una estrategia de crecimiento de enfoque orientada a la diferenciación y de desarrollo de mercado para captar el segmento de clientes empresas argentino, con la finalidad de incrementar la participación de mercado y rentabilidad de la organización.

En este apartado se destaca la estrategia de crecimiento de enfoque orientada a la diferenciación de Michael Porter, ya que la misma dirige sus esfuerzos hacia a un segmento de mercado específico y se da especial atención a la estrategia de desarrollo de mercado de Ansoff, al destacar la oportunidad de penetrar nuevos mercados adecuando líneas de productos existentes en la compañía.

Para lograr materializar las estrategias destacadas y desarrollar el mercado antedicho, se ha determinado adecuar líneas financieras disponibles y ofrecerle al segmento productos y servicios financieros tecnológicos e innovadores, a saber:

- Cuenta remunerativa. Tasa interés pasiva -11% versus Tasa interés activa.
- Tarjeta de crédito Visa *business* con tope de crédito hasta \$5.000.000
- Préstamos financieros a sola firma, hasta \$5.000.000
- Préstamos leasing, hasta \$10.000.000
- Préstamos con garantía recíproca, hasta \$10.000.000
- Acceso a plataforma digital para operar líneas y administrar empresa
- Software CRM, disponible en plataforma digital
- 30 programas contables, disponibles en plataforma digital

Dichos productos y servicios combinan líneas de crédito de la banca tradicional, operatividad ágil de *fintech* y servicios innovadores para mercado local, exitosos en el exterior.

Lograr la reconversión durante los próximos 12 meses le permitirá a Tarjeta Naranja un rápido posicionamiento en el sector y ser la primera compañía financiera digital en incursionar en el segmento.

A partir de la implementación propuesta, se espera colocar \$200.000.000.000 hacia diciembre de 2026, proyectando ubicar a la organización entre las primeras 10 entidades del sistema, alcanzando un *market share* estimado del 5,3%.

Plan de Implementación

Objetivos

Inicialmente y con objeto de evidenciar la comunión existente entre los ejes fundamentales de Tarjeta Naranja y la propuesta de este reporte, se considera pertinente detallar los mandatos institucionales:

- Visión: “Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros y, a la vez, la más admirada y querida por colaboradores, clientes y comunidad en general” (Naranja, 2019).
- Misión: “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología” (Naranja, 2019).

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

La gestión se encuentra íntegramente basada en los pilares de cultura, experiencia del cliente, eficiencia y crecimiento, que procuran lograr conservando sus históricos valores, a saber:

- Alegría del trabajo: “Queremos que las personas se sientan felices en su puesto y que sepan hacer de cada día una experiencia positiva” (Naranja, 2019).
- Puertas abiertas: “En Naranja siempre encuentras a alguien dispuesto a escuchar y a construir con vos algo nuevo” (Naranja, 2019).
- Mejora continua: “Nos impulsan las ganas de superarnos, de aprender y probar caminos distintos para alcanzar mejores resultados. La búsqueda sin límites y el desafío constante a la rutina” (Naranja, 2019).
- Pirámide invertida: “Toda la empresa está puesta al servicio de nuestros clientes, que son el presente y el futuro de Naranja. Trabajamos en equipo complementándonos en la experiencia, responsabilidad y formación” (Naranja, 2019).

De acuerdo con lo expuesto, se entiende que Tarjeta Naranja persigue el liderazgo de los servicios que brinda y crecimiento de su rentabilidad a través de la mejora continua, el aprendizaje, la innovación orientada a su evolución tecnológica, la búsqueda de generar felicidad y experiencias únicas en el público en general, clientes, no clientes y colaboradores.

En esencia, la organización utiliza el elemento diferenciador para destacarse en un mercado financiero tradicionalmente percibido estructurado y lejano del público.

Por su parte, la propuesta de este reporte comparte la búsqueda del liderazgo a través del posicionamiento de los productos de Naranja X, fruto de la evolución tecnológica y mejora continua manifestada en los mandatos institucionales, los cuales a su vez, destacan también, el crecimiento a través de la generación de nuevos negocios tecnológicos y la búsqueda de nuevos caminos; equivalentes con esta propuesta considerando la captación de un nuevo segmento de clientes por medio de productos innovadores digitales, orientados a la satisfacción de un público actualmente descontento, capitalizando principalmente la diferenciación de la compañía.

Objetivo General

- ❖ Incrementar el *market share* a 5,3% en el ranking de préstamos del sistema de entidades financieras hacia diciembre 2026, capitalizando la diferenciación de la compañía en el segmento de clientes empresas.

En primer término, se considera central exponer el motivo y las bases de sustento del objetivo general planteado.

Si bien la implementación de esta propuesta resulta rentable en el plazo establecido, el motivo por el cual su objetivo principal destaca el *Market Share* por encima de la propia rentabilidad, encuentra justificación al relevar estratégicamente el *status* del microentorno en el cual se encuentra la organización y su macroentorno, en cuanto a este último, considerando escenario evolutivo del mercado y objetivos transformacionales de la competencia, entidades financieras tradicionales y *fintech* enfocadas en ganar mercado a través de su adecuación tecnológica y normativa; situación que representa una amenaza hacia el posicionamiento de Tarjeta Naranja en el mercado financiero y no financiero, al capital diferenciador logrado a través de los años, al resto de sus negocios vigentes y desarrollo, en pleno proceso, del posicionamiento de su nueva marca Naranja X, por medio del Banco Digital.

Muy por el contrario, resultara beneficioso irrumpir en el mercado tempranamente, atento a su evolución, adelantándose a los movimientos de la competencia, innovando a través de mejores productos, tal propone este reporte, fiel a la historia y mandatos institucionales de Tarjeta Naranja.

Actualmente la compañía se encuentra en última posición del ranking de colocación de préstamos financieros (BCRA, 2021), su participación es menor a 0,1% (ver anexo A).

En cuanto a la representatividad del producto Prestamos en Tarjeta Naranja, durante su último ejercicio anual (Estados financieros, 2020), sus ingresos operativos brutos han ascendido a \$43.189.286.000, de los cuales el 52,05% han sido ingresos por financiación \$22.480.639.000, pero solo el 8,18% refieren a ingresos por intereses de préstamos personales \$1.839.299.000; valores lejanos a los aspiracionales por la compañía, teniendo en cuenta estrategia organizacional de posicionamiento de nueva marca de Banco Digital y comparativa versus *performance* de entidades de la banca (ver anexo B).

Los ingresos por intereses por financiación de préstamos en la banca tradicional representan, en promedio, un 55% de sus ingresos operativos, lo cual puede visualizarse en la Estados Contables (2020) del Banco Galicia o Balance (2020) del Banco Santander.

Se considera fundamental destacar que la banca tradicional se distingue por atender un mayor volumen de segmentos, entre ellos las empresas, el cual representa aproximadamente el 70% de colocación de los préstamos financieros colocados; segmento que esta propuesta propone incorporar estratégicamente en la comercialización de Naranja X, fundamental para el logro del objetivo general.

Como referencia, fruto de la capitalización del segmento empresas, el Banco Galicia dispone del 11,68% del *market share* de préstamos financieros (ver anexo A).

Por otra parte, se considera relevante mencionar el potencial comercial y tecnológico de Tarjeta Naranja. Según Estados financieros (2020), ha logrado colocar \$1.100 millones de préstamos personales en solo un mes y la participación de venta digital se ha incrementado alcanzado el 56% de su participación (ver anexo C).

Implementar la propuesta de este reporte oportunamente atendiendo el nuevo segmento empresas, le permitirá a Tarjeta Naranja incrementar de manera acelerada su participación en el mercado de préstamos financieros y mantener el capital tecnológico diferenciador versus amenaza de competencia.

Objetivos Específicos

Se entiende el desarrollo y logro de los objetivos específicos, imprescindibles en pos de la obtención del objetivo general.

Asimismo, tanto para los ingresos como los gastos, se debe considerar variación de moneda en el tiempo y ajustar según corresponda.

- 1) Adecuar productos, en dos etapas, durante año 2022; alcanzando el 70% de desarrollo desde 02/01/2022 hasta 31/03/2022 y 100% hacia 31/12/2022.

La organización deberá adaptar los productos para comercializarlos en el segmento elegido, según propuesta.

De acuerdo con Ansoff, citado en Chiavenato (2017), será necesario adaptar los productos y servicios para introducirlos en el nuevo mercado. Por lo cual, las distintas gerencias de la

organización deberán llevar adelante una coordinada reingeniería, alistando integralmente sus diversos recursos.

Inicialmente, el 1/04/2022, se lanzará al mercado un *MVP*, con el objetivo de lograr un rápido posicionamiento, siendo el primer Banco Digital en atender al segmento empresas. Posteriormente, el 1/1/2023, se dispondrá el producto final, el cual irrumpirá en el mercado con servicios innovadores a nivel local, pero ya exitosos en Europa.

- 2) Colocar en el segmento empresas \$200.000.000.000 en préstamos financieros hacia el 31/12/2026.

El volumen determinado encuentra justificación en el objetivo general de la organización, ya que el mismo equivale al 5,34% (ver anexo A) de participación de colocación préstamos en el sistema de entidades financieras y pagos a marzo de 2021 (BCRA, 2021). Se entiende importante destacar que el volumen a colocar deberá ajustarse considerando variación del valor de dinero en el tiempo (ver anexo M). A su vez, teniendo en cuenta objetivo general de participación de mercado e inestabilidad en indicadores económicos nacionales, se entiende conveniente utilizar, para este reporte de caso, la cotización de la moneda vigente a fin de establecer una comparativa fiel de acuerdo con el *status* del mercado actual, aprovechando datos oficiales del BCRA.

- 3) Lograr, mínimamente, 60/100 puntos de NPS hacia el 31/12/2026.

El nivel de satisfacción resulta innegociable para la compañía, se concibe indispensable para el logro del posicionamiento esperado y éxito del negocio.

Durante 2020, respecto a la Voz del Cliente relacional de marca, la compañía ha obtenido 41 puntos de NPS en el primer semestre y 38 puntos del mismo KPI durante el segundo semestre (Estados financieros, 2020).

Por su parte, la medición relacional equivalente con Comercios Amigos obtuvo 41 puntos de NPS, logrando un incremento de 15 puntos versus año 2019, motivo por el cual se entiende alcanzable y desafiante el objetivo de lograr y mantener 60 puntos de NPS hacia la fecha determinada (ver anexo G).

Marco de tiempo

El marco temporal de esta propuesta se ha establecido desde el 1 de enero de 2022 hasta el 31 de diciembre de 2026 inclusive.

Alcance

De acuerdo con la naturaleza de la organización, sus mandatos organizacionales y oportunidades de negocio, se propone implementar una planificación estratégica de crecimiento, enfocada en el segmento de clientes empresas de todo el territorio argentino, capitalizando la diferenciación y la adaptación innovadora de productos financieros tecnológicos para el desarrollo del mercado.

Planes de acción según objetivos

Objetivo General

- ❖ Incrementar el *market share* a 5,3% en el ranking de préstamos del sistema de entidades financieras hacia diciembre 2026, capitalizando la diferenciación de la compañía en el segmento de clientes empresas.

Trimestralmente se monitoreará *status* de penetración de mercado a través de página oficial BCRA.

Objetivos Específicos

- 1) Adecuar productos, en dos etapas, durante año 2022; alcanzando el 70% de desarrollo desde 02/01/2022 hasta 31/03/2022 y 100% hacia 31/12/2022.

Con objeto de irrumpir rápidamente en el mercado, en primera medida, se alistarán los recursos para el lanzamiento de *mínimum viable product*, lo cual requerirá el 70% de desarrollo del producto final, a realizarse desde el 02/01/2021 hasta 31/03/2022. Luego se deberá continuar con el desarrollo para lograr el 100% del producto final, *dead line* 31/12/2022.

El *MVP* deberá constar de:

- Cuenta remunerativa. Tasa interés pasiva -11% versus Tasa interés activa.
- Tarjeta de crédito *Visa Business* con tope de crédito hasta \$5.000.000.
- Préstamos financieros a sola firma, hasta \$5.000.000.
- Préstamos leasing, hasta \$10.000.000.

- Préstamos con garantía recíproca, hasta \$10.000.000.
- Acceso a plataforma digital para operar líneas y administrar empresa.

El producto final deberá disponer de los productos de *MVP* e incorporar:

- Software CRM, disponible en plataforma digital.
- 30 programas contables, disponibles en plataforma digital.

2) Colocar en el segmento empresas \$200.000.000.000 en préstamos financieros hacia el 31/12/2026.

La organización deberá cautivar al nuevo segmento capitalizando su ventaja competitiva, fruto de la diferenciación de productos adaptados. Para ello se emplearán campañas de alcance nacional: *branding*, publicidad, promoción e incentivos, se utilizarán canales de ventas digitales y presenciales, incentivando los primeros de acuerdo con política organizacional orientada a la generación de nuevos negocios digitales.

A partir del 1 de enero de 2022 se activarán las campañas de *branding* y publicidad, las cuales se prolongará hasta el 31/12/2026 inclusive, destinadas a todo el territorio argentino.

Primeramente, antes del lanzamiento del *MVP*, desde el 01/01/2022 hasta el 31/03/2022 se lanzará una campaña publicitaria masiva de alcance nacional, el objetivo será comunicarle al segmento elegido el nuevo hito de la marca, subrayando que pronto dispondrá del producto innovador que precisan y esperan. Tal como menciona Porter, citado en Robbins y Coulter (2014), el plan pretende diferenciarse de la oferta de la competencia logrando una ventaja competitiva por medio de productos de mayor calidad.

Con *MVP* ya en mercado, se promocionará la colocación de préstamos orientados a la captación por plataforma digital, otorgándoles -2% de tasa para adquisición de préstamos financieros a sola firma, prestamos leasing y prestamos con garantía recíproca, en relación con pizarra de la organización vigente al momento de su solicitud, promoción vigente desde 1/04/2022 a 31/12/22 inclusive, para adquisición de los productos indicados exclusivamente por medio de plataforma digital.

A partir del 1/01/2023, con lanzamiento de producto final, se orientará la publicidad hacia las cualidades innovadoras y diferenciadoras del producto.

El área de Planeamiento deberá elaborar el presupuesto de ingresos esperado de acuerdo con la meta corporativa establecida, el cual deberá ser progresivo durante el horizonte del proyectado, a saber:

- 1/4/2022 a 31/12/2022, captar: \$15.000.000.000
- 1/1/2023 a 31/12/2023, captar: \$25.000.000.000
- 1/1/2024 a 31/12/2024, captar: \$40.000.000.000
- 1/1/2025 a 31/12/2025, captar: \$55.000.000.000
- 1/1/2026 a 31/12/2026, captar: \$65.000.000.000

A su vez, se incentivará al equipo comercial digital, conformado por 45 personas; cada uno recibirá un bono anual, en caso de lograr el presupuesto antes detallado:

- Cumplimiento presupuesto 2022, bono por colaborador: \$10.000
- Cumplimiento presupuesto 2023, bono por colaborador: \$20.000
- Cumplimiento presupuesto 2024, bono por colaborador: \$30.000
- Cumplimiento presupuesto 2025, bono por colaborador: \$40.000
- Cumplimiento presupuesto 2026, bono por colaborador: \$50.000

El bono se liquidará el día 31/12 correspondiente al año evaluado, luego de las 18.00hs.

3) Lograr, mínimamente, 60/100 puntos de NPS hacia el 31/12/2026.

Para confeccionar el valor del KPI, se realizarán 300 encuestas de satisfacción por mes, las cuales serán elaboradas por *Marketing* y dirigidas a los clientes a través de medios digitales. Se deberá llevar a cabo su seguimiento y evaluar resultados mensuales, a fin de escuchar La Voz del Cliente y ajustar desvíos en caso de ser necesario.

En pos del logro del objetivo, se implementará un incentivo anual exclusivamente vinculado al resultado CSAT del segmento elegido, el cual estará direccionado a los 380 colaboradores del área comercial, presencial y digital, encargados de su atención.

Entendiéndose como herramienta hacia el logro del objetivo específico de 60 puntos de NPS hacia el 31/12/2026. El incentivo de los colaboradores será abonado en caso de alcanzar resultados más elevados, a saber:

- 1/4/2022 a 31/12/2022, lograr 41 puntos de NPS, bono \$20.000 por colaborador.

- 1/1/2023 a 31/12/2023, lograr 45 puntos de NPS, bono \$25.000 por colaborador.
- 1/1/2024 a 31/12/2024, lograr 51 puntos de NPS, bono \$30.000 por colaborador.
- 1/1/2025 a 31/12/2025, lograr 60 puntos de NPS, bono \$40.000 por colaborador.
- 1/1/2026 a 31/12/2026, lograr 65 puntos de NPS, bono \$45.000 por colaborador.

El bono se liquidará el día 31/12 correspondiente al año evaluado, luego de las 18.00hs.

Recursos

Objetivos Específicos	Acciones	Inicio	Fin	Observaciones	Recursos						
					Personal	Horas reloj	Valor hora promedio año 2021 (ver anexo H)	Área	Responsable	Físicos (ver anexo I)	Económicos (ver anexo K)
Adecuar productos, en dos etapas, durante año 2022; alcanzando el 70% de desarrollo desde 02/01/2022 hasta 31/03/2022 y 100% hacia 31/12/2022.	Elaborar fichas técnicas	1/1/2022	14/1/2022	(ver anexo D).	3 Analistas técnicos SSR y 1 Analista técnico SR	40	\$ 1.367	Finanzas	Gerente Financiero	Notebooks, Internet, Instalaciones edilicias, Celular corporativo.	\$ 79.940
	Validar fichas técnicas	17/1/2022	20/1/2022		Gerente Legales y 1 Abogado	4	\$ 2.602	Legales	Gerente Legales		\$ 15.219
	Elaborar presupuestos	24/1/2022	4/2/2022		2 Analistas planeamiento SSR y 1 Analista planeamiento SR	40	\$ 1.389	Finanzas	Gerente Financiero		\$ 81.223
	Validar presupuestos	7/2/2022	10/2/2022		Gerente comercial y 5 Lideres comerciales	6	\$ 2.646	Comercial	Gerente Comercial		\$ 23.213
	Elaborar manuales de procedimientos	14/2/2022	18/2/2022		3 Analistas de operaciones SSR	60	\$ 1.287	Operaciones	Gerente Operaciones		\$ 112.857
	Incorporar procesos de cobros y pagos	21/2/2022	25/2/2022		5 Analistas de operaciones SSR	36	\$ 1.287	Operaciones	Gerente Operaciones		\$ 67.714
	Capacitaciones área comercial	21/2/2022	25/2/2022		380 Colaboradores comerciales	24	\$ 1.345	RRHH	Gerente RRHH		\$ 17.929.920
	Adecuar productos y plataformas	1/1/2022	31/3/2022		8 Capacitadores Banco Galicia	24	\$ 1.374	RRHH	Gerente RRHH		\$ 385.728
	Desarrollar software CRM	1/1/2022	31/12/2022		8 Programadores sistemas SSR	4040	\$ 1.769	Sistemas	Gerente Sistemas		\$ 10.448.681
	Desarrollar programas contables	1/7/2022	31/12/2022								
	Administrar Riesgo financiero	1/4/2022	31/12/2026		2 Analistas financieros SSR y 1 Analista financiero SR	2015	\$ 1.395	Finanzas	Gerente Financiero		\$ 8.876.809
	Mantenimiento productos y plataformas	1/4/2022	31/12/2026		2 Analistas sistemas SSR y 2 Desarrolladores SSR	3585	\$ 1.390	Sistemas	Gerente Sistemas		\$ 15.762.025

Objetivos Específicos	Acciones	Inicio	Fin	Observaciones	Recursos						
					Personal	Horas reloj	Valor hora promedio año 2021 (ver anexo H)	Área	Responsable	Físicos (ver anexo I)	Económicos (ver anexo K)
Colocar en el segmento empresas \$200.000.000.000 en préstamos financieros hacia el 31/12/2026	Propaganda Publicidad	1/1/2022	31/12/2026	(ver anexo E).				Marketing	Gerente Marketing	Notebooks, Internet, Instalaciones edilicias, Celular corporativo.	\$ 8.378.421.575
	Promoción de prestamos	1/4/2022	31/12/2022	(ver anexo F).				Marketing	Gerente Marketing		\$ 438.600.000
	Administración Marketing	1/1/2022	31/12/2026		7 Analistas SSR marketing y 1 Analista SR marketing	5760	\$ 1.388	Marketing	Gerente Marketing		\$ 24.919.263
	Venta y atención al cliente	1/4/2022	31/12/2026		380 Colaboradores comerciales	300000	\$ 1.345	Comercial	Gerente Comercial		\$ 1.313.316.360
	Incentivo bono colocación	1/4/2022	31/12/2026					Comercial	Gerente Comercial		\$ 6.750.000

Cash Flow

Cash Flow	Periodos				
	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos por Financiación					
Spread prestamos empresas	\$ 2.412.300.000	\$ 5.572.413.000	\$ 12.357.383.069	\$ 23.550.082.783	\$ 38.575.035.599
Egresos					
Elaborar fichas técnicas	\$ 79.940				
Validar fichas técnicas	\$ 15.219				
Elaborar presupuestos	\$ 81.223				
Validar presupuestos	\$ 23.213				
Elaborar manuales de procedimientos	\$ 112.857				
Incorporar procesos de cobros y pagos	\$ 67.714				
Capacitaciones área comercial	\$ 18.315.648				
Adecuar productos y plataformas					
Desarrollar software CRM	\$ 10.448.681				
Desarrollar programas contables					
Administrar Riesgo financiero	\$ 740.335	\$ 1.167.441	\$ 1.618.073	\$ 2.242.649	\$ 3.108.312
Mantenimiento productos y plataformas	\$ 1.294.499	\$ 2.075.835	\$ 2.877.108	\$ 3.987.671	\$ 5.526.912
Propaganda Publicidad	\$ 785.988.744	\$ 1.089.380.399	\$ 1.509.881.233	\$ 2.092.695.389	\$ 2.900.475.810
Promoción de prestamos	\$ 438.600.000				
Administración Marketing	\$ 2.337.703	\$ 3.240.056	\$ 4.490.718	\$ 6.224.135	\$ 8.626.651
Venta y atención al cliente	\$ 78.655.600	\$ 177.152.075	\$ 245.532.776	\$ 340.308.428	\$ 471.667.481
Incentivo bono colocación	\$ 450.000	\$ 900.000	\$ 1.350.000	\$ 1.800.000	\$ 2.250.000
Encuestas	\$ 308.447	\$ 568.135	\$ 787.435	\$ 1.091.385	\$ 1.512.659
Incentivo bono satisfacción	\$ 7.600.000	\$ 9.500.000	\$ 11.400.000	\$ 15.200.000	\$ 17.100.000
Seguimiento NPS	\$ 109.942	\$ 390.474	\$ 541.197	\$ 750.099	\$ 1.039.638
Honorarios Profesionales (ver anexo L).	\$ 432.000				
Total de Egresos	\$ 1.345.661.765	\$ 1.284.374.416	\$ 1.778.478.540	\$ 2.464.299.757	\$ 3.411.307.463
Utilidad Bruta	\$ 1.066.638.235	\$ 4.288.038.584	\$ 10.578.904.529	\$ 21.085.783.027	\$ 35.163.728.137
IIGG	\$ 373.323.382	\$ 1.500.813.505	\$ 3.702.616.585	\$ 7.380.024.059	\$ 12.307.304.848
Utilidad Neta	\$ 693.314.853	\$ 2.787.225.080	\$ 6.876.287.944	\$ 13.705.758.967	\$ 22.856.423.289

Evaluación de impacto de inversión y aclaraciones

En primera medida, se exponen detalles de índices tomados y sus justificaciones.

- El proyecto de este reporte de caso comienza el 1/1/2022 y culmina el 31/12/2026.
- Tanto ingresos como egresos se ajustan de acuerdo con el coeficiente inflacionario proyectado según Relevamiento de Expectativas de Mercado del Banco Central de la República Argentina.
 - El BCRA ha publicado proyecciones inflacionarias hasta el año 2023 inclusive (BCRA, 2021). Por su parte, el FMI ha decidido no calcular la inflación argentina (*Infobae*, 2021), motivo por el cual y con objeto de avanzar con las estimaciones necesaria para este reporte de caso, se ha tomado la inflación estimada para el año 2023, proyectada por el BCRA, para los años subsiguientes, a saber:
 - 2022: 46,2%
 - 2023: 38,6%
 - 2024: 38,6%
 - 2025: 38,6%
 - 2026: 38,6%
- Los ingresos y costos incluyen IVA.
- La Tasa de referencia que se ha tomado para este reporte de caso son las de Letras de Liquidez, a saber, 38%. Considerando escenario político-económico actual y estabilidad de las LELIQ, últimos 12 meses en mismo valor, se entiende tasa de referencia competitiva dada su baja volatilidad.
- El IIGG es de 35%.
- El *Spread* de préstamos financieros para empresas es del 11%.

Respecto a la evaluación financiera de esta propuesta, de acuerdo con sus indicadores, la misma resulta beneficiosa en el marco del tiempo establecido.

Calculo ROI, *Return On Investment*:

$$\frac{(\text{Valor obtenido de beneficio} - \text{Valor total de la inversión})}{\text{Valor de inversión}} \times 100$$

$$\frac{(\$46.919.010.133 - \$10.284.121.940)}{\$ 10.284.121.940} \times 100 = 356,22\%$$

Beneficios	\$ 46.919.010.133
Inversión	\$ 10.284.121.940
ROI	356,22%

Inversión	-\$ 10.284.121.940
Flujo año 2022	\$ 693.314.853
Flujo año 2023	\$ 2.787.225.080
Flujo año 2024	\$ 6.876.287.944
Flujo año 2025	\$ 13.705.758.967
Flujo año 2026	\$ 22.856.423.289

VAN	\$ 2.644.222.240
TIR	46,64%

Según lo expuesto, el proyecto resulta rentable y beneficioso por sobre la tasa de referencia.

Se considera relevante destacar que el Grupo Financiero Galicia persigue una política de eficiencia. Tarjeta Naranja forma parte de dicho Grupo, por lo cual, se entiende apropiado mantener el proyecto de esta propuesta dentro de dichos lineamientos.

Es por estos motivos que, a lo largo del proyecto, por ejemplo, se ha visto bien capitalizar el *know how* de colaboradores especializados del Banco Galicia para realizar capacitaciones en lugar de contratar una consultora externa, o emplear recursos físicos ya disponibles en la organización tales como notebooks, evitando adquirir nuevos equipos e incrementar el gasto sin necesidad para el éxito del proyecto.

Dicha política de eficiencia ha contribuido en optimizar los recursos disponibles, logrando resultados financieros muy satisfactorios en este reporte de caso.

Conclusiones

Primeramente, el presente reporte de caso ha realizado los correspondientes análisis del macro y microentorno de Tarjeta Naranja S.A., para luego avanzar sobre el análisis interno de la compañía.

La evaluación del *status*, destaca la oportunidad de negocio latente con la cual cuenta la organización respecto a desarrollar el mercado de empresas argentino y, a la vez, la amenaza

que puede representar hacia sus negocios vigentes no incursionar en dicho segmento en el momento apropiado, considerando la incorporación al mercado de nuevas especies de organizaciones.

De acuerdo con las características de la compañía y contextos mencionados, este reporte propone implementar una estrategia de crecimiento de enfoque orientada a la diferenciación y destaca la estrategia de desarrollo de mercado de Ansoff, para lograr la venta de productos financieros en el segmento de empresas.

Con el objeto de capitalizar la oportunidad de negocio y amortiguar la amenaza descrita, el presente reporte ha evaluado la viabilidad de incrementar el *Market Share* a 5,3% en el ranking de préstamos del sistema de entidades financieras hacia diciembre 2026, a través de la venta de préstamos financieros a las empresas del mercado argentino, potenciando las cualidades e imagen de marca innovadora de Naranja X, por medio de los siguientes objetivos específicos:

- La adecuación de productos financieros en el año 2022, en sus plazos determinados.
- Colocar en el segmento empresas \$200.000.000.000 en préstamos financieros hacia el 31/12/2026.
- Lograr mínimamente 60/100 puntos de NPS hacia el 31/12/2026.

El reporte concluye que implementar la propuesta ubicaría a Naranja X en el puesto número 7 del ranking de préstamos del sistema de entidades financieras, en el plazo establecido, posicionando la marca como Banco Digital con mayor participación en dicho producto.

La participación de ingresos por préstamos sobre los ingresos por financiación se incrementaría en la organización a 29,61%, antes 8,18%, en el periodo determinado. (ver anexo J).

Al culminar del quinto año de proyecto, la participación de ingresos por préstamos financieros tomados por empresas ya representaría para la compañía el 72,37% del total de préstamos colocados (ver anexo J).

A su vez, adicionalmente al considerable logro respecto al posicionamiento de marca del nuevo Banco Digital, se concluye que el proyecto resulta beneficioso para los accionistas versus tasa de referencia, teniendo en cuenta los siguientes indicadores financieros:

- Tasa de referencia LELIQ: 38%

- TIR: 46,64%
- VAN: \$2.644.222.240
- ROI: 356,22%

Por lo cual se sugiere avanzar con la implementación del proyecto.

Recomendaciones

Durante el análisis interno de la organización se ha detectado, en el área de Marketing, oportunidades de mejora vinculadas al desarrollo de sus procedimientos, ya que se encuentran de manera informal y poco organizados. También se ha identificado la necesidad de formalizar procesos en la totalidad de las áreas de la compañía para optimizar el uso de sus recursos.

A su vez, la organización desea acceder a la certificación ISO 9001:2000, la cual exige formalizar procedimientos y proceso.

Si bien no resulta objeto de estudio de este reporte, se recomienda establecer procesos y procedimientos precisos a través de la elaboración de los manuales correspondientes, a fin de lograr una estructura organizacional formal y más eficiente.

Asimismo, se recomienda evaluar la implementación de un Cuadro de Mando de Integral, desde la perspectiva de procesos internos, a fin de optimizar la propuesta de valor, mejorar procesos y reducir costos.

Referencias

- Abogados, (2020). *El auge de las empresas fintech en argentina*. Recuperado de <https://abogados.com.ar/el-auge-de-las-empresas-fintech-en-argentina/26808>
- Apenas la mitad de los estudiantes egresan en tiempo y forma de la escuela secundaria. (7 de agosto de 2021). *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/preocupacion-por-que-la-mitad-de-los-alumnos-no-termina-el-secundario-en-el-tiempo-esperado-nid07082021/>
- Argentina, (2021) *Tarjeta alimentar calendario de pago*. Recuperado <https://www.argentina.gob.ar/noticias/tarjeta-alimentar-comienza-la-acreditacion-para-madres-con-7-hijos-o-mas-que-perciben>
- Armstrong, G. y Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing* (11ª ed.). México: Pearson Educación.
- Arshad, R., Hussain, S., Khattak, J. y Latif, A. (2013). *Matriz de Ansoff, Medio Ambiente y Crecimiento: Un triángulo interactivo*. Pakistán: Academia de Investigación Científica y de Negocios.
- Bancarios, (2021). *Acuerdo Paritario*. Recuperado de <http://www.bancariabancario.com.ar/articulo/12068>
- Banco Galicia, (2020). *Estados Contables en español al 31 de diciembre de 2020*. Recuperado de <https://www.bancogalicia.com/banca/online/web/Institucional/informacion-financiera>
- Banco Santander, (2020). *Balance 2020*. Recuperado de <https://www.santander.com.ar/banco/online/personas/acerca-de-nosotros/accionistas/informacion-financiera>
- BCRA, (2021). *Información sobre entidades no financieras*. Recuperado de http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Entidades_no_financieras.asp
- BCRA, (2021). *Ranking préstamos*. Recuperado de <https://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Prestamos.asp>

- BCRA, (2021). *Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM)*. Recuperado de https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp
- Bosovskaya, M. y Mazaraki, A. (2013). *Fundamentos teóricos y metodológicos de la formación de la estrategia de integración de las empresas*. Ucrania: Bussines Inform.
- CANVAS, (2021). *Tarjeta Naranja*. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/13175/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org2>
- CEPAL, (2018). *Anuario estadístico de América Latina y el Caribe 2018*. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/44445-anuario-estadistico-america-latina-caribe-2018-statistical-yearbook-latin>
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica Fundamentos y aplicaciones* (3ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Coulter, M. y Robbins, S. (2014). *Administración* (12ª ed.). México: Pearson Educación.
- CPCE, (2021). *Nuevos montos de honorarios indicativos de matriculados del CPCE*. Recuperado de <https://cpcecba.org.ar/noticias/nuevos-montos-de-honorarios-indicativos-de-matriculados-del-cpce/16501/>
- Créditos para Mipymes del agro de hasta \$10 millones a tasas subsidiadas. (31 de agosto de 2021). *Cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/economia-politica/creditos-para-mipymes-del-agro-de-hasta-10-millones-a-tasas-subsidiadas-montos-condiciones-y-como-solicitarlos/>
- Dennis, C. y Richardson, O. (2016). *Estudio de caso del sector de viñedos en el Reino Unido: análisis de actividades de venta al por menor utilizando herramientas de marketing estratégicas ejemplares*. Inglaterra: British Food Journal.
- Díaz, M. y Millán, J. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. España: Diaz de Santos.
- Ecolatina, (2021). *Pymedemia: Argentina, con menos empresas que hace diez años*. Recuperado de <https://eleconomista.com.ar/2021-07-pymedemia-20-000-empresas-y-100-000-empleos-menos/>

- Economiatic, (2020). *Las 7 mejores cuentas online para autónomos y empresas*. Recuperado de <https://economiatic.com/mejores-cuentas-online-autonomos-empresas/>
- El impacto psicológico de la pandemia y la cuarentena. (5 de Julio de 2020). *Clarín*. Recuperado de https://www.clarin.com/opinion/impacto-psicologico-pandemia-cuarentena_0_pnBaoDmYE.html
- Estas 5 tecnológicas trazan esta hoja de ruta para la Argentina en 2021. (8 de febrero de 2021). *Iprofesional*. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/tecnologia/332982-tecnologias-2021-empresas-anticipan-hoja-de-ruta-para-argentina>
- Ey, (2021). *Cómo los impuestos están construyendo un mundo de negocios más sostenible*. Recuperado de https://www.ey.com/es_ar/tax/how-tax-is-building-a-more-sustainable-working-world
- Galiciasustentable, (2021). *Informes de sustentabilidad*. Recuperado de <http://www.galiciasustentable.com/banca/online/sustentable/web/BancoGaliciaSustentable/nuestragestionsustentable/InformedeSustentabilidad/>
- Gamble, J., Peteraf, M., Strickland, A. y Thompson, A. (2012). *Administración estratégica* (18ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- INDEC, (2021). *Canasta básica*. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-43>
- INDEC, (2021). *Pobreza*. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>
- Mora, M., Mora, P. y Salazar, G. (2017). *Modelo de gestión como herramienta para la competitividad de empresas familiares*. Ecuador: Grupo Compas.
- Naranja, (2019). *Reporte de sustentabilidad 2019*. Recuperado de https://downloads.ctfassets.net/yxlyq25byinna/3G3kW8X67nHKkROneh8QfZ/3051ed5e3677b99f46383eeb48c83e2/Naranja_-_Reporte_de_Sustentabilidad_2019.pdf
- Naranja, (2020). *Estados financieros 2020*. Recuperado de <https://www.naranjax.com/inversores>

Para Martín Redrado, el acuerdo con el FMI debe generar la credibilidad suficiente para unificar el tipo de cambio. (12 de agosto de 2021). *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2021/08/12/para-martin-redrado-el-acuerdo-con-el-fmi-debe-generar-la-credibilidad-suficiente-para-unificar-el-tipo-de-cambio/>

Pooya, A. y Soltani-Fesaghandis, G. (2018). *Diseño de un sistema de inteligencia artificial para predecir el éxito del desarrollo de nuevos productos y la selección adecuada de la estrategia producto-mercado en la industria alimentaria*. Iran: International Food and Agribusiness Management Review.

Por qué el FMI decidió no calcular cuál será la inflación y el déficit fiscal de la Argentina. (13 de octubre de 2021). *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2021/10/13/por-que-el-fmi-decidio-no-calcular-cual-sera-la-inflacion-y-el-deficit-fiscal-de-la-argentina/>

Producirconservando, (2020). *El potencial del sistema argentino*. Recuperado de <https://www.producirconservando.org.ar/post/el-potencial-del-sistema-financiero-argentino>

PWC, (2021). *La influencia de las FinTech renueva la industria financiera en Argentina*. Recuperado de <https://www.pwc.com.ar/es/prensa/la-influencia-fintech-renueva-industria-financiera-en-argentina.html>

Sainz de Vicuña Ancín, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica* (5ª ed.). España: ESIC.

Salario real: llega a las PASO por debajo de como lo recibió la gestión de Alberto (31 de agosto de 2021). *Cronista*. Recuperado <https://www.cronista.com/economia-politica/salario-real-llega-a-las-paso-por-debajo-de-como-lo-recibio-la-gestion-de-alberto/>

UN, (2021). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

Anexos

Anexo A.

El total monto total de préstamos colocados en el sistema financiero hacia marzo de 2021 es de \$ 3.742.890.095.000. A continuación, se exponen las primeras 5 y últimas 5 entidades ubicadas en el ranking.



Sistemas Financieros y de Pagos | Sistema Financiero | Grupo de Entidades | Sistema Financiero | Ranking Préstamos

Ranking Préstamos

Información actualizada a Marzo de 2021

- Importes en miles de pesos -

Código	Denominación	Importe
001	NACION ARGENTIN	660.427.123
002	BCO GALICIA SAU	437.572.202
003	SANTANDER RIO	406.229.502
004	PR BUENOS AIRES	314.871.240
005	MACRO SA	263.617.560
075	REP. O. URUGUAY	94.951
076	BNP PARIBAS	39.357
077	CETEM S.A.	23.016
078	BANCO SUCREDITO	10.521
079	AMERICA NAT ASS	0
080	NARANJA DIGITAL	0

El Banco Galicia presenta el 11,68% de *market share*.

La suma de \$200.000.000.000 representa el 5,34% de participación hacia el mes de marzo de 2021.

Anexo B.

NOTA 8 – INGRESOS POR FINANCIACIÓN

	31.12.2020	31.12.2019
	En miles de pesos	
Intereses comercios amigos	6.480.901	7.379.719
Intereses financiación tarjetas de crédito	10.675.659	13.152.508
Intereses préstamos personales	1.839.299	1.469.120
Intereses compensatorios	2.119.247	3.841.388
Intereses punitivos	1.042.463	1.887.228
Ingresos juicios	11.612	25.288
Diferencia de cambio	311.458	158.610
Total	22.480.639	27.913.861

Anexo C.

Préstamos

Durante el 2020 se amplió la propuesta para titulares. Se ofreció un máximo de \$ 100 mil y 24 cuotas. A partir de agosto, se activaron campañas digitales y de branding, llegando a un 65% de colocación digital a través de NOL, App Naranja y sucursales. Estas acciones permitieron lograr un crecimiento sostenido, en especial durante el último trimestre del año, cuando se superaron los \$1.100 millones en préstamos colocados a clientes Naranja en el lapso de un mes. La colocación general del negocio de préstamos aumentó en \$ 4.400 millones, en comparación a diciembre del 2019. Al cierre del ejercicio, la participación de colocación digital de préstamos fue del 56%. Respecto a Riesgo, el 85% de los préstamos son a clientes de riesgo bajo.

Anexo D.

Elaborar fichas técnicas: Se deberán desarrollar las fichas técnicas de los productos con sus correspondientes características y necesidades financieras, de sistemas, retribución y normativas respaldatorias.

Incorporar procesos de cobros y pagos: El área de Operaciones deberá rubricar un nuevo acuerdo con Cobranzas Regionales S.A. para permitirles a los usuarios empresas de Naranja X realizar *cash in-out* en los locales de Tarjeta Naranja S.A. Además, desarrollar manuales de procedimientos, acuerdos de *service level* con área comercial.

Capacitaciones: El área de RRHH será encargada en coordinar las capacitaciones de los colaboradores comerciales, las cuales serán realizadas a través de la plataforma digital virtual de la organización y dictadas por colaboradores especializados del Banco Galicia con *know how* del negocio.

Adecuar productos y plataformas: El área de Sistemas deberá adaptar los productos financieros y la plataforma digital para el nuevo segmento de clientes, enfocados en su satisfacción y experiencia innovadora.

Además, dada expertis de los programadores de la compañía, el área de sistemas será también la encargada de desarrollar el Software CRM y los programas contables, esenciales elementos diferenciadores del producto acabado.

Administrar riesgo financiero: De acuerdo con las características técnicas de los productos, el área financiera deberá utilizar sus altos volúmenes de liquidez para satisfacer la demanda.

Asimismo, conforme a su política de riesgo, se mantendrá un análisis semanal de flujos de ingresos/ egresos y, en función de estos, se evaluará obtener líneas de crédito en pos del cumplimiento de los presupuestos establecidos. Se considera relevante destacar que, en caso de ser necesario, es posible fortalecer las líneas de crédito bancarias celebrando acuerdos de *commitment*, los cuales permiten disponer de efectivo inmediatamente, sea en un contexto financiero estable como en situaciones de contracción de liquidez. Además, el área deberá elaborar el presupuesto de riesgo previsional de incobrabilidad, considerando escenario pesimista, base y optimista.

Transversalmente, para cada tarea, se dispondrá del apoyo de los grupos interdisciplinarios pertinentes, a saber: *Tribus* de *Marketing*, *Producto* y *Canales Asistidos* y los *CoEs* de *Seguridad de la Información*, *Customer Experience*, *Agilidad*, *Big Data and Advanced Analytics*, *Arquitectura* y *Riesgo de Crédito*.

Anexo E.

Propaganda y Publicidad: Tal como se ha mencionado, considerando Naranja X marca estratégica para el desarrollo de nuevos negocios digitales, se empleará exclusivamente para este proyecto el 100% del total del gasto, realizado en concepto de Publicidad nacional utilizado por la compañía durante 2020, para cada año de proyecto, ajustado por presupuesto de acuerdo con inflación proyectada.

Tarjeta Naranja S.A.

Número de Inscripción en el Registro Público de Comercio: N° 1363 F° 5857 T° 24/95

Notas a los Estados Financieros (Cont.)

Por los ejercicios finalizados el 31 de diciembre de 2020 y 2019

Cifras expresadas en moneda homogénea en miles de pesos

NOTA 14 – GASTOS DE PUBLICIDAD

	31.12.2020	31.12.2019
	En miles de pesos	
Publicidad nacional	(537.612)	(772.870)
Publicidad en comercios	(14.849)	(6.849)
Publicidad regional	(55.386)	(88.808)
Total	(607.847)	(868.527)

Anexo F.

Promoción de préstamos: Considerando spread del 11%, tasa interés activa neto tasa interés pasiva, presupuesto de colocación para el periodo 01/04/2022 a 31/12/2022 y promoción vigente en año 2022, se obtiene:

- El presupuesto de colocación en el periodo de promoción es \$15.000.000.000, ajustado por inflación estimada del 46,2%, asciende a \$21.930.000.000.
- El Spread del 11%, considerando inflación equivale a \$2.412.300.000.
- Promoción -2% de Tasa ajustada inflación = \$438.600.000.

Anexo G.

En cuanto a las mediciones, la Voz del Cliente Relacional de Marca continuó midiéndose semestralmente, obteniendo 41 puntos en la primera medición de 2020; y 38 puntos en la medición del segundo semestre. Entre los aspectos positivos, los clientes valoraron la escucha permanente, la empatía y el acompañamiento de los colaboradores ante la situación de pandemia.

A su vez, la medición de la Voz del Cliente Relacional de Comercios Amigos pasó a medirse con una frecuencia semestral, en lugar de anual. La primera medición de 2020 arrojó 41 puntos de NPS (15 puntos más que en 2019). Entre los aspectos positivos, los comercios valoraron la atención, la cartera de clientes que posee Naranja y la confianza que inspira la compañía.

Anexo H.

Teniendo en cuenta avanzada de sindicato bancario hacia la captación de empleados de aquellas entidades financieras, actualmente bajo el paraguas del convenio de empleados de comercio, pero en vías de elaboración de nuevas normativas, principalmente direccionadas hacia el alcance de Bancos Digitales; considerando el plazo del proyecto, se entiende pertinente y conservador presupuestar los salarios de acuerdo a los indicados por Bancarios (2021).

PARITARIAS 2021 | Bancarios

Por actualización salarial 2020 2,1%. Sobre el salario resultante se ajusta el **29%** en tres tramos: Enero 11,5%, abril 11,5% y agosto 6%, con elíctasis de revisión en setiembre y noviembre. Un protocolo de violencia de género para toda la actividad. Estos porcentajes se aplican a todas las adiciones y a la compensación por el Día del Bancario. El retroactivo se abonsara hasta el 18/2

Aumento Salarial + Ganancias
PARA TODAS LAS RAMAS DEL Convenio Colectivo de Trabajo INCLUIDO CALL CENTER

SALARIO INICIAL CONFORMADO
De esta manera el trabajador bancario en la subgrupos A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O, P, Q, R, S, T, U, V, W, X, Y, Z, tendrá mensualmente un salario conformado más participación en las ganancias del sistema de

a partir del 1° de enero:
\$87.773,67 + \$3.964,34 = \$91.738,01

a partir del 1° abril:
\$96.826,56 + \$4.373,22 = \$101.199,78

a partir del 1° agosto:
\$101.549,81 + \$4.586,55 = \$106.136,36

Participación en las ganancias
Segmentos salariales y montos correspondientes tomando como referencia el Rendimiento Anual del Patrimonio (ROE) publicado por el BCRA en los últimos 6 meses

Enero	en miles	en millones
Salarios hasta \$114.773:	\$ 47.572,11	\$ 3.964,34
• de \$ 114.774 a \$ 140.667:	\$ 89.200,85	\$ 7.433,40
• de \$ 140.668 a \$ 170.402:	\$ 130.825,99	\$ 10.902,16
• más de \$170.403:	\$ 154.613,84	\$ 12.884,49

Abril	en miles	en millones
Salarios hasta \$126.611:	\$ 52.478,65	\$ 4.373,22
• de \$ 126.612 a \$ 164.000:	\$ 98.400,93	\$ 8.200,08
• de \$ 164.001 a \$ 196.802:	\$ 144.319,25	\$ 12.026,59
• más de \$196.803:	\$ 170.560,56	\$ 14.213,38

Agosto	en miles	en millones
Salarios hasta \$ 132.787:	\$ 55.038,58	\$ 4.586,55
• de \$ 132.788 a \$ 172.000:	\$ 103.200,98	\$ 8.600,08
• de \$ 172.001 a \$ 206.402:	\$ 151.359,22	\$ 12.613,27
• más de 206.403:	\$ 178.880,59	\$ 14.906,71

Ninguno de los trabajadores que se descompone en las causas bancarias, sucursales o agencias puede estar excluido del presente acuerdo. Vigencia hasta el 31/12/21

Adicionales
Incluye la zona, performance o porcentaje se incrementan en los mismos porcentajes

MÍNIMOS

Enero	Abril	Agosto
Función Cajero/a		
\$3.745,00	\$6.337,56	\$6.646,71
Falla de Caja		
\$10.068,50	\$11.106,95	\$11.648,76
Falla de M. Extranjera		
\$2.882,30	\$3.179,60	\$3.334,70
Título Secundario		
\$980,57	\$1.081,43	\$1.134,24
Título Terciario		
\$2.279,96	\$2.515,11	\$2.637,80
Título Universitario		
\$3.419,92	\$3.772,64	\$3.956,68
Guardería		
\$14.588,01	\$16.192,60	\$16.877,61

Quedan sujetos a las mismas condiciones contractuales con los ingresos y actualizaciones porcentuales correspondientes.

Día del Bancario/a

\$ 79.397,40
+
\$ 10.519,54
=
\$ 89.916,94

Incorporado por el índice salarial que le corresponde a cada trabajador según el CCT

La Bancaria
NUESTRO SINDICATO
www.labancaria.org

Anexo I.

Recursos físicos: Visto que los recursos físicos necesarios ya se encuentran disponibles en la organización y son de uso diario, se entiende que estos no representan un costo adicional, motivo por el cual no se le asignara un costo a fin de no duplicar el mismo en los estados contables.

Anexo J.

Considerando Ejercicio 2020 e inflación proyectada, los ingresos por financiaciones lineales hacia diciembre de 2026, serían los siguientes:

- Representatividad de préstamos sobre financiaciones totales.
 - Ingresos por financiaciones: \$ 179.987.707.885 = 100%
 - Ingresos prestamos: \$ 53.301.094.370 = 29,61%

- Representatividad de préstamos empresas sobre préstamos totales.
 - Ingresos préstamos: \$ 53.301.094.370 = 100%
 - Ingresos préstamos personales: \$ 14.726.058.771 = 27,63%
 - Ingresos préstamos empresas: \$ 38.575.035.599 = 72,37%

NOTA 8 – INGRESOS POR FINANCIACIÓN

	31.12.2020	31.12.2019
	En miles de pesos	
Intereses comercios amigos	6.480.901	7.379.719
Intereses financiación tarjetas de crédito	10.675.659	13.152.508
Intereses préstamos personales	1.839.299	1.469.120
Intereses compensatorios	2.119.247	3.841.388
Intereses punitivos	1.042.463	1.887.228
Ingresos juicios	11.612	25.288
Diferencia de cambio	311.458	158.610
Total	22.480.639	27.913.861

El BCRA ha publicado la inflación proyectada hasta el año 2023. Teniendo en cuenta falta de información para años subsiguientes, se ha tomado inflación estimada de año 2023 para proyectar resto de períodos (BCRA, 2021).

- 2022: 46,2%
- 2023: 38,6%
- 2024: 38,6%
- 2025: 38,6%
- 2026: 38,6%

Anexo K.

Los valores económicos contemplan inflación proyectando costos salariales, de propaganda y publicitarios desde el año 2022 hasta el año 2026 inclusive.

Anexo L.

Los honorarios profesionales han sido determinados en base a los aranceles mínimos sugeridos por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba (CPCE, 2021) y *Seniority* del profesional.



Consejo Profesional
de Ciencias Económicas
de Córdoba

**RESOLUCIÓN 19/21
RESOLUCION 71/08 (T.O. 24.06.2021)
ARANCELES INDICATIVOS PARA SERVICIOS PROFESIONALES"**

VISTO:

La necesidad de adecuar el Valor del Módulo de la Res. 71/08 (t.o. 20.08.2020) "Aranceles Indicativos para Servicios Profesionales", y

CONSIDERANDO:

Que mediante la Res. 71/08 el CPCE de Córdoba estableció valores para las distintas labores profesionales dentro de las áreas impositiva, laboral y previsional, contabilidad y auditoría, actuación judicial y varios que son indicativos y referenciales y no constituyen ni deben ser interpretados como aranceles mínimos obligatorios

Que la Res. 71/08 expresa en su Artículo 5º que cuando las condiciones de mercado así lo requieran se faculta a la Mesa Directiva del CPCE a actualizar los valores fijados en el Artículo 1º de la misma.

Que, en esta oportunidad, si bien se mantiene el criterio mencionado en la Res. Nº 38/20 respecto a la actualización de los valores establecidos en el apartado C.1 - AREA CONTABLE - Materia Contable y Auditoría - del Anexo I de la citada resolución, respecto de no actualizar el valor del módulo hasta tanto se lleven a cabo los análisis pertinentes, se ha decidió aplicar al valor de módulo de \$1570 por el porcentaje de actualización correspondiente a este último período de 28,22%, a fin de no generar una diferencia sustancial con el nuevo valor de módulo resultante.-

Que es atribución del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba dictar normas que colaboren con el desenvolvimiento de la labor diaria de los profesionales.

**EL CONSEJO DIRECTIVO DEL
CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONOMICAS DE CORDOBA**

RESUELVE:

Artículo 1º: Fijar el Valor Módulo de la Res. 71/08 (t.o. 24.06.21), Anexo I, en Pesos dos mil seiscientos ocho (**\$2.608**) salvo en el punto C "Área Contable y Auditoría", apartado 1 "Materia Contable y Auditoría"; cuyo valor se establece en Pesos dos mil trece (**\$2.013**).

Artículo 2º: La presente resolución, que modifica la Res. 71/08 (t.o. 17.12.20), tiene vigencia a partir del **01 de julio de 2021** y su texto ordenado se transcribe en el Anexo, que forma parte de la presente.

Artículo 3º: Regístrese, comuníquese y archívese.

Córdoba, 24 de junio de 2021

Cra. LILIANA R. DEL V. SOSA
Secretaria del CPCE DE CORDOBA

Lic. Ec. JOSÉ I. SIMONELLA
Presidente del CPCE DE CORDOBA

Considerando valores de módulos sugeridos por el CPCE, cantidad de unidades de módulos establecidos para cada tarea y *Seniority Training Junior* del profesional encargado, el valor del módulo se ha fijado en \$2.400 por hora, por cada tarea.

Computando 3 horas reloj por 60 días hábiles, los honorarios se han cotizado en \$432.000

Anexo M.

El BCRA ha publicado proyecciones inflacionarias hasta el año 2023 inclusive. Por su parte, el FMI ha decidido no calcular la inflación argentina (*Infobae*, 2021), motivo por el cual y con objeto de avanzar con las estimaciones necesaria para este reporte de caso, se ha tomado la

inflación estimada para el año 2023, proyectada por el BCRA, para los años subsiguientes, a saber:

- 2022: 46,2%
- 2023: 38,6%
- 2024: 38,6%
- 2025: 38,6%
- 2026: 38,6%

Cuadro 1.2 | Expectativas de inflación anual – IPC

Precios minoristas (IPC nivel general)					
Período	Referencia	Mediana (REM sep-21)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM sep-21)	Dif. con REM anterior*
2021	var. % i.a.; dic-21	48,2	-0,2 (1)	48,4	-0,1 (1)
Próx. 12 meses	var. % i.a.; sep-22	45,6	+1,9 (3)	46,5	+2,6 (3)
2022	var. % i.a.; dic-22	46,0	+2,9 (2)	46,2	+2,3 (5)
Próx. 24 meses	var. % i.a.; sep-23	38,6	+0,1 (1)	39,5	0,0 (1)
2023	var. % i.a.; dic-23	37,1	+0,5 (7)	38,6	+1,4 (3)

*Comparación en relación al relevamiento previo, pudiendo no coincidir exactamente por efecto de redondeo. El número entre paréntesis indica por cuántos relevamientos consecutivos se mantiene la misma tendencia.

Fuente: REM - BCRA (sep-21)

ECONOMÍA

Por qué el FMI decidió no calcular cuál será la inflación y el déficit fiscal de la Argentina

El Fondo Monetario evitó proyectar números sobre precios y el rojo fiscal, a diferencia del resto de los países incluidos. Economistas reclamaron mayor “transparencia” del organismo

13 de Octubre de 2021