



Trabajo final de graduación

Implementación estratégica de crecimiento en Tarjeta Naranja

Autor: David Sanhueza

Dni: 29956887

Legajo: VDAM07558

Carrera: Licenciatura en Administración

## **Agradecimientos**

A toda mi familia y amigos por todo el apoyo brindado a lo largo de estos años.

A Maria Ángeles, mi esposa, quien siempre me alentó, ayudó, sufrió y se alegró conmigo en cada examen, en cada instancia.

A mis padres que mas de una vez cuidaron a mis hijos para que pueda preparar los exámenes y esta tesis. Siempre tan pendientes de como me iba en los parciales.

A mi amigo Diego, con quien empezamos juntos este viaje y compartimos horas y horas de estudio y charlas de aliento mutuo.

Y a Dios principalmente, sin Su ayuda jamás hubiera llegado tan lejos.

A todos ellos infinitamente gracias por haber sido parte de este sueño.

## **Resumen**

En el siguiente trabajo se desarrolla una planificación estratégica para la empresa Tarjeta Naranja. Esta pertenece a la industria financiera, más precisamente al segmento de proveedores de servicios financieros no bancarios y recientemente incorporada al universo Fintech. Basado en el contexto actual de aumento de la digitalización de las transacciones económicas de la sociedad, el análisis interno de la empresa y de los entornos, se propone una planificación estratégica de crecimiento a través de la penetración y desarrollo de mercado, que permita aumentar la cantidad de clientes, las transacciones que estos realizan y lograr su fidelización. Todo a través de mejoras en la infraestructura, en los procesos y la implementación de un plan de marketing digital basado en la educación financiera. La implementación afecta a toda la empresa en su conjunto y los resultados positivos se observan al cabo de tres años. El VAN de la inversión es positivo, la tasa interna de retorno supera la de la economía y el retorno sobre la inversión es de 4,3 veces sobre cada peso invertido.

Palabras claves: Planeación – Estrategia – Marketing – Clientes – Procesos

## **Abstract**

In the following work a strategic planning is developed for the Tarjeta Naranja company. This belongs to the financial industry, more precisely to the segment of non-bank financial service providers and recently incorporated into the Fintech universe. Based on the current context of increasing digitization of the economic transactions of the society, the internal analysis of the company and the environments, a strategic growth planning is proposed through market penetration and development, which allows increasing the number of customers, the transactions they carry out and their loyalty. All through improvements in the infrastructure, in the processes and the implementation of a digital marketing plan based on financial education. The implementation affects the entire company as a whole and the positive results are observed after three years. The NPV of the investment is positive, the internal rate of return exceeds that of the economy and the return on investment is 4.3 times on each ARS invested.

Keywords: Planning - Strategy - Marketing - Clients - Process

## Índice

|   |    |
|---|----|
| Introducción.....   | 1  |
| Análisis de situación.....  | 3  |
| Análisis externo – Macroentorno PESTEL .....                            | 3  |
| Factores Políticos .....  | 3  |
| Factores Económicos.....  | 4  |
| Factores sociales.....  | 5  |
| Factores tecnológicos .....   | 5  |
| Factores ecológicos .....   | 6  |
| Factores legales .....  | 6  |
| Análisis del microentorno – Modelo de las cinco fuerzas de Porter ..... | 7  |
| Ingreso de nuevos competidores .....                                    | 7  |
| Rivalidad de las empresas establecidas .....                            | 8  |
| Poder de negociación de los clientes.....                               | 8  |
| Poder de negociación de los proveedores.....                            | 9  |
| Amenaza de productos sustitutos .....                                   | 9  |
| Análisis interno – Cadena de valor .....                                | 10 |
| Actividades primarias.....  | 10 |
| Actividades secundarias .....   | 11 |
| Marco teórico.....  | 13 |
| Conclusiones Diagnosticas .....   | 16 |
| Propuesta de implementación.....  | 18 |
| Objetivos.....  | 18 |
| Objetivo general .....  | 18 |

|  |    |
|--|----|
| Justificación.....   | 19 |
| Objetivo específico 1 .....                                | 19 |
| Objetivo específico 2.....                                 | 20 |
| Objetivo específico 3.....                                 | 21 |
| Planes de acción.....                                      | 21 |
| Plan de acción 1.....                                      | 21 |
| Plan de acción 2.....                                      | 22 |
| Plan de acción 3.....                                      | 23 |
| Presupuesto .....  | 24 |
| Diagrama de Gantt .....                                    | 25 |
| Flujo de caja de la inversión .....                        | 26 |
| Conclusiones y recomendaciones.....                        | 27 |
| Referencias .....  | 29 |
| Anexos.....  | 31 |
| Anexo I: Análisis de mercado.....                          | 31 |
| Anexo II: Balance e indicadores financieros .....          | 35 |
| Anexo III: Presupuesto Google ADS.....                     | 37 |
| Anexo IV: Presupuestos ACMA.....                           | 38 |
| Anexo V: Presupuesto biblioteca educativa financiera ..... | 39 |
| Anexo VI: Presupuestos desarrollo de aplicación .....      | 39 |

## Introducción

El presente reporte de caso está realizado sobre la empresa Tarjeta Naranja, en el marco de la implementación de una planificación estratégica que potencie el desarrollo del negocio y la prepare para los desafíos futuros en un entorno dinámico y competitivo, a través de una estrategia de crecimiento mediante penetración y desarrollo de mercado.

Tarjeta Naranja tiene su origen en el año 1969 de la mano de la sociedad de dos personas que comienzan en el rubro comercial de venta minorista de indumentaria deportiva, y luego de algunos años y habiendo observado la necesidad de una herramienta crediticia deciden insertarse en el rubro financiero. Crean la empresa en 1985 y muchos comercios comienzan a utilizarla como medio de pago. En 1995 ingresa Banco Galicia como accionista de la empresa y comienza la transformación, desde una pequeña empresa crediticia local, con base en la provincia de Córdoba, hacia una empresa robusta y federal. Se expande a todo el país, instalando sus oficinas en las principales ciudades de la Argentina. Desde el año 1998 a través de los convenios con Visa, MasterCard y Amex, en 2005, sus operaciones se realizan en todo el mundo utilizando estas tarjetas de crédito de renombre internacional.

En 2017 comienza una nueva transformación, esta vez, de la mano de los cambios tecnológicos que se dan en todo el globo. La migración hacia la digitalización de sus operaciones es un hito que no tiene un fin en sí mismo, sino que es un constante desarrollo necesario para mantenerse rentable y en crecimiento. En 2019 se crea la división Fintech, a través de la marca Naranja X, mediante la cual ingresa a competir en este nuevo rubro de banco virtual que está viviendo un crecimiento exponencial en todo el país y el mundo. Los productos que comercializa y las operaciones que realiza la empresa, van desde el negocio tradicional de servicios de pagos mediante tarjetas de crédito, hasta préstamos personales, cuentas virtuales, venta de seguros y servicios de plataforma para e-commerce entre otros. Se puede decir que la compañía ha sabido migrar de su único negocio hacia la diversidad de productos con el fin de ser más rentable y ampliar su cuota de mercado.

Una de sus principales fortalezas es la imagen de marca reconocida en todo el país, es el principal emisor de tarjetas de crédito en todo el territorio, es la segunda mejor empresa para trabajar en las mayores de 1000 empleados por segundo año consecutivo. Aún queda mucho por crecer, ya que, el 35% de la población utiliza tarjetas de crédito y de ese porcentaje

un 19% son de tarjeta naranja (Canvas, 2021). El desafío es desarrollar un plan estratégico que permita llegar a más personas, sumarlas como clientes, brindando un diferencial. Por otro lado, el sector de Fintech requiere que se generen planes a largo plazo para ser elegidos por sobre la competencia. Una penetración de mercado, basada en estrategias de marketing, mejora en infraestructura, eficiencia de procesos y personalización de clientes es necesaria para acelerar el crecimiento. Acompañada por planes tácticos que logren generar esa fidelidad y contacto que se tiene con el cliente físico en las transacciones digitales.

Es inevitable recalcar que el estado actual de la economía, atravesada por la pandemia del COVID, aceleró, acentuó o remarcó ciertos fenómenos que ya estaban ocurriendo en el país, tales como la inflación, el desempleo y la caída del consumo. También se aceleró la tendencia hacia la digitalización financiera, dando esto, oportunidades de crecimiento. Actualmente existen aproximadamente 17 millones de cuentas digitales, Tarjeta Naranja, bajo el nombre Naranja X solo posee un 6% aproximado de ellas.

Por citar algunos ejemplos de compañías que realizaron planes similares a los antes mencionados, se puede nombrar a la empresa Pay Pal, precursora de los métodos de pago electrónico, la cual desarrolló su estrategia diferenciadora en una fuerte campaña de marketing que incluía hasta regalos en “saldo” para quienes abrieran nuevas cuentas y para cuando refirieran a otras personas, este plan también incluía asociaciones estratégicas con empresas financieras o bancos. El caso de Mercado Pago, la empresa financiera virtual con más clientes en Argentina nació como socia estratégica de Mercado libre, ha sido pilar fundamental para el desarrollo de la plataforma de e-commerce y acentuó el camino a seguir en el crecimiento de las empresas Fintech.

La pandemia ha sido el disparador para repensar los modelos de negocio, el tamaño y papel de los equipos de trabajo, las asociaciones estratégicas con distintos proveedores y los procesos necesarios para ser más eficientes y rápidos que la competencia. El caso Tarjeta Naranja tiene una importante relevancia, ya que forma parte del contexto de crecimiento y expansión de la industria financiera tecnológica, dentro de un contexto en el que la sociedad demanda productos más complejos que brinden soluciones más rápidas a sus necesidades.

## **Análisis de situación**

Para el correcto análisis situacional del caso en cuestión, se utilizan distintas herramientas para analizar el entorno macro y micro, la industria a la que pertenece la compañía y la empresa en sí misma. Estos son PESTEL, modelo de las cinco fuerzas de Porter y cadena de valor.

### **Análisis externo – Macroentorno PESTEL**

A continuación, se realiza una breve descripción de las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales del macroentorno que rodean a la empresa y las afectan de diferentes maneras.

#### *Factores Políticos*

Este año se celebran las elecciones de término medio en Argentina, se renuevan porciones de la cámara baja y alta del congreso, por lo tanto, se genera un inevitable clima de incertidumbre. Estas elecciones pueden comenzar a marcar el rumbo político que tomara el país dentro de dos años, en las elecciones generales, de allí su importancia. La intervención estatal y la presión impositiva se pueden profundizar, probablemente, según el resultado de estas elecciones. Puede ser interpretado por el gobierno, como un mensaje de apoyo o un mensaje que exija moderación en su discurso y acciones.

La cuarentena decretada en 2020 también provocó, además de la crisis económica, un aumento en la incertidumbre de todas las actividades económicas. La poca confianza de los actores de la economía en las decisiones del gobierno intenta ser revertida con ciertos planes de incentivo al consumo. Extensión de planes de financiación, como el ahora 12, 24 o 36, precios cuidados o aumentos en las partidas sociales y asignaciones familiares.

En el último año aumentaron las regulaciones sobre el sector de proveedores no financieros de crédito, más conocidos como empresas Fintech y emisoras de tarjetas de crédito, debido al aumento exponencial del uso de estas herramientas. Ciertas regulaciones tienen como objetivo igualar las condiciones frente a los tradicionales bancos, para minimizar la competencia desleal y otras igualar derechos de los usuarios respecto a la información que deben recibir respecto a tasas de intereses, costos financieros, etc. (BCRA, 2021). En el 2019



el gobierno publicó el plan estratégico nacional de inclusión financiera, con el objetivo de promover el acceso a servicios financieros integrales de toda la población. (Ministerio de hacienda, 2020).

### *Factores Económicos*

El PBI del país no crece por más de dos años consecutivos desde hace una década. La inflación no da tregua, el desempleo no desciende y el dólar sufrió fuertes distorsiones.

La tasa de crecimiento de la economía del mes de Junio arroja un valor de 2,5% respecto del mes anterior y un 10,5% interanual. La variación positiva va en línea con el relajamiento de las medidas restrictivas y comparadas con el año 2020 que arrojó una caída hasta de 25% en los meses de Marzo y Abril respecto al 2019. La actividad del consumo mayorista y minorista arrojó una variación interanual de 13,2%. La inflación del mes de Julio es de 3% con un valor interanual de 51,8%, el rubro de mayor aumento fue hoteles y restaurantes, los cuales fueron los más afectados en 2020 producto de las restricciones (INDEC, 2021). El tipo de cambio oficial se sitúa en \$104 y tiene una tendencia de depreciación de 2% mensual aproximadamente, la evolución acumulada durante el 2021 es de 34% (BCRA 2021). Con el fin de disminuir su demanda, el gobierno creó nuevos impuestos para el ahorro y atesoramiento de divisas. Esto generó un salto en el precio del dólar paralelo y según el impuesto afectado o la actividad a realizar, surgieron distintos tipos de cambio. Esta condición se suma a las trabas impuestas para importaciones de bienes y servicios establecidas en 2020 con el cambio de gobierno. La tasa de interés de la economía se sitúa en 38%, estable desde principios de año. El crédito no crece en Argentina desde hace unos 5 años y producto de la pandemia se observa un aumento en la morosidad. Las cuentas bancarias se mantienen sin crecimiento, salvo las de beneficiarios de planes sociales, que en 5 años casi se duplicaron pasando de 6 millones a 10 millones. Las tarjetas de crédito están desde 2018 con una caída en la generación de nuevas cuentas, aproximadamente un -13% acumulado. El consumo con tarjetas de crédito ha mostrado signo de recuperación, pero sin llegar a valores prepandemia aún. Las cuentas digitales se mantienen en crecimiento y su demanda aumentó producto de la disminución de uso del dinero físico (BCRA, Agosto 2021).

La pandemia y la cuarentena generaron que todos los indicadores antes mencionados sufrieran un importante deterioro y han llevado a la economía Argentina a vivir una de las

peores crisis de su historia con una caída del PBI de 9,9% en 2020. Recientemente se ven aumentos de la actividad económica producto de la vuelta a la normalidad, la cual continuara sujeta a la situación sanitaria del momento.

### *Factores sociales*

Argentina posee una población de 45,8 millones de habitantes, según la estimación actual del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). Se estima un crecimiento poblacional de 7% por cada década futura según INDEC. La esperanza de vida es de 79 años en promedio y se proyecta un lento ascenso de esta. EL 40,6% esta debajo de la línea de pobreza. La población económicamente activa es del 46,3%. De estos un 10,2% esta desocupada. Entre los 30 y 64 años se encuentra el mayor porcentaje de ocupados. El ingreso promedio de los ocupados es de 42 mil pesos aproximadamente (INDEC, 2021).

Debido a la pandemia en 2020, se aceleraron ciertos cambios de hábitos que ya poseían una tendencia sostenida en el pasado, pero se profundizaron con la cuarentena. La digitalización de actividades financieras, comerciales y habituales son una constante. El uso de medios digitales de pago se acentuó y el e-commerce continuo en alza. Hasta las compras de alimentos han crecido en los canales digitales, las reuniones se realizan en plataformas virtuales, y los regalos se compran en una ciudad para ser entregados en otra, por citar algunos ejemplos. La inmediatez es otro fenómeno que se acentúa en la sociedad, rápido, inmediato, lo más pronto posible, es como las personas quieren las cosas, sobre todo en el segmento etario más joven, que ingresa al mercado laboral y comienza a ser parte de la demanda del mercado. La flexibilidad y facilidad para el acceso a productos y servicios está dentro las prioridades de este grupo. Durante el 2020 la facturación de comercios electrónicos aumento un 124%, un 90% de los argentinos con internet ya compro en canales digitales y se vendieron 72% más de productos. (Cámara Argentina de comercio electrónico, 2021).

### *Factores tecnológicos*

La base tecnológica es donde se desarrolla el futuro de las organizaciones y las sociedades. El crecimiento de las empresas basadas en el mundo digital está condicionado por los avances tecnológicos y viceversa. Sin duda la pandemia acelero el proceso de cambio tecnológico, debido a la demanda de productos y servicios de una población que ya no podía

salir a buscarlos de forma presencial. La tecnología brindó a las empresas la oportunidad de satisfacer la demanda generada, obteniendo mejores resultados, quienes ya tenían incorporado en su operación habitual cierto grado de infraestructura tecnológica. El sistema financiero se adaptó rápidamente a la pandemia, operando de forma remota con la mayoría de sus empleados, haciendo más intuitiva y accesible la operatoria de sus clientes. La tecnología *contactless* desarrollada unos pocos años atrás se comenzó a masificar gracias a la costumbre impuesta por la pandemia de reducir el contacto con otras personas. Esa misma tecnología permite el acceso más simple y ágil a medios de transportes, la auto gestión o auto pago en supermercados y comercios, utilizando la tarjeta de crédito o débito. Otro hito es la llegada del pago con QR desde un celular, practica cada vez más usada por la población. Continua en crecimiento el desarrollo de la inteligencia artificial y el uso de big data para la toma de decisiones, inversiones y atención de clientes. El aumento del uso de las billeteras virtuales es otro de los últimos avances, transferir dinero desde un celular simplemente buscando el contacto en la agenda hace que las transacciones sean inmediatas ágiles y sin costo.

#### *Factores ecológicos*

Los factores ambientales inciden en cierta forma sobre todas las actividades que se desarrollen en un territorio. Nuevas enfermedades, o variantes de las actuales, pueden provocar nuevamente cambios en la sociedad. Las emisiones y los residuos durante el último año descendieron producto del descenso en la actividad económica en todo el mundo,

#### *Factores legales*

La seguridad jurídica no es el fuerte del país, los cambios en las leyes son constantes, sobre todo en las que se debe proteger, potenciar o desarrollar la actividad económica. El aumento constante de impuestos es una de ellas, se generan nuevos impuestos a medida que se observa que cierta actividad comienza a dar resultados económicos favorables. Otra tendencia son las restricciones para importar o exportar impuestos por el gobierno.

El mercado financiero está regulado constantemente con comunicados del Banco Central y recientemente se comenzó a regular la actividad de las Fintech. Estas deben declarar ante el BCRA y la UIF toda la información respecto a responsables, origen de fondos,

registros de inscripción, saldos de cuentas, morosidad, etc. También deben enviar informes de auditorías externas (BCRA, 2021). Las regulaciones continuaran surgiendo debido a que es un sector en pleno crecimiento. Recientemente se actualizó el porcentaje de comisión por pagos con tarjeta de crédito que pagan los comercios, mediante un acuerdo realizado entre las entidades emisoras y la cámara de comercio. Se bajó desde un 3% a 1,8% en Enero 2021.

De todas las variables analizadas, las que más afectan son, las políticas, las económicas, sociales y tecnológicas. Estas generan un fuerte impacto e inciden en la toma de decisiones de las actividades de manera trascendental. Las variables políticas son las que deben generar confianza, ya que esta, es la base de las decisiones. Lo económico otorga el marco regulatorio, con sus variables que afectan el resultado, el contexto donde tendrán que operar los actores de la sociedad. La variable social, es la materia prima, es donde se pone el foco, es su mercado, los hábitos de consumo, las tendencias. Son variables del entorno para nada despreciables. La tecnología es la herramienta que permite el desarrollo de un país en su conjunto, con un uso correcto, intensivo y a la vanguardia se pueden alcanzar los resultados propuestos por los diferentes actores de una sociedad. Está presente en el mundo económico y financiero desde la década del 50, con la incorporación de las tarjetas de crédito, los cajeros automático y demás herramientas. Llega hasta estos días siendo la plataforma donde se desarrollan los negocios financieros.

### **Análisis del microentorno – Modelo de las cinco fuerzas de Porter**

Para establecer la intensidad de la rivalidad en la industria se utiliza el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

#### *Ingreso de nuevos competidores*

La industria financiera posee barreras medias para el ingreso de nuevos competidores. En parte pueden ser altas, debido a la fuerte inversión que se debe realizar para constituirse como tal. Pero el hecho de que muchas nuevas compañías se desprenden de empresas financieras tradicionales, como los bancos, debilita esta barrera ya que poseen, gracias a su socio, los aportes necesarios y el respaldo financiero y de garantía para operar. Otras empresas son creadas y financiadas por compañías tecnológicas extranjeras.

Se debe mencionar el hecho de que las regulaciones gubernamentales están en aumento, lo cual eleva las barreras de ingreso. Estas se contrarrestan con el aumento de demanda sostenida que existe de este tipo de servicios. Esta demanda provoca que las posibilidades de ingreso de nuevos competidores aumenten. Es una industria con exigencias importantes, pero con fuerte crecimiento, haciendo que más actores quieran ingresar. También existe la posibilidad de que compañías del extranjero ingresen al país.

#### *Rivalidad de las empresas establecidas*

Respecto a la competencia en la industria financiera tecnológica, se puede decir que es intensa. Existen muchas compañías ofreciendo productos y servicios similares, con algunos plus o diferenciales. Básicamente existen dos grupos de empresas, las que ofrecen los servicios básicos, tales como, billetera de pago virtual, préstamos y transferencias. Por otro lado, están las que ofrecen servicios más complejos, tales como, inversiones, *blockchain&cripto* y financiamiento colectivo o *crowdfunding*, servicios de seguridad, etc. Se trata de una industria en crecimiento por lo tanto todas las empresas compiten para aumentar su cuota. Respecto al sector más tradicional, como el de las tarjetas de crédito, la competencia es fuerte y depende de las bonificaciones y planes de fidelización que crean las compañías hacia sus clientes, entre otras variables.

#### *Poder de negociación de los clientes*

El poder de negociación de los compradores es alto, ya que, en primer lugar, una gran mayoría de los clientes de la industria son usuarios finales, no tienen incidencia en los costos o rentabilidad de las empresas más allá de la elección que hagan, en utilizar o no sus productos o servicios, no negocian precios. Pero, es justamente en su demanda donde se encuentra el poder de negociación, solicitan constantemente nuevos productos, más rápidos y satisfactorios. En segundo lugar, existen cada vez más opciones de empresas a su disposición. El costo de usar los productos Fintech es muy bajo, provocando que el cliente pueda disponer del cambio de compañía hacia la que ofrezca mejores condiciones o bonificaciones, esto se puede traducir como cierto poder de negociación si es que las compañías detectan que pierden clientes y modifican sus costos o condiciones. La lealtad de marca de los clientes hacia las empresas no es tan fuerte como en la banca tradicional y disminuye en mayor medida en el sector de la población joven.

Respecto a los grandes clientes, que demandan productos y servicios complejos, el poder de negociación es alto, debido a que pueden demandar precios más bajos, porque pueden tener acceso a empresas de otros países inclusive. Hay un alto impacto en la posibilidad de cerrar acuerdos mutuos, convenios o asociaciones entre los mismos. Pueden también según el tipo de empresa, no solicitar el producto y comenzar a producirlo ellos mismos, como en el caso de bancos que desarrollan su propia billetera virtual. Esto genera un alto poder de negociación en los clientes grandes (Cámara Fintech, 2021).

#### *Poder de negociación de los proveedores*

Hay proveedores de distinto tamaño y posición brindando los servicios que la industria necesita para su funcionamiento. Entre los principales se encuentran las empresas de desarrollo de software importantes en el mercado, internacionales algunas de ellas, que por su composición, tamaño y condiciones poseen un alto poder de negociación. Son las que tienen estructuras de costos importantes y no negocian los precios de sus servicios. Por otro lado, están las pequeñas empresas que proveen de servicios con un bajo poder de negociación por ser pequeñas, son abundantes y compiten a través de los precios.

El otro proveedor con alto poder son los recursos humanos, nucleados en sindicatos o asociaciones que con las paritarias anuales generan un impacto en los costos del servicio al momento de contratarlo. Estos se agrupan en la cámara argentina del software, sindicato de comercio y sindicato de bancarios por mencionar los más importantes (Cámara del software, 2021).

#### *Amenaza de productos sustitutos*

Uno de los principales sustitutos es el dinero en efectivo, el cual se usa cada vez menos por lo tanto representa una baja amenaza. Luego, al ser una industria en crecimiento, basada en la tecnología, no se puede saber, pero probablemente se creen nuevos productos y servicios que reemplacen a los actuales. Por ende, existe una amenaza latente y constante.

De todas las fuerzas del modelo analizadas, la rivalidad entre las empresas establecidas y el poder de negociación de los clientes son las de mayor impacto. La industria está en crecimiento y las empresas van adaptando e innovando constantemente los productos

y servicios que brindan. El cliente puede evaluar constantemente que empresa elegir según como resulte su experiencia y la satisfacción de su necesidad.

La profundización de las características del mercado financiero tecnológico se desarrolla en el anexo número 1 del presente estudio de caso.

### **Análisis interno – Cadena de valor**

Como herramienta de análisis interno, se utiliza la cadena de valor de Porter, la cual permite desglosar cada una de las principales actividades de la empresa, exponiendo sus características más relevantes.

#### *Actividades primarias*

Investigación y desarrollo: desde el año 2017 la empresa comenzó el proceso de transformación digital a través de la innovación tecnológica, con el fin de difundir sus productos y servicios. En línea con la tendencia de la industria financiera. Comenzaron a migrar a sus clientes tradicionales hacia el canal digital, facilitando el acceso a los nuevos productos desarrollados y para realizar operaciones tradicionales de la tarjeta de crédito. Se creó el llamado centro de operaciones analítica, donde se unifican las mejores prácticas de ingeniería, gobierno y ciencia de datos para potenciar los resultados del negocio.

Operaciones: la empresa posee poco más de 200 sucursales físicas a lo largo y ancho de todo el país. Todas las operaciones se pueden realizar en dichas sucursales y también por canales digitales, a través de la App o de la web. Las sucursales se distribuyen entre distintas modalidades, tradicionales, mini unidades de negocios y mini sucursales en paseos comerciales. Las llamadas sucursales del futuro, son un híbrido entre la atención tradicional y las nuevas tecnologías. En estas el cliente accede a dispositivos y asesorado por un empleado puede realizar las transacciones que necesita. Las operaciones comienzan con la venta de algún producto, su negocio central es la provisión de tarjetas de crédito para compras. Otras actividades son las billeteras virtuales, pagos y cobros, contratación de seguros, venta on line de productos y viajes. Las ventas no se encuentran unificadas en un mismo portal o aplicación, cada sector vende su producto por un canal determinado. Actualmente la empresa opera 9 millones de tarjetas de crédito y posee unos 4,5 millones de clientes. 1.5 millones de pólizas de seguro, que incluyen la cobertura por robo desde un bolso

o celular hasta vehículos. 225 mil comercios utilizan sus servicios de venta con tarjetas y unos 100 mil utilizan "toque", el dispositivo de cobro de la empresa.

Marketing y ventas: existe un departamento de marketing integrado por 60 personas, funcionando bajo metodologías ágiles que permitió desarrollar productos digitales en poco tiempo. Se utilizan herramientas de *cross selling* o venta cruzada, ofreciendo a los clientes productos complementarios que también comercializan con el objetivo de lograr una experiencia de compra más completa. Las ventas se realizan por diversos medios gracias a la digitalización de las operaciones, pero no se pueden realizar desde la misma aplicación o con el mismo vendedor. Años atrás había que ir obligadamente a solicitar una tarjeta de crédito y hoy se puede solicitar por la web o por teléfono o un celular, pero no se puede hacer desde la billetera virtual. Tampoco se puede contratar un seguro u otros servicios que la empresa ofrece por otros canales. Sí se ofrece actualmente una tarjeta prepaga Visa junto con la billetera virtual. Fue la primera en Argentina en brindar este servicio y la entrega por correo. El segmento de clientes de la empresa se encuentra en la clase media y media baja. No existen promociones o convenios con empresas que potencien las ventas.

Servicios: la satisfacción del cliente es una medida de logro que se monitorea constantemente a través de NPS, una herramienta digital diseñada para tal fin. La intención es cuantificar lo que la empresa promueve como su imagen de marca, contra la que le queda al cliente de esta. La medición se realiza en los locales físicos y por todos los medios de interacción con los clientes. Hay línea directa las 24 hr para atención al público, canales digitales y redes sociales. La consultora *WOW Customer Experiencie* la reconoce dos años consecutivos como la empresa número uno en creación de experiencia del cliente.

#### *Actividades secundarias*

Logística: la cadena de suministros de la empresa está formada por alrededor de 4000 proveedores. La mayoría son pymes nacionales, divididas entre los de producción y los de soporte. Los primeros prestan servicios e insumos para la actividad central de la empresa y los segundos para dar servicios a la operatoria de la misma. Como la empresa considera a sus proveedores socios estratégicos del negocio, cuenta con una política para seleccionar y evaluarlos. Además de los aspectos económicos, financieros y técnicos, se evalúan los referidos a responsabilidad social, gestión medioambiental y condiciones del personal entre



otras. Todo este proceso se realiza mediante una plataforma de registro y calificación, la cual sirve también para realizar auditorías e informes de riesgo.

Recursos humanos: alrededor de 3000 personas forman parte de la empresa distribuidos a lo largo del país, siendo el principal núcleo la ciudad de Córdoba. La edad promedio de los empleados es de 40 años y el 85% del plantel se encuentra ubicado en los niveles iniciales, siendo mujeres mayoritariamente. Existe un rango de edades y generaciones bastante diverso, otorgando eso un alto valor agregado a los equipos multidisciplinarios que se forman. La empresa les da una importancia relevante a las personas y lo demuestra con todas las herramientas que usan para el desarrollo, evaluación y beneficios hacia ellas. También lo reflejan los resultados de encuestas donde la empresa está bien posicionada respecto a clima y satisfacción de los empleados. Existe una constante búsqueda de talentos en el mercado laboral y participa activamente de eventos para posicionarse como marca empleadora en el segmento digital. Las capacitaciones son constantes con el fin de formar a sus propios colaboradores, las cuales se dan en mayor proporción en los rangos iniciales. Utilizan un modelo de gestión de desempeño, de donde parten las acciones de capacitación, evaluación y desarrollo. Desde el 2019 se está desarrollando la formación de equipos multidisciplinarios de diferentes áreas donde se les da una tarea en común, un proceso a mejorar o un producto. En los departamentos de ventas, no sucede esto, sino que cada empleado en determinado sector vende “su” producto. Se esperan soluciones creativas ante cada desafío que se asigna a los equipos antes mencionados.

Sistemas de información: la empresa posee sistemas robustos donde la información está disponible en todas las sucursales y en los canales digitales. Los procesos de solicitudes de servicios se aprueban o no automáticamente sin intervención de personas en la mayoría de los casos. Son seguros ya que cuentan con un centro de defensa en ciberseguridad creado para hacer frente a las amenazas.

Infraestructura: la misma comienza con un órgano de gobierno de directorio con un Presidente, Vicepresidente y Director general. Debajo de este último se desprenden la dirección comercial, la de operaciones, y la de sistemas. Luego la gerencia de impuestos y legales depende directamente del presidente de la empresa. De director general también dependen la gerencia de seguridad informática y la jefatura de auditoría.

La empresa posee al cierre del año 2020 un total de 3.282.452 clientes, un 0,24% más que en 2019. El total de tarjetas administradas es de 8.613.352, un 0,66% más que en 2019. Se realizaron 159.089.758 operaciones, entre compras, débitos, préstamos y adelantos, disminuyendo un 11% respecto del año anterior. Los ingresos operativos mostraron una caída del 4% en línea con la caída del consumo. La ganancia del año fue de \$3.315.982.000 y tuvo un incremento de 79% debido principalmente a una baja en los egresos por financiación. Un 48% de los pagos de la empresa se hicieron por canales digitales, arrojando un aumento del 19% respecto del año 2019. El activo de la empresa es de \$100.112.804.000, mostrando un aumento de 15%. De ello, el activo corriente es de \$90.481.926.000 y los pasivos corrientes son \$73.059.208.000. El capital de trabajo es de \$17.422.718.000, prácticamente no existen variaciones respecto al año anterior. Los pasivos suman un total de \$76.260.569.000, arroja un aumento del 16%. El patrimonio neto tuvo una variación interanual de 11%, situándose en \$23.852.235.000.

### **Marco teórico**

En el presente marco teórico se repasan los principales conceptos bibliográficos referidos a la planificación estratégica. Se desarrollan los que tratan la estrategia de crecimiento definida para el caso en estudio y los respectivos a las estrategias funcionales necesarias para alcanzar los objetivos que se propondrán más adelante.

La planeación estratégica es un proceso fundamental en la empresa, mediante el cual se trazan los objetivos y las directivas que derivaran en los planes de acción que permitan alcanzarlos. También se identifican los recursos potenciales, alinean las capacidades y reconocen fortalezas y debilidades. Esta planeación alcanzará su máxima eficacia cuando todos los integrantes de la organización la acepten, la entiendan y la pongan en práctica (Chiavenato y Sapiro, 2017).

El proceso de planificación estratégica nace en el análisis de los entornos de la organización, mapeando las oportunidades y amenazas que estos representan. El diagnóstico estratégico analiza la situación de la empresa frente a las dinámicas del entorno, relacionando sus fortalezas y debilidades, descriptas a partir del análisis interno, para lograr formular las estrategias que mejor la adapten para lograr el aumento de la rentabilidad deseado. Luego de

elaborarlas se definen planes de implementación, y las herramientas de evaluación de ese proceso para asegurar los resultados (Chiavenato et al., 2017).

Dentro de la planificación existen diferentes estrategias genéricas para mejorar la rentabilidad de las empresas, el liderazgo en costos, la diferenciación y la segmentación de mercado entre otras. Esta última refiere al objetivo de conquistar el mercado meta definido por la empresa. La ventaja competitiva se da en el hecho de que se concentran todos los esfuerzos únicamente en ese nicho logrando una mejora en los costos. Las estrategias de Marketing son fundamentales para lograrlo. La clave es proporcionar productos y servicios personalizados adaptados puntualmente a las necesidades del grupo de clientes concretamente definido (Sainz de Vicuña, 2017). La política de segmentación parte de la premisa de que la empresa es la única que puede atender ese nicho de forma puntual, precisa y eficiente frente a los competidores que tienen como objetivo un mercado más amplio. Esta estrategia aún sin perseguir el objetivo de bajo costo o diferenciación puede lograr ambos en cierta medida. Ya que debe generar productos enfocados y personalizados, permitiéndolo. El beneficio de esta estrategia es evitar que la empresa busque por todos lados a sus potenciales clientes, gastando recursos y energía. La disciplina es fundamental para concentrar los esfuerzos en el nicho elegido (Chiavenato et al., 2017).

Entre las estrategias de crecimiento, según la matriz de Ansoff, se encuentran la de penetración y desarrollo de mercado, las cuales tienen como objetivo crecer dentro del mismo mercado y con el mismo producto y llegar a nuevos mercados con los productos existentes. La experiencia ha demostrado que las probabilidades de éxito son mayores cuando se utilizan los mismos productos que la empresa ya tiene y en los mercados donde ya se desempeña en mayor o menor medida, donde se centra el *core bussines* de la empresa. Esto sumado a atraer nuevos clientes, mejorar su experiencia de compra, brindarle otros usos para los mismos productos, ofrecer bonificaciones, entre otras, es la forma de penetrar y desarrollar el mercado (Sainz de Vicuña, 2017).

Las estrategias funcionales son aquellas que sirven de puente para el logro de los objetivos que emanan de la estrategia principal definida para el negocio actual de la empresa. También se concentran en cómo aplicar las habilidades y destrezas de cada área funcional. En marketing una de ellas se refiere a la posición que adoptara la empresa respecto al precio,

promoción, publicidad, distribución y diseño de un producto. El otro aspecto al que refiere es a la eficiencia en costos, es cual no es el principal, pero no menos importante que los demás. Trabajar en disminuir la deserción de clientes, contribuye a minimizar costos y la misma depende de la capacidad de la empresa de satisfacer a los clientes. Las empresas que reducen la tasa de deserción obtienen un rendimiento superior sobre la inversión. Por ejemplo, en el caso del mercado de las tarjetas de crédito, se tiene un gasto fijo para incorporar clientes, a través de la publicidad y toda la operatoria para abrir una cuenta, emitir una tarjeta, etc. Si el cliente se va de la empresa en el corto plazo, no alcanza a generar rentabilidad producto de sus compras y por ende no se pudieron disminuir los costos (Hills, Jones y Schilling, 2015).

Las estrategias basadas en la infraestructura aportan a mejorar la eficiencia en el desempeño global de la empresa y así reducir su estructura de costos. Tomarlo como un todo es fundamental, ya que la mejora debe darse en todos los sectores de la empresa. Relacionada a esta última, se puede mencionar a la estrategia de recursos humanos y eficiencia, su desafío radica en encontrar la forma de aumentar la productividad de los empleados, tanto de la fuerza de ventas como de los desarrolladores, administrativos, etc., a través de la capacitación, el entrecruzamiento de canales y los premios por desempeño (Hills et al., 2015).

Toda implementación, necesita ser medida para evaluar su resultado. El análisis de rendimiento de la inversión, conocido como ROI, se utiliza para medir el rendimiento que provocó la inversión en toda la empresa, en departamentos o unidades de negocios, de forma absoluta o relativa. Cabe destacar que las evaluaciones de las estrategias no deben ser estáticas, sino dinámicas para ir logrando el ajuste necesario según los cambios del contexto y del negocio (Chiavenato et al., 2017).

La planificación estratégica tiene un efecto positivo en el desempeño de las empresas, para que esta funcione debe ser pensada en el contexto actual del negocio y en su futuro. Esto significa que debe ser versátil y flexible, estar en continua actualización acorde a los tiempos presentes, donde todo ocurre más rápido producto de la innovación constante (Hills et al., 2015).

## Conclusiones Diagnósticas

Luego de realizados los análisis pertinentes sobre el contexto que rodea a la empresa, el análisis interno de funcionamiento y el análisis puntual del mercado, se concluyen los siguientes aspectos relevantes para el caso en estudio.

La empresa Tarjeta Naranja opera dentro del mercado de provisión de tarjetas de crédito que por un lado no ha crecido en los últimos años producto de la recesión, pero donde tiene una presencia de décadas y un posicionamiento importante. También se desempeña, desde hace pocos años, en el mercado Fintech, de alto crecimiento en los últimos años producto de los cambios en los hábitos de consumo entre otros. La empresa no presenta problemas o inconvenientes muy marcados, viene siguiendo, a su ritmo, el rumbo que marcan los principales actores del sector. Atendiendo algunas de las oportunidades que se están presentando y desatendiendo otras que están quedando insatisfechas o en manos de los principales competidores, los cuales ofrecen variados productos y servicios.

El sector está en pleno auge potenciado por los efectos de la pandemia y ahora repotenciados por la vuelta a la normalidad, aunque lenta pero sostenida. Lo cual renueva las oportunidades de crecimiento para la empresa. Los cambios de hábitos en la sociedad se profundizarán aún más, la demanda de productos digitales está en ascenso, acompañada del crecimiento poblacional, el uso cada vez mayor de dispositivos móviles y la baja bancarización de la sociedad. La demanda de productos y servicios que sean adaptables a las necesidades puntuales de los clientes según el segmento donde se encuentren también son oportunidades de negocios. Estos factores otorgan las grandes oportunidades para el mercado Fintech en la Argentina y por ende a la empresa Tarjeta Naranja.

Las oportunidades se ven amenazadas por los factores recurrentes en el país, el contexto político inestable, hace desconfiar a muchas empresas sobre la decisión de invertir. De todos modos, para Tarjeta Naranja, es crucial hacerlo para ganar cuota de mercado y aumentar su rentabilidad adaptándose a los cambios que pueda haber a futuro en las regulaciones sobre el sector y también el probable aumento de impuestos e ingreso de nuevos competidores. Una ventaja de la empresa es que opera en el país desde muchos años y nada de esto le es nuevo o ajeno a su experiencia.

La empresa tiene fortalezas marcadas para aprovechar las oportunidades mencionadas. Tiene un reconocimiento de marca y presencia en todo el país gracias a su negocio de décadas en la provisión de tarjetas de crédito y la incorporación a su cartera en los últimos años de otras empresas. Ya comenzó hace unos años la migración de sus operaciones a los canales digitales y eso la coloca a la altura de otras empresas para competir en el mercado Fintech. Pero para destacarse en este segmento y ganar cuota de participación debe realizar ciertas modificaciones estructurales para ofrecer diferenciales a sectores puntuales de sus clientes.

Para crecer aún más de lo que crecerá naturalmente en el mercado se debe dar tratamiento a ciertos aspectos estructurales, debilidades que se consideran así mirando hacia el futuro, pero que hoy son condiciones que la trajeron hasta aquí obteniendo rentabilidad de todos modos. La empresa funciona por un lado como una emisora de tarjetas de crédito con la posibilidad de contratar préstamos y por otro lado brinda una billetera digital con una tarjeta prepaga. Sin posibilidad de contratar todos juntos en una misma operación tanto en canales telefónicos como presencial y on line. Perdiendo potenciales clientes que buscan concentración de herramientas en una sola aplicación. Por otro lado, carece de información en su página de internet, respecto a educación financiera, algo muy demandado en el mercado actual de las Fintech, pilar fundamental para continuar en crecimiento, como así también con respecto a la visión y misión de la empresa.

Las actividades de marketing funcionan y han dado resultados, pero se observa que carecen de algunas que ofrecen otras empresas, que pueden marcar la diferencia ante la decisión de un cliente. Existen actualmente distintas páginas y aplicaciones donde los clientes pueden realizar sus operaciones, lo cual atenta a no capturar a los potenciales clientes más jóvenes que pretenden servicios rápidos, unificados y con diferenciales de producto. La fuerza de ventas no está unificada y cada sector vende el producto asignado, este factor no es eficiente al respecto del uso de los recursos humanos y del uso de la infraestructura de la compañía. El ingreso al mercado Fintech no está segmentado a un tipo específico de clientes, ni lo vincula con su cliente tradicional y tampoco propone algo distinto para el segmento que más está demandando hoy las herramientas que brindan las finanzas digitales.

Por todos estos factores descriptos es que resulta necesario implementar una planificación estratégica que otorgue, en el proceso y al finalizar la misma, distintas ventajas competitivas que le sirvan para ganar cuota de mercado, convertirse en un actor importante en el mercado Fintech, disminuir costos y aumentar la rentabilidad.

## **Propuesta de implementación**

En el presente apartado se detalla la propuesta de implementación según lo descrito en el diagnóstico organizacional. Según se menciona en el mismo, la empresa necesita un plan de negocios a largo plazo que le permita aprovechar el crecimiento que está viviendo el mercado financiero tecnológico y contribuya a mejorar la rentabilidad, aumentando los clientes y las operaciones que estos realicen. Este plan va en línea con la misión, visión y valores que sostienen la cultura organizacional de la compañía. En su misión la empresa dice que la misma es “conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología”. En su visión se ve como la empresa “líder en servicios financieros y no financieros, la más admirada por sus colaboradores, clientes y comunidad en general” (Canvas, 2021). Los valores que atraviesan a la empresa y los pilares en los que se basa la cultura, la experiencia del cliente, la eficiencia y el crecimiento son los siguientes: la alegría del trabajo de sus colaboradores, puertas abiertas a escuchar las opiniones de sus clientes, mejora continua y pirámide invertida, declarando que los clientes, son el presente y el futuro de esta (Canvas, 2021).

La implementación por proponer incluye un objetivo general, objetivos específicos y sus respectivos planes de acción, acompañados de los indicadores de gestión para evaluar su impacto y cumplimiento. El alcance es para toda la empresa, en todo el territorio nacional y desde el año 2022 al 2024.

### **Objetivos**

#### *Objetivo general*

Incrementar las ganancias de la empresa Tarjeta Naranja en un 1,5% anual para Diciembre del 2024, con respecto del año 2020. Mediante una estrategia de crecimiento con penetración y desarrollo de mercado, que permita incorporar al universo de la empresa a

clientes nuevos y aumentar el consumo de los actuales a través de mejoras en la experiencia del consumidor.

### *Justificación*

Del análisis de los balances de los últimos 4 años, se establece el objetivo de incremento de las utilidades de la empresa en un 1,5% para los próximos tres años. A través de incorporar clientes nuevos, los cuales generan ingresos por las comisiones y tasas que se cobran en cada transacción. Se considera alcanzable ya que el sector financiero tecnológico está en pleno crecimiento con estimaciones del 22,1% anual al menos hasta el año 2025 según consultoras del mercado. Estas se basan en el aumento de la población de un 7% para la próxima década, el sostenido uso de dispositivos móviles, de cada 100 personas 80 tienen celular, la tendencia hacia la digitalización de los consumidores producto de los cambios de hábito y el aumento en el comercio electrónico, este aumentó en el último año un 72% en ventas y más del 100% en facturación. Todos estos factores generan un aumento en los medios electrónicos de pago. También hay un mercado por explotar, el del 40% de la población económicamente activa que realiza transacciones económicas domésticas en la informalidad, utilizando solo dinero físico, es decir unos 8,5 millones de personas no utilizan medios electrónicos de pago, este universo de personas es una demanda potencial que debe ser alcanzada. Por todo esto se estima que la empresa crecerá y aumentará la rentabilidad por sobre su promedio de los últimos años. Existen actualmente 12 millones de cuentas digitales, la empresa posee el 8 % aproximado de ese mercado. Existe margen para crecer, pero teniendo en cuenta que el país se encuentra en una crisis económica, el crecimiento dependerá de diversas acciones que se detallaran en los objetivos específicos.

### *Objetivo específico 1*

- Aumentar la cartera de clientes nuevos en un 5% por año hasta diciembre de 2024 tomando como base los del año 2020, a través de una campaña de marketing digital basada en la inclusión y educación financiera.

Justificación: se propone realizar una campaña de marketing anclada en la educación e inclusión financiera, llevando a cada potencial nuevo cliente la información pertinente a los beneficios de contar con herramientas digitales de pago e instruyendo sistemáticamente a



estos en conceptos financieros, que logren una mejora en el manejo de las finanzas personales y comerciales y por ende una mejora en la calidad de vida de estos. Según el anexo 2, analizando el promedio de los últimos años la cantidad de cuentas en Tarjeta Naranja se mantiene básicamente estable, pero no se ha vuelto a la cantidad obtenida en el año 2018 con 3.413.000 de clientes activos, ese año hubo un aumento respecto del 2017 de 14,65%. La caída hacia el 2019 fue del -4,57% y en el 2020 la variación fue del 0,77%. Es decir, se propone para fines del 2024 lograr un 5% de aumento de clientes por año para los próximos tres años superando la marca del 2018, recuperando la caída del 4% y superándola, considerando el crecimiento esperado post pandemia y la campaña publicitaria mencionada en el objetivo. 164100 clientes nuevos por año, totalizando 492300 para fines del 2024 sobre la base de los 3282000 al cierre del 2020.

#### *Objetivo específico 2*

- Aumentar las transacciones de clientes en un 12% para diciembre de 2024, mediante la vinculación de las distintas plataformas de operación de la empresa, vinculando en una única web y aplicación a todas ellas.

Justificación: las transacciones de los clientes disminuyeron cerca del 11% en el 2020, cortando una tendencia que mostraba un aumento sostenido en el 2018 y 2019. Se estima un crecimiento del 12% ya que es un valor alcanzable para la empresa. En 2018 el valor de aumento de transacciones fue del 11%. Del total del año 2020 fueron 159.089.758, se estima el aumento paulatino en los próximos tres años de un 33,3%, hasta alcanzar el 12% para el año 20204. Este objetivo es una de las bases para el aumento de la rentabilidad, ya que de ella la empresa genera ingresos mediante las comisiones, intereses y tasas que cobra. Se utiliza el valor promedio informado en los balances de \$ 109.080 por transacción y como factor el arancel promedio de comercios que estuvo en 1,92% en el año 2020. La satisfacción del cliente mediante la mejora en su experiencia de compra impactara en los resultados. Para el logro de ese objetivo, es necesario realizar las mejoras en infraestructura propuesta.

### *Objetivo específico 3*

- Generar un aumento de 15000 nuevos clientes a través de la una campaña de referidos que genere beneficios y bonificaciones para ambos clientes. Para el año 2022, tomando como base el año 2020.

Justificación: en la búsqueda de fidelizar clientes se propone este objetivo. Para ganar cuota de mercado se lanza una campaña de referidos, donde se beneficia el nuevo cliente atrayéndolo con un saldo a favor y el referidor también gozará de alguna bonificación o puntos del programa de fidelización. Se considera como un pilar fundamental en la estrategia de marketing que los clientes cuenten a otros de su experiencia en Tarjeta Naranja y puedan recomendar la empresa en el “boca a boca” diario con las personas que lo rodean.

### **Planes de acción**

A continuación, se detallan los planes tácticos que se llevarán adelante para dar cumplimiento a los objetivos específicos, los cuales así mismo aportan a la realización del objetivo general. Los planes de acción se detallan con la actividad necesaria, el tiempo durante el cual se realice, los recursos asignados, sean humanos, materiales o físico y los costos asociados a cada uno de ellos.

#### *Plan de acción 1*

El primer plan de acción se refiere al objetivo específico número 1. Se debe crear un equipo de marketing que defina el perfil del futuro cliente, y los lineamientos específicos de la materia realizados por profesionales del área de marketing y comercialización. Luego el departamento de recursos humanos realizará una búsqueda interna entre los profesionales del área de finanzas que cuenten con perfil educativo y estén dispuestos a colaborar con el asesoramiento y creación de una biblioteca educativa financiera. La creación, puesta en servicio y mantenimiento se tercerizará, pero será asesorada y controlada por el departamento de Marketing. El objetivo de esta biblioteca es atraer a potenciales clientes de la empresa, brindándoles herramientas de aprendizaje que provoquen, un aumento en el uso digital de medios pago, una experiencia del cliente superadora y aumento en las transacciones. La biblioteca será promocionada mediante una campaña de Marketing digital realizada en distintos medios web. Este plan será evaluado mediante los indicadores de apertura de

cuentas a través del botón de acceso rápido que se encontrará en la web desarrollada. El control de este plan se realiza de forma trimestral para evaluar el impacto y la continuidad del plan en el tiempo o también si se requieren mejoras o incorporación de otras herramientas.

| Descripción   | Tiempo   |          | Recursos Humanos             |                  | Recursos Físicos                     | Tercerización                    | Recursos Económicos | Observaciones |
|---|----------|----------|------------------------------|------------------|--------------------------------------|----------------------------------|---------------------|---------------|
|   | Inicio   | Fin      | Responsable                  | Área             |                                      |                                  |                     |               |
| Reuniones del departamento de Marketing para la definición del Buyer Persona objetivo y alcance del plan. Presentación a la gerencia  | 03/01/22 | 31/01/22 | Equipo de Marketing          | Marketing        | Oficinas<br>Computadoras<br>Redes    |                                  |                     |               |
| Búsqueda interna para asignar personas que deberán abocarse al programa de inclusión financiera como asesores de contenido  | 01/02/22 | 28/02/22 | Búsqueda y selección         | Recursos Humanos | Oficinas<br>Computadoras<br>Teléfono |                                  |                     |               |
| Búsqueda de proveedores para creación de biblioteca financiera virtual  | 01/02/22 | 28/02/22 | Equipo de contrataciones     | Suply Chain      | Oficinas<br>Computadoras<br>Redes    |                                  |                     |               |
| Desarrollo, implementación y mantenimiento de biblioteca financiera en la web NaranjaX.com  | 01/03/22 | 31/12/24 |                              |                  |                                      | Cámara de Diseñadores de Rafaela | \$ 917.540,00       | Ver Anexo V   |
| Promoción Google Ads de la campaña de inclusión financiera durante el primer año del lanzamiento  | 01/03/22 | 01/03/23 |                              |                  |                                      | Google Ads                       | \$ 196.992,00       | Ver Anexo III |
| Promoción de la campaña en redes sociales durante el primer año de lanzamiento  | 01/03/22 | 01/03/23 |                              |                  |                                      | Argentina Ccommunity Management  | \$ 454.700,00       | Ver Anexo IV  |
| Seguimiento de la cantidad de clientes nuevos generados a través del acceso via biblioteca educativa para medir la eficiencia del programa y el cumplimiento de los pronósticos | 30/04/22 | 31/12/24 | Equipo de Marketing y Ventas | Marketing        | Oficinas<br>Computadoras<br>Redes    |                                  |                     |               |

*Tabla: Plan de acción 1*

### *Plan de acción 2*

El segundo plan de acción refiere a las tácticas a desarrollar para modificar la aplicación actual de Naranja X, convertirla en una más robusta, que ofrezca todos los servicios de la empresa, que desde ahí se derive hacia la página que corresponda. Actualmente los clientes no pueden desde la billetera virtual acceder a un préstamo personal, por mencionar un ejemplo, deben utilizar otra página o también solicitar una tarjeta de crédito, se debe hacer desde otro lugar. Esta táctica tiene como objetivo lograr una mejora en la experiencia de compra, permitiendo que los servicios y productos de la empresa se visualicen en un solo lugar. La fuerza de ventas debe ser capacitada para acompañar esta decisión, para que cada vendedor del canal que sea puede ofrecer todos los productos en el

mismo contacto con el cliente. La inversión en la App Naranja X, la colocara como la principal herramienta de acceso de los clientes a todos los productos y servicios. Desde allí serán derivados a cada pagina web específica para finalizar los trámites solicitados, pero la centralización será en la aplicación móvil o su versión de escritorio.

| Descripción   | Tiempo   |          | Recursos Humanos                    |                | Recursos Físicos                     | Tercerización                 | Recursos Económicos | Observaciones |
|---|----------|----------|-------------------------------------|----------------|--------------------------------------|-------------------------------|---------------------|---------------|
|   | Inicio   | Fin      | Responsable                         | Área           |                                      |                               |                     |               |
| Relevar la característica de cada página web de la empresa y emitir un reporte a la gerencia de Marketing y Ventas  | 03/01/22 | 31/01/22 | Equipo informático                  | IT             | Computadoras<br>Redes<br>Plataformas |                               |                     |               |
| Solicitar presupuesto a proveedores específicos de aplicaciones móviles   | 01/02/22 | 28/02/22 | Contrataciones                      | Suply Chain    | Computadoras<br>Teléfonos<br>Mail    |                               |                     |               |
| Elaborar una modificación en la aplicación móvil que integre todos los productos y servicios.   | 01/03/22 | 31/03/22 |                                     |                |                                      | Cámara informática de Rafaela | \$ 251.420,00       | Anexo VI      |
| Relevar los conocimientos de la fuerza de ventas y establecer el plan de capacitación necesarios para que todos puedan vender cualquiera de los productos por el canal que este asignado  | 01/02/22 | 28/02/22 | Equipo de capacitación y desarrollo | RRHH           | Computadoras<br>Teléfonos<br>Mail    |                               |                     |               |
| El plan de capacitaciones se realizará in compay mediante cursos dictados por los mismos referentes de cada producto y canal a través del e-learning center de la empresa                 | 01/03/22 | 31/08/22 | Equipo de capacitación y desarrollo | RRHH           | Computadoras<br>Teléfonos<br>Mail    |                               |                     |               |
| Realizar campaña de comunicación a los clientes sobre los cambios realizados en la App NaranjaX   | 01/04/22 | 31/07/22 | Equipo comunicacional               | Marketing      | Computadoras<br>Teléfonos<br>Mail    |                               |                     |               |
| Verificar cada 3 meses el impacto en la cantidad de transacciones realizadas por los clientes y su vinculación con los cambios en la app móvil Naranja X y elevar los informes a gerencia | 01/05/22 | 31/12/24 | Administración, Marketing y Ventas  | Administración | Computadoras<br>Teléfonos<br>Mail    |                               |                     |               |

*Tabla: Plan de acción 2*

### *Plan de acción 3*

El tercer plan de acción refiere a las tácticas a llevar adelante para dar cumplimiento al objetivo específico de lograr un aumento de clientes mediante una campaña de referidos

que otorga a uno y otro cliente ciertos beneficios y bonificaciones, generando fidelización a la marca.

| Descripción  | Tiempo   |          | Recursos Humanos       |                | Recursos Físicos                  | Tercerización | Recursos Económicos | Observaciones                                      |
|--|----------|----------|------------------------|----------------|-----------------------------------|---------------|---------------------|--|
|  | Inicio   | Fin      | Responsable            | Área           |                                   |               |                     |  |
| Crear un equipo de marketing para el programa de referidos y evaluar a la competencia  | 03/01/22 | 31/01/22 | Lider                  | Marketing      | Oficinas<br>Computadoras<br>Redes |               |                     |  |
| Definir y establecer las bonificaciones  | 01/02/22 | 28/02/22 | Equipo designado       | Marketing      | Oficinas<br>Computadoras<br>Redes |               |                     |  |
| Comenzar campaña de comunicación masiva por e mail a cada cliente  | 01/03/22 | 31/03/22 | Equipo de comunicación | Marketing      | Oficinas<br>Computadoras<br>Redes |               |                     |  |
| Informar en cada contacto con clientes del programa vigente  | 01/03/22 | 31/12/22 |                        |                | Oficinas<br>Computadoras<br>Redes |               |                     |  |
| Se establece un bono de \$ 500 a cada cliente nuevo referido en la billetera virtual y alta de tarjeta de crédito  | 01/03/22 | 31/12/22 | Administración         | Administración | Oficinas<br>Computadoras<br>Redes |               | \$7.500.000         | Se estiman 15000 nuevos clientes referidos en 2022 |
| Se establece un descuento del 50% en las comisiones de las tarjetas de crédito a cada cliente que refiera a otro y este se convierta en cliente efectivo | 01/03/22 | 31/12/22 | Administración         | Administración | Oficinas<br>Computadoras<br>Redes |               |                     |  |
| Realizar la medición sobre los consumos y transacciones del nuevo cliente y compararlos con la bonificación otorgada                                     | 01/04/22 | 31/12/22 | Equipo de ventas       | Marketing      | Oficinas<br>Computadoras<br>Redes |               |                     |  |
| Informar cada 3 meses el avance a la gerencia general de los planes recientemente incorporados y evaluar renovación en 2023                              | 01/04/22 | 31/12/22 | Administración         | Administración | Oficinas<br>Computadoras<br>Redes |               |                     |  |

*Tabla: Plan de acción 3*

## Presupuesto

El presupuesto de los planes se compone de los gastos referidos a la campaña de marketing con el desarrollo de la biblioteca de educación e inclusión financiera. Los cambios necesarios en aplicación Naranja X y los gastos en saldo por cada nuevo cliente referido por otro de la empresa.

| Presupuesto                  |                     |                   |                     |
|------------------------------|---------------------|-------------------|---------------------|
|                              | Año 2022            | Año 2023          | Año 2024            |
| <b>Plan 1</b>                |                     |                   |                     |
| Campaña educacion financiera | \$ 865.224          | \$ 410.728        | \$ 293.280          |
| <b>Plan 2</b>                |                     |                   |                     |
| Modificacion en App Nx       | \$ 251.420          |                   |                     |
| <b>Plan 3</b>                |                     |                   |                     |
| Campaña de referidos         | \$ 7.500.000        |                   |                     |
| <b>Total por año</b>         | <b>\$ 8.616.644</b> | <b>\$ 410.728</b> | <b>\$ 293.280</b>   |
| <b>Total presupuesto</b>     |                     |                   | <b>\$ 9.320.652</b> |

Fuente: Elaboración propia

## Diagrama de Gantt

El presente diagrama muestra en el tiempo el avance de las distintas partes de los planes de acción específicos para cada objetivo.

| Actividades   | Inicio   | Fin        | Meses |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |
|---|----------|------------|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|--|--|--|--|--|
|   |          |            | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 |  |  |  |  |  |  |
| Reuniones del departamento de Marketing para la definición del Buyer Persona objetivo y alcance del plan. Presentación a la gerencia  | 3/1/2022 | 31/1/2022  | ■     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |
| Búsqueda interna para asignar personas que deberán abocarse al programa de inclusión financiera como asesores de contenido  | 1/2/2022 | 28/2/2022  |       | ■ |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |
| Búsqueda de proveedores para creación de biblioteca financiera virtual  | 1/2/2022 | 28/2/2022  |       | ■ |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |
| Desarrollo, implementación y mantenimiento de biblioteca financiera en la web NaranjaX.com  | 1/3/2022 | 31/12/2024 |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |
| Promoción Google Ads de la campaña de inclusión financiera durante el primer año del lanzamiento  | 1/3/2022 | 1/3/2023   |       |   | ■ |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |
| Promoción de la campaña en redes sociales durante el primer año de lanzamiento  | 1/3/2022 | 1/3/2023   |       |   | ■ |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |
| Seguimiento de la cantidad de clientes nuevos generados a través del acceso vía biblioteca educativa para medir la eficiencia del programa y el cumplimiento de los pronósticos           | 1/4/2022 | 31/12/2024 |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |
| Relevar la característica de cada página web de la empresa y emitir un reporte a la gerencia de Marketing y Ventas  | 3/1/2022 | 31/1/2022  | ■     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |
| Solicitar presupuesto a proveedores específicos de aplicaciones móviles   | 1/2/2022 | 28/2/2022  |       | ■ |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |
| Elaborar una modificación en la aplicación móvil que integre todos los productos y servicios.   | 1/3/2022 | 31/3/2022  |       |   | ■ |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |
| Relevar los conocimientos de la fuerza de ventas y establecer el plan de capacitación necesarios para que todos puedan vender cualquiera de los productos por el canal que este asignado. | 1/2/2022 | 28/2/2022  |       | ■ |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |
| El plan de capacitaciones se realizará in compay mediante cursos dictados por los mismos referentes de cada producto y canal a través del e-learning center de la empresa                 | 1/3/2022 | 31/8/2022  |       |   | ■ |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |
| Realizar campaña de comunicación a los clientes sobre los cambios realizados en la App NaranjaX   | 1/4/2022 | 31/7/2022  |       |   |   |   |   |   | ■ |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |
| Verificar cada 3 meses el impacto en la cantidad de transacciones realizadas por los clientes y su vinculación con los cambios en la app móvil Naranja X y elevar los informes a gerencia | 1/5/2022 | 31/12/2024 |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |
| Crear un equipo de marketing para el programa de referidos y evaluar a la competencia   | 3/1/2022 | 31/1/2022  | ■     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |
| Definir y establecer las bonificaciones   | 1/2/2022 | 28/2/2022  |       | ■ |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |
| Comenzar campaña de comunicación masiva por e mail a cada cliente   | 1/3/2022 | 31/3/2022  |       |   | ■ |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |
| Informar en cada contacto con clientes del programa vigente   | 1/3/2022 | 31/12/2022 |       |   | ■ |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |
| Se establece un bono de \$ 500 a cada cliente nuevo referido en la billetera virtual y ala de tarjeta de crédito  | 1/3/2022 | 31/12/2022 |       |   | ■ |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |
| Se establece un descuento del 50% en las comisiones de las tarjetas de crédito a cada cliente que refiera a otro y este se convierta en cliente efectivo                                  | 1/3/2022 | 31/12/2022 |       |   | ■ |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |
| Realizar la medición sobre los consumos y transacciones del nuevo cliente y compararlo con la bonificación otorgada   | 1/4/2022 | 31/12/2022 |       |   |   | ■ |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |
| Informar cada 3 meses el avance a la gerencia general de los planes recientemente incorporados y evaluar renovación en 2023   | 1/4/2022 | 31/12/2022 |       |   |   | ■ |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |

Fuente: Elaboración propia

## Flujo de caja de la inversión

### TARJETA NARANJA SA FLUJO DE CAJA DE LA INVERSION

|                           |                   |
|---------------------------|-------------------|
| Horizonte en años         | 3                 |
| Activo Corriente          | \$ 90.481.926.000 |
| Pasivo Corriente          | \$ 73.059.208.000 |
| Precio Comision Cliente   | \$ 3.360          |
| Arancel promedio comercio | 1,9%              |
| Costo operativo           | 57%               |
| Inversion                 | \$ 9.235.000      |
| VidaUtil                  | 3                 |
| Tasa LELIQ                | 38%               |
| IIGG                      | 35%               |
| Transaccion promedio      | \$ 109.080        |
| Capital de trabajo        | \$ 17.422.718.000 |

|               | Año 2022  | Año 2023   | Año 2024   |
|---------------|-----------|------------|------------|
| CLIENTES      | 179.100   | 343.200    | 507.300    |
| TRANSACCIONES | 6.363.600 | 12.727.200 | 19.090.800 |

Se estima \$3360 de ingreso por cliente en concepto de comision anual

Se estiman transacciones promedio de \$ 109080 con tasa de 1,92%

Se estima el costo de operación del promedio de los ultimos balances

### Flujo de caja de la inversion

| Concepto                 | 0                         | 1                         | 2                         | 3                        |
|--------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|--------------------------|
| Ingresos                 |                           | \$ 13.929.292.570         | \$ 27.808.185.139         | \$ 41.687.077.709        |
| Costos Variables         |                           | -\$ 7.939.696.765         | -\$ 15.850.665.529        | -\$ 23.761.634.294       |
| Depreciaciones           |                           | -\$ 3.078.333             | -\$ 3.078.333             | -\$ 3.078.333            |
| <b>Subtotal</b>          |                           | <b>\$ 5.986.517.472</b>   | <b>\$ 11.954.441.277</b>  | <b>\$ 17.922.365.081</b> |
| Imp Gananc               |                           | -\$ 2.095.281.115         | -\$ 4.184.054.447         | -\$ 6.272.827.779        |
| Depreciaciones           |                           | \$ 3.078.333              | \$ 3.078.333              | \$ 3.078.333             |
| Inversiones Fijas        | -\$ 9.235.000             |                           |                           |                          |
| Cap Trabajo              | -\$ 17.422.718.000        |                           |                           | \$ 17.422.718.000        |
| <b>Saldo</b>             | <b>-\$ 17.431.953.000</b> | <b>\$ 3.894.314.690</b>   | <b>\$ 7.773.465.163</b>   | <b>\$ 29.075.333.636</b> |
| <b>Saldo Actual</b>      | <b>-\$ 17.431.953.000</b> | <b>\$ 2.821.967.167</b>   | <b>\$ 4.081.844.761</b>   | <b>\$ 11.063.370.272</b> |
| <b>Saldo Actual Acum</b> | <b>-\$ 17.431.953.000</b> | <b>-\$ 14.609.985.833</b> | <b>-\$ 10.528.141.072</b> | <b>\$ 535.229.199</b>    |
| <b>CálculoPB</b>         | <b>1</b>                  | <b>1</b>                  | <b>1</b>                  | <b>0</b>                 |

|      |                |
|------|----------------|
| VAN  | \$ 535.229.199 |
| TIR  | 40%            |
| PB   | 3              |
| IVAN | 0,03           |

*Fuente: Elaboración propia*

Para el flujo de caja de la inversión, se parte de los datos del balance del 2020. Se observa el valor positivo del VAN y una tasa de interés de retorno de 40%, superior a la tasa de referencia asumida como alternativa de inversión. Para calcular el ROI se tomo el valor propuesto en el objetivo general. Aumentar las utilidades en 1,5% tomando como base las del año 2020:  $\$ 3.315.982.000 * 1,5\% = \$ 49.739.730$  como beneficio neto.

$$\text{ROI} = (\$ 49.739.730 - \$ 9.320.652) / \$ 9.320.652 \times 100 = 433 \%$$

Por estos indicadores se determina factible llevar adelante la propuesta.

## Conclusiones y recomendaciones

En el presente reporte de caso, donde se tomó la empresa Tarjeta Naranja, se realizaron una serie de acciones para lograr que la empresa crezca en clientes y en operaciones de forma sostenida en el tiempo. La planificación a 3 años se debe a que con la situación actual de inestabilidad es muy arriesgado proyectar a un mayor lapso sin obtener certezas de que las condiciones económicas mejorarán. Como bien se observó, en los últimos años el crecimiento no ha sido lineal, producto de varios factores por supuesto, la crisis económica del año 2018 y el impacto de la pandemia profundizaron las condiciones para que las empresas no puedan obtener ganancias estables.

La empresa no se encuentra atravesando una crisis, no tiene problemas que solucionar, de hecho, está realizando modificaciones para afrontar los desafíos que depara el futuro respecto a los avances tecnológicos, cambios de hábitos y demás cuestiones ya mencionadas en los capítulos anteriores. Partiendo de esta base, se desarrollaron planes para contribuir a esta decisión de la empresa de adaptarse al futuro. Planes de acción basados en la misión, visión y valores que la empresa pregona.

El desafío es hacerla más competitiva, crecer en cuota de mercado, aumentando la clientela y su consumo así contribuir al aumento de ganancias. La expectativa esta puesta en aprovechar que las personas están demandando herramientas digitales que les simplifiquen el día a día de sus operaciones comerciales, lo cual queda claro en como en los últimos años han crecido la cantidad de empresas que brindan soluciones tecnológicas financieras y el aumento del comercio electrónico también.

Entre los objetivos propuestos, se toma toda la empresa en su conjunto, con el fin de integrarla en si misma, es decir, por un lado, es una empresa proveedora de tarjetas de crédito, el cual es su negocio central y por otro es una llamada Fintech. El propósito que se persigue para crecer implica fusionar ambas partes y brindar a los clientes actuales y futuros la posibilidad de hacer uso de todos los productos y servicios que posee a disposición, de una manera más sencilla y práctica. Que un cliente no pierda tiempo buscando en distintas páginas web el tipo de producto que desea contratar, sino que desde la misma aplicación pueda realizar lo que necesite, desde pagar un resumen, hasta contratar un seguro o adquirir un préstamo personal. Estos cambios requieren de modificaciones, tanto en el departamento



de ventas como en la infraestructura web que sostiene la empresa. La difusión entre los clientes de estas modificaciones es fundamental para que todos sepan de los avances que se desarrollaron para mejorar la experiencia de usuario. Con el plan de creación de la biblioteca financiera se espera que los clientes del segmento actual de la empresa que no la han elegido se puedan volcar hacia ella tentados por aprender de sus finanzas y lograr un uso mayor de las herramientas de pago electrónicas.

El plan de capacitación a toda la fuerza de ventas, puede ser el puntapié inicial para instruir al personal en distintas áreas y hacer rotaciones constantes para que todos puedan aprender las distintas funciones que existen, de cara al futuro, cuando mediante el inevitable avance tecnológico se reemplacen muchos puestos de trabajo, estos recursos humanos tengan la capacidad y experiencia para migrar de sector o de empresa con mas herramientas para encontrar oportunidades.

Se concluye que la implementación es altamente rentable, dejando un VAN positivo, una TIR por encima de la del mercado y un ROI de 433%. Los ingresos de la empresa son muy altos comparados a la inversión realizada, eso posibilita que este tipo de acciones se sigan tomando en el futuro para seguir contribuyendo a ganar cuota de mercado.

Por otro lado, existen algunas cuestiones observadas que no fueron desarrolladas en el presente reporte de caso, pero no dejan de ser importantes para tenerlas en cuenta de cara al futuro. Se recomienda considerar una evaluación de reducción de costos fijos, achicando el parque de sucursales físicas, centralizando otras o porque no, pensar en el modelo que se está desarrollando en algunos países de Europa donde algunas empresas financieras comparten el mismo local, con el fin de reducir los costos de alquiler y demás. De cara al futuro la empresa también debería sumar funcionalidades específicas de una Fintech, como, por ejemplo, crear una plataforma colaborativa de préstamos *p2p*, o también ingresar al segmento de las cripto monedas, tan en auge en estos momentos. En fin, Tarjeta Naranja tiene todo lo necesario para seguir creciendo, pero la amenaza latente de una profundización de la crisis actual, aumento de impuestos o imposición de regulaciones siguen existiendo y ese hecho debe mantenerla en alerta constante y no descuidar los indicadores pertinentes.

## Referencias

Auberdiac P. (Agosto 2021). *Cuántas cuentas virtuales hay en Argentina*. Economía Digital.

Obtenido de: <https://www.iproup.com/economia-digital/24564-dinero-electronico-cuantas-cuentas-virtuales-hay-en-argentina>

BAE negocios (Enero 2018). <https://www.baenegocios.com/negocios/Argentina-es-el-pais-de-la-region-que-tiene-mas-smartphones-por-habitante-20180129-0022.html>

BCRA. (Enero 2020). *Noticias Coronavirus 2019*. Obtenido de: <http://www.bcra.gov.ar/noticias/coronavirus-bcra.asp>

BCRA. (Marzo 2021). *Sistema financiero*. Obtenido de: [http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades\\_financieras\\_informacion\\_estructura.asp?bco=AAA00&tipo=1&Tit=1](http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades_financieras_informacion_estructura.asp?bco=AAA00&tipo=1&Tit=1)

Cámara Argentina de Comercio electrónico. (Marzo 2021). *Estadística de comercio electrónico*. Obtenido de: <https://www.cace.org.ar/estadisticas>

Cámara Argentina Fintech. (Enero 2020). *Estrategia Nacional de inclusión financiera*. Obtenido de: <https://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2020/01/Presidencia-de-la-Naci%C3%B3n.pdf>

Cámara Argentina Fintech. (Julio 2020). *Estudio Fintech 2020 Ecosistema Argentino*. Obtenido de: <https://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2020/12/Estudio-Fintech-2020-Ecosistema-Argentino.pdf>

Cámara Argentina de diseñadores de Rafaela. (Julio 2021). Obtenido de: <https://xn--camaradediseadoresrafaela-koc.com.ar/web/>

Cámara Argentina de la industria del software. (Abril 2021). *Reporte de coyuntura 2020 y expectativa 2021*. Obtenido de: <https://www.cessi.org.ar/opssi-reportes-949/index.html>

Chiavenato & Sapiro (2017), *Planeación estratégica*. México: Mc Graw Hill Educación

Endeavor Argentina. (Agosto 2021). <https://www.endeavor.org.ar/blog-article-innovacion-fintech-un-analisis-del-sector-y-de-las-startups-que-lo-conforman/>

Hills, Jones & Schilling (2015), *Administración Estratégica*, México: Cengage Learning

Iglesias, A. (2021). *Billeteras virtuales en Argentina*. Finanzas 4.0. Publicado en: <https://www.iproup.com/finanzas/23859-que-es-una-billetera-virtual-y-las-mas-descargadas-en-argentina>

INDEC. (Enero 2021). *Acceso y uso de tecnologías de la información*. Obtenido de: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic\\_05\\_213B13B3593A.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_213B13B3593A.pdf)

INDEC. (Junio 2021). *Estimador mensual de actividad económica*. Obtenido de: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema\\_08\\_217EE3609EF2.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema_08_217EE3609EF2.pdf)

Sainz de Vicuña (2017), *El plan estratégico en la práctica*, Madrid: ESIC Editorial

Tarifario ACMA. (Junio 2021). Obtenido de: <https://comunidad.iebschool.com/communitymanagement/tarifario-de-un-community-manager-en-argentina/>

## Anexos

### Anexo I: Análisis de mercado

En adelante se desarrolla el análisis de mercado donde opera la empresa actualmente, con la intención de establecer los parámetros más relevantes del mismo. Estableciendo el tamaño de este, su tasa de crecimiento y el segmento de clientes según los hábitos de compra. Se analiza la competencia detallando fortalezas y debilidades, se menciona las regulaciones legales y por último se inferirán las tendencias hacia el futuro.

El mercado Fintech está en pleno crecimiento desde hace más de una década, pero su crecimiento exponencial comenzó en el 2017 y se potencio en pleno año de pandemia. A pesar del contexto macroeconómico desfavorable, este mercado ha encontrado su nicho, su justificación de crecimiento, gracias a, entre otros factores, el aumento del e-commerce, la caída del uso del efectivo producto de la poca circulación de personas y el aumento constante del uso de dispositivos móviles. Las empresas de este mercado nacieron para lograr un cambio de paradigma mediante la innovación tecnológica y la inclusión financiera. Las Fintech ofrecen distintos servicios, tales como prestamos, pagos digitales, *blockchain*, servicios B2B, seguridad informática, inversiones, proveedor tecnológico, financiamiento colectivo y servicios de seguros o *insurtech* (Cámara Fintech, 2021).

Existen actualmente 268 empresas Fintech operando en Argentina, en los dos últimos años tuvieron un crecimiento de 194%, pasando de 91 empresas a la cantidad actual. Ya duplican y superan la cantidad de empresas bancarias tradicionales y financieras con licencia del Banco Central. En el país el 80 % de los adultos posee una cuenta bancaria tradicional, pero solo el 50% reconoce tenerla y solo el 30% reconoce tener sus necesidades financieras satisfechas. El alto porcentaje de personas que poseen cuenta bancaria pero no la usan está ocupado en su mayoría por beneficiarios de planes sociales, quienes usan la tarjeta de débito solo para retirar el dinero o pagar compras de alimentos. Se puede decir que la gran parte de la población esta subbancarizada (Cámara Fintech, 2021).

Actualmente hay más de 100 millones de cuentas bancarias, entre cuentas corrientes, caja de ahorros, previsionales y de ayuda social. De cuentas digitales existen aproximadamente 12 millones. La principal es Mercado Pago con 5,4 millones, Cuenta DNI

de Banco Provincia con 3,2 millones, Uala con 3 millones, BNA+ con 1,7 millones y Naranja X con 1 millón, entre otras. El uso de efectivo es primordial en una economía que tiene más del 40% de informalidad, lo que hace que la digitalización monetaria encuentre lugar para seguir creciendo (iproup.com, 2021). Cabe mencionar que en Argentina existen alrededor de 40 millones de usuarios de celular o smartphone, quienes son clientes potenciales de las Empresas Fintech (BAE negocios, 2018).

Dimensionando el tamaño y valor del mercado, su facturación anual media se ubica entre los 5 y 20 millones de pesos. Encontrándose 15 empresas por sobre los 500 millones y 21 empresas con facturación menor a los 200 mil pesos. En el medio existen alrededor de 80 empresas que facturan entre 100 millones y 1 millón de pesos. La media de crecimiento esperado de facturación anual ronda entre el 60% y el 100%. Donde el máximo es de 150% y el mínimo de 20% (Cámara Fintech, 2020). El crecimiento esperado tiene una inclinación hacia atender a usuarios particulares y a empresas en mayor medida, tanto por separado como en conjunto brindando soluciones de servicios de intermedios entre individuos y empresas, quedando los startups y los gobiernos en un segundo plano.

La segmentación de clientes depende del servicio del cual se sirvan estos, es decir, en los servicios de pago digital, el rango de edad va de los 25 a 40 años, se mantiene en todos los servicios, lo que varían son los ingresos desde los 15 mil hasta los 60 mil pesos. Los montos de los saldos de las cuentas se dan entre 500 y 10 mil pesos en su mayoría. Cuando se refiere a servicios de inversión y de *insurtech*, los ingresos de los usuarios de estos servicios están por encima de los 60 mil pesos y el seguro que más demandan es del automotor y la inversión más demanda es la referida a los fondos comunes de inversión. El rango de inversión va de los mil pesos a los 100 mil. Respecto a los préstamos a individuos, el promedio otorgado es menor a 20 mil pesos. Las tasas que se pagan son mayores que en los bancos tradicionales generalmente producto de que se trata de personas no bancarizadas, entonces el riesgo de incobrabilidad es mayor. En su mayoría las personas que utilizan estos préstamos lo hacen para urgencias, compras para el hogar o pago de alguna obligación. Los requisitos de acceso a los préstamos Fintech son más flexibles que los tradicionales. Los usuarios en su mayoría eligen los productos Fintech por la menor comisión y una mejor experiencia de usuario.

Respecto al segmento de grandes clientes o empresas, en algunos aspectos esta un tanto desatendida, ya que, por ejemplo, en la actividad de los préstamos, actualmente solo 13 empresas Fintech ofrecen este servicio a empresas Pymes. Por otro lado, el uso de facilitadores de pago se está extendiendo a la mayoría de los comercios. Siendo este uno de los servicios más ofrecidos a las empresas. En el rubro de seguros, son muy pocas las empresas que brindan el servicio a otras empresas. Los servicios B2B, *business to business*, las empresas Fintech ofrecen sus servicios a otras empresas que no necesariamente pertenecen a la misma industria. Los más destacados son los de plataforma de créditos y pagos, mejoras de software, validación de identidad y *scoring* no tradicional. Los principales usuarios son empresas financieras y bancos. 33 Fintech ofrecen estos servicios en el mercado actualmente. La demanda va en aumento, producto de los cambios tecnológicos a los que necesitan adecuarse constantemente y así aumentar sus ventajas competitivas.

En lo que respecta al sector de financiamiento colectivo, el mismo es muy chico en el país y se aplica muy poco. En el futuro de darse las condiciones macroeconómicas se podrá profundizar y tendrá crecimiento. El sector proveedor de seguridad informática y tecnológica es brindado por un 13% de las actuales empresas Fintech. Esta en crecimiento debido al constante avance de la digitalización de la información y los procesos. Algunos de los servicios son procesamiento de pagos, administración, implementación de asistencias de inteligencia artificial y motores de decisión.

Como factor de fortaleza de la competencia es el gran componente local que tienen los desarrolladores, a través de los recursos humanos con sólida formación y competencias. El desarrollo de los procesos y la incorporación constante de tecnología son otras fortalezas. También la velocidad para traducir las necesidades de las personas en oferta de servicios es otra fortaleza. Respecto a debilidades, se puede mencionar la falta de inversión, ya que la mayoría se fondean con fondos propios y la poca experiencia en el manejo del riesgo. También la poca información que poseen en sus páginas respecto a la educación financiera.

El marco regulatorio ha sufrido cambios en los últimos años, esos cambios han afectado a todos los actores, incluidos los bancos tradicionales y en otra medida lo han hecho específicamente sobre el mercado de las Fintech. Todavía no existe una ley específica para el sector como ocurre en México o Brasil. En 2014 se sanciona la normativa que implica el

registro como otros proveedores no financieros de crédito. En 2016 se marcó un hito para el crecimiento de la industria, cuando el BCRA habilitó las transferencias inmediatas entre las distintas modalidades. Luego en 2018 estableció el CVU, clave virtual uniforme, la cual permitió la interoperabilidad entre clientes de bancos tradicionales con clientes de empresas Fintech. Luego en 2020 se estableció la normativa que solicita un registro donde se deben inscribir las compañías proveedoras de servicios de pago. La comisión nacional de valores, CNV, reglamentó el funcionamiento de las plataformas de financiamiento colectivo, excluyendo la posibilidad de invertir en instrumentos de deuda, factor que afectó el desarrollo de este sector. Por último, en 2019 la AFIP establece el régimen de información y retención de IVA y de IIGG. Los clientes toman en cuenta de forma significativa los cambios en las reglamentaciones.

El Mercado tiene un alto grado de crecimiento en el futuro debido a varios factores, entre otros, la informalidad de la economía del 40% de la población y su necesidad de crédito, el aumento constante de dispositivos móviles, 88 de cada 100 personas utilizan celular (INDEC, 2020). Los cambios en el consumo, profundizados por la pandemia, por ejemplo, el aumento del e-commerce y la búsqueda de facilidad y comodidad de los usuarios. Un 83% de las entidades financieras esperan lograr alguna asociación con empresas Fintech y un 76% realizara esfuerzos para innovarse, por ejemplo, migrando sus sucursales físicas a virtuales. Según proyecciones de *Market Data Forecast*, la industria crecerá hasta alcanzar un valor de 305 millones de dólares en 2025 y mantendría un ritmo de crecimiento del 22,1% anual hasta el 2025 (Endeavor, 2020).

## Anexo II: Balance e indicadores financieros

El presente anexo detalla el análisis de la situación financiera de la empresa tomando como base los balances de los años 2017, 2018, 2019 y 2020.

| Tarjeta Naranja en Numeros                         |            |            |            |            |
|--|------------|------------|------------|------------|
|  | 2020       | 2019       | 2018       | 2017       |
| <b>Clientes</b>                                    | 3282000    | 3257000    | 3413000    | 2977000    |
| Variacion respecto año anterior                    | 0,77%      | -4,57%     | 14,65%     |            |
| <b>Consumo promedio anual por cliente</b>          | \$ 109.080 | \$ 100.560 | \$ 120.480 | \$ 134.280 |
| Variacion respecto año anterior                    | 8%         | -17%       | -10%       |            |
| <b>Cantidad Transacciones anuales</b>              | 159089758  | 177849000  | 166330000  | 150033000  |
| Variacion respecto año anterior                    | -10,55%    | 6,93%      | 10,86%     |            |
| <b>Promedio anual de transacciones por cliente</b> | 48         | 55         | 49         | 50         |
| Variacion respecto año anterior                    | -11,23%    | 12,05%     | -3,30%     |            |

*Fuente: Naranja (2020)*

### CUADRO DE SITUACIÓN FINANCIERA COMPARATIVA

|                     | 31.12.20           | 31.12.19          | 31.12.18           | 31.12.17           |
|---------------------|--------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| Activo corriente    | 90.481.926         | 76.889.814        | 97.744.442         | 103.618.788        |
| Activo no corriente | 9.630.878          | 10.024.838        | 9.478.756          | 9.155.360          |
| <b>Activo</b>       | <b>100.112.804</b> | <b>86.914.652</b> | <b>107.223.198</b> | <b>112.774.148</b> |
| Pasivo corriente    | 73.059.208         | 60.758.263        | 69.546.518         | 59.978.156         |
| Pasivo no corriente | 3.201.361          | 4.774.004         | 18.151.771         | 27.126.387         |
| <b>Pasivo</b>       | <b>76.260.569</b>  | <b>65.532.267</b> | <b>87.698.289</b>  | <b>87.104.543</b>  |
| <b>Patrimonio</b>   | <b>23.852.235</b>  | <b>21.382.385</b> | <b>19.524.909</b>  | <b>25.669.605</b>  |

### CUADRO DE RESULTADO COMPARATIVO

|   | 31.12.20         | 31.12.19         | 31.12.18           | 31.12.17         |
|---|------------------|------------------|--------------------|------------------|
| Total ingresos operativos   | 37.135.216       | 38.633.297       | 43.495.799         | 30.489.425       |
| Total de ingresos operativos netos del cargo por incobrabilidad       | 32.692.247       | 31.977.898       | 34.600.177         | 27.153.294       |
| Total egresos operativos  | (22.240.718)     | (22.800.574)     | (26.814.644)       | (16.641.688)     |
| Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades              | (26.393)         | (12.568)         | 942                | 6.541            |
| Resultado del efecto por cambios en el poder adquisitivo de la moneda | (5.151.386)      | (6.681.946)      | (7.138.591)        | (3.535.108)      |
| Resultado antes del impuesto a las ganancias                          | 5.273.750        | 2.482.810        | 647.884            | 6.983.039        |
| Impuesto a las ganancias  | (1.957.768)      | (625.334)        | (3.249.005)        | (3.730.188)      |
| <b>Resultado neto del periodo</b>                                     | <b>3.315.982</b> | <b>1.857.476</b> | <b>(2.601.121)</b> | <b>3.252.851</b> |

*Fuente: Naranja (2020)*



**ESTRUCTURA DEL FLUJO DE EFECTIVO COMPARATIVA**

|   | 31.12.20    | 31.12.19     | 31.12.18    | 31.12.17    |
|---|-------------|--------------|-------------|-------------|
| Fondos generados / (aplicados) por las actividades operativas   | (1.481.615) | 27.074.172   | 2.857.229   | 8.963.973   |
| Fondos generados / (aplicados) a las actividades de inversión   | 644.200     | (3.225.275)  | (1.602.282) | (1.583.241) |
| Fondos generados por las actividades de financiación  | (3.868.566) | (20.077.696) | 5.317.489   | (8.248.429) |
| Total de fondos netos (aplicados) / generados durante el ejercicio  | (4.705.981) | 3.771.201    | 6.572.436   | (867.697)   |
| <b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO AL INICIO DEL EJERCICIO</b>   | 9.897.559   | 10.585.934   | 6.637.770   | 7.066.001   |
| Aumento de efectivo y equivalente de efectivo por fusión  | -           | -            | -           | 1.002.850   |
| Resultado por exposición al cambio en el poder adquisitivo de la moneda del efectivo y equivalentes de efectivo | (2.814.363) | (4.421.970)  | (2.615.447) | (569.559)   |
| Aumento generado por diferencia de cambio atribuible al efectivo y equivalentes                                 | 318.357     | (37.606)     | (8.825)     | 6.178       |
| <b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO AL CIERRE DEL EJERCICIO</b>   | 2.695.572   | 9.897.559    | 10.585.934  | 6.637.773   |

**ÍNDICES**

|                            | 31.12.20   | 31.12.19 | 31.12.18  | 31.12.17 |
|----------------------------|------------|----------|-----------|----------|
| Liquidez                   | 1,238      | 1,266    | 1,405     | 1,728    |
| Endeudamiento              | 3,197      | 3,065    | 4,492     | 3,393    |
| Solvencia                  | 0,313      | 0,326    | 0,223     | 0,295    |
| Inmovilización del capital | 0,096      | 0,115    | 0,088     | 0,081    |
| ROE del período            | (1) 14,66% | 9,08%    | (11,51) % | 14,53%   |
| ROA del período            | (2) 3,55%  | 1,91%    | (2,36) %  | 3,09%    |

*Fuente: Naranja (2020)*

### Anexo III: Presupuesto Google ADS

Presupuesto de Google ADS para campaña de inclusión financiera. Se contrata el servicio durante 1 año. Valor total: \$16416 x 12 mes: \$196.992,00

The screenshot shows the Google Ads budget selection interface. At the top, the Google Ads logo is on the left, and the text "Empieza a llegar a más clientes potenciales" is in the center. On the right, there is a help icon, a phone number "291-917-4547", and an email address "davidsanhueza2000@gmail.com". The main heading reads "Fija un presupuesto para obtener los resultados que quieres". Below this, there are two options for budget selection: "Seleccionar una opción de presupuesto" (selected) and "Moneda: peso argentino (ARS)". Three budget options are listed in a vertical list:

- 110 ARS** al día de media - 3.344 ARS al mes como máximo  
Según lo estimado, conseguirás entre 110 y 330 clics en tus anuncios cada mes
- 225 ARS** al día de media - 6.840 ARS al mes como máximo  
Según lo estimado, conseguirás entre 230 y 670 clics en tus anuncios cada mes
- 540 ARS** al día de media - 16.416 ARS al mes como máximo  
Según lo estimado, conseguirás entre 570 y 1.600 clics en tus anuncios cada mes

The 540 ARS option is highlighted with a blue border and a checkmark, indicating it is the selected budget.

Fuente: Google ADS (2021)

## Anexo IV: Presupuestos ACMA

Presupuesto de promoción en redes sociales. Se contrata el servicio durante 1 año según el tarifario T3 para grandes empresas en modo intensivo. La promoción y gestión se realizará en Twitter, Facebook e Instagram con abono mensual, más el cargo por única vez del Social Media Plan. Valor total:  $\$34100 \times 12 + \$45500$ : \$454.700,00.



### TARIFARIO ACMA (a Marzo 2021 )

Este tarifario es una referencia de los precios **promedios** de trabajos de Community Management para Argentina. Están expresados en pesos argentinos (\$) **por mes**.

No incluye la generación de contenido ni edición.

Hay tres tarifas por ítem (T1, T2 Y T3)

- T1: Profesionales y particulares
- T2: Pymes
- T3: Grandes empresas o Estado

A su vez definimos 3 planes respecto a la frecuencia de actividad:

- Básico : 2 post por semana
- Normal: 5 post por semana
- Intensivo : 10-20 posts por semana

**Aclaración:** Estos valores son en pesos argentinos sin iva, para un CM freelance no presencial.

| ITEM   | T1     |        |           | T2     |        |           | T3     |        |           |
|--|--------|--------|-----------|--------|--------|-----------|--------|--------|-----------|
|  | Básico | Normal | Intensivo | Básico | Normal | Intensivo | Básico | Normal | Intensivo |
| Planes →   |        |        |           |        |        |           |        |        |           |
| Item ↓   |        |        |           |        |        |           |        |        |           |
| Post En Twitter  | 4050   | 4650   | 6100      | 5625   | 6300   | 7800      | 9450   | 10500  | 12500     |
| Post En Facebook   | 4725   | 6975   | 8475      | 6300   | 7875   | 9375      | 7500   | 9000   | 10800     |
| Post En Instagram  | 4725   | 6975   | 8475      | 6300   | 7875   | 9375      | 7500   | 9000   | 10800     |
| Post En Pinterest  | 4725   | 6975   | 8475      | 6300   | 7875   | 9375      | 7500   | 9000   | 10800     |
| Post En Snapchat   | 4725   | 6975   | 8475      | 6300   | 7875   | 9375      | 7500   | 9000   | 10800     |
| Post En Youtube  | 5400   | 6100   | 7100      | 6900   | 7600   | 9150      | 9800   | 10800  | 12500     |
| Actualiz. Sitio Web  | 6100   | 6975   | 8475      | 7500   | 7800   | 9500      | 14000  | 15000  | 18000     |
| Social Media Plan  | 24000  |        |           | 32.500 |        |           | 45.500 |        |           |
| Contestar Emails con consultas   | 10200  |        |           | 15200  |        |           | 17500  |        |           |
| Gestión de Comunidades y Moderación de comentarios full time en todas las RRSS | 15500  |        |           | 21000  |        |           | 27000  |        |           |

*Fuente: Extraído del tarifario de Community Management Argentina (2021)*

## Anexo V: Presupuesto biblioteca educativa financiera

Presupuesto orientativo de creación biblioteca educativa financiera. Provisto por la Cámara de diseñadores Web de Rafaela. El Costo publicado se aumenta en un 30% por ser hacia un cliente grande. Costo mensual de mantenimiento de \$18800,00.

Total:  $\$18.880,00 \times 34 + \$66.600,00$ :  $\$705.800,00 \times 30\%$ :  $\$ 917.540,00$

|  |                  |
|--|------------------|
| <b>Maquetación sitio "Completo"</b>  | <b>\$ 66.600</b> |
| Estilo multipágina o sábana. Hasta 14 secciones, slider animados, mapas de google y conexión a redes sociales. |                  |

*Fuente: Cámara de diseñadores de Rafaela (2021)*

## Anexo VI: Presupuestos desarrollo de aplicación

Presupuesto referencial de la cámara de diseñadores de Rafaela para el desarrollo de una aplicación móvil. Total:  $\$43000 \times 3 + \$64400$ :  $\$193400 \times 30\%$ :  $\$ 251420,00$

|  |                  |
|--|------------------|
| <b>Diseño APP UX (experiencia de usuario)</b>  | <b>\$ 43.000</b> |
| Navegación/usabilidad. Hasta 5 pantallas (vertical/horizontal de c/u) para 1 OS.                     |                  |
| <b>Diseño APP UI (interfase de usuario)</b>  | <b>\$ 43.000</b> |
| Selección y distribución de los elementos. Hasta 5 pantallas (vertical/horizontal de c/u) para 1 OS. |                  |
| <b>Maquetación APP (programación Híbrida)</b>  | <b>\$ 43.000</b> |
| Hasta 5 secciones (vertical/horizontal de c/u) para 1 OS.  |                  |
| <b>Maquetación APP (programación Nativa)</b>   | <b>\$ 64.400</b> |
| Hasta 5 pantallas (vertical/horizontal de c/u) para 1 OS.  |                  |

*Fuente: Cámara de diseñadores de Rafaela*

