

UNIVERSIDAD SIGLO 21

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TRABAJO FINAL DE GRADO

“Planificación estratégica para la empresa Tarjeta Naranja”

Alumno: Juan Manuel Brussa

DNI: 38.330.947

Legajo: ADM17496

Tutor: Sofía Rinero

Año 2021

Resumen

En el presente Reporte de Caso se llevó a cabo, por medio de la planificación estratégica el incremento de un 15% de los ingresos por servicios prestados por Tarjeta Naranja en un período de tres años, mediante acciones de comercialización sobre la base de que la empresa asumiera un rol activo como Fintech en el mercado, a la vez de que se alcance un nivel de satisfacción de estas empresas. El desarrollo de la propuesta se obtuvo sobre la base de identificar que el ecosistema emprendedor de Córdoba y Argentina presenta potencialmente crecimiento, en donde Tarjeta Naranja puede cumplir un rol de incubadora sobre Start-up en diferentes etapas para alcanzar el crecimiento de la organización. El plan se realizó sobre la base de diseñar dos planes de acción; determinación de proceso y el plan de comercialización para el posicionamiento. El plan implicó la incorporación de personal como encargado del área de Fintech y el asesoramiento externo de un profesional de Ciencias Económicas que arrojó un costo de la propuesta de manera anual de \$ 3.500.736, generando una mejora en la empresa con el proyecto que arroja un VAN positivo de \$204.525 para el primer año un ROI de 132%.

Palabras Claves: planificación estratégica, crecimiento, Tarjeta Naranja, Fintech.

Abstract

In this Case Report, the main objective was a 15% increase in income in Tarjeta Naranja through strategic planning over a period of three years, on the basis that the company assume an active role as Fintech in the market, while achieving a level of satisfaction from these companies. The development of the proposal was obtained on the basis of identifying that the entrepreneurial ecosystem of Córdoba and Argentina presents potentially growth, where Tarjeta Naranja can play an incubator role on Start-up in different stages to achieve the growth of the organization. The plan was carried out on the basis of designing two action plans; the first one included process about the service of the company, and the second plan included the commercialization as a path of improve the position of the company. The plan involved the incorporation of personnel as the person in charge of the Fintech area and the external advice of an Economic Sciences professional who produced an annual cost of the proposal of \$ 3,500,736, generating an improvement in the company with positive NPV of \$ 204,525 for the first year an ROI of 132%.

Keywords: strategic planning, strategies, growth, backward integration, Target Group.

Índice

Introducción.....	1
Análisis de la Situación	3
Análisis del macroentorno: PESTEL	3
Análisis del microentorno: Cinco fuerzas de Porter	7
Análisis interno: Cadena de Valor	10
Marco Teórico	15
Conclusión Diagnóstica.....	18
Plan de Implementación	19
Análisis de Misión, Visión y Valores	19
Objetivo General.....	19
Objetivos Específicos	20
Alcance	20
Estrategias	21
Planes de Acción.....	22
Recursos involucrados	27
Marco Temporal	28
Propuesta de Medición y Evaluación.....	28
Conclusiones y Recomendaciones	29
Bibliografía.....	31
Anexo	33
Anexo I	33

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Cantidad de nuevas empresas del sector Fintech	8
Gráfico 2: Cantidad de empresas por público objetivo de las Fintechs.....	9

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Ecosistema de servicios Tarjeta Naranja.....	11
Ilustración 2: Propuesta de valor a clientes	12

Índice de Tablas

Tabla 1: Recursos involucrados Plan de Acción del Público Objetivo	23
Tabla 2: Recursos involucrados Plan de Acción de Comercialización	25

Tabla 3: Recursos involucrados Plan de Satisfacción del Cliente.....	26
Tabla 4: Recursos involucrados totales	27
Tabla 5: Indicadores del primer año	27
Tabla 6: Diagrama de Gantt	28
Tabla 7: Flujo de Fondos.....	33

Introducción

En el presente Reporte de Caso se abordará la temática de aplicación de la herramienta planificación estratégica para la organización Tarjeta Naranja, con el objetivo de mantener la posición de mercado que posee a través de planes de acción que agreguen valor a la empresa como una Fintech del mercado. La estrategia que se llevará a cabo para la empresa será la de crecimiento ampliando los servicios prestados a los nuevos clientes que resultarían proyectos a incubar y buscar financiamiento. El tipo de estrategia que predominará será la de crecimiento, pero deberá valerse de la aplicación de la estrategia funcional para que sea posible llevar a cabo la definición de las tareas, actividades y roles que se deben delimitar para acceder a dichos servicios para un público objetivo que la empresa aún no ha desarrollado todo su potencial.

Tarjeta Naranja S.A. fue fundada en la Ciudad de Córdoba y desarrolla su actividad en el sector financiero llevando a cabo el otorgamiento de tarjetas de crédito y de créditos personales a sus clientes, tanto en la provincia que surgió como en el resto de las provincias del país. La organización se conformó en el año 1969 a través de una casa de deporte SALTO 96 creando el servicio para sus clientes de utilizar las cuentas corrientes. En este desarrollo de posibilidad de financiar las compras realizadas por los usuarios es que surgió la posibilidad de identificar a los clientes por medio de tarjetas para identificarlos como amigos y así obtener diferentes beneficios particulares.

En particular la organización dispone en la actualidad convenio con diferentes empresas referentes en el mercado del crédito como Visa, MasterCard, American Express y su propia identificación que gracias a la llegada del Grupo Galicia al holding de la empresa amplió su radio de acción. En cuanto a su presencia a nivel nacional la empresa cuenta con diferentes canales para encontrarse próximos a sus clientes a través sucursales, unidades de negocio más pequeñas y receptorías que tienen a lo largo del país para recibir trámites de los clientes. Los usuarios de Tarjeta Naranja S.A. según el último Informe de Sustentabilidad (2019) para los inversores interesados en la empresa afirma que cuenta con 1.500.000 de usuarios activos en la plataforma Naranja Online, 948.125 en App Naranja, 26.110 en Tienda Naranja y un total de 539 comercios adheridos. La importancia de la empresa en el rubro la ubica como la empresa líder en cantidad de plásticos de tarjetas de crédito emitidas que no se encuentra bancarizada.

El devenir del último año 2020, para Tarjeta Naranja implicó un desafío en la reorganización de su forma de trabajo que implicó asumir nuevos retos en materia de unir

el teletrabajo y mantener los mismos estándares de calidad y atención que ya poseían. En este desarrollo, y con un proceso que se había iniciado hace ya algunos años, es que Tarjeta Naranja asumió la denominación de Fintech. Si bien en la actualidad no existe una definición unánime de qué se considera una Fintech, podría afirmar que como tal la misma intenta dar soluciones financieras al mercado por medio de la utilización de las nuevas tecnologías como aplicaciones móviles, uso del big data, entre otros con el objetivo de prestar servicios financieros.

En Argentina, según Bastante (2020) la composición del ecosistema de este tipo de organización ubica aquellas relacionadas con los préstamos bancarios como el primer servicio que ofrecen, en el 24% de los casos, mientras que el 20% aplica soluciones para pagos y transferencias y servicios especializa B2B. El entorno en que se desarrollan las mismas resulta competitivo, dado que entre el año 2017 y 2019 se crearon en promedio 20 nuevas empresas del rubro, aunque en el año 2020, tan sólo 11. El desafío sobre este mercado, según Pwc (2020) se encuentra más allá de la innovación dentro de la prestación de servicio en la oportunidad que se puede generar cada organización para determinar su propio nicho de mercado, dado que solo el 50% de los argentinos se encuentra bancarizados, a la vez de que 16 millones de habitantes se encuentran excluidos del sistema financiero. La posición de mercado en este sentido, su búsqueda y perdurabilidad en el tiempo son esenciales para que se pueda mantener como tal.

En cuanto antecedentes de otras investigaciones que hayan abordado la temática relacionada a la gestión de estrategias de crecimiento para las Fintech, Pazmiño Hernández, Castañeda Sánchez, Real y Nivar Arias (2017) plantearon la posibilidad de aumentar el público objetivo con una mayor cantidad de proveedores de servicios financieros que sean actores establecidos en la industria para planificar los procesos desde la perspectiva del cliente. La propuesta propiamente dicha implicó el desarrollo de un equipo de trabajo para incubar empresas con diferentes disciplinas que resultan necesarias para el proceso de expansión de las ideas que se encuentran en un estado incipiente de conformación de la idea de negocio.

Otro aporte sustancia a la temática de la planificación estratégica desde la perspectiva de las Fintech, lo realiza Samacá Rojas (2020) quien afirma que la planificación estratégica para este tipo de empresas puede concentrarse en brindar oportunidades a pequeños emprendimientos desde la diferenciación en la prestación de fondos teniendo en cuenta la objetividad, viabilidad, adaptabilidad del negocio y posible integración a los servicios que la Fintech ya presta. En este sentido es que se tiene que

establecer estrategias, al momento de la financiación que agreguen valor a los emprendimiento, especialmente en materia de procesos internos y canales de distribución para que sea un negocio en el futuro escalable.

En función de la información planteada hasta el momento y de la necesidad latente que tuvo Tarjeta Naranja de convertirse en una Fintech a partir del cambio de paradigma que implicó el año 2020, es que dotará a la organización de estrategias de mercado para incrementar su posicionamiento y crecimiento en el mismo.

Análisis de la Situación

Análisis del macroentorno: PESTEL

El estudio del entorno macro que rodea a la organización y que componen las fuerzas externas que influyen en la toma de decisiones de las empresas puede ser analizado desde el uso de la matriz PESTEL en la cual se analizan las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que componen la misma.

Factores Políticos

El análisis político de la realidad que atraviesa Argentina se caracterizó según O'Connor, Freyre y Schneeberger (2021) como el conjunto de decisiones en materia de políticas públicas de país que se encuentran signados por dos realidades del país, la discusión entre salud y economía, como así también las próximas elecciones legislativas. Las políticas públicas que se encuentran vigentes en Argentina y que afectan a la actividad productiva, tanto tecnológica como no tecnológica son; la decisión de mantener una política fiscal expansiva por medio de una fuerte emisión monetaria, las restricciones a la actividad económica producto de la expansión del virus, el aumento en el costo de la logística y la presión fiscal. Estas cuatro acciones llevan a que las decisiones de inversión, según los autores deban en mayor medida ser lo más acertadas posibles dado que el margen al error en términos económicos no es grande en el país.

En este sentido se hace evidente la coyuntura actual de las elecciones legislativas donde se incrementó según Cronista (2021) el gasto público por la llegada de vacunas, aunque en mayor medida por la campaña electoral que implicó un mayor gasto en asistencialismo. A este contexto es necesario adicionarle que las decisiones políticas también se relacionaron a nivel económico por medio de un arreglo para aliviar al país en los próximos vencimientos con el Fondo Monetario Internacional.

La influencia de esta variable para el caso de la empresa Tarjeta Naranja podría afirmarse que es negativa desde el punto de vista que la organización se ve afectada por la presión fiscal de sus actividades y las diferentes restricciones que establece a la actividad económica, afectando la capacidad de pago de sus clientes que son comercios.

Factores Económicos

A nivel económico podría afirmarse que, según Meaños (2021) la situación del país no ha sido la más propicia durante el año 2020 y la perspectiva de mejora para el año 2021 si bien existe se observa que la misma resulta lenta e insuficiente para el nivel de caída del producto bruto interno que observó en el año anterior. Algunas de las variables que más afectó a la situación económica podrían resumirse por medio del análisis del consumo de los ciudadanos que se vio deteriorado durante los primeros meses del año 2020 y que si bien se encuentra en recuperación actualmente, en términos nominales, el poder de compra de los salarios se ha deteriorado.

En este contexto es que el autor remarca que la pandemia no sólo agravó la situación económica del país, sino que implicó un desafío para los hábitos de consumo de los ciudadanos que empezaron a dejar de utilizar como medio de pago el efectivo y se intensificó el uso de los medios digitales de pago;

“En el comercio físico, la torta quedó repartida entre 37% de efectivo, 21% de tarjetas de crédito, 23% de tarjetas de débito bancario, 11% de billeteras electrónicas, 2% de tarjetas prepagas” (Meaños, 2021, p 2).

A su vez, desde Infobae (2021), afirmaron que el producto de la aplicación de una política monetaria expansiva de emisión monetaria que implicaría un incremento del acceso al dinero, para llevar a cabo políticas públicas, el impacto que se obtiene en el bolsillo de los ciudadanos se puede observar por medio de alguna de las políticas aún vigentes que se establecieron como de emergencia durante la pandemia, el programa REPRO II, aunque la realidad es que la situación no implicó una mejora generalizada para el salario real. La importancia del salario real de los consumidores se hace presente en el comportamiento del consumo de los ciudadanos que refleja la posibilidad de compra y la necesidad de financiamiento que pueden requerir, donde Tarjeta Naranja entra en juego como un actor clave. Infobae (2021) relevó en un estudio conjunto con la consultora Focus Market, el comportamiento del consumo durante los últimos 15 meses, mostrando que hasta marzo del 2021 la caída en el consumo alcanzó el 26%, en la siguiente ilustración se puede observar dicho comportamiento.

La influencia de esta variable para el caso de la empresa Tarjeta Naranja se puede observar como ambigua, dado que en primer lugar es preciso mencionar que el hecho de generalizarse el uso de los canales digitales implica la posibilidad de integrarse con mayor fuerza al mercado de las Fintech, que es el objetivo del presente trabajo. Mientras que para el caso del deterioro del consumo se observa que la dinámica no es positiva dado que la caída del mismo implica que los usuarios puedan incurrir en mayor medida en mora del pago para recuperar consumo y afecte a la rentabilidad de la empresa.

Factores Sociales

A nivel social, la variable que más afecta la situación de la economía argentina es el nivel de pobreza, que según Kanenguiser (2021) el valor informado de INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos) sobre esta variable alcanza a un 42,9% de los argentinos, generando un deterioro de las condiciones de vida de una gran cantidad de familias que no alcanzan a cubrir sus necesidades básicas. Esta situación genera, según el autor, un deterioro no sólo de las condiciones de vida de dichas familias, sino que genera una presión social general que afecta aún más la toma de decisiones de los hacedores de políticas. A su vez, menciona que, si las actualizaciones de salarios nominales no se ajustan a niveles próximos a la inflación, a la vez de que crece la cantidad de trabajo formal perdido, este valor se volverá más difícil de controlar. Esta situación afectará constantemente a las emisoras de tarjeta de crédito ya que se achica la población objetivo, como así también se incrementó el riesgo posible de incobrabilidad ante la fragilidad en el trabajo.

En cuanto a la afeción de esta variable para el entorno de la Empresa se destaca que nuevamente es negativa y en estrecha relación con la anteriormente planteada dado que se observa una realidad social compleja, donde el deterioro de las condiciones de acceso a los bienes y servicios es cada vez más difícil. Si bien la organización es líder en la emisión de tarjetas de crédito debe de tener cautela en cuanto a la ampliación de su cartera con clientes que por situación económicas no puedan abonar sus pagos. A la vez de que su compromiso con la sociedad en su reporte de sustentabilidad menciona las acciones tendientes a mejorar la realidad social del país.

Factores Tecnológicos

El análisis de la dimensión tecnológica da cuenta que, en continuidad con la visión planteada del análisis propuesto por Meaños (2021) la pandemia aceleró procesos de transformación digital que resultan útiles para el sector de servicios. Un claro ejemplo de

esta situación lo plantea el autor al mencionar que el uso de las billeteras electrónicas se incrementó durante el transcurso del año 2020 y fue una tendencia que se mantiene en la actualidad en el 2021. A la vez de que se incrementó el uso de este medio de pago también lo hicieron las estafas virtuales y la desconfianza, a partir de las mismas, en el uso de estos, por lo cual el autor plantea que resulta un desafío a avanzar para todo el sector financiero el hecho de aumentar la seguridad.

A su vez, el avance tecnológico, según Meañes (2021) se plantea no sólo en los medios de pagos sino también en la manera de comercializar bienes y servicios, donde los servicios como Tienda Nube, Mercado Pago y Mercado Libre se han hecho cada vez más extensivos en su uso, razón que justifica el hecho de que empresas como la analizada hayan ampliado los canales de comunicación.

En conclusión, es posible afirmar que la influencia de esta variable para la empresa es positiva dado que la misma muestra un potencial de crecimiento en el sector financiero y de soluciones tecnológicas para los medios de pago de los bienes y servicios.

Factores Ecológicos

En relación a la dimensión de factores ecológicos que afectan el entorno en el cual se encuentra inmersa la empresa, es necesario rescatar un estudio en el que fue parte la Agencia Télam y el Instituto de Vida Silvestre, que la misma Agencia Télam (2021) rescata afirmando que el hecho de que la pandemia generó un freno al modo de relacionarse entre los miembros de la comunidad generó preocupación entre los ciudadanos. En sí mismo el estudio mostró cómo el 71% de los argentinos encuestados afirmaron que la ocurrencia de la pandemia generó en ellos más conciencia de la importancia del cuidado del medioambiente. En sí mismo el estudio no sólo muestra el aumento en la preocupación general de los ciudadanos, sino también en el hecho de que los mismos han presentado interés en modificar sus conductas de consumo y de uso de los recursos naturales para así intentar colaborar con el medio ambiente. Entre las situaciones que más preocupó a los encuestados se observó que el incremento en el uso de recursos por la actividad productiva es una de las variables que más influencia tiene al momento de decidir qué empresas forman parte de sus decisiones de consumo.

La influencia de esta variable para el caso particular del entorno de la empresa analizada influye de manera positiva porque el sector financiero tiene un gran compromiso, tanto como empresa que cotiza en bolsa como por voluntad propia un compromiso con la sustentabilidad, expresado en los informes de sustentabilidad que las

mismas publican para sus inversores y grupos de interés. En este contexto es que se encuentra la posibilidad de que la organización encuentre, con los esfuerzos ya realizados, un diferencial en el entorno de las Fintech.

Factores Legales

Los factores legales se encuentran en estrecha relación con las decisiones políticas que los hacedores de políticas públicas deciden implementar. Sin embargo, existieron algunos hechos en el año 2020 que implicaron una modificación en las reglas de juego del sector financiero, específicamente en las tarjetas de crédito que vale la pena mencionar por su vigencia actual. El BCRA (2020) restringió el acceso al mercado de cambio único a las empresas para mantener el estado de las reservas en divisas del país. Esta restricción puso de manifiesto una estrangulación futura para las empresas que ya habían asumido obligaciones en dólares. En esta misma dirección se establecieron créditos a tasa cero, tanto en el año 2020 como en la edición 2021, donde se reglamentó en conjunto con AFIP el otorgamiento del mismo en cooperación con bancos para acreditar el mismo en las tarjetas de crédito de los solicitantes. Esta última decisión afecta de manera negativa a empresas que son emisoras de tarjetas de crédito no bancarias dado que los consumidores que solicitaron los créditos utilizarán el mismo solo en la tarjeta que fue consignada en detrimento de uso de otras.

La influencia de esta variable genera un aspecto negativo para el entorno de la organización analizada, dado que la restricción al mercado de cambios como así también la potencialidad en el uso de la tarjeta de crédito bancaria por los créditos a tasa cero, muestra como el sector debe de innovar en soluciones digitales que prevalezcan por encima de un entorno que perjudica al sector.

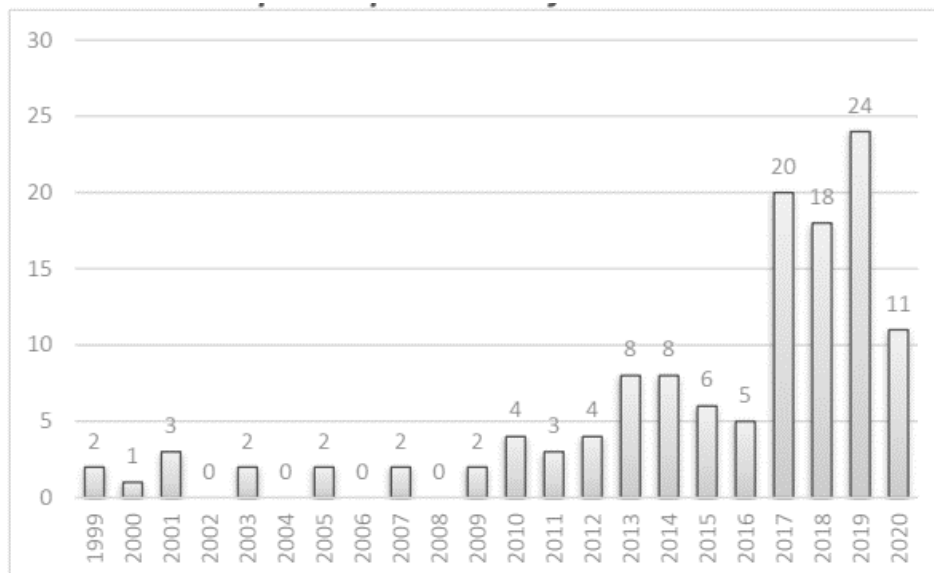
Análisis del microentorno: Cinco fuerzas de Porter

En la intención de llevar a cabo un completo análisis de la situación que rodea a la organización en el entorno en que se desarrolla se presenta la herramienta de las Cinco Fuerzas de Porter, que según Kotler (2001) permiten visualizar; la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los consumidores, la amenaza de ingreso de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores. El análisis de la organización se realizará desde la óptica de la nueva acepción de la misma como un jugador que forma parte del entorno de las Fintech.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado de las Fintech en Argentina, según Bastante (2020) resulta un entorno dinámico que ha crecido en los últimos años a grandes niveles, debido a que los nuevos emprendimientos que forman parte de la realidad del país se basan en las tecnologías como fuente de diferenciación de los competidores. Los nuevos competidores son una amenaza constante dentro de la industria dado que en algunos casos grandes empresas tecnológicas han superado problemas de burocracia y se integran al mercado con un gran potencial de competencia, ofreciendo en primera instancia, y como estrategia de ingreso fuentes de financiamiento a diferentes segmentos de la industria de Argentina. En el siguiente gráfico se observa la evolución del sector a lo largo de los últimos años desde el comienzo del sector.

Gráfico 1: Cantidad de nuevas empresas del sector Fintech



Fuente: Bastante (2020)

En función de la información mencionada anteriormente es posible afirmar que la influencia de esta variable para el entorno micro de la empresa es alta, dado que constantemente ingresan nuevos actores al mercado debiéndose diferenciar en la modalidad en que prestan servicio, en el prestigio de los años de servicio como así también en la escalabilidad que ofrecen a los nuevos emprendimientos, como así también a los clientes por medio de incubadoras de ideas.

Poder de negociación de los proveedores

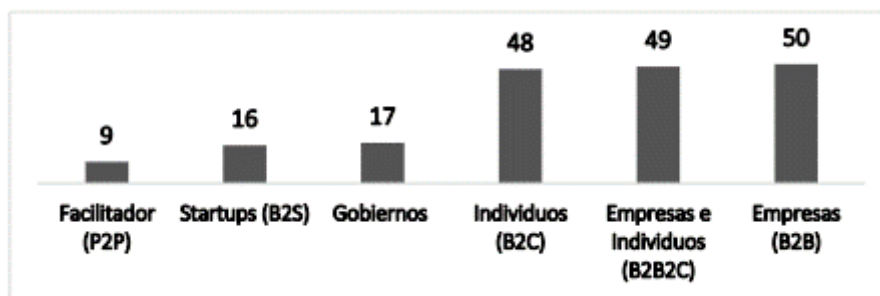
En relación al poder de negociación con los proveedores, el sector al cual pertenecen los mismos se comprende por el del software. Según Digitalhouse (2021) la

industria muestra grandes niveles de pleno empleo, donde el desarrollo de las soluciones tecnológicas crece constantemente pero hay una escasez de programadores con los niveles de educación que el entorno requiere. Esta situación genera que cada vez que las empresas deciden avanzar en esta dimensión existan barreras para encontrar quienes realicen el maqueteado de las necesidades que quieren satisfacer. En sí el poder de negociación de las empresas con los proveedores es baja, dado que el recurso escaso genera que sea necesario, al momento de conseguirlo mantenerlo y en este sentido el poder de la empresa con el recurso resulta relegado.

Poder de negociación de los compradores

En este caso los compradores, el poder de negociación es medio a alto debido a que tipo de servicio se solicita, siendo que según Bastante (2020) los principales destinos de los servicios de las Fintech se resumen en el siguiente gráfico.

Gráfico 2: Cantidad de empresas por público objetivo de las Fintechs



Fuente: Bastante (2020)

A partir del gráfico se puede observar que el poder de negociación aumenta a medida que existe una menor cantidad de empresas que compiten en el mercado sobre la prestación del servicio. Mientras que en el caso de las empresas B2B la competencia es mayor por lo que el poder de negociación disminuye. En función de los servicios prestados por la empresa analizada la misma se encontraría dentro de los sectores de individuos con un poder de negociación medio como así también con empresas tanto para el segmento B2B2C y B2B.

Amenaza de ingresos por productos sustitutos

En relación a la amenaza de productos sustitutos es posible mencionar que en la diversidad de servicios que se pueden ofrecer en el entorno de las Fintech la amenaza es media a alta. La innovación que resulta en la actualidad, según Pwc (2021) sobre el entorno de las Fintech se encuentra en el uso del open banking, ya que el 93% de los entrevistados de empresas que forman parte del ecosistema afirmaron que es un entorno

que regula una instancia clave, para nuevos productos y servicios por parte de varios y diversos jugadores. Así la posible aparición de plataformas que ofrezcan servicios financieros es una realidad que puede surgir con variantes que hagan que se vuelvan sustitutos de los servicios prestados por otra. La competitividad del sector hace que esta fuerza sea alta debido a que el cambio es una de las variables, por lo que establecer la ventaja en la que una organización se puede diferenciar será clave.

Rivalidad entre competidores

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter finaliza con la posibilidad de afirmar que la industria es altamente competitiva, que las fuerzas tienen en la mayoría de las mismas una influencia media tendiendo a alta, por lo que la definición de la estrategia a seguir será el camino de acción para cualquier integrante del ecosistema de las Fintech. En particular, la dinámica entre el sector financiero y el sector tecnológico será la clave para encontrar cuál es el punto fuerte a potenciar. En esta determinación la empresa en cuestión debe tener en claro que enfrenta desafíos que más allá de la implementación de nuevos servicios, se encuentra en que deberá enfrentar cambios en aspectos culturales, regulatorios y tecnológicos que requieren esfuerzo de ambas partes.

Los hallazgos que fueron presentados en el análisis de esta dimensión del entorno micro dan cuenta que la planificación estratégica como una herramienta que puede plantear planes de acción puede ser la encargada de dotar a la organización de una perspectiva que le permita el crecimiento. En el que el mayor reto se encuentra en la penetración y permanencia en el mercado.

Análisis interno: Cadena de Valor

El análisis de la cadena de valor de Tarjeta Naranja como Fintech permitirá dar cuenta cuáles serán las estrategias a seguir teniendo en cuenta el entorno externo y el micro, que a en conjunto con el interno permitirán determinar, en base a la matriz de Ansoff las bases estratégicas para el desarrollo de los planes de acción.

Actividades primarias

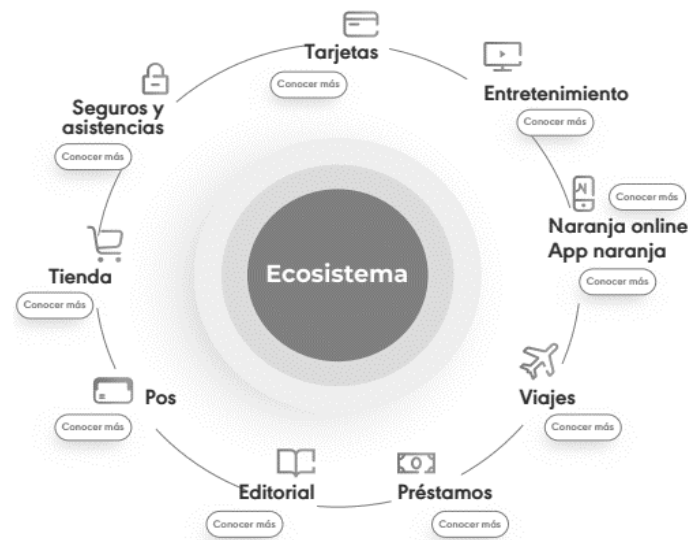
En el análisis de las actividades primarias de la empresa Tarjeta Naranja es posible observar que,

- La logística de entrada hace referencia a cómo llegan los productos terminados, en este caso particular el servicio que la organización lleva a cabo. En el caso especialmente de la empresa la cadena de suministro es esencial en la prestación

de servicios de entrega de tarjetas de crédito, asesoramiento económico a los clientes y empresas, como así también legal. En relación a los proveedores es posible visualizar que, la cadena de suministro está conformada en su mayoría por pymes del país, los cuales se dividen en; proveedores de producción, ofreciendo servicios e insumos para el *core* de la compañía y proveedores de soporte, necesarios para la operatoria de la empresa. La selección de los mismos se basa en criterios de sustentabilidad, eficiencia y calidad, en una plataforma de registro y clasificación que nos permite también realizar informes de riesgo y auditorías.

- Operaciones: En la siguiente ilustración se puede observar el ecosistema de servicios que presta la organización, a los diferentes clientes y en relación a los proveedores mencionados anteriormente.

Ilustración 1: Ecosistema de servicios Tarjeta Naranja

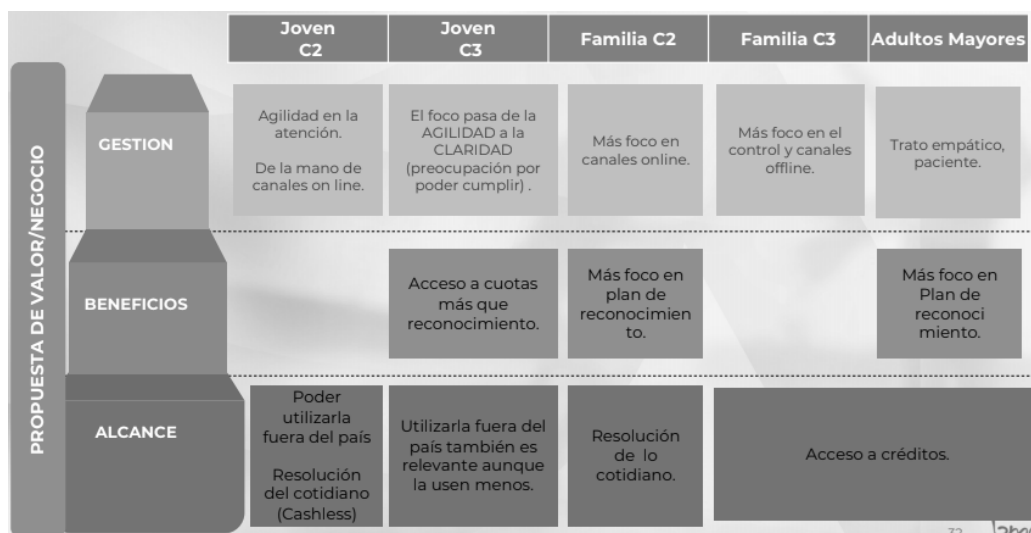


Fuente: Reporte de Sustentabilidad Tarjeta Naranja S.A (2019)

En este análisis se puede observar que la logística sobre la base del servicio se hace por medio de la plataforma Naranja X donde el consumidor puede acceder a los servicios online, cuando sea la gestión de sus resúmenes de tarjeta, o bien a solicitar un turno para un asesoramiento personalizado. El hecho de que se hayan concentrado las diferentes acciones en una plataforma genera una ventaja para la empresa dado que allí se puede dirigir todo tipo de usuario. En esta misma plataforma se pueden realizar las operaciones de prestación de servicios de manera ágil y sencilla. La empresa posee dos tipos de clientes: por un lado, las personas; y por el otro, los comercios amigos. En la actualidad existen 4,5 millones de

personas que disponen de tarjetas de crédito. Mientras que el segundo sector son los comercios amigos, con quien la organización otorga beneficios en relación los plazos de pago de los clientes. En su rol de Fintech no se observa que la organización disponga de un tercer tipo de cliente que implicaría la posibilidad de ofrecer servicios financieros a nuevos emprendimientos que funcionen como Start-up o bien como una empresa que le brinde a otras, financiamiento. Este último punto no aparece como identificable específicamente dentro de la plataforma para observar los servicios que brinda, por lo que sería posible llevar adelante planes de acción para implementar esta posición. En la siguiente ilustración se muestra el perfil que desea abarcar de clientes en el sector de personas.

Ilustración 2: Propuesta de valor a clientes



Fuente: Reporte de Sustentabilidad Tarjeta Naranja S.A (2019)

- Logística externa, la recepción de las retribuciones por los servicios prestados se realiza de manera online en su gran mayoría o bien de manera presencial, de acuerdo a la solicitud de turnos. Si bien sería un ideal que la organización lograra implementar su logística externa en soporte digital, pero tiene un público diverso cuando en relación a personas se trata por lo que la migración hacia esa modalidad no sería posible.
- Marketing y Ventas se observa que las mismas son realizadas de manera exhaustiva y con buenos resultados para el caso de la organización en materia de promoción de clientes, tanto en personas físicas como en relación a la gestión de los comercios amigos. A la vez de que el nivel de satisfacción de los clientes es medido por un

servicio post-venta. El resultado de este análisis arrojó que el 61% de las entrevistas se consideraron fanáticos de los servicios prestados por la empresa para con sus inquietudes, mientras que el 27% consideró que la prestación de servicios le resultó indiferente y el 12% se encontraron desilusionados.

Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo muestran el estado de soporte de las actividades primarias teniendo en cuenta en él la participación de los recursos humanos.

- Infraestructura de la organización, donde se muestra que las actividades que se presentan en apoyo a la modalidad de prestación de servicio de Tarjeta Naranja como Fintech están bien determinadas cuando en materia de manejo de tarjetas de créditos y comercios amigos se trata en contabilidad, finanzas y planificación de las actividades. Algunos de los resultados que muestran el buen desempeño de la organización en este sentido son los 2.400.000 de resúmenes digitales que fueron enviados a los clientes, abarcando el 72% del total, la cantidad de 340 mil cobranzas por botón de pago online. Estos ejemplos dan cuenta de cómo el soporte tecnológico tiene un rol fuerte dentro de la organización, razón que llevaría a pensar que si la misma se expandiera hacia nuevos negocios como el de la incubadora o desarrolladora de emprendimientos tendría el respaldo suficiente.
- Dirección de recursos humanos, la cual tiene una preocupación fundamental en sus colaboradores que se refleja en la visión de la organización donde se tiene que los mismos tienen no sólo un sistema de selección e inducción adecuado, sino que también un perfeccionamiento profesional que les permite llevar a cabo un crecimiento profesional dentro de la empresa. A su vez, en relación a la Responsabilidad Social Empresaria de la empresa respecto de sus colaboradores se observa una preocupación adicional dado que se proveen herramientas para mantener la salud y calidad de vida en el trabajo.
- Desarrollo de tecnología, en el desarrollo de la tecnología Tarjeta Naranja X como Fintech lanzó las aplicaciones para recibir dinero, recargar de celular y de las tarjetas de transporte en 21 de las 23 provincias del país, comprar y vender dólares, que aún podría potenciarse más, dado que su lanzamiento realizó en el año 2019.

En función de la información expuesta hasta el momento es posible destacar, mediante la matriz de Ansoff, donde se propone llevar a cabo una estrategia de penetración del mercado en el mercado de las Fintech, con clientes nuevos y hasta

usuarios actuales que se incorporen a una nueva modalidad de prestación de servicios. Específicamente el plan de acción que se realizará para tal caso es brindar estrategias concretas para que se pueda unir los deseos de la empresa en incorporarse al mercado con el financiamiento de diferentes emprendimientos o bien como incubadora de empresa.

Marco Teórico

El desarrollo del marco teórico para el presente Reporte de Caso tiene la intención de dotar de un conjunto de ideas, conceptos que conforman lo que se entiende por planificación estratégica como la herramienta que se utiliza para llevar a cabo la propuesta de mejora. García Giulanny y otros (2017) plantean que el proceso de planificación estratégica tiene su ventaja en la determinación de las estrategias que se conciben como las acciones a llevar a cabo dentro de la empresa para alcanzar una mejor posición competitiva, valorando los diferentes escenarios futuros. En este sentido es que los autores no plantean a esta actividad como un conjunto de acciones complejas, sino más bien en el sentido de que las misma no deben planificar ir en contra de la posición competitiva de la empresa, sino más bien a favor.

Ullón, Caravajal y Abarca (2017) presentan, en la misma línea que los autores antes mencionados que el proceso de planificación estratégica es un reconocimiento de tres elementos que interactúan entre sí, la misión y visión sobre la que se sientan las bases de toda organización, los valores con los que gestiona una empresa y los resultados que desea alcanzar. Vidal (2017) presenta que la planificación estratégica puede ser entendida por medio de valores, creencias y supuestos compartidos por los diferentes referentes de una organización, a través de la ejecución de acciones autónomas que permiten concentrar el esfuerzo y dar cohesión a la organización. En este proceso es que a su vez esta herramienta debe de ser adaptable no sólo a la situación que se encuentre en la empresa al momento de su aplicación, sino como un proceso continuo que se lleva a cabo en una empresa donde el entorno resulta cambiante y desafiante. El hecho de que el proceso en sí mismo resulte adaptable no significa que no deba seguir una serie de pasos lógicos para alcanzar el objetivo, que el autor define de manera concreta:

- Preparación del proceso, en este estadio se observa la necesidad de identificar la necesidad del proceso desde la observación de falencias que se generan no sólo a nivel interno sino también del entorno externo.
- Revisión de la misión y visión, para identificar, en caso de que existan las mismas, si los esfuerzos realizados por las acciones de la empresa se encuentra direccionadas o no al cumplimiento de dicho objetivo
- Análisis del entorno, tanto a nivel externo como interno para la identificación de las prioridades estratégicas.

- Análisis de las diferentes estrategias posibles de ser aplicadas. En este punto Parra y Duran (2014) establecen que el proceso por medio del cual se establecen las estrategias implica llevar a cabo la elección de cómo se responderá a las influencias del entorno externo e interno en el proceso de toma de decisiones. En sí misma la estrategia no resulta solo una declaración sino que debe implicar la internalización de que la misma al momento de ser aplicada requerirá de la determinar de la distribución de los recursos, el devenir las operaciones, la localización de las actividades, a nivel nacional o no, entre otras variables que forman parte del entorno. Entre las estrategias se encuentra la visión de García López (2011) sobre el crecimiento, comprende dos grandes objetivos, el aumento de la dimensión de la organización y cambios en la estructura organizativa de la empresa, las cuales pueden llevar a un crecimiento estable o un crecimiento ofensivo, y estrategias de estabilidad. En relación al crecimiento el autor plantea la necesidad de clasificar el mismo en función de su alcance;
 - a) Crecimiento interno u orgánico, es aquel alcanzado por la inversión interna de la empresa que se toma como la posibilidad de incorporar una nueva generación de oportunidades a la organización con servicios nuevos e innovadores
 - b) Externo, puede ser alcanzado tanto por una fusión o una adquisición de la empresa, ya sea esta total o parcial
 - c) Híbrido, es aquel que surge dentro de la organización como resultado de la cooperación de sus miembros, y puede desembocar en un crecimiento interno o externo.
- Adecuación de la visión a las estrategias, el autor en este punto hace mención a la necesidad latente que tiene la planificación estratégica de constantemente revisar si las bases estratégicas se encuentran orientadas al cumplimiento de la estrategia, ya que en caso contrario deberán de ser ajustadas porque expresan los deseos de cómo se observa a sí misma la empresa en el futuro.
- Redacción del plan estratégico. En este punto, retomando a Parra y Durán (2014) se lleva a cabo la ejecución de las estrategias seleccionadas anteriormente. La implementación implica la interacción de las habilidades de los planificadores en incorporar los cambios que resulten necesarios para el cumplimiento de los

objetivos. En este punto es que los autores mencionan la necesidad de un involucramiento general de toda la empresa para alcanzar los resultados deseados

- Evaluación de la estrategia, el *feed-back*, según Vidal (2017) es el paso final que lleva a todo plan estratégico a diagnosticar de manera interna si los planes propuestos fueron o no alcanzados. Parra y Duran (2014) mencionan que este proceso también puede entenderse como un volver a comenzar de la planificación estratégica porque remonta a la pregunta que dio origen al plan, de cómo se ve en el futuro la organización.

En el desarrollo de los diferentes puntos a tener en cuenta para llevar a cabo la planificación estratégica es que se observa cómo, por medio de la utilización de la misma se alcanzan beneficios generales para toda organización. Los beneficios que se obtienen de la aplicación de la misma son positivos desde el punto de vista económico como así también desde el punto de vista organizacional porque se percibe como la cooperación lleva a la integración sobre la cual se basará la utilización de la herramienta para el caso particular del presente Reporte de Caso.

Conclusión Diagnóstica

La presentación de la empresa describiendo sus elementos relevantes encontrados permitió observar que la misma durante el último período de la pandemia y desde un trabajo de analizar las oportunidades de mercado se convirtió en una Fintech con potencial de crecimiento a nivel nacional.

El rubro de este tipo de empresas donde los competidores ingresan de manera corriente lleva a que la diferenciación sea la base para el crecimiento, tanto a partir de las ventajas internas como del aprovechamiento de las oportunidades. El análisis de la cadena de valor de la empresa como Fintech mostró que los servicios que ofrece la empresa son variados, aglomera cada vez más un servicio integral desde la posibilidad de disponer de tarjetas, préstamos, tiendas y hasta seguros y asistencias. Estos servicios se realizan sobre la base de una plataforma creada por la empresa y para el consumidor donde el principal objetivo es el alcance de la máxima satisfacción del cliente. Esta plataforma, Naranja X, si bien no sería posible de extender a todos los usuarios por la diversidad de públicos que posee, existe un nicho en la gestión tecnológica para emprendimientos, que podría aprovechar para penetrar en el mercado y permanecer en él como una alternativa para el ecosistema emprendedor de Córdoba y el país.

En este sentido, el respaldo que posee por su situación financiera le permitiría no sólo servir de intermediario financiero entre los oferentes de fondos y demandantes, sino asumir un rol de agente de incubadora de proyectos que se integren al flujo circular de la economía. La posibilidad que la empresa tiene en la aplicación de planes de acción para expandirse como Fintech, se debe basar no sólo en el entorno de crecimiento de los proyectos de base tecnológica, sino también en la utilización del crédito como mecanismo para el crecimiento de una amplia gama de sectores de la economía, tanto comercios ya implementados que buscan el crecimiento como aquellos que comienzan como startup.

El desarrollo del plan estratégico en este sentido más allá de revisar la misión y visión de Tarjeta Naranja como Fintech debe, con la secuencia de pasos lógicas, proyectar la captación de nuevos clientes que sobre la base tecnológica deseen comenzar o hacer crecer sus proyectos, donde Tarjeta Naranja sea la empresa que las canalice. En este contexto es que las estrategias serán de crecimiento sobre un mercado en el que ya se encuentra, con clientes nuevos y nuevas modalidades de servicio como es el caso del financiamiento a proyectos con base tecnológica y escalable que amplíen su posición en el mercado.

Plan de Implementación

El plan de implementación que se propone a aplicar para la empresa Tarjeta Naranja como Fintech en el mercado tendrá en primer lugar la necesidad de destacar esta característica dentro de sus bases estratégicas para, posteriormente diseñar los objetivos a alcanzar, las estrategias a utilizar y las acciones para llevarlas a cabo.

Análisis de Misión, Visión y Valores

En búsqueda de introducir con mayor énfasis la característica de Tarjeta Naranja como Fintech es que se proponen las siguientes bases estratégicas;

- **Misión:** facilitar los recursos financieros de manera ágil, segura y competitiva a los nuevos proyectos de inversión de base tecnológica que busquen un acompañamiento de experiencia en el rubro del consumo en Argentina para contribuir a su desarrollo productivo en un entorno competitivo.
- **Visión:** ser una empresa líder en la generación de oportunidades de financiamiento para las empresas y proyectos en sus comienzos, por medio de productos y servicios innovadoras que permitan introducir la idea y esfuerzos de los gestores en el mercado con grandes niveles de competitividad.
- **Valores:**
 - Respecto por el origen de las ideas que ya fueron comenzadas por sus creados para guiar al desarrollo pleno de las mismas
 - Compromiso en el esfuerzo profesional para el financiamiento y crecimiento de la empresa con miras a alcanzar la escalabilidad
 - Innovación con gestión de proyectos en base a metodologías ágiles para el desarrollo tecnológico
 - Integridad sobre la base de la verdad en los pensamientos y acciones
 - Servicio hacia la mayor satisfacción del cliente

Objetivo General

Incrementar a través de los servicios ofrecidos como Fintech de Tarjeta Naranja en un 15% los ingresos por servicios prestados para el periodo 2021 a 2024, diseñando acciones concretas para la definición de procesos sobre los servicios a prestar y su ejecución comercial.

Justificación: la organización presenta la posibilidad de incorporarse en el mercado Fintech por medio de diferentes acciones tanto internas como externas que le permitan alcanzar su objetivo comercial, ser una alternativa para las empresas que desean

integrarse a los diferentes servicios brindados por la Fintech. El alcance de dicho objetivo se alcanzará desde el cumplimiento de dos grandes objetivos, uno de ellos de definición de procesos que se involucrarán en la prestación de servicios relacionados al servicio Fintech. Mientras que el segundo objetivo buscará plantear los componentes comerciales que hacen al posicionamiento, satisfacción del cliente, poder de negociación entre otros involucrados.

Objetivos Específicos

- Aumentar en un 10% el total de clientes de Tarjeta Naranja mediante su modalidad Fintech por medio del diseño de los procesos internos necesarios, para el primer tercio del plan.

Justificación: el desarrollo de la propuesta para la prestación de servicios de una Fintech, como lo que se desea alcanzar con Tarjeta Naranja implica la definición y delimitación de los distintos procesos que son necesarios. Este objetivo se diseña con la intención de que los procesos no sólo se adecuen a las nuevas necesidades del cliente, sino que también se acoplen con las diferentes acciones que ya lleva a cabo la empresa, que se analizaron en el desarrollo de la cadena de valor.

- Incrementar los ingresos por servicios en un 5%, por medio de la elaboración de un plan comercial que permita el posicionamiento para el segundo tercio del plan

Justificación el plan comercial en el desarrollo del plan implica poner de manifiesto cuáles serán las estrategias a tener en cuenta para alcanzar el posicionamiento, la evolución de las ventas, como así también las acciones tendientes a la captación de clientes dentro del mercado en el cual se inserta la organización. A su vez se plantea como justificación a alcanzar el hecho de que, a partir de la captación del cliente es necesario llevar a cabo su satisfacción, por lo que también será parte del plan comercial.

Alcance

El presente plan de implementación se realiza sobre la base de la empresa Tarjeta Naranja como Fintech, buscando que la misma integre todas las áreas de la empresa en el conocimiento de la gestión de proyectos para que alcance el objetivo de crecimiento en el sector. Los profesionales que se involucrarán en este proceso serán aquellos idóneos en la gestión de proyectos y se requiere el involucramiento pleno de los mismos en los objetivos planteados. Las principales variables sobre las cuales se concentrarán los esfuerzos serán la financiera para el asesoramiento en el financiamiento del proyecto, ventas para la potencialidad del producto o servicio que se buscará integrar y demás áreas relacionadas con recursos humanos, entre otros.

El alcance territorial de la planificación estratégica será aplicado en primer lugar sobre el ecosistema emprendedor y de proyectos que existan en la Provincia de Córdoba, para posteriormente extenderse al resto del país. La principal limitación que tiene la presente propuesta es que los resultados obtenidos por las empresas que se integren al servicio de asesoramiento y financiamiento de Tarjeta Naranja como Fintech deberán de esperar una cierta cantidad de tiempo para obtener los resultados de este acompañamiento. A la vez de que cada servicio prestado no será igual para todos los clientes debido a la particularidad que tiene cada una de las empresas. Por último en relación al alcance temporal el mismo se realiza con un horizonte de un año, durante el periodo noviembre 2021 a noviembre 2024.

Estrategias

El desarrollo de las actividades que conforman el plan de implementación de la presente propuesta implica en primer lugar la especificación clara de las estrategias a seguir para, a partir de las mismas presentar los diferentes planes de acción. Así, las estrategias a utilizar para el cumplimiento de los objetivos específicos planteados serán las siguientes;

- Estrategia de consolidación, la misma tiene una estrecha relación la propuesta de la nueva misión y visión, como así también los valores para Tarjeta Naranja como Fintech, dado que contextualiza el marco sobre el cual se tomarán las decisiones en cada uno de los planes.
- Estrategia funcional, la misma incluye las nuevas acciones a implementar en forma de tareas y actividades por las diferentes áreas de la empresa y entre sí, a los fines de alcanzar la presentación de una propuesta a cada uno de los clientes.
- La estrategia de crecimiento para la incorporación de los nuevos clientes objetivos con proyectos a incubar y otorgar financiamiento es la base de este alcance nuevos clientes sobre la base de sus principales necesidades y oportunidades de la empresa de satisfacerlas.

El objetivo de selección de estas estrategias se justifica desde la necesidad que dispone el análisis táctico para delimitar el ingreso de nuevos consumidores a la industria para el posicionamiento en el mercado y la ventaja competitiva de su conocimiento en el rubro del financiamiento. El paso siguiente en el presente plan de implementación es la preparación de los planes tácticos de acción para el cumplimiento de cada uno de los objetivos antes planteados.

Planes de Acción

Plan de Acción de procesos internos

El proceso interno por medio del cual se llevará a cabo la prestación del servicio Fintech debe en primer lugar establecer cómo determinar el público objetivo para que sea posible direccionar adecuadamente los esfuerzos que se diseñen a su alrededor. En particular este proceso tiene como objetivo, a partir del diseño de las condiciones particulares del público, especificar qué acciones internas se realizarán

El público objetivo se delimita como perteneciente al ecosistema emprendedor de la Provincia de Córdoba, específicamente las Start-Up de Córdoba, entendidas como un emprendimiento que comenzó a partir de una idea de negocio y se encuentra atravesando en el ciclo de vida de su desarrollo, un momento crucial para sobrevivir en el mercado. Este tipo de organizaciones se encuentran en búsqueda de un modelo de negocio rentable, repetible y escalable. En sí misma, este tipo de organización se considera que tiene la particularidad de tener un componente temporal muy marcado, debido a que su supervivencia en el mercado depende directamente de la posibilidad de insertarse al mismo y como aún no forma parte de una organización, sino que resulta un modelo de negocio, necesita adoptar una forma jurídica con capital, para que sea una empresa competitiva en el mercado.

En cuanto las características que publica el Gobierno de la Provincia de Córdoba en conjunto con la Municipalidad de Córdoba en su portal de Gobierno Abierto se dispone de la siguiente característica del público objetivo que se muestra en la Ilustración

Ilustración 3: Cantidad y características de las Start-up



Fuente: Municipalidad de Córdoba (2021)

En base a esta información se podría afirmar que el público objetivo sería el 25% restante de las mismas lo que sería aproximadamente un total de 42 Start-up que aún no se encuentran formalizadas y que la organización podrá ofrecer financiamiento y asesoramiento. La base tecnológica en la prestación de servicios de software es lo que

predomina en la muestra como muestra el cuadrado de la derecha. Sobre este público objetivo se propone que la organización realice un estudio de mercado para conocer cuáles son las principales necesidades de este conjunto. Este estudio de mercado estará encabezado por la contratación de un profesional de ciencias económicas que realizará el diseño y puesta en marcha de los mismos, con la posibilidad de realizar la misma mediante encuestas y entrevistas a referentes virtuales. El valor de los honorarios de este profesional se encuentra en aproximadamente \$2.608.

A partir del estudio de mercado se proponen el diseño, por parte del mismo profesional de Ciencias Económicas los siguientes procesos internos;

- Determinación de los servicios a prestar
- Identificación del personal necesario para llevar a cabo los servicios, en este punto se puede redefinir puestos de diferentes colaboradores que ya se encuentren dentro de la organización o bien incorporar nuevo personal.
- Determinación del balance de equipos y de espacio físico que se requiere para llevar a cabo la prestación de servicios, en este punto específicamente se busca alcanzar la posibilidad de dimensionar las erogaciones, en caso de existir y no poder usar las instalaciones ya disponibles, de la nueva línea de servicios.

Tabla 1: Recursos involucrados Plan de Acción del Público Objetivo

Descripción	Tiempo		Recursos		Responsables	Económico		
	Inicio	Fin	Humanos	Físicos		Hs	Valor hs	Valor
Diseño e implementación de investigación de mercado	12/2021	01/2022	Profesional de Cs Ec.	Computadora, acceso a Internet, contactos de Start-up	Dirección del proyecto y Gerente General de la Empresa	30	\$2.608	\$78.240
Determinación de las necesidades	01/2022	02/2022		Computadora y proyector				

Fuente: Elaboración propia

Plan de Acción de Comercialización

El mismo consta de insertarse en el mercado buscando abarcar las necesidades de las empresas en las distintas etapas de la incubación por lo que se propone el siguiente esquema a determinar de por etapa que vive una Start-Up:

- Etapa de Gestación: se estructura la idea en base al conocimiento de los profesionales de las áreas de ventas de la empresa con la colaboración de expertos externos que formarán parte de la mesa de trabajo de esta etapa. Los servicios en este punto deberían de ser;
 - Módulos independientes como oficina de trabajo en un Cowork en el Edificio sede de Tarjeta Naranja en la Ciudad de Córdoba
 - Servicio de secretariado, fotocopiado y mensajería
 - Servicio de limpieza
 - Servicio telefónico, eléctrico y de agua potable
 - Servicio de envío y recepción de fax
 - Acceso a Internet y correo electrónico
 - Acceso a áreas comunes de comidas, baños y servicios sanitarios
 - Un equipo de gestión interdisciplinario que surja de un llamado a concurso. Específicamente este servicio será personalizado a cargo de un consultor que guía a los emprendedores durante el proceso de puesta en marcha, en el análisis y toma de decisiones, en la implementación de herramientas de gestión y en la identificación y derivación de otros recursos disponibles.
- Etapa de Puesta en Marcha: una vez que se haya concluido la etapa de gestación de la idea es necesario desarrollar el modelo de negocios y el prototipo del producto o servicio. Los servicios en este punto serán exclusivamente de financiamiento;
 - Crear una red de oportunidades para la canalización de recursos financieros y no financieros que pueden apalancar la expansión y aceleración de los procesos de crecimiento de las nuevas empresas. En particular en este punto se propone realizar una alianza estratégica entre los diferentes proyectos y la empresa Tarjeta Naranja para que esta pueda financiar al menos el 75% de la inversión inicial para impulsar las diferentes Start-Up.
- Etapa de Expansión: formalización de una empresa mediante la determinación de las principales funciones operacionales que se encuentra disponibles en toda organización para alcanzar su crecimiento. Los servicios en este punto serán los siguientes;

- Gestión y capacitación con el fin de diseñar, implementar y controlar el sistema de negocios de la empresa junto con un plan de gestión tecnológica con el objeto de lograr el fortalecimiento de las capacidades tecnológicas del nuevo proyecto empresarial
- Marketing
- Vinculación tecnológica
- Patentes

A nivel general, podrían extenderse, más allá de las acciones específicas para cada etapa las siguientes operaciones a prestar por parte de la empresa;

- Pagos y transacciones económicas
- Financiación de particulares y empresas
- Participación en proyectos de inversión
- Seguridad y control del fraude
- Banca de información y aseguramiento personal
- Inversiones y gestión de patrimonio
- Análisis de datos
- Moneda electrónica como medio de pago.

El desarrollo de este plan de acción implicará poner en marcha la incorporación de un encargado del área Fintech para el caso de Tarjeta Naranja, que lleve a cabo la articulación de estos procesos que se mencionaron anteriormente. El perfil de este nuevo recurso debe ser direccionado a la Gerencia de un área de la empresa para que la misma pueda alcanzar el crecimiento deseado, por lo que se espera que la persona incorporada tenga una formación elevada en la gestión de proyectos con inclinación en la gestión financiera para llevar a cabo las articulaciones antes mencionadas. En la siguiente tabla se resume el costo del plan teniendo en cuenta el costo de contratar dicho gerente de área. A su vez se requerirá el asesoramiento del profesional de Ciencias Económicas para el diseño de las actividades a prestar de manera mancomunada con la organización.

Tabla 2: Recursos involucrados Plan de Acción de Comercialización

Descripción	Tiempo		Recursos		Área a cargo	Hs	Económico	
	Inicio	Fin	Humanos	Físicos			Valor del módulo	Valor
Relevamiento de perfil y actividades para el Gerente del área Fintech	03/2022	04/2022	Profesional de RRHH	Computadora y Curriculum Vitae de candidatos	Dirección general de la empresa y Empresa de RRHH	20	\$2.608	\$ 52.160

Incorporación del Gerente Fintech	04/2022	05/2022	Profesional de RRHH	Computadora y nuevo contrato laboral	Dirección general de la empresa y Empresa de RRHH	\$ 200.000 mensuales
-----------------------------------	---------	---------	---------------------	--------------------------------------	---	----------------------

Fuente: Elaboración Propia

En el mismo plan de acción de establecer la posibilidad comercial de mejorar el posicionamiento es que se plantea como una estrategia funcional y para el crecimiento acciones concretas para la satisfacción de clientes busca ser un pilar fundamental para el alcance del objetivo de posicionamiento de la empresa teniendo en cuenta que sus objetivos internos de mejor continua se basan en la retroalimentación con el cliente. En este caso particular donde el cliente responde a Start-up que buscan ser incubadas para que las organizaciones sean los ejes centrales de las acciones en procesos largos, es que este proceso debe realizarse como componente de la propuesta. La satisfacción del cliente es un objetivo importante, no es el objetivo final de las sociedades en sí mismo, es un camino para llegar a este fin que es la obtención de unos buenos resultados económicos.

En este sentido se propone poner en marcha un plan integral de satisfacción del cliente por medio del cual sea posible llevar a cabo las siguientes acciones concretas relacionadas;

- 1) Identificación de las necesidades y expectativas de los clientes por medio de la revisión de las necesidades de los clientes mediante la realización de una encuesta de valoración de los principales atributos que componen el servicio prestado. En este sentido se busca que en el análisis del producto se pueda llevar a cabo no sólo una encuesta sino también encuentro en forma de experiencia de usuario para que sea posible medir el nivel de adecuación del servicio a las necesidades específicas de los clientes.
- 2) Elaboración de un buzón de gestión de avisos, quejas y sugerencias, en el cual los clientes puedan expresar sus preocupaciones, inquietudes y posibilidad de mejora frente a la prestación del servicio.

Tabla 3: Recursos involucrados Plan de Satisfacción del Cliente

Descripción	Tiempo		Recursos		Área a cargo	Económico		
	Inicio	Fin	Humanos	Físicos		Hs	Valor del módulo	Valor
Reuniones mensuales	04/2022	12/2022	Profesional de Cs Ec	Computadora e informes de cada acción	Gerente del área Fintech	30	\$2.608	\$ 78.240
Diseño de herramientas del plan	12/2022	01/2021	Profesional de Cs Ec	Computadora e informes de cada acción	Gerente del área Fintech	20	\$2.608	\$52.160

Fuente: Elaboración Propia

Recursos involucrados

Los recursos involucrados en el plan de implementación consisten en el relevamiento de las necesidades antes mencionadas para cada plan de acción incluyendo aquellos que hacen referencia al asesoramiento, como así también a la incorporación de nuevo personal para la organización. En la siguiente tabla se resumen dicha información teniendo en cuenta que el Gerente del área de Fintech se obtuvo sus honorarios en función de la información relevada por Glasdoor¹.

Tabla 4: Recursos involucrados totales

Recurso Necesario	Cantidad de horas	Valor Final
Profesional de Ciencias Económicas	100	\$260.800
Profesional de Recursos Humanos	20	\$52.160
Gerente del área Fintech		\$ 200.000
Total Presupuestado anual		\$ 3.500.736

Fuente: Elaboración Propia

Una vez estimado el costo de la propuesta de aplicación del presente plan es que se evalúa su rendimiento por medio del supuesto de que la facturación, en este caso conocida de sus estados contables como ingresos por servicios prestados, alcanzó un total de \$37.135.216 en el año 2020, por lo que se tiene que la mejora del 15% implicará un ingreso de la propuesta de \$5.570.282.

El supuesto realizado anteriormente como se mencionó se realizó para cuantificar la posibilidad de medir los beneficios de la empresa con esta acción, aunque se reconoce el hecho de que los resultados pueden resultar aún mayor cuando la organización preste todo el asesoramiento como socio estratégico de las Start-up participando de las ganancias.

Los indicadores utilizados para la medición de esta propuesta fueron el VAN y ROI que se presenta su cálculo en el Anexo I de la presente investigación. El cálculo fue posible de realizarse gracias a la utilización como tasa de descuento del Bono del Tesoro a Nivel Nacional para el año 2023, con una porcentaje de rendimiento del 50, 68%².

Tabla 5: Indicadores del primer año

VAN	\$ 204.525
Egresos de la propuesta	\$ 2.400.000
Ingresos	\$5.570.282

¹ Glasdoor. (2021). Gerente de Finanzas. Consultado el 19/10/2021, extraído del URL: https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/gerente-de-finanzas-sueldo-SRCH_KO0,19.htm

² Invertir Online. (2021). Cotizaciones. Consultado el 22/10/2021, extraído del URL: <https://iol.invertironline.com/Mercado/Cotizaciones>

ROI	132%
-----	------

Fuente: Elaboración propia

Marco Temporal

Tabla 6: Diagrama de Gantt

Conceptos/ Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Diagnóstico de la Organización												
Análisis de misión y visión												
Establecimiento de objetivo y estrategias												
Plan de Acción Público objetivo												
Plan de Acción de Posicionamiento												
Plan de acción de satisfacción												
Evaluación y medición												
Presentación de resultados												

Fuente: Elaboración Propia

Propuesta de Medición y Evaluación

Los planes mencionados anteriormente deben ser evaluados por medio de indicadores que permitan analizar los resultados obtenidos como así también las necesidades cambios en los cursos de acción. Los indicadores utilizados serán los siguientes;

$$\text{Indicador de Clientes} = \frac{\text{Start} - \text{Up involucradas}}{\text{Start} - \text{Up totales}}$$

$$\text{Indicador de Crecimiento} = \frac{\text{Ingresos por servicios } t}{\text{Ingresos por servicios } t - 1} - 1$$

$$\text{Indicador de Posicionamiento} = \text{Ranking de incubadoras}$$

Conclusiones y Recomendaciones

El desarrollo del presente Reporte de Caso implicó llevar a cabo una planificación estratégica para la empresa Tarjeta Naranja en base a la necesidad de incrementar el 15% de sus ingresos por servicios prestados. El objetivo se planteó desde la perspectiva de que la organización en los últimos años ha presenciado un cambio en su configuración y rol dentro del sector financiero, especialmente desde el rol de Fintech. Si bien la organización se ha mantenido como líder en la emisión de tarjetas de crédito para las personas individuales se observa que la misma podría aún incursionar en un mercado que no se encuentra desarrollado de manera exhaustiva, el de formar parte del ecosistema emprendedor. En este rubro las empresas que arrancan como una idea y que van alcanzando diferentes estamentos requieren no sólo de financiamiento sino también de asesoramiento para alcanzar el mayor desarrollo posible, como así también alcanzar niveles de escalabilidad que se sustenta, en la mayoría de los casos en base al uso de la tecnología. En este contexto es que Tarjeta Naranja no sólo en su rol de financiera, sino también en su conocimiento profesional y técnico podría alcanzar el rol de incubadora de empresas para que estas empresas alcance el pleno desarrollo y Naranja alcance el crecimiento desde un rol funcional diferentes en el mercado.

El objetivo planteado anteriormente se observó como posible no sólo por el entorno en el que se desarrolla la empresa sino también por el adecuado funcionamiento interno que posee la organización en relación a su cadena de valor donde las actividades primarias y de apoyo muestra solidez, como así también un desarrollo que es posible de ser aprovechado para este nuevo perfil.

En base a las conclusiones del análisis interno y externo, como así también en función del sustento teórico que rodea a la planificación estratégica es que se propuso la realización de tres planes de acción por medio de alcanzar los tres pilares fundamentales que llevan a la empresa en esta búsqueda de desarrollar su crecimiento. Los tres planes de acción estuvieron signados por la presentación de una nueva visión y misión como bases estratégicas para alcanzar el sustento en la perspectiva de mediano y largo plazo. Esta nueva propuesta destacó el rol de generador de oportunidades para las Start-up del ecosistema emprendedor como así también el diferencial a alcanzar para Naranja en términos de competitividad en el sector financiero cada vez más desafiante.

El primer plan de acción mostró no sólo la necesidad de contar con la delimitación del público objetivo, sino también de llevar a cabo un análisis e los diferentes aspectos

relevantes a la prestación del servicio de Tarjeta Naranja como Fintech. El reconocimiento de los mismos se realizó sobre la base de contratación de un profesional de Ciencias Económicas que lleve a cabo la tarea de análisis y relevamiento.

En segundo lugar, durante el plan de comercialización para la mejora del posicionamiento, donde se llevó a cabo un proceso de generación de los servicios prestados en cada una de las etapas de la organización en función del tipo de estamento que la Start-Up se encontraba. En términos generales, es destacable de este tipo de plan que se presentaron diferentes servicios que superan el económico de financiamiento, sino que alcanzan asesoramiento, sinergias positivas, disciplinas varias, entre otras. En búsqueda del posicionamiento y de la mejora resultó indispensable mantener esta impronta dentro de la generación de acciones Fintech, por lo que se creó un plan de incentivo sobre la base de reuniones, donde se priorizó que los servicios prestados en cada etapa solo serían posible gracias al estudio posterior de cada reunión.

El desarrollo del plan implicó el cumplimiento del objetivo general de alcanzar el incremento de los ingresos por servicios prestados gracias a la contratación de un profesional de Ciencias Económicas que diseñó todo el anterior plan, como así también de la contratación desde el área de Recursos Humanos de un Gerente del área Fintech como referente.

El plan en sí mismo presentó, a lo largo de una visión crítica la limitación de que el mismo no dimensionó cómo sería la base tecnológica utilizada para alcanzar el crecimiento de las empresas. Sin embargo, se supone que la misma sería tomada de los avances ya generados por la organización en materia de crecimiento.

En pos de realizar recomendaciones sobre líneas futuras de investigación es que resulta posible de vislumbrar la necesidad de que la organización lleve a cabo la generación de un plan de marketing para que se amplíen las cantidades de empresas con el conocimiento de que Tarjeta Naranja ofrece sus servicios como incubadora. Este plan podría no sólo abarcar al ecosistema emprendedor de Córdoba sino también del país, aprovechando la presencia de la empresa en todas las provincias.

Bibliografía

- Agencia Télam. (2021). *El 90% de los argentinos cree que si no se cuida el ambiente aumentarán los problemas de salud*. Agencia Télam. Publicado el 27/07/2021, consultado el 03/09/2021, extraído del URL: <https://cutt.ly/HWZZAxT>
- Bastante, M. (2020). *Estudio Fintech 2020. Ecosistema Argentino*. Banco Interamericano de Desarrollo. Nota Técnica N IDB-TN-2070.
- BCRA. (2021). *Tarjeta de Crédito: tasa de 43% para financiar hasta \$200.000*. Consultado el 31/08/2021 extraído del URL: <https://cutt.ly/0vCY5HL>
- Cronista. (2021). *Cómo es el panorama político y económico de la Argentina de cara a las legislativas según los especialistas*. Publicado el 05/08/2021, consultado el 04/09/2021, extraído del URL: <https://cutt.ly/oWWnz3v>
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Editorial Pearson, Novena Edición. Barcelona, España.
- Digitalhouse. (2021). *Por qué hay pleno empleo en la industria del software*. Publicado el 25/07/2021, consultado el 31/08/2021, extraído del URL: <https://cutt.ly/zWCrprn>
- García Guiliany, J. E., Duran, S. E., Cardeño Pórtela, E., Prieto Pulido, R., García Calí, E., & Paz Marcano, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacio*. Vol. 38 (N52), pág.16.
- Glasdoor. (2021). *Gerente de Finanzas*. Consultado el 19/10/2021, extraído del URL: https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/gerente-de-finanzas-sueldo-SRCH_KO0,19.htm
- Infobae. (2021). *El consumo se derrumbó un 26% en marzo y registró la mayor caída en 15 meses*. Publicado el 21/04/2021, consultado el 28/08/2021 extraído del URL: <https://cutt.ly/HvCOsmS>
- Kanenguiser, M. (2021). *En el año de la pandemia y la cuarentena, la pobreza llegó al 42% y afecta a 19,4 millones de personas*. Diario Infobae. Publicado el 31/03/2021, consultado el 30/08/2021 extraído del URL: <https://cutt.ly/Ovj3rCt>
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Marketing*. Ed. Pearson
- Meaños, F. (2021). *Efecto pandemia: la Argentina es uno de los países que más redujo el uso de efectivo, aunque se mantiene entre los más altos*. Diario Infobae. Publicado el 14/03/2021, consultado el 28/08/2021 extraído del URL: <https://cutt.ly/0vCU8LM>

- O'Connor, E., Freyre, A.J y Schneeberger, A. (2021). *El costo argentino como limitante de la producción en un contexto de mayor informalidad*. Diario La Nación. Publicado el 17/04/2021, consultado el 04/09/2021, extraído del URL: <https://cutt.ly/fWWbhch>
- Parra, M., & Durán, S. (2014). *Desarrollo organizacional y estrategias de tecnoformación en instituciones de educación superior colombianas*. Dictamen Libre, 14(14/15), 14-23
- Pazmiño, M., Castañeda, J., Real, Y., & Nivar, O. (2017). Actividades Fintech para PYMES. S. Albella, *La financiación de las PyMEs*, 207-244.
- Pwc. (2021). *Banking & Fintech*. Segunda edición. Consultado el 05/09/2021, extraído del URL: <https://cutt.ly/iWCuvkD>
- Samacá Rojas, K. V. (2020). *Planeación estratégica, en la toma de decisiones para una startup escalable en Colombia*. Trabajo Final de Grado para el Máster en Finanzas y Comercio Internacional. Universidad de La Salle, Colombia.
- Ullón, P. C. M., Carvajal, V. R. A., & Abarca, G. R. V. (2017). La planificación estratégica y la gestión de recursos de la información. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 1044-1059.
- Vidal, P. (2017). La planificación estratégica. *El observatorio del tercer sector*. Visitado el, 7(11).

Anexo

Anexo I

Tabla 7: Flujo de Fondos

Conceptos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Inversión inicial	-\$312.960												
Ingresos		\$464.190	\$464.190	\$464.190	\$464.190	\$464.190	\$464.190	\$464.190	\$464.190	\$464.190	\$464.190	\$464.190	\$464.190
Costos		\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000
Resultado Neto		\$264.190	\$264.190	\$264.190	\$264.190	\$264.190	\$264.190	\$264.190	\$264.190	\$264.190	\$264.190	\$264.190	\$264.190
Resultado Neto Descontado	-\$ 312.960	\$175.332	\$116.360	\$77.224	\$ 51.250	\$ 34.013	\$22.573	\$14.981	\$9.942	\$ 6.598	\$4.379	\$2.906	\$1.929
Resultado Neto Descontado Acumulado	-\$312.960	-\$137.628	-\$ 21.268	\$ 55.956	\$107.206	\$141.219	\$163.791	\$178.772	\$188.714	\$195.312	\$199.691	\$202.597	\$204.525

Fuente: Elaboración propia

