



Trabajo Final de Grado

Planificación Estratégica para Tarjeta Naranja

Licenciatura en Administración

Argarate Rolando

40963772

ADM05743

Tutor: Barron Patricia

4 de julio de 2021

Resumen

En el siguiente reporte se desarrollará un Plan Estratégico, para aplicar en la empresa Tarjeta Naranja. El objetivo del plan se centra en aumentar la cantidad de clientes de la empresa y volverla competitiva en el mundo de las fintech para los siguientes años comprendidos entre 2021 y fines de 2024, mediante la inserción de un nuevo producto en el mercado de los bancos virtuales buscando captar nuevos clientes que ya sean parte de la competencia o de la entidad misma pasándolos a la virtualidad mediante una tarjeta prepaga.

Luego de analizar la empresa y el sector en la que se desenvuelve, la demanda del mercado y los posibles escenarios en conjunto a las acciones a seguir, se concluyó que, el proyecto es rentable y que Tarjeta Naranja se encuentra en plena capacidad de llevarlo adelante cumpliendo con el objetivo. La estrategia establecida es la diversificación con el objetivo de seguir el lineamiento que llevó a la empresa al éxito.

Palabras claves: Entidad Financiera - Fintech - Diversificación -Tarjeta Prepaga - Planificación Estratégica- Clientes.

Abstract

In the following report, a Strategic Plan will be developed to apply to Tarjeta Naranja company. The objective of the plan focuses on increasing the number of clients of the company and making it competitive in the world of fintech for the following years between 2021 and the end of 2024, by inserting a new product in the virtual banks market seeking to attract new customers who are either part of the competition or of the entity itself, transferring them to virtuality through a prepaid card.

After analyzing the company and the sector in which it operates, the market demand and the possible scenarios together with the actions to follow, it was concluded that the project is profitable and that Tarjeta Naranja is fully capable of carrying it out fulfilling the objective. The established strategy is diversification in order to follow the guidelines that led the company to success.

Keywords: Financial Institution - Fintech - Diversification - Prepaid Card - Strategic Planning - Clients.

Índice

Introducción	3
Análisis del Entorno	4
P.E.S.T.E.L.	4
Cinco Fuerzas de Porter	10
Análisis de Mercado	15
Análisis Interno	17
Aplicación de la Cadena de Valor.....	17
Marco Teórico	20
Conclusiones Diagnosticas	23
Plan de Implementación.....	26
Objetivo General:	27
Objetivos específicos:	28
Plan de Acción:	30
Presupuesto	33
Gantt.....	34
Conclusión	36
Recomendaciones profesionales	38
Bibliografía:	39
Anexo	41

Introducción

En el siguiente reporte, dentro del marco de la universidad Siglo 21 y la carrera Licenciatura en Administración, se va a llevar a cabo un análisis en la empresa Tarjeta Naranja con el objetivo de implementar una planificación estratégica de diversificación con la que la compañía pueda lograr aumentar su cantidad de clientes por medio de su implementación.

Tarjeta Naranja nació en el año 1985, en Córdoba, como la tarjeta que identifica a las cuentas corrientes de la casa de deportes “salto 96”. Hoy es líder en su categoría y ha alcanzado cobertura nacional. Fundada por dos profes de gimnasia David Ruda y Gerardo Asrín. Con su Casa Central ubicada en Sucre 152, de la ciudad de Córdoba, se hace presente a lo largo del país, y en sus 153 locales brinda atención a los titulares de las más de 1.500.000 tarjetas activas que operan y a los más de 100.000 comercios. Brinda servicios orientados al consumo con calidad y calidez, a través de colaboradores alegres, capaces y motivados. Son una compañía de sólida trayectoria y firme liderazgo, basada en la capacidad de su gente y en una filosofía de trabajo, donde la innovación es una premisa insustituible.

Desde sus inicios, incorporó diferentes herramientas para mejorar la atención a sus clientes y empleados, actitud que hoy la lleva a posicionarse entre las doscientas empresas más admiradas del país. Si bien, Tarjeta Naranja se destaca gracias a la gran calidad de atención a sus clientes; la organización presenta ciertas debilidades y amenazas que podrían afectar su rendimiento en el mediano y largo plazo. Esto se debe al crecimiento exponencialmente que tuvo la empresa a través de los años y, desafortunadamente, si ese crecimiento no es acompañado de adaptaciones a nivel institucional, se generan más amenazas que oportunidades. Por lo tanto, es necesario ser consciente de la globalización y tener como eje la adaptación al cambio, ya que, si no hay una anticipación a los avances que acontecen a nivel mundial, las organizaciones fracasan.

A Partir de los datos obtenidos de los análisis tanto internos como del micro y macro entorno se abrieron un abanico de posibilidades de propuestas de mejoras que se podían aplicar en Tarjeta Naranja pero finalmente la decisión fue la de trabajar con una estrategia corporativa central de diversificación. El aspecto a desarrollar es la implementación de las tecnologías innovadoras que involucre la mayor parte de la organización para hacer a la

empresa más competitiva en el mundo digital, centrándose en las fintech y los bancos virtuales mediante una tarjeta prepaga de la empresa recargables que se pueda adquirir fácilmente en mercados y quioscos, para así poder competir en este mundo digital que está explotando en la actualidad como es el caso de Brubank, Uala, Mercado Pago y algunas más que se introdujeron al mercado de una manera muy innovadora logrando captar así millones de clientes atentando contra los bancos tradicionales. Tarjeta Naranja carece de un lugar fuerte en este mercado entonces lo que se busca es una reestructuración de la empresa mediante la estrategia de diversificación para entrar y adaptarse a este mercado de las fintech de la mejor manera y aprovechar esta gran posibilidad actual que creemos va a hacer crecer la empresa y aumentar su cartera de clientes.

Finalmente, la planificación estratégica ha sido la clave de éxito de compañías de primer nivel en todo el mundo. Un ejemplo del éxito de la misma es el caso de Nike que, al haberse encontrado ante una situación de disminución en su rentabilidad, debió implementar esta herramienta para cambiar el rumbo de estos malos resultados y abarcar nuevos segmentos de mercado a partir de un ordenado y eficiente manejo del sistema de gestión y venta online. El resultado de esta decisión fue el aumento de su participación en el mercado y de su rentabilidad, logrando posicionarse entre las principales marcas deportivas a nivel mundial (Hill y Jones, 2009). Y por otro lado, la posibilidad de disminuir el impacto ambiental a partir de cambios a través del tiempo, siguiendo la decisión de trabajar con tecnologías innovadoras dentro de la compañía.

Análisis del Entorno

Para realizar un estudio del contexto en el cual se encuentra inserta la organización, y cómo estas variables influirían en ella, debemos analizar el Macro entorno donde se encuentra la empresa y el Micro entorno donde se desenvuelve la misma.

Macro entorno

Para realizar el Macro análisis se utilizará la herramienta PESTEL.

Factores Políticos

El contexto político de Argentina es incierto debido al cambio de gobierno de hace unos años en el que asumió como presidente Alberto Fernández, quien forma parte de un partido político de centro izquierda, totalmente contrapuesto al del ex mandatario Mauricio Macri. En los últimos 5 años se observaron constantes oscilaciones económicas, sociales y políticas, por lo que, se produjo a un difícil planeamiento. En contraposición, se podría especular, en base a los antecedentes del oficialismo, que el actual gobierno priorizará las políticas sociales e intervendrá en el mercado. Por otro lado, para principios de 2021 la depreciación de la moneda argentina sigue subiendo.

“Este mes se volvió a renovar el cupo de US\$200 que está virtualmente vedado para la mayoría de la población. Con las limitaciones que fueron apareciendo desde el 15 de septiembre pasado, fecha en la que el Banco Central ajustó el cepo cambiario, en enero compraron dólares 685.000 personas, un número muy alejado de los casi 4 millones que llegaron a comprar en julio pasado.

Las restricciones que dispuso el Central en sus sucesivas comunicaciones dejaron afuera a beneficiarios de planes o programas de Anses, cotitulares de cuentas bancarias, monotributistas que hayan recibido créditos a tasa cero y a empleados de empresas que hayan recibido ayuda estatal para pagar salarios (es decir, que fue aceptada en algunas de las versiones del ATP). Eso excluyó al 80% de las personas que accedieron al cupo en meses pasados.” (Sofía Terrile, La Nación. 2021)

Estas medidas se resumen en solo algunas personas físicas (muy pocas) podrán comprar hasta U\$S 200 al mes y las empresas deberán pedir autorización al banco central para poder vender pesos y comprar divisas. El sector financiero y los bancos virtuales se vieron afectados por estas medidas ya que anterior a esto había una gran compra y venta de usd en bancos virtuales y con esta medida va a haber una gran baja además de la imposibilidad de la gente de comprar más de 200usd y esto afecto claramente a la banca virtual ya que mediante esas compras se generaba una ganancia y esto bajo muchísimo sus ventas. No obstante, no hubo modificaciones en la presión fiscal. Según datos del Banco Mundial, Argentina se encuentra en el puesto número dos en el ranking de mayor tasa tributaria total; y ocupa el tercer lugar en impuestos que pagan las empresas (Banco Mundial, 2020).

Factores Económicos

Argentina es una de las economías más grandes de América Latina, con un Producto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente US\$450 billones,

Sin embargo, la volatilidad histórica del crecimiento económico ha impedido el desarrollo del país. La pandemia de Covid 19 y el aislamiento social como forma de combatirla agravaron la situación, pero el sector bancario ha superado con éxito las presiones inmediatas de la crisis de COVID-19. A medida que los pensamientos se vuelvan hacia un mundo más allá de la crisis inmediata, se necesitará un sector bancario fuerte para una recuperación sólida. En un mundo de bajas tasas de interés y baja rentabilidad, donde persiste el riesgo de una nueva ola de COVID-19, los bancos deberán centrarse en las necesidades de los clientes, al tiempo que impulsan la eficiencia y desarrollan la resiliencia.

Así mismo, en diciembre de 2019 se evidenció una gran corrida cambiaria en donde el dólar superó los \$66, es decir, subió más del 340% en dos años (Banco Nación, 2020). Teniendo en cuenta que la economía argentina depende en gran medida del dólar americano, muchos insumos se importan, los precios finales de los productos se han visto afectados generando, en última instancia, mayor inflación.

El impacto de la COVID-19 ha sido significativo en Argentina. Durante 2020 el país sufrió una caída del PBI de 9.9%, la mayor desde 2002. Para contrarrestar los impactos de la crisis, el Gobierno implementó un paquete de medidas de emergencia, para proteger a los más vulnerables y acompañar a las empresas mientras duró el aislamiento social. La economía doméstica sigue mostrando fuertes desbalances macroeconómicos. La inflación anual, si bien se ha desacelerado en un contexto de caída de la actividad económica, alcanzó el 36% en 2020, a pesar de la existencia de controles de precios.

Por otro lado, a pesar de que las fintech crecen a todo ritmo en el país, la Argentina quedó tercera en el ranking latinoamericano de inversiones para el sector. Con casi 8% y un total de u\$s152 millones, de los cuales u\$s150 millones lo obtuvo Ualá. De acuerdo con el estudio de Finnovating al que accedió iProUP, los desembolsos en la región fueron de u\$s2.660 millones en 2019 en 94 rondas, entre inversiones de capital y préstamos. Con esta información se puede observar el gran crecimiento de las fintech en la región y los grandes aportes que estas están recibiendo en los últimos años gracias a su explosión mundial y su crecimiento diario.

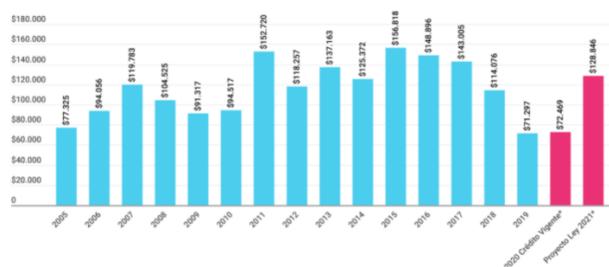
Factores Sociales

Actualmente, los pacientes de riesgo se encuentran resguardados debido a la pandemia del COVID-19 así como gran cantidad de la población esta con temor a causa de la fuerte continuación de esta pandemia mundial; consecuentemente, se aprecia una disminución en el consumo y en la producción de productos que no son considerados de necesidad básica. Por el contrario, si se observa el efecto de consumo masivo de alimentos y productos sanitarios, así como también la gran suba del uso de páginas de internet para comprar desde sus casas debido al pánico ocasionado por el virus. El uso de la tecnología se volvió una necesidad vital en todos los sectores de la sociedad, es decir por causa del COVID exploto el crecimiento del uso y consumo digital, la gente comenzó a comprar desde sus casas usando sus tarjetas para evitar cualquier tipo de contacto y mayor comodidad. El uso de las mismas creció exponencialmente.

En adición, el gobierno actual centra sus políticas enfocándose en un Estado de bienestar. Se incrementa el gasto público focalizándose en políticas expansivas, esto supone que las personas en general tendrán más ingreso lo que genera más capacidad de consumo, por lo tanto, como se mencionó anteriormente van a usar más sus tarjetas para compras necesarias aumentando el Producto Bruto Interno (PBI). Lamentablemente, en el contexto actual donde el consumo cayó drásticamente se puede suponer que estas políticas no funcionarían.

Es importante analizar también la educación en el país ya que una gran noticia fue que el presupuesto del Ministerio de Educación de la Nación pasó de representar el 4,0% del presupuesto total nacional en 2020 al 4,8% en 2021.

Gráfico 1. Evolución de la inversión nacional en Educación obligatoria en millones de pesos constantes de 2020 (2005-2021)



Fuente: CIPPEC, sobre la base de información del Ministerio de Hacienda de la Nación, CGECSE/MEN, serie de Índice de Precios al Consumidor IPC- INDEC y ECOLATINA.

Factores Tecnológicos

A medida que las medidas iniciales de la crisis para responder a la pandemia de COVID-19 comienzan a disminuir lentamente, las instituciones financieras están empezando a examinar las lecciones aprendidas de la forma en que han adaptado sus operaciones en los últimos meses. Muchos empleados lograron trabajar desde casa durante el aislamiento social obligatorio, con la tecnología sosteniendo actividades comerciales críticas desde el comercio hasta los servicios de asesoramiento financiero. Los mercados hoy en día deben estar en continuo avance con sus tecnologías ya que las personas exigen inmediatas respuestas por medio de la tecnología o plataformas digitales que es por donde manejan sus cuentas, tarjetas, etc. Por ende, se crea una gran competitividad entre ellos dentro de cada sector. Dentro del sector financiero existen ciertas tendencias que las empresas que son parte de este deben tener en cuenta. Algunos de ellos son:

- **Marketing digital:** Como medio de publicidad efectivo y económico, este medio ha cobrado auge por los resultados y efectividad que ha tenido, es una tendencia que ha dado resultados significativos dado que está al alcance de la mayoría de la población. El desarrollo tecnológico ha globalizado el uso de las tarjetas tanto de crédito, débito como prepagas y el gran crecimiento del sector financiero. Es decir, hoy en día es mucho más fácil conseguir una tarjeta prepaga por medio de internet y resolver cada uno de los problemas mediante esta plataforma. Por otra parte, tanto las buenas como las malas experiencias se virilizan con mayor velocidad que hacía unos años, es por ello que el sector financiero debe estar muy atento a su forma de prestar servicios y comercializar sus nuevas propuestas.

- **Big data:** El almacenamiento masivo de datos es fundamental entre las empresas, el conservar la información de los clientes por un tiempo determinado permite arrojar datos estadísticos sobre los mismos, como referencias o patrones de repetición y así poder ir mejorando la atención virtual día a día.

· **Innovación y diferenciación:** La innovación sin duda permitirá estar un paso adelante en cualquier sector, en el caso del financiero puede tratarse de buscar alternativas innovadoras y más ágiles a los nuevos clientes, es decir pudiendo este hacer todos los tramites mediante internet sin tener que perder el tiempo yendo a la sucursal y así también con respecto a problemas y soluciones con el fin de dar un plus en el servicio y que resulte satisfactorio como lo es en el caso de las tarjetas prepagas en los países de primer mundo.

· **Modelos de fidelización:** Mantener la preferencia de los clientes puede ser algo difícil de lograr hoy en día por la competencia que existe, sin embargo, es algo que se puede lograr si se plantea de manera correcta mediante estrategias factibles. Desde el ofrecer servicios o productos que no ofrece algún otro lugar, hasta incentivos para ser parte de la marca.

Factores Ecológicos

Hoy en día se promueven numerosos programas y normas orientadas a la protección de los recursos naturales y del medio ambiente. Estas normas buscan optimizar el uso de recursos para poder disminuir el impacto ambiental.

“Un grupo de 18 bancos firmó un Protocolo de Finanzas Sostenibles en el país, con el objetivo de comenzar a construir una estrategia de finanzas sostenibles en la industria bancaria.

El Protocolo, que identifica la sostenibilidad como guía para el sector financiero, busca facilitar y fomentar en entidades financieras de Argentina la implementación de las mejores prácticas y políticas internacionales que promuevan una integración entre los factores económico, social y ambiental, para encaminarse hacia un desarrollo sostenible de la industria financiera. Se trata de un acuerdo marco que representa un punto de partida para la creación de modelos de negocios de triple impacto, procurando no sólo ser rentables, sino también generar impacto social y cuidar el ambiente, garantizando la sostenibilidad en el largo plazo.” (Mariana Lombardi, Vida Silvestre 2019)

Factores Legales

Estamos en época de pandemia y Argentina está atravesando algunos cambios legales a causa de esto ya que el COVID19 continúa avanzando y de su mando van los cambios con normas, decretos y leyes. Por otro lado, por sectores y provincias van tomando medidas y

aceptando o denegando lo que el presidente va informando cada una cantidad de días. Es por todas estas causas que Argentina se encuentra en un momento de incertidumbre y hasta el día de hoy no han tomado medidas claras con respecto al sector económico. Pero si algunas que lo afectan de alguna manera como la nueva regulación para el mercado de cambio, las reglas para la presentación de estados contables por medios digitales y entra en vigor el impuesto solidario y extraordinario para las grandes fortunas. Estas son algunas de las últimas medidas tomadas por el gobierno nacional. (Adelina Miguel. Lexlatin, 2021)

Para cerrar con el análisis PESTEL podemos concluir que por un lado los bancos deben mirar más allá de la pandemia y utilizar esta crisis como base para re imaginar su papel en la nueva realidad que les espera, una realidad mucho más virtual y tecnológica en donde se pueda explotar la empresa mediante medios virtuales donde todos manejen sus bancos desde el celular y hagan gran parte de sus compras virtualmente (gran causa de esto es la continuación del COVID-19) con sus tarjetas utilizando bancos virtuales. Los bancos deben seguir centrándose en las necesidades de los clientes para ayudarlos a recuperarse del impacto de COVID-19. También, los umbrales de gestión de riesgos deben reflejar los cambios económicos más amplios y se debe prestar mayor atención a los segmentos de clientes más problemáticos y como solucionar sus problemas y facilitarles las cosas ya que muchos se encuentran con dificultades económicas a causa de la pandemia y buscan las propuestas que menor gastos les cause y es gracias a esto que con la estrategia selecta se espera que debido a estas dificultades económicas clientes nuevos encuentren la propuesta como una solución y se unan a Tarjeta Naranja.

Micro entorno

El análisis de la industria se sirve de diferentes herramientas para alcanzar una valoración de sus características claves.

De acuerdo con la teoría desarrollada por Michael Porter, el estado de la competencia de una industria es una combinación de cinco fuerzas. cada una de estas fuerzas tiene sus características y su influencia particular sobre la industria.

5 Fuerzas de Porter

1) Entrada potencial de nuevos competidores

En el mercado financiero se pueden encontrar diversos obstáculos que dificultan el ingreso de nuevos competidores. El alto requisito de capital, necesario para ingresar al mercado y brindar un servicio de financiamiento, genera una barrera muy importante para los futuros participantes. Incluso si se dispone del capital, el riesgo que genera la actividad se refleja en altas primas de riesgo, creando una gran ventaja para la empresa que ya opera en el mercado. El valor de la marca que logren las empresas existentes es una barrera para las aspirantes a ingresar al mercado, y las obliga a realizar un esfuerzo por posicionarse y superar la lealtad existente en los consumidores. Para alcanzar un lugar significativo en la mente de los consumidores, las tarjetas deben adaptar sus estrategias y reaccionar ante los beneficios ofrecidos por sus competidores, en algunos casos resignando ganancias, o disminuyendo la rentabilidad de algunos productos como es el caso de los planes a largo plazo sin interés (6, 12 y hasta 18 cuotas), que se ofrecen con una ganancia mínima y que han copado la industria, recibiendo entre un 40 y 80% de clientes

2) Poder de negociación de los clientes

“El poder de negociación de los clientes fuerza a la baja de precios y a un aumento de calidad en los servicios, haciendo que los competidores aumenten su nivel de rivalidad”.

Para analizar el Poder de Negociación de los clientes se debe tener en cuenta que en este caso se trata de usuarios individuales, tenedores de la tarjeta, que representan para las empresas una pequeña cantidad de ingresos en relación con sus ventas totales y que estos tienen una gran variedad de entidades financieras para elegir a cuál unirse.

El servicio ofrecido por las tarjetas de crédito no da la posibilidad a los consumidores de integrarse hacia atrás en el negocio del proveedor, ya que no existe en el mercado la posibilidad de financiar la compra o evitar el desembolso de efectivo sin el respaldo y la garantía que brinda la empresa proveedora del servicio.

Esta situación deriva en el aumento de la demanda de los servicios ofrecidos por las organizaciones financieras, ya que se transforma en uno de los pocos medios de acceso de los consumidores al financiamiento de productos de alto costo y a la posibilidad de reemplazar el desembolso de efectivo.

Por otro lado, existe la imposibilidad de la mayoría de los comercios de brindar financiamiento propio a todos los clientes, por lo cual se vuelve una necesidad imprescindible contar con los servicios brindados por las tarjetas para mantener e incrementar las ventas. Es por todo esto que los clientes tienen una amplia variedad de bancos para elegir y se suman también los virtuales entonces la oferta es mucho más amplia y el poder de negociación de estos se vuelve altísima ya que pueden cambiar de banco de un día para el otro con gran facilidad y es por esto que se puede concluir que el poder de negociación de los clientes es altísimo hoy en día en la Argentina por la cantidad de entidades financieras que existen tanto físicas como virtuales.

3) Poder de negociación de los proveedores

Podemos decir que si los proveedores generan una fuerza competitiva fuerte o débil va a depender de las condiciones del mercado en las que se mueve y de las características del producto que brinde.

Dentro del sector financiero, el poder de negociación de los proveedores no tiene una fuerte amenaza, ya que el mercado financiero está liderado por pocas empresas importantes que son clientes fundamentales para sus proveedores, por lo cual manejan los requisitos de la relación. En su mayoría los proveedores brindan productos y servicios que las compañías de tarjetas de crédito como Tarjeta Naranja tercerizan en agencias y consultoras. Son ejemplos investigaciones de mercado, diseños creativos de campañas y promociones publicitarias, cambios de imagen, materias primas para la producción de plásticos y resúmenes, y demás productos relacionados con actividades no rutinarias para las compañías, como por ejemplo obtención de premios y regalos para promociones y fechas especiales.

A pesar de las importantes cualidades necesarias para proveer a las compañías financieras, las empresas proveedoras juegan en desventaja, ya que son fácilmente sustituibles por otras empresas del mercado que están a la espera de poder obtener los beneficios que brinda proveer a organizaciones que lideran el rubro.

Esta desventaja se ve agravada por la capacidad que poseen las empresas financieras de integrarse hacia atrás y autoabastecerse de los productos y servicios brindados por sus proveedores. Cada vez es más frecuente encontrar un grado de crecimiento y organización

en estas empresas, de manera tal de poder armar equipos de trabajo capacitados para desarrollar actividades proveídas por agentes externos.

4) Amenaza de productos sustitutos

Es importante tener en cuenta el papel que juegan los productos sustitutos. En este caso, para hablar de sustitutos se debe hacer referencia a las entidades financieras o bancos virtuales que ofrecen tarjetas de débito o prepagas sin costo sacadas desde internet y que te llegan a tu casa con facilidad en pocos días y pueden ser un gran sustituto de tarjetas de crédito o débito otorgadas por bancos que si poseen lugares físicos. Si bien estas tarjetas ofrecen la posibilidad de un costo mínimo o nulo, sustituyendo a las tarjetas de crédito, la gama de beneficios brindados por las tarjetas es más amplia, ya que además de la financiación dan la posibilidad de prescindir del manejo de dinero efectivo a la hora de la compra. Esta ventaja se ha vuelto vital a la hora de optar entre una tarjeta o sus sustitutos y esa es una de las grandes desventajas de las tarjetas prepagas, ya sea con los créditos para obtener el financiamiento o con el efectivo para llevar a cabo el proceso de compra, ya que brinda mayor seguridad, rapidez y comodidad, beneficios que no se reemplazan con un sólo producto en el mercado. Podemos decir entonces que los bancos virtuales aparecen en escena como un gran servicio sustituto ya que de manera inmediata y sin ningún tipo de costo el cliente puede obtener una tarjeta prepaga como es en el caso de las fintech Brubank, Uala y Mercado Pago, aunque también estos tengan sus desventajas como las mencionadas anteriormente.

5) Rivalidad entre empresas del sector

La rivalidad entre las empresas que compiten suele ser la variable más poderosa entre las cinco fuerzas. La estrategia que tiene una empresa sólo tendrá éxito en la medida en que ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con la estrategia que siga la competencia.

Los bancos digitales son de las principales competencias a la banca tradicional y alguno de estos bancos digitales también están detrás los bancos tradicionales a partir de las Fintech. Entre los nuevos bancos digitales en Argentina, sobresalen unos 7, si bien seguramente con los meses salgan al mercado algunos otros: Ellos son: Brubank, Uala, Rebanking, Wilobank, Openbank, Wenance, Naranjax.

La banca digital en Argentina de a poco va sumando bancos digitales ahorrando tiempo, trámites y con cero burocracias. Estos bancos no disponen de oficinas, casi nada de personal y no poseen y manejan dinero físico circulante, siendo de las principales características de la banca digital a la hora de operar y atender clientes bancarios.

Para el año 2007 el mercado argentino de tarjetas de crédito registró un total de 13.4 millones de plásticos (en promedio, uno de cada 3 argentinos tiene una tarjeta de crédito); de las cuales el 70% corresponden a titulares y el 30% a adicionales, de este total, el 37% pertenece a Visa, el 14% lo absorbe MasterCard, y en un tercer lugar, con una participación superior al 10%, se instala Tarjeta Naranja. Dejando el porcentaje restante a tarjetas con usos más restringidos, debido a los altos requisitos de adquisición (como es el caso de la Tarjeta American Express), a aquellas que pertenecen a locales específicos (como sucede con CMR Falabella) o a las que tiene un alcance regional (como es el caso de Nevada en la provincia de Mendoza). (Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. Mercado de Tarjetas de Crédito. Diciembre de 2007.)

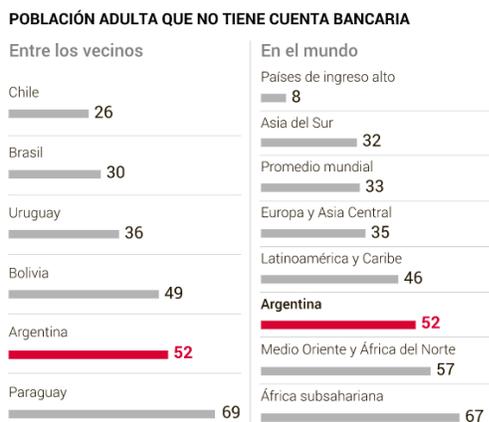
“Del total de cuentas activas en Argentina, para el año 2007, el 34% corresponde a Tarjeta Visa, dejando un 30% para Tarjeta Mastercard y el 36% restante al resto de las tarjetas del mercado; como es el caso de Tarjeta Naranja, que ha alcanzado un total de 1.200.000 cuentas activas, abarcando el 12% de las cuentas activas.” (Consultora Delfos. Posicionamiento de Tarjeta Naranja, Síntesis Nacional. 2007)

	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>
Cientes	X		
Sustitutos	X		
Proveedores			X
Nuevos Competidores			X
Rivalidad entre competidores	X		

Resumen de las 5 Fuerzas del Mercado (Fuente: Elaboración Propia)

Análisis de Mercado

El Mercado financiero argentino se encuentra por debajo del ideal de desarrollo siendo la Argentina una de las economías menos bancarizadas de Latinoamérica (Banco Mundial, 2018).



Comparación de población adulta que no tiene cuenta bancaria.

Fuente: Grosz, M (31 de mayo de 2018) A contramano de la región, la mitad de los argentinos

Gran parte del bajo desarrollo se podría asociar a una razón cultural, tratándose de Argentina un país con gran historia de economía informal debido en gran parte a la gran carga impositiva.

Adicionalmente en el último tiempo el mercado se vio muy afectado por el aumento de las regulaciones sobre los negocios transaccionales y de préstamos, lo que produjo una reducción en las rentabilidades de los bancos. Por último una característica más del mercado financiero es que es un negocio pensado en términos de estructura, al menos en su versión más tradicional. Esto se debe a la necesidad de las empresas de contar con sucursales físicas como primer elemento de desarrollo del negocio, por consiguiente, la cantidad de empleados que estas necesitan para funcionar, y la fuerte presión gremial que hace que los empleados de estas empresas sean los más caros del país termina causando que el mayor costo que enfrenten estas instituciones sean sus recursos humanos. (Según informes internos del Galicia la participación de los sueldos en el total del costo se aproximaba al 65% para el año 2017). Es por estas causas que los bancos virtuales han tenido grandes ventajas en cuanto a lo económico ya que no cuentan con la cantidad de empleados que poseen los bancos con

sucursales físicas y esto lleva a costos muchos más bajos (sin contar los problemas con los empleados evitados) y por consiguiente más ganancias, y también cabe tener en cuenta el contexto de la pandemia donde la gran mayoría de clientes empezó a manejarse virtualmente buscando opciones más económicas. Es por esto que como podemos observar en los estados financieros de Tarjeta naranja: *“Producto de la cuarentena obligatoria, los canales digitales de Naranja evidenciaron una significativa curva de crecimiento, alcanzando 600.000 nuevos usuarios digitales entre enero y septiembre del año en curso. Puntualmente en el tercer trimestre, la participación del canal digital en ventas/adquisición de nuevos clientes registró una participación del 56,4% sobre el total de ventas. Asimismo, en promedio, se registraron 1.300.000 de pagos electrónicos por mes. De ese total, 650.000 se realizaron por el botón de pago en Naranja On Line y App Naranja.”* (Estados Financieros Condensados Intermedios período 3 2020 Tarjeta Naranja)

En esta cita muestra un claro ejemplo de como a fines del año 2020 se vio un crecimiento muy marcado de los canales digitales y la app naranja (pagos electrónicos) que es donde la propuesta del trabajo busca insertar la tarjeta prepaga para crear una fuerte competencia a las fintech del mundo actual que están en el auge de su crecimiento y lo que se busca es que la empresa se una a ellas aprovechando todo este contexto que tanto afecto a las entidades financieras.

Con el gran aumento de regulaciones y el contexto actual de pandemia, los bancos entraron en la necesidad de tener que ponerse creativos y definir nuevas estrategias de diferenciación focalizadas en menos herramientas y más eficientes económicamente hablando y es aquí donde se ve una gran ventaja para el desarrollo digital de la empresa en su mayor expresión donde se vendan tarjetas prepagas con costos nulos para su posesión y grandes beneficios y facilidades para los clientes como lo es su manejo mediante internet.

También es de suma importancia decir que las instituciones financieras nacionales están aceptando el potencial de los nuevos desarrollos tecnológicos como fuente de innovación utilizando tarjetas de debito/prepagas ya que según la ley 27.253 los comercios deben aceptar que pagues tus consumos con tarjeta lo cual es de gran importancia para los clientes. La mitad de las instituciones que participaron en una reciente encuesta de PwC están

actualmente asociadas con empresas FinTech, y más de 8 cada 10 esperan ampliar este tipo de alianzas durante los próximos 3 años.

“El 83% de las instituciones financieras argentinas espera ampliar sus asociaciones con las FinTech y el 78% incrementará sus esfuerzos internos para innovar. La influencia del segmento FinTech en el mercado financiero global ha crecido significativamente durante el 2016. Las instituciones financieras están aceptando que el negocio tradicional se enfrenta a nuevos desafíos. En Argentina, la mitad de las organizaciones del sector financiero ya están asociadas con un desarrollo tecnológico FinTech y superan el 80% las que esperan estarlo en los próximos 3 años.” (PWC Argentina. La influencia de las FinTech renueva la industria financiera en Argentina).

Para concluir es de suma importancia mencionar que Posnets móviles (forma de pago con la tarjeta prepaga) no presentan ningún tipo de costo de adquisición para los comercios lo que quiere decir q ya casi en la totalidad de ellos se puede abonar con tarjeta sea de débito crédito o prepaga lo cual es una gran ventaja para los nuevos usuarios o ya existentes.

Es por estas causas que se puede decir que las Fintech van a seguir creciendo exponencialmente, generando nuevos clientes día a día y por lo tanto migrar hacia este mercado va a generar un crecimiento, evolución en la empresa y por consiguiente aumentar exponencialmente su cartera de clientes.

Análisis Interno

Para realizar un correcto análisis interno de la organización se utilizará la herramienta de Cadena de Valor.

Cadena de Valor

Actividad de soporte:

- *Infraestructura de la empresa:* Son las actividades que prestan apoyo a toda la empresa. Tarjeta Naranja cuenta con diversos beneficios que se adaptan a las necesidades de los usuarios, contando con 202 “Casas Naranja” o sucursales entre las cuales podemos encontrar 154 sucursales, 22 mini unidades de negocio, 20 receptorías, 4 stands en paseos comerciales y 2 locales para operaciones virtuales. Tarjeta Naranja cuenta con más de 5

millones de clientes, con 9 millones de plásticos emitidos hasta la fecha siendo la principal emisora de tarjetas del país (gran trayectoria y renombre a lo largo del país). La red de comercios adheridos a Tarjeta Naranja ofrece una amplia oferta de productos y servicios en más de 170.000 puntos de venta, con planes de compras en cuotas, préstamos en efectivo, descuentos y beneficios especiales. Estos son algunos de las grandes ventajas de esta entidad.

Por otro lado, cuenta con el plan Zeta, el cual permite decidir cómo pagar al momento de abonar las compras, hasta en 3 cuotas sin interés. Una de las más recientes reformas, es el Servicio Naranja para teléfonos celulares, donde los usuarios cuentan con toda la información necesaria acerca de sus movimientos, disponibilidad de efectivo y recargas de crédito.

El área administrativa y legal es de suma importancia en la empresa, es una actividad clave para el normal funcionamiento de Naranja. La gran cantidad de clientes y sucursales que maneja la compañía hace necesario que el área administrativa y legal funcionen a la perfección para cumplir los objetivos planteados por la alta dirección.

· *Gestión de recursos humanos:* Sistemas de contratación y recompensa dentro de la empresa que incrementen el resultado. En tarjeta Naranja la formación es superior en todos los aspectos de la cadena de valor. El área de RRHH de la empresa se ocupa del establecimiento de adecuados criterios de funcionamiento, y control de los mismos, así como solucionar problemas con el personal de la empresa, cuentan con un amplio número de personal altamente calificado para realizar estas tareas. Y por último el liderazgo de los ejecutivos y funcionamiento de la dirección dentro de Naranja los cuales la vuelven especial en sus niveles más altos.

· *Desarrollo de tecnologías:* Son los sistemas de información a la dirección de superiores. En Tarjeta Naranja se basa en la automatización de los procesos que consuman tiempo incluyendo la investigación del mercado. Y por último la mejora de la actividad de marketing y ventas mediante el uso de las redes o maquinarias con el fin de hacer todo más preciso rápido y exacto.

· *Compras:* Este es un sector muy importante ya que se asegura de que la red de sucursales cuente con los insumos para trabajar y llevar a cabo el día a día de la empresa de

la mejor manera sin faltantes de material o algún otro tipo de compras, sin esta parte la empresa difícilmente funcionaria como se busca.

Actividades primarias

· *Logística de entrada:* Son las actividades encaminadas a la obtención de fondos, bien atrayendo a depositantes, o bien mediante el recurso al mercado de capitales o al interbancario. Si los fondos provienen de depositantes será necesaria la prestación simultánea de un servicio de atención al cliente, es decir estos mismos cuando abonan mensualmente a Tarjeta Naranja reciben también el servicio de sus tarjetas con sus debidos beneficios.

· *Operaciones:* Son aquellas actividades de apoyo, necesarias para la consecución del proceso es decir todo lo que conlleva la prestación del servicio, y que ayudan a que la entidad ofrezca un servicio al cliente, pero que no constituyen éste, de manera que todo servicio se engloba bajo el concepto de proceso y es por eso que las operaciones dentro de la empresa son clave para el funcionamiento de la misma.

· *Logística de salida:* Esta parte de la cadena de valor consiste en el envío de los plásticos (tarjetas de Naranja) a los clientes que ya contrataron el servicio de la empresa y se les hace entrega de los mismos para poder comenzar a utilizar el servicio que brinda la empresa.

· *Marketing:* Esta función coopera tanto con la captación de fondos como con la prestación de servicios e inversión de fondos. a. En la actividad de marketing se engloban aquellas acciones directas que ponen en contacto a los clientes con la empresa Naranja. Se emplearon herramientas de cross-selling que permitieron aumentar las ventas de productos como: préstamos personales, recarga de celulares y solicitud de tarjetas adicionales. Los clientes continuaron migrando hacia los resúmenes de cuentas digitales.

· *Servicio Postventa:* Las actividades que tienen como objetivo atender a los clientes de una vez que ya se les presto el servicio y ya son parte de la entidad. Es decir, cuando llaman por consultas por sus tarjetas o solucionar algún tipo de problema que les pueda suceder.

Actividades de soporte	Infraestructura	Hotel condo con inversores que son propietarios de parte de las instalaciones				Margen
		Financiación a través de los accionistas de la empresa				
	Recursos Humanos	Dotación de 43 colaboradores				
		Inducción de los colaboradores que recién ingresan. Capacitación de gestión				
	Tecnología	El hotel utiliza sistemas de gestión como Flexus, Opera Y Arion				
	Compras	Compras de insumos para el hotel (limpieza, librería, maquinaria, etc.), elementos de seguridad para el personal				
	Logística interna	Operaciones	Logística externa	Marketing y Ventas	Servicios postventa	
	Servicio de ckeck in	Servicio a las habitaciones	Checkout	Promociones	Encuesta de satisfacción	
	Ingreso de huéspedes	Organización de eventos		Investigaciones de mercado	Seguimiento de ventas y compras repetidas	
		Mantenimiento general		Ventas directas	Resolución de quejas	
				Sponsors		

Fuente: CANVAS

Para cerrar con la cadena de valor y mediante este análisis echo se puede concluir que Tarjeta Naranja tiene una trayectoria intachable para sus clientes, es una empresa con muchísima historia tanto en la ciudad de Córdoba con Argentina y la población confía en la misma, y tiene la marca asociada en la cabeza con trayectoria, democratización de ventajas y accesos a posibilidades y soluciones que con otras tarjetas no es posible las cuales son grandes fortalezas de TN y van a ayudar a llevarla a este nuevo sistema virtual de manera mucho más fácil pudiendo hacer que tanto sus clientes como los que todavía no son parte de la empresa migren a este mundo virtual de las fintech y que esto sea de una manera más rápida que las fintech como Uala rápida que eran empresas nuevas o bancos virtuales nuevos que les costó introducirse por su falta de renombre y confiabilidad que tuvieron que crear con el tiempo pero no va a ser este el caso.

Marco Teórico

El presente TFG utiliza la herramienta de planificación estratégica, desarrollado desde la perspectiva de Robbins y Coulter (2014). Dichos autores en su análisis sostienen que, en la PE es un esquema que tiene como objetivo diagramar, organizar, planificar, dirigir y controlar todas las actividades gerenciales. Ahora bien, existen dos incógnitas dentro de la administración estratégica que cumplen roles determinantes y deben ser resueltas. La primera, se refiere a si los clientes valorarán aquello que provee la empresa, y la segunda, si esta generará ingresos económicos a partir de su actividad. En síntesis, la PE son planes que indican cómo lograr los objetivos comerciales, de qué forma competir con éxito y cómo satisfacer las necesidades de los clientes. (Robbins;Coulter, 2014).

Siguiendo a Robbins y Coulter (2014), existen seis pasos para lograr de manera eficaz la aplicación de la PE.

El proceso de la administración Estratégica

PASO1: Identificación de la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización.

PASO2: Realización de un análisis externo.

PASO3: Realización de un análisis interno.

PASO4: Formulación de estrategias.

PASO5: Implementación de las estrategias.

PASO6: Evaluación de resultados.

Fuente: Robbins; Coulter, 2014

De esta manera, la PE trae aparejada consigo grandes beneficios. Según Coulter (2015), las organizaciones que aplican dicha estrategia tienen un mayor nivel de desempeño, en comparación a otras empresas que no la utilizan (aunque ambas se encuentren en las mismas condiciones del entorno).

“La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos. (Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público, Dra. Marianela Armijo, pagina 5, 2009)”

Asimismo, debido a incertidumbre que existe en todos los mercados, este tipo de administración es necesaria para enfrentar las constantes fluctuaciones. Finalmente, pero no menos importante, la implementación de esta herramienta involucra a toda la organización, generando que las partes de un sistema complejo se interrelacionan y trabajen en conjunto para llevar a cabo los objetivos generales de la organización de la manera más eficiente posible (Robbins; Coulter, 2014). Existen diversas herramientas corporativas que se pueden utilizar en una planificación estratégica, pero a lo largo de este trabajo se usará la de diversificación.

Como se mencionó con anterioridad, la estrategia central utilizada en este TFG es la diversificación. Se define como “una estrategia empresarial que consiste en ampliar el mercado potencial con el objetivo de expandirse y alcanzar un mayor crecimiento, es decir se trata de descubrir nuevos nichos de mercado en los que la empresa pueda penetrar y lograr el éxito.” (Hill; Jones, 2009, p.166). A decir verdad, dicha herramienta es eficiente ya que las organizaciones son capaces de aumentar los ingresos a partir del ingreso a nuevos mercados y la captación de clientes, además, de generar un mayor atractivo en comparación a sus competidores. Por otra parte, a partir de los dichos de los autores mencionados anteriormente, diversificarse es costoso y es necesario reducir esta estructura lo máximo posible, pero sin dejar de diferenciarse. Finalmente, el mayor desafío que se enfrentan las organizaciones que utilizan dicha herramienta para evitar el fracaso, es mantener a largo plazo la exclusividad. Esto es posible a través de la aplicación de la mejora continua para no perder la ventaja competitiva (Hill; Jones, 2009).

En la actualidad cada industria se encuentra repleta de competidores, por ende, las empresas deben utilizar alguna estrategia para distinguirse y sobresalir. La aplicación de esta herramienta brinda innumerables ventajas y es de vital importancia. Un claro ejemplo de éxito, a través del uso de planes estratégicos de diversificación, es la empresa Amazon.

Si bien, la definición de diversificación está enfocada a los productos, la misma puede ser aplicada a los procesos y áreas de una compañía generando indirectamente una ventaja competitiva. Como indica el trabajo realizado por Chirinos y Samaniego, sobre la diferenciación en empresas, las compañías deben crear ventajas competitivas de forma sostenida y permanente. Pues, en lo que en la actualidad es innovador, en el futuro puede ser imitado por la competencia. Para implementar esta estrategia es necesario trabajar al mismo tiempo con la mejora continua o Kaisen. Esta es una técnica japonesa que se focaliza en el desarrollo de los procesos y el personal para lograr el éxito de una compañía. Este es un elemento más de la gestión de la calidad total. El proceso de Kaisen incluye la estandarización de los procesos, gestión de equipos de trabajo, justo a tiempo, control total de calidad y comunicación entre otras (Dávila, 2009)

Por otra parte, es importante resaltar que la planificación estratégica puede ser utilizada por cualquier tipo de organización sin importar su tamaño, ubicación o el propósito

que persiga. En la práctica, la administración estratégica se enfoca y se lleva a cabo a partir de la implementación de tecnología, automatización de los procesos, marketing, análisis de datos, softwares, entre otros (Díaz; Roche; Suarez; Garcia; Schmitz, 2019).

Conclusiones diagnósticas organizacionales

Luego de realizar los análisis previos del contexto en el que se encuentra la empresa, y más precisamente, el sector financiero, las fintech y los bancos virtuales, se le propone a Tarjeta Naranja implementar una estrategia de diversificación, para luego aplicar y adaptar los nuevos cambios e implementaciones dentro de la organización como lo es esta adaptación e inserción en el mundo digital mediante una tarjeta prepaga manejada por la tecnología (mediante internet).

La principal amenaza que se presenta, es el contexto político y económico, el cual es incierto. Este, se encuentra en constantes fluctuaciones acompañado de una depreciación de la moneda local y una fuerte recesión, lo que posiblemente dificulte las proyecciones y las decisiones a mediano y largo plazo para Tarjeta Naranja. Frente a estos acontecimientos, es necesario tener en cuenta los créditos a tasa blanda para las empresas que fueron incentivadas por el gobierno nacional. Además, la sociedad se encuentra en partes resguardada en sus hogares debido al virus llamado COVID-19, esto generó un consumo masivo mediante el uso de las páginas de internet desde los hogares de sus clientes y por lo tanto un crecimiento en el gasto mediante tarjetas ya sean de crédito débito o prepagas lo cual es una gran ventaja para la empresa en cuestión y la estrategia planteada.

Por otra parte, la tecnología es el rubro de mayor avance en los últimos años y en la actualidad, resultando ser un gran generador de empleo y de exponencial crecimiento económico para las empresas y por lo tanto para TN. En la Argentina la mayoría de las personas cuentan con acceso a internet. Dicho escenario, presenta una gran oportunidad para las organizaciones que operan en el sector financiero virtual o están insertándose en el mismo

y más fácil aun para una entidad con gran trayectoria y renombre como lo es TN la cual le es mucho más sencillo ya que no arranca desde cero.

Ahora bien, Tarjeta Naranja no cuenta con un sector desarrollado de tecnologías innovadoras que este insertado en el mundo digital con tarjetas prepagas, lo que hace menos competitiva a la organización en comparación con otras como lo son Uala o Mercado Pago que ofrecen estas tarjetas y que estas Fintech y las demás existentes compiten deslealmente por el vacío legal en la falta de regulaciones ya que es algo relativamente nuevo. Pero por otro lado las demás fintech no tuvieron el tan fácil acceso como es el caso de TN que es una empresa de renombre y trayectoria con sucursales físicas posibles de solucionar problemas mayores, como se está proponiendo en este TFG. Asimismo, en el país existen tarjetas prepagas que pueden funcionar como una tarjeta de crédito. Esto, porque la mayoría de las tarjetas prepagas son de la marca Mastercard o Visa. Por lo tanto, permiten hacer compras internacionales, retiros o compras online. De ahí parte la diferencia con una tarjeta de débito y en donde se encuentra una gran ventaja para la inserción de las mismas.

Por otro lado, se investigó el micro entorno de la organización a través de la herramienta de las cinco fuerzas de Michael Porter (2009). El resultado indica que la industria cuenta con un alto poder de negociación de los clientes debido a la amplia cartera de bancos y fintech posibles de elegir por los mismos, y también por otro lado un bajísimo poder de negociación de los proveedores, la cual es una gran ventaja para la empresa quienes además de poder ser sus suministradores ya que generalmente tercerizan pueden conseguir otros proveedores fácilmente, y por el lado de los clientes, la gran competencia en el mercado actual hace que sea una desventaja pero con busca de mejoras ya que los clientes de la empresa son fieles debido a la gran trayectoria de la empresa y posición de la misma en la mente de los clientes y por esto es una desventaja que puede ser mejorada fácilmente.

Tarjeta Naranja tiene una excelente calidad en el servicio que brinda a los consumidores, por lo que generó una fuerte lealtad por parte de ellos; diferenciándose así del resto de los competidores en el mundo virtual que comparados con TN son empresas nuevas las cuales los clientes no confían del todo en las mismas. Dicha organización cuenta con un sistema de atención al cliente en distintas sucursales buscando que cada cliente tenga una

cerca de su casa, que genera una gran fidelización en los clientes ya que los bancos virtuales no poseen esta gran ventaja.

Finalmente, es posible afirmar que la organización presenta algunas falencias. La misma no cuenta con un área de desarrollo tecnológico fuerte y es en donde se puede encontrar una gran desventaja con respecto a los bancos virtuales. A esto, hay que sumarle el hecho de que estos bancos ya mencionados vienen trabajando ya hace un par de años en este sector y han juntado una gran cantidad de clientes parte de los cuales se cambiaron de empresas como TN, Galicia, Santander a Uala, Brubank y los nuevos existentes.

En consecuencia, y en primer lugar, se le recomienda a Tarjeta Naranja la implementación de tecnologías innovadoras que involucre la mayor parte de la organización para hacer a la empresa más competitiva en el mundo digital, centrándose en las fintech y los bancos virtuales mediante tarjetas prepagas de la empresa para así poder ser una empresa competente en este mundo digital que está explotando en la actualidad para volver a TN más eficiente reduciendo de esta los costos y aumentando su cartera de clientes. Lo que se busca es comercializar estas tarjetas prepagas recargables en mercados y kioscos para que los clientes puedan acceder al mundo financiero virtual de la manera más fácil con solo esta tarjeta y una app de Tarjeta Naranja para manejar su billetera virtual haciendo compras desde cualquier lado y de la forma más cómoda para ellos. Para ello, es necesario aprovechar los desarrolladores de softwares que operan en la ciudad y la gran certera de clientes que busca pasarse al mundo virtual en el sector financiero. Es importante implementar dicha estrategia, ya que la organización no tiene debilidades a la hora de crecer. Además, si se implementa una estrategia de diversificación, se generará, inevitablemente, un aumento en las ventas de tarjetas prepagas y por lo tanto la cantidad de clientes de la empresa a mediano- largo plazo.

Por otra parte, se le recomienda a Tarjeta Naranja desarrollar las ventas a través de internet, no solo para incrementarlas, sino para que también, se vuelva más eficiente el proceso de ventas. Es decir, se debe aprovechar el hecho que la mayoría de las personas cuenta con acceso a internet y que, debido al decreto de aislamiento social y preventivo, la mayoría de las personas se encuentra resguardadas y puede adquirir productos a través del e-commerce explotando el uso de las tarjetas de la empresa y así generando Tarjeta Naranja grandes ganancias.

Existen varias propuestas que se podrían haber realizado, como la penetración, desarrollo, expansión de mercado. Si bien, todas estas herramientas son adecuadas y probablemente traerán beneficios a la empresa, es necesario adaptar la empresa al mundo actual es decir globalizarla tecnológicamente, una reestructuración mediante el uso de las nuevas tecnologías para poder adaptarse de la mejor manera a las mismas.

Por lo tanto, la herramienta elegida llamada diversificación preparara en el largo plazo, a la empresa para que esté lista para un crecimiento empresarial y tecnológico.

Plan de Implementación

Para hacer frente a estas cuestiones, el proyecto se basa en, lanzar una tarjeta prepaga de la empresa llamada Tarjeta Naranja Prepaga para hacerle competencia firme a las fintech ya insertadas en el mercado del mundo virtual y así poder sumar una gran cantidad de clientes tanto nuevos como ya parte de la empresa pero pasarlos a esta propuesta virtual manejada desde una app donde se podrán hacer transferencias, compras y distintos tipos de acciones bancarias solo con el uso del celular y la tarjeta ya mencionada.

Es de suma importancia analizar y comprender los conceptos de misión, visión y valores que Tarjeta Naranja utiliza como eje principal de la empresa. Estos comprenden la identidad de la misma y generan un sentido de pertenencia. Si el plan de implementación no está alineado con estas ideas lo más probable es que no se logren resultados, pero cabe mencionar que este no es el caso ya que los mismos si están pertinentemente alineados con el plan.

Visión

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

Misión

“Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología.”

Valores

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

Puertas abiertas: En Naranja siempre encontraras a alguien dispuesto a escuchar y a construir con vos algo nuevo.

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

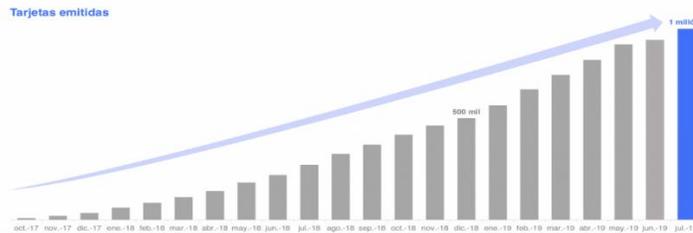
Pirámide invertida: Toda la empresa está puesta al servicio de nuestros clientes, que son el presente y el futuro de Naranja. Trabajamos en equipo complementando la experiencia, responsabilidad y formación.

Objetivo General

“Incrementar un 10 % la cantidad de clientes respecto al año 2020 para 2024 a través de la estrategia de diversificación.”

Justificación: Se le recomienda a Tarjeta Naranja basar sus procesos en la diversificación a través del uso de la tecnología y implementación de la app para manejar la tarjeta prepaga lanzada. De esta manera se establecen objetivos a mediano y largo plazo y cuando estén cumplidos se proponen otros para seguir mejorando. La empresa tiene grandes posibilidades de expandirse al sector financiero virtual gracias a su amplia carta de clientes y la confiabilidad de estos en la empresa. Esto es un beneficio para la compañía ya que, de implementarse, la cantidad de clientes no estará bajo una amenaza por los nuevos bancos virtuales que atentan, sino que se incrementara. A fines del año 2020 la empresa logró tener un total de 3.413.000 cuentas habilitadas (clientes) sin una competencia firme frente a las fintech como lo son los bancos virtuales Uala y Brubank, por ende, la cantidad de clientes objetivo elegido para el año 2024 es por lo menos de un 10% mayor ya que es viable repetir resultados similares y mejorarlos gracias a esta nueva implementación. Es posible sostener este porcentaje ya que Uala (ahora dueño de Brubank también) en menos de 2 años (21 meses) alcanzo el millón de clientes. También es importante mencionar que creció de manera rápida ya que la principal función de la empresa es su dedicación a las

tarjetas prepagas y en tarjeta naranja al principio sería una fuente de ingreso secundario por eso se puede decir que la cantidad de clientes crecería con menor velocidad en el caso de la empresa, pero de manera similar.



Tarjetas emitidas por Uala en sus primeros 21 meses (cantidad de clientes)

Fuente: Blog Uala (23 de julio de 2019) Ualá 1.000.000. Página oficial de Uala.

Con esta precisa información es posible afirmar que en un mediano-largo plazo Naranja puede incrementar sus clientes en un 10% lo que sería 179.285 clientes nuevos para el año 2024 aproximadamente como estimativo y se espera también como parte de este número tomar una porción de los clientes de Uala que buscan una empresa más segura y confiable pero este mismo sería un estimativo ya que no se tienen datos para acertar sobre el mismo.

Principalmente la estrategia de diversificación se basa en ampliar las fuentes de ingreso de la empresa y eso se va a lograr aumentando la cartera de clientes en busca de esta nueva y novedosa alternativa.

Además del gran beneficio en la organización interna que esto genera, se producirá naturalmente un crecimiento en las ventas de estas tarjetas debido al aumento de la eficiencia lo que quiere decir más clientes utilizándolas. Asimismo, es necesario agregar que, bajo el contexto de la pandemia mundial, según Cámara Argentina de Comercio Electrónica las ventas online en Argentina en supermercados crecieron más de un 300% y un 60% en las farmacias lo que quiere decir que el consumo mediante tarjetas está en un crecimiento gigante y cada vez suma más clientes a esta gran tendencia que está logrando el crecimiento de estas tarjetas totalmente gratuitas.

Objetivo Específico

1- Utilizar sistema de tarjetas prepagas a través de una plataforma online para volver más competitivo a Tarjeta Naranja en el mundo de las Fintech es decir que sus clientes migren

a esta nueva tarjeta. Que un 30% de las transacciones con Tarjetas Naranja en el año 2024 se realicen a través de este canal.

Justificación: Durante el periodo 2020 hasta septiembre se llevaron a cabo 166.330.000 transacciones entre compras en comercios y débitos automáticos, préstamos personales, adelantos en efectivo y extracciones en cajeros. También a fines de 2020 los canales digitales de Naranja evidenciaron una significativa curva de crecimiento, alcanzando 600.000 nuevos usuarios digitales entre enero y septiembre del año en curso. Puntualmente en el tercer trimestre, la participación del canal digital en ventas/adquisición de nuevos clientes registró una participación del 56,4% sobre el total de ventas lo que muestra un claro crecimiento y creemos que va a ser de mayor facilidad migrar los clientes al sector digital gracias a estos datos mostrados por los estados financieros de la empresa.

Lo que se busca es migrar un 30% del total de transacciones a la tarjeta prepaga lanzada por la empresa, es decir que haya 49.899.000 transacciones por medio de la app Naranja con el uso de la tarjeta prepaga, no solo se lograría el objetivo principal que es el aumento en la cantidad de clientes en el mundo de las fintech por Tarjeta Naranja, sino que también será posible brindar una mejor calidad de atención a los clientes gracias a la amplia trayectoria que posee la empresa y las fintech que se integraron no poseían. Por otra parte, esto brindará más información sobre la compra de los consumidores y de esta manera se ampliará el abanico a la hora de tomar decisiones buscando que los mismos se sientan más contentos con el nuevo proyecto día a día.

2- Lograr un 80% de satisfacción de los clientes de esta tarjeta prepaga de Naranja para así generar más confianza y mediante el boca en boca continuar captando clientes para fines de 2024.

Siguiendo los valores de la organización, en este objetivo es necesario realizar una encuesta flexible y anónima a través de la app Naranja que maneja la tarjeta prepaga para obtener información de la disconformidad de los clientes. Ya que no hay datos sobre el uso satisfactorio de la misma se podrán tomar medidas para lograr que los mismos estén contentos y les sea de la mayor utilidad posible su uso. Los clientes son los que mantienen en el día a día a la empresa y toda su estructura por eso se cree que cuidarlos y brindarles facilidades es la mejor manera de continuar con el crecimiento de la empresa y mejorar su

imagen tanto en la provincia como en el país para que gracias a esto día a día sigan sumándose nuevos clientes gracias a su visible seguridad y confiabilidad para con los clientes existentes.

3- Que el 100% de los empleados en el área de compras, ventas, logística y contabilidad estén capacitados para cada proceso y la implementación de las nuevas tecnologías para fines del 2021.

El objetivo en la empresa es obtener información y los procesos que realizan los empleados en lo que respecta a esta nueva tarjeta prepaga manejada desde una app para así corregirlos y mejorarlos día a día buscando la mayor comodidad y facilidades posibles lo que también lograra la captación de nuevos clientes debido a estos beneficios.

Plan de Acción

Se programa un plan de acción por cada objetivo específico. Objetivos 1 y 3:

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos
	Inicio	Fin	Responsable	Área			
Contratar diseñador gráfico para insertar la tarjeta prepaga en la app naranja	01/06/2021	15/06/2021	Gerente General Diseñador grafico	Admi nistration y asesoria externa	Computadora personal Internet.		
Contratación de personal encargada del mantenimiento	15/06/2021	21/06/2021	Gerente General Encargado de software Asesor Comercial (Rolando	Admi nistración	Oficina para entrevista Computadora personal		

			Argarate)				
Capacitación sobre la app y manejo del sitio de la tarjeta	15/06/2021	15/07/2021	Encargado de Logística. Gerente de ventas Encargado de software	Administración y finanzas Logística	Sala de reuniones		
Puesta en marcha de la misma	16/07/2021	31/12/2022	- Encargado de software		Salon para lanzamiento		-
Capacitación de los empleados y prueba del sistema							
Desarrollo de manual de procedimientos. (Recopilación de información de tareas y tiempos correspondientes de realización)	25/07/2021	25/10/2021	Gerente general	Administración	Sala de reuniones	Asesor Comercial (Argarate Rolando)	
Comunicación de objetivos a toda la	1/12/2021	1/12/2021	- Gerente general	-	Sala de reuniones	-	-

organización							
Medición de resultados y análisis de información mensual	25/07/2021	25/07/2024	Gerente general	-	Pythagoras Back Office		
Evaluación/Control del funcionamiento y eficiencia mensualmente	25/07/2021	31/12/2024	Encargado de software Gerente comercial	Ventas Administración y finanzas			

Fuente: Elaboración propia

Objetivo 2:

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Crea una encuesta flexible a través de la app Naranja	10/06/2021	25/06/2021	Gerente general		Computadora personal	Asesor comercial (Rolando Argarate)	Hora de consultoría Administrador \$2034	
Aplicar a todos los clientes usuarios de la app (con notificación en	25/06/2021	25/06/2021	Gerente general		Computadora personal- Telefono	Asesor comercial (Rolando	Hora de consultoría Administrador	

celular de cada uno)					personal	Argarate)	\$2034	
Medir los resultados (satisfacción de los clientes)	25/06/2021	25/06/2021	Gerente general		Computadora personal	Asesor comercial (Rolando Argarate)	Hora de consultoria Administrador \$2034	
Volver a realizar la encuesta cada 6 (seis) meses hasta alcanzar el porcentaje deseado.	25/12/2021	25/12/2021	Gerente general		Computadora personal	Asesor comercial (Rolando Argarate)	Hora de consultoria Administrador \$2034	

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto

Dentro de los planes de acción se verán involucrados distintas personas como el responsable del proyecto, el encargado de software de la empresa, el responsable de marketing donde se verá una pequeña modificación en sus actividades cotidianas para la realización de la encuesta para los clientes, responsable de ventas de las tarjetas prepagas y el gerente general de la empresa. También se necesitará la participación de personas ajenas a la organización como lo es la contratación de personal encargada del mantenimiento del software (app para manejar tarjeta). Los honorarios que se sugieren por el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas, sobre un valor de la hora de cada actividad que se encuentra en \$2034 después de la última actualización autorizada por el CPCE, para lo cual el responsable del proyecto necesitaría unas 11 horas mensuales en la elaboración de sus actividades mientras que la Jornada de capacitación implicará 5 horas adicionales por lo tanto el sueldo del asesor / gerente de control será de \$ 32.544 mensuales. Por otro lado, un diseñador gráfico para diseñar el sitio de la tarjeta prepaga dentro de la app naranja, según Tarifario.org estará cobrando \$1526 la hora por lo que se lo necesitaría unas 40 horas de trabajo para realizar todas las acciones necesarias y finalizar con su trabajo dejando la app funcionando y capacitando a los empleados de la empresa para su manejo diario y posible soluciones de problemas. También para captar más clientes y posible publico +18 se contactarán a cuatro influencers argentinos con promedio de 1 millón seguidores para realizar

promociones en sus cuentas de redes sociales lo que se cree generara muchos nuevos clientes y se les pagara por medio de transferencia bancaria por subir una historia y una publicación promocionando el lanzamiento de la tarjeta prepaga 80.000 a cada uno ósea un gasto final de 320.000. Por último, Se estima para el plan de acción unos \$23.000 de Gastos Varios que pueden abarcar, catering en la jornada de capacitación, gastos por horas extras si el tiempo no alcanza al diseñador, entre otros.

Recursos	
Responsable del proyecto	\$ 192.264
Diseñador Grafico	\$60.40
Publicidad	\$ 320.000
Gastos Varios	\$ 23.000
Final:	\$ 596.304

Diagrama de Gantt

Diagrama de Gantt planes de acción.

Cash Flow Proyectado Tarjeta Naranja.

	Nuevos clientes por año	Aumento porcentual anual	Año	clientes	Ingresos totales (miles de pesos)	
			Año 0	3.413.000	\$ 28.047.274	
	68.260	2%	Año 1	3.481.260	\$ 28.608.219	
	104.438	3%	Año 2	3.585.698	\$ 29.466.466	
	179.285	5%	Año 3	3.764.983	\$ 30.939.789	
						Ingresos en pesos por cliente
						\$ 8,22
	0	1	2	3		
	2021	2022	2023	2024		Costo del PDV
Ingresos incrementales	\$ 560.945	\$ 858.247	\$ 1.473.323			
Efecto inflacionario Ingresos	\$ 196.331	\$ 274.639	\$ 250.465			
Ingresos con inflación	\$ 757.276	\$ 1.132.885	\$ 1.723.788		\$ 2,0	
Costo variable	-\$ 243.006	-\$ 371.799	-\$ 638.254			Costo creacion tarjeta
Efecto Inflacionario Costos	-\$ 85.052	-\$ 118.976	-\$ 108.503			
Costos con inflación	-\$ 328.058	-\$ 490.774	-\$ 746.757			
Utilidad Bruta	\$ -	\$ 429.219	\$ 642.111	\$ 977.031	\$ 1,6	
IIGG	-\$ 150.227	-\$ 224.739	-\$ 341.961			
Inversion	-\$ 596.304					Costo variable total
Saldo Anual	-\$ 596.304	\$ 278.992	\$ 417.372	\$ 635.070	\$ 4	
Saldo Anual Actualizado	-\$ 596.304	\$ 202.168	\$ 219.162	\$ 241.649		
Saldo Anual Act Acum	-\$ 596.304	-\$ 394.136	-\$ 174.974	\$ 66.675		IIGG
						35%

Fuente: Elaboración propia

Indicadores	Resultados				Tasa de referencia LEUQ 2021 BCRA
VAN	\$ 66.675				38%
TIR	45%	Año	2022	2023	2024
Periodo de Recupero	Recupero en el tercer año	Tasa de inflación	35%	32%	17%
ROI	131%				
Beneficios	\$ 3.613.950				
Costos	\$ 1.565.589				

VAN, I-VAN, TIR, ROI.

Fuente: Elaboración propia

Como podemos ver en el gráfico, el VAN (Valor Actual Neto) es de \$66.675. En teoría, dicho resultado indica que el proyecto generará beneficios, dado a su valor positivo. Es decir, es conveniente realizar la inversión. La TIR está dado por el interés que hace que

el VAN sea 0. Este indicador brinda un valor de 45% como se puede apreciar en la imagen, lo que implica que al ser mayor a la tasa LELIQ de 38% el proyecto es rentable. En el caso que exista una inflación superior a 45%, el proyecto no sería rentable.

Por otra parte, el resultado obtenido del ROI (Retorno sobre la inversión) es 131% y por ello, se puede decir que el proyecto es rentable, ya que, por cada peso invertido, este retorna un peso con treinta y un centavos a la empresa inversora. En síntesis, los resultados mencionados con anterioridad, demuestran que la utilidad obtenida en comparación a la inversión realizada generará un positivo rendimiento. Es decir, pequeñas ganancias al principio con el incremento de clientes, pero después van creciendo año a año de manera radical.

Conclusión

Es posible afirmar que el plan de implementación establecido es viable y traerá consigo beneficios en el mediano/corto plazo. Como conclusión final podemos decir que Tarjeta Naranja se encuentra con las posibilidades de llevar adelante la creación de un nuevo producto a través de la herramienta de diversificación para incrementar la cantidad de clientes un 10% para fines de 2024 y por ende aumentar la rentabilidad de la empresa.

El lanzamiento de la tarjeta prepaga Naranja manejada desde la app, la capacitación de los trabajadores y la contratación de personal auxiliar equivale a una inversión de \$ 596.304. A fines de 2024 habrán ingresado \$ 2.892.515 por el aumento en la cantidad de clientes. Los montos parecen pequeños para una empresa de tal magnitud, pero en porcentaje midiendo el aumento de clientes son sumamente coherentes.

Por otra parte, en el cash flow no se pondera el nivel de satisfacción de los clientes para con la empresa con sus mejorías. También, es de suma importancia mencionar que el impacto de la contaminación ambiental será menor por parte de la organización gracias al uso de plástico reciclado para la creación de las tarjetas ya que se usó un presupuesto en base al mismo.

Como se mencionó al comienzo del trabajo de implementar los planes de acciones recomendados es necesario mantener un control constante y adaptar los objetivos según vayan cambiando las situaciones y el contexto. Es imposible dejar de lado la incertidumbre actual del país y cómo esto puede repercutir en el accionar de la propuesta de diversificación.

En el caso que la aplicación de la propuesta sea llevada a cabo y la misma sea efectiva es necesario continuar utilizando constantemente las herramientas principales de la empresa para lograr resultados en el largo plazo y de esta forma generar un impacto en el mercado y sobre los competidores.

Desde el presente reporte se puede apreciar que la empresa tiene todas las herramientas necesarias para aprovechar de mejor manera el aumento de clientes en el mercado de los bancos virtuales a través del proyecto planteado de manera rentable, gracias a los resultados obtenidos.

Recomendaciones profesionales

Para marcar un incremento más significativo en la cantidad de clientes, no solo en los primeros años que la pandemia generó un gran aumento en el uso de bancos virtuales, sino que a lo largo de los años que siguen, se recomienda a la empresa que continúe con el proyecto durante varios años más, quizás haciendo algunos cambios debido a la inflación del país y posibles variaciones en la economía, pero el mismo enfoque.

Por otro lado se le recomienda a la empresa si quiere seguir siendo competencia en el mercado de las fintech después del periodo de tres años que se tenga en cuenta un análisis de las sucursales que escapa a el análisis en este trabajo y recomendar a la empresa pensar en su estructura de costo fijos dada a la gran cantidad de sucursales que generan un gran gasto y una posible opción de achicar la cantidad de las mismas, ya que para los bancos virtuales no va a ser necesario esta gran cantidad y va a causar muchos menos costos fijos a la empresa generando así una rentabilidad mayor.

Y, por último, sacando de foco el proyecto planteado en el presente reporte, se recomienda que Tarjeta Naranja investigue la posibilidad de incorporar un pequeño nuevo sector dedicado a hacer las tarjetas de crédito, débito y prepagas con plástico reciclado para así ayudar al medio ambiente y bajar sus gastos debido a su bajo costo.

Bibliografía

El Banco Mundial en Argentina, Argentina: panorama general. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

OCEPP. Línea de riqueza en la Argentina. (30 de septiembre de 2020). Recuperado de : <https://www.ocepp.com/post/linea-de-riqueza-en-la-argentina#:~:text=La%20%C3%ADnea%20de%20riqueza%20promedio,del%20ITF%20total%20del%20pa%C3%ADs.>

Banco Nación 2021. Tipo de cambio. Recuperado de: <https://www.bna.com.ar/Personas>

Bancos lanzaron el Protocolo de Finanzas Sostenibles de Argentina. (Mariana Lombardi, Vida Silvestre 2019). Recuperado de: https://www.vidasilvestre.org.ar/sala_redaccion/?19420/Bancos-lanzaron-el-Protocolo-de-Finanzas-Sostenibles-de-Argentina

CEPAL. (2020). COVID-19 tendrá graves efectos sobre la economía mundial e impactará a los países de América Latina y el Caribe. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/comunicados/covid-19-tendra-graves-efectos-la-economia-mundial-impactara-paises-america-latina>

Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. Mercado de Tarjetas de Crédito. Diciembre de 2007. Recuperado de: <https://fce.unl.edu.ar/jpumf/extensos/t7.pdf>

Las fintech en Argentina: qué lugar ocupan en el ranking inversor y por qué el país es tierra de oportunidades. Febrero de 2020. Recuperado de: <https://www.iproup.com/finanzas/11239-fintech-en-argentina-que-lugar-ocupan-en-ranking-inversor>

Variaciones en el financiamiento educativo. Análisis del financiamiento educativo nacional entre 2020 y 2021. Recuperado de: <https://cms.argentinosporlaeducacion.org/media/reports/variaciones-en-el-financiamiento-educativo.pdf>

Se renueva el cupo: las nueve condiciones que impiden comprar los US\$200. (1 de marzo de 2021). Sofía Terrile. LA NACION. Recuperado de: https://www.lanacion.com.ar/economia/dolar/dolar-una-una-razones-no-se-puede-nid2464915/?gclid=Cj0KCQjw9_mDBhCGARIsAN3PaFNli5coYd88dEBjwGaftEzb3XTq4IUjTDesGb_7wELltr_JzDS0k08aAjkaEALw_wcB

Excluidos financieros. A contramano de la región, la mitad de los argentinos aún no tiene cuenta bancaria. (31/05/2018) Martín Grosz. Recuperado de: https://www.clarin.com/sociedad/52-cuenta-bancaria-crecio-brecha-ricos-pobres_0_r1mzAsTkm.html#:~:text=Un%2046%25%20de%20los%20argentinos,con%20eas%20cuentas%20son%20menos.&text=revela%20que%20s%C3%B3lo%20un%2041,la%20mitad%20de%20los%20incluidos

Emergencia sanitaria todo 2021 y otras novedades legales en Argentina. 12 de marzo de 2021. Adelina Miguel. Recuperado de: <https://lexlatin.com/noticias/emergencia-sanitaria-2021-novedades-legales-argentina>

Tarjeta Naranja: todo lo que debes saber sobre ella. 9 de septiembre de 2019. Recuperado de: https://www.a24.com/economia/tarjeta-naranja-09092019_SkD3mwEIH

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#:~:text=Adem%C3%A1s%2C%20actualmente%20las%20empresas%20del,de%20inversi%C3%B3n%20anual%20del%2026%25.>

5 Michael Porter. Estrategia Competitiva. Editorial CECSA. México. 2000

Cómo los bancos pueden emerger con éxito de COVID 19. Por Jan Bellens. EY Global Banking & Capital Markets Sector Leader. Recuperado de: https://www.ey.com/es_ar/banking-capital-markets/how-banks-can-successfully-emerge-from-covid-19

Hill, C; Jones, G. (2009). Administración Estratégica. México, D.F: Octava Edición

Robbins, S y Coulter, M. (2014). Administración. México, DF: Décima segunda edición.

Estrategias de diversificación y concentración empleadas por las sociedades anónimas en Chile. 10.05.2011. Recuperado de : <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v57n4/v57n4a4.pdf>

Uala 1.000.000. Fundador de Ualá. 23 de julio de 2019. Recuperado de: <https://blog.uala.com.ar/equipo-uala/uala-1000000/>

PDF Estados financieros Tarjeta Naranja 2020. Recuperado de: [file:///C:/Users/DELL/Downloads/Press Release TN 4 Trimestre 2020.pdf](file:///C:/Users/DELL/Downloads/Press%20Release%20TN%204%20Trimestre%202020.pdf)

Costo de influencer. Recuperado de: <https://www.iproup.com/innovacion/16521-cuanto-cobra-un-influencer-o-youtuber-por-un-posteo#:~:text=Foto%20o%20video%3A%20%22A%20quedar,material%20que%20produzca%20el%20influencer%22>

Anexo

TARIFAS POR HORA	CLIENTE A	CLIENTE B	CLIENTE C	
<u>Asesoramiento / Supervisión</u>	\$ 1,526	\$ 1,125	\$ 763	Consultar
<u>Asesoramiento en comunicación visual para SRL / SA por hora</u>	\$ 2,410	\$ -	\$ -	Consultar
<u>Diseño por hora</u>	\$ 1,526	\$ 1,125	\$ 763	Consultar
<u>Fotomontaje por hora</u>	\$ 1,406	\$ 1,004	\$ 723	Consultar
<u>Supervisión de tomas fotográficas por hora</u>	\$ 1,305	\$ 1,446	\$ 803	Consultar
<u>Trabajos de Pre-impresión por hora</u> Redibujado de marca u otros diseños	\$ 602	\$ -	\$ -	Consultar

Tarifa por hora de diseñador gráfico para Cliente tipo A. Precio obtenido de: <https://tarifario.org/disenio-grafico-c37>

El Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba (CPCE) estableció los valores de los honorarios mínimos sugeridos a partir de 2021.

Lo hizo mediante la Resolución 63/20 – "Aranceles Indicativos para Servicios Profesionales – Actualización del Módulo" que actualiza el valor establecido originalmente en la Resolución 71/08 del CPCE.

De esta manera, a partir del 1 de enero de 2021, el valor módulo establecido en el Anexo I de esa norma, para las distintas áreas será de **\$2.034**, salvo en el punto C correspondiente al área "Contable y Auditoría", apartado 1 "materia Contable y Auditoría" que mantendrá el valor de **\$ 1.570**.

Honorarios mínimos sugeridos a partir de 2021 por el concejo profesional de Ciencias Económicas. Precio obtenido de: <https://cpcecba.org.ar/noticias/el-cpce-establecio-nuevos-honorarios-minimos-sugeridos/15981/>

DATOS ESTADÍSTICOS COMPARATIVOS DE TARJETA NARANJA S.A CON EJERCICIOS ANTERIORES

(Información no alcanzada por el Informe de los auditores independientes sobre Estados Financieros).

USUARIOS DE TARJETA NARANJA S.A.

Naranja	31.12.20	31.12.19	31.12.18
Cuentas habilitadas (cantidad en miles)	3.282	3.257	3.413
Consumo promedio mensual por cuenta activa (en miles de pesos) (1)	9,09	8,38	10,04
Nevada	31.12.20	31.12.19	31.12.18
Cuentas habilitadas (cantidad en miles)	0	0	0
Consumo promedio mensual por cuenta activa (en miles de pesos)	0	0	7

(1) Incluye las marcas administradas Naranja Visa, Naranja MasterCard, Naranja Amex.

OPERACIONES (compras en comercios, préstamos personales, adelantos en efectivo y extracciones en cajeros)

Transacciones Naranja	31.12.20	31.12.19	31.12.18
Cantidades en miles (hasta septiembre) (1)	159.090	177.849	166.330
Importe promedio mensual (en miles de pesos) (1)	26.149.068	26.086.669	29.510.153
Arancel promedio de comercios	1,92%	2,08%	2,19%
Transacciones Nevada	31.12.20	31.12.19	31.12.18
Cantidades en miles	0	0	20.142
Importe promedio mensual (en miles de pesos)	0	0	3.128.886

(1) Incluye las marcas administradas Naranja Visa, Naranja MasterCard, Naranja Amex.

Datos estadísticos y operaciones obtenidos de pdf Tarjeta Naranja 4 to trimestre 2020:

file:///C:/Users/DELL/Downloads/Press_Release_TN_4_Trimestre_2020.pdf



"Un influencer con 1 millón de seguidores puede cobrar \$80.000 para un combo de un posteo y dos stories", revela a iProUP Natalia Pereyra, socia fundadora de Joy Brands, una agencia que comenzó licenciando artistas plásticos y ahora también conecta empresas con influencers de varias especialidades.

Costo de influencer 2021 obtenido de: <https://www.iproup.com/innovacion/16521-cuanto-cobra-un-influencer-o-youtuber-por-un-posteo#:~:text=Foto%20o%20video%3A%20%22AI%20quedar,material%20que%20produzca%20el%20influencer%22>

Subastas | Letras de Liquidez (LELIQ)

Fecha de la subasta	Valor nominal adjudicado en pesos	Tasa mínima
06/05/2021	223.212.286.302	38,0000
04/05/2021	326.790.434.280	38,0000
29/04/2021	304.750.300.460	38,0000
27/04/2021	270.000.000.000	38,0000

[66 filas más](#)

<http://www.bcra.gov.ar> » Historial-Leliq

Tasa LELIQ 2021 BCRA. Recuperado de: <http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Historial-Leliq.asp>

ECONOMÍA

El FMI prevé que la inflación caerá al 17% recién en 2024

El organismo internacional, principal acreedor del país, empeoró todos sus pronósticos: el IPC subirá 57% este año.

Inflacion de 2024. Recuperada de: <https://www.losandes.com.ar/el-fmi-preve-que-la-inflacion-caera-al-17-recien-en-2024/>

Compra kilo de Cobre	\$97.00
Compra kilo de Cobalto	\$620.00
Compra kilo de Aluminio	\$22.00
Compra kilo de latas de Aluminio	\$18.00
Compra de Cartón	\$1.40
Compra de Vidrio	\$0.85
Compra de Plásticos	\$5.00
Compra de PET	\$4.50
Compra de preforma PET	\$5.00
Compra de Aceite Mineral	\$2.50
Compra de Metales Ferrosos	\$3.45

Precio del Kilo de plástico para obtener precio de las tarjetas prepagas. Recuperado de: <https://www.supraciclaje.com/precios-hoy/>

	kilo plastico	\$ 5,00
	gramo plastico	\$ 0,01
	5 gramos	\$ 0,03
diseño de tarjeta	\$ 1,50	c/una
envio \$3500 de 100000	\$ 0,04	
COSTO DE C/ TARJETA	1,56	

Costo de cada tarjeta prepaga.