



Trabajo Final de Grado

Carrera: Licenciatura en Administración

Empresa: Naranja X

“Accesibilidad financiera a través de los avances tecnológicos”

Autor: Pozzo, Gastón Nicolás

DNI: 34288688

Número de Legajo: VADM16510

Director de TFG: Patricia Barron

Resumen

En el presente trabajo se realizó una planificación estratégica para la empresa Naranja X, ubicada en la ciudad de Córdoba y con sucursales en todo el país, con el objetivo de brindarle distintas herramientas que le permitan establecerse dentro de un sector competitivo como el Fintech y lograr un incremento en su participación de mercado.

Luego de realizar un análisis tanto del ambiente interno como externo, estudiar la cadena de valor y establecer un marco teórico basado en el concepto de estrategia propuesto por Sainz de Vicuña (vinculado con la Matriz de Ansoff), se propusieron como solución 3 planes estratégicos que pretenden generar mayores utilidades y disminuir costos de infraestructura y publicidad para lograr una ventaja competitiva. En base a los datos obtenidos en el flujo de fondos, es acertado indicar que el proyecto es totalmente viable y factible de realizar y se recomienda su implementación, existiendo la posibilidad de trasladarlo a otras empresas del sector

Palabras Clave: planificación estratégica, Fintech, estrategia, utilidades, costos.

Abstract

In this work, a strategic planning was carried out for the company Naranja X, located in the city of Córdoba and with branches throughout the country, with the aim of providing different tools that allow it to establish itself within a competitive sector such as Fintech and achieve an increase in its market share.

After conducting an analysis of both the internal and external environment, studying the value chain and establishing a theoretical framework based on the strategy concept proposed by Sainz de Vicuña (linked to the Ansoff Matrix), 3 strategic plans were proposed as solutions that They intend to generate higher profits and reduce infrastructure and advertising costs to achieve a competitive advantage. Based on the data obtained in the flow of funds, it is correct to indicate that the project is totally viable and feasible to carry out and its implementation is recommended, with the possibility of transferring it to other companies in the sector.

Keywords: strategic planning, Fintech, strategy, profits, costs.

Índice

Introducción.....	5
Análisis de la situación	7
Análisis del macroentorno: PESTEL.....	7
<i>Dimensión Política</i>	7
<i>Dimensión Económica</i>	7
<i>Dimensión Social</i>	8
<i>Dimensión Tecnológica</i>	9
<i>Dimensión Ecológica</i>	10
<i>Dimensión Legal</i>	11
Análisis del microentorno: las 5 fuerzas de Porter	12
<i>Rivalidad entre competidores</i>	12
<i>Amenaza de nuevos competidores</i>	13
<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	13
<i>Poder de negociación de los clientes</i>	13
<i>Amenaza de productos sustitutos</i>	13
Análisis Interno: La cadena de Valor de Michael Porter.....	15
<i>Actividades primarias</i>	15
<i>Activades de soporte</i>	15
Análisis económico-financiero	17
Análisis de mercado.....	18
Marco Teórico	21
Diagnóstico y Discusión	24
Plan de Implementación	26

Objetivo general	26
Objetivos específicos	27
Tácticas a desarrollar	28
Táctica N°1	28
<i>Presupuesto</i>	29
<i>Diagrama de Gantt</i>	30
Táctica N° 2	30
<i>Presupuesto</i>	31
<i>Diagrama de Gantt</i>	31
Táctica N° 3	32
<i>Presupuesto</i>	32
<i>Diagrama de Gantt</i>	33
Flujo de fondos proyectado.....	33
Conclusiones y recomendaciones	35
Anexo	37
Cuadro 1.1.....	37
Cuadro 1.2.....	37
Cuadro 1.3.....	38
Bibliografía.....	39

Introducción

El presente trabajo tiene como finalidad realizar un diagnóstico sobre la empresa Naranja X, cuya actividad principal es brindar servicios financieros, con el objetivo de establecer una planificación estratégica, que hará especial foco en la estrategia corporativa de expansión (desarrollo de nuevos productos), con la que dicha compañía pueda lograr incrementar su rentabilidad por medio de su implementación.

En los últimos años se ha podido percibir una tendencia global hacia la digitalización de los servicios financieros. Este proceso dio nacimiento a las Fintech, un sector que ha tenido una evolución muy rápida, dado que apunta a universalizar y democratizar el acceso a las finanzas, crear un entorno ágil para la resolución de trámites y consultas y adaptarse a los nuevos hábitos de consumo. La pandemia de covid-19, reforzó esta idea de accesibilidad, oportunidad, simpleza y agilidad que este tipo de empresas destacan como sus principales virtudes.

Naranja X, es una plataforma masiva de acceso a bienes y servicios; que nació en Córdoba en el año 1969 como una casa de deportes, y luego evolucionaría en una tarjeta de crédito, para años más tarde, convertirse en una Fintech de alcance nacional, conformada por un ecosistema de productos y servicios interconectados, con foco en el cliente, y comprometidos con la sustentabilidad económica, ambiental y social. (Naranja, 2019)

Evolución de Naranja X a través de los años:

- 1969: se funda la casa de deportes Salto 69 en la ciudad de Córdoba. Las primeras cuentas corrientes empiezan a moverse y comienzan a entregar tarjetas de identificación a sus clientes.
- 1995: el Banco Galicia accede como accionista, se activa la expansión en todas las regiones del país, y se amplía la oferta de planes y beneficios para los titulares.
- 1998 a 2005: se concreta una alianza con Visa, Mastercard y American Express y los titulares comienzan a usar su plástico en todo el mundo.
- 2002: se integra el área de Marketing, con el objetivo primordial de engrandecer la popularidad de la marca.

- 2017: Tarjeta Naranja, cambia su identidad y pasa a llamarse Naranja, apuntando a difundir el porfolio de productos y servicios a través de la omnicanalidad, la innovación y la transformación digital.
- 2019: avanzan hacia un gobierno comprometido con la sustentabilidad económica, ambiental y social. Inauguran las primeras Sucursales del Futuro. Lanzan de Naranja X, su Fintech. (Naranja, 2019)

Concluyendo el análisis de la empresa, su historia y su sector, es que detectaron los siguientes aspectos a mejorar, considerados debilidades:

En primer lugar, se detectó una falla en la comunicación externa, ya que los clientes y potenciales clientes, no relacionan la marca Naranja X con el concepto de Fintech, sino que sigue internalizado el concepto de Tarjeta de Crédito.

Otra debilidad que se detectó es la falta de desarrollo de productos y servicios financieros en comparación con sus principales competidores. Por ejemplo: cajas de ahorro remuneradas, compra-venta dólar MEP, cuenta inversiones, posibilidad de invertir en un FCI administrado.

Por último, si bien se busca fortalecer la imagen de sustentabilidad y buenas prácticas organizacionales, la empresa no se encuentra certificada bajo normas internacionales.

Algunos claros ejemplos de empresas que tuvieron éxito en el sector son Mercado Pago, Reba, Brubank y Ualá. Son compañías que nacieron bajo el concepto de Fintech y que están teniendo un crecimiento sostenido desde sus comienzos.

De acuerdo con lo expuesto en este informe, se pretende trabajar en los aspectos internos de la organización, para poder transformar las debilidades en fortalezas, dentro de las áreas que presentan fallas, para luego poder hacer frente a las amenazas que se presentan en el mercado y aprovechar las oportunidades, para lograr una ventaja competitiva con respecto a otras empresas del sector.

Análisis de situación

Análisis del Macroentorno: PESTEL

A través de esta herramienta, se pretende realizar un análisis de las variables macro que afecta a nuestro país.

Dimensión Política

Actualmente en el país se está viviendo una situación de incertidumbre política muy importante, debido a las elecciones de medio término, sumado a la falta de credibilidad que está sufriendo el presidente Alberto Fernández y su gobierno por estos tiempos. Esto se debe, en parte, a las imágenes que se filtraron del primer mandatario violando sus propias disposiciones en materia de salud y circulación, durante la cuarentena del año 2020; que, sumado a la falta de resultados en materia económica, el crecimiento de la pobreza, la desocupación y las reiteradas promesas incumplidas con respecto a la llegada de vacunas, hacen que la imagen negativa del gobierno se encuentre en su punto máximo desde que comenzó su mandato allá por el año 2019.

Cabe mencionar que diversas encuestas señalan que los ciudadanos sienten un quiebre en su relación con la política en general, sumado a la falta de un partido opositor firme, que traiga ideas innovadoras.

Dimensión Económica:

La economía argentina viene de largos años de desequilibrios macroeconómicos, caracterizados por la existencia de registros inflacionarios muy elevados, alta presión tributaria y un intenso proceso recesivo, que se ha traducido en marcados niveles de desocupación, precariedad y pobreza. Por su parte, la escasez de divisas ha propiciado diversas medidas de contención (cepo) que han interferido, en cierta manera, con las políticas de exportación e importación, al existir diversos tipos de cambio. Esto obligó el Ministerio de Economía a llevar a cabo un plan de renegociación de deudas con los distintos acreedores que posee el Estado Nacional, para de esta manera, lograr tranquilizar al mercado, otorgándole una cuota de certidumbre ante el contexto cambiante.

A su vez, la crisis sanitaria desatada por la pandemia de COVID-19, junto con las restricciones de circulación y libre desarrollo de actividades, acentuó la caída del PBI que venía dándose en los últimos 4 años, llegando a la cifra de 9,9% para el año 2020. (Fuente: Chequeado).

Con respecto a la inflación, el IPC interanual del mes de Julio 2021, arrojó un incremento del 51,8% con respecto al mismo mes del periodo anterior, impulsado principalmente por los rubros: alimentos y bebidas, vestido y calzado y transporte. (Fuente: Datos Macro)

Por otra parte, en 2022, vencen 19 mil millones de la deuda que mantiene la Argentina con el FMI, de no lograr una refinanciación, se podrá palpar una mayor tensión en el mercado cambiario debido a la falta de divisas.

De todas formas, más allá del panorama planteado anteriormente, el ministro de Economía sigue siendo optimista con respecto al crecimiento económico que se dará durante el año 2021, según sus proyecciones, de un 8%. (Fuente: El economista)

Dimensión Social:

En Argentina viven 44.939.000 habitantes.

El PIB per cápita es un muy buen indicador del nivel de vida y en el caso de Argentina, en 2020, fue de 8.524 USD, con el que se sitúa en el puesto 75 del ranking y sus habitantes tienen un bajo nivel de vida en relación con el resto de los 196 países del ranking de PIB per cápita.

Argentina se encuentra en el 119° puesto de los 190 que conforman el ranking Doing Business, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios. (Fuente: Datos macro)

De acuerdo con los resultados de la última Encuesta Permanente de Hogares elaborados por el Indec, hay 13,3 millones de personas en edad de trabajar (entre la franja de 15 a 64 años), sobre un total de 28,8 millones de individuos relevados. De ese total, solo 41,6% está en un empleo registrado, es decir, tiene ingresos declarados, como asalariado (8,6 millones de personas) o independiente (3,4 millones). Las otras personas

están desempleadas (10,2%, equivalente a unos 1,3 millones de individuos) o son consideradas inactivas (unos 15,5 millones de personas no tienen empleo ni lo buscan). (Fuente: El economista)

En lo que va del año, en un contexto de pandemia y crisis económica, con salarios a la baja y pocos ahorros; el consumo masivo continúa deprimido y en lo que ya acumula una caída de 8,4% si se compara con los primeros cinco meses del 2020. (Fuente: El economista). Es por ello que el gobierno viene impulsando planes para lograr revertir la situación, con la aplicación de la línea de créditos Ahora 3, 6, 12, 18 y 24; la tarjeta alimentar, la AUH y distintas líneas de créditos blandas.

En relación con el tema de estudio, es para destacar que en los últimos años y, acelerado por la pandemia, los hábitos de consumo y las formas de adquirir bienes y servicios han sufrido cambios, impulsados por la transformación digital de los distintos sectores de consumo masivo y de servicios financieros.

Dimensión Tecnológica:

Para el primer trimestre del 2020, la cantidad de ocupados trabajando desde sus casas con equipos informáticos era de tan solo el 1,8%. El inicio del Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO) obligó a que muchos trabajos se tuvieran que reconvertir para poder hacerse desde el hogar. Para el tercer trimestre del año pasado, esa cifra trepó hasta 12,9%. (Fuente: El economista)

Durante la pandemia, muchas empresas debieron transformarse para poder seguir funcionando y no tener que cerrar sus puertas:

Los comercios, comenzaron a adoptar canales digitales, plataformas de e-commerce y billeteras de pagos con código QR.

En las oficinas, se comenzó a implementar la modalidad de teletrabajo, con la incorporación de herramientas de trabajo colaborativo, video-calls, y de atención telefónica.

El sector financiero empezó a sumar herramientas de autogestión para que los clientes y usuarios pudieran realizar trámites desde su hogar, incorporaron plataformas

móviles mediante apps (se unificó el ecosistema de productos y servicios), desarrollaron soluciones para comercios.

En las escuelas, se adoptó la modalidad online con la incorporación de plataformas digitales de e-learning y video-calls.

El sector público, también se sumó a esta nueva ola de “Transformación digital”, permitiéndole al ciudadano realizar trámites, que anteriormente eran tediosos y burocráticos, de manera rápida y online.

El área de sistemas, en las empresas, pasó a ser una parte fundamental, y se empezó a hacer hincapié en el tema de la ciberseguridad, y, cómo y dónde proteger nuestros datos.

Podría decirse que el común denominador entre los distintos sectores, en búsqueda de reducir costos y aumentar la productividad, fue la automatización de procesos que solían realizarse de forma manual y repetitiva y, en muchos casos, la contratación de sistemas ERP.

Dimensión Ecológica:

Durante el segundo trimestre y hacia fines del año 2020, la ausencia parcial de la actividad humana en la tierra provocó un gran impacto en el medioambiente, debido a la disminución de emisiones de CO₂ y de contaminantes atmosféricos. Esto llevó a darnos cuenta de la importancia de las políticas ambientales y cuán nocivo puede ser el hombre, sin los límites necesarios. Comenzaron a aparecer especies que se creían extintas, lagos y ríos que contaminados cuya situación se creía irreversible, pudieron verse en mejores condiciones.

Muchas empresas e industrias tomaron nota de esto, y empezaron a pensar cómo re transformarse para poder ser sustentables, algunas comenzaron a medir su huella de carbono y a planificar cómo reducir su consumo energético. Las certificaciones internacionales en materia ambiental pasaron a tener mayor relevancia.

Dimensión Legal:

Los regímenes laborales y de la seguridad social, se encuentran regulados por la Ley de Contratos de Trabajo n° 20.744: Es la norma legal que regula las relaciones laborales de los trabajadores que se encuentran bajo relación de dependencia, excluyendo a los empleados de la Administración Pública. (Fuente: unlp.edu.ar)

En relación con los factores jurídicos que pueden influir en el sector, podemos nombrar las medidas de emergencia que se tomaron para paliar la crisis económica y sanitaria: la prohibición de efectuar despidos y suspensiones "sin justa causa y por las causales de falta o disminución de trabajo y fuerza mayor". (Fuente: <https://www.pagina12.com.ar/337152-el-gobierno-extendera-la-prohibicion-de-despidos-y-suspensio>).

Además, es importante destacar, que las entidades financieras se encuentran reguladas por el BCRA en todas sus operatorias. En cuanto a las sociedades de bolsas y FCI, están reguladas por la CNV.

Conclusión PESTEL

Como se puede observar, el país se encuentra en un contexto de incertidumbre desde el punto de vista político, económico y social, sin un panorama claro sobre cómo abordar la problemática. Estos factores inciden en el aumento de la inflación y las fluctuaciones del dólar que terminan repercutiendo en la capacidad de consumo y ahorro de las personas. Además, cabe mencionar, que la economía informal está reemplazando a los empleos formales debido a la alta carga impositiva y a la pérdida de fuentes de trabajo. Por otro lado, la informalidad genera analfabetos financieros, que al no tener acceso a instrumentos poseen desconocimiento sobre ahorro e inversión.

Desde el punto de vista ecológico y tecnológico nos encontramos con una oportunidad de hacer la diferencia, infundando lo mejor de la tecnología en buenas prácticas organizacionales que permitan mejorar el uso que hacemos del medioambiente.

Análisis del Microentorno: Las 5 fuerzas de Porter

Con esta herramienta, se pretende realizar un análisis de la industria, en la cual participa la empresa como un actor principal.

Rivalidad entre competidores

Dentro del sector Fintech en la Argentina, hoy podemos encontrar 268 empresas que brindan servicios financieros digitales. La mayoría de éstas se pueden clasificar como PyMEs debido a sus niveles de facturación. Las Fintechs se encuentran en un proceso continuo de crecimiento, marcado por la innovación tecnológica e incorporación de las mejores prácticas de mercado. (Fuente: Cámara Fintech)

La Cámara Argentina Fintech, divide al sector en distintos segmentos de competidores, entre los cuáles encontramos:



(Fuente: Cámara Fintech)

La rivalidad principal, suele darse con la banca tradicional y las empresas financieras que todavía no se sumaron a la digitalización. Con respecto a las Fintech, al ser un sector relativamente nuevo, si bien existe una competencia entre ellas, también suelen trabajar colaborativamente en distintos proyectos.

Amenaza de nuevos competidores

Con respecto al ingreso de nuevos competidores, el sector Fintech se caracteriza por tener bajas barreras de entrada, eso se ve reflejado en el crecimiento que tuvo el mercado desde 2018, dónde podíamos encontrar 133 empresas y, actualmente, está conformado por 268. (Fuente: Cámara Fintech)

La ventaja que tiene este sector, con respecto a otros más tradicionales, tiene que ver con falta de necesidad de contar con una amplia infraestructura. Al ofrecer servicios digitales, no hace falta tener sucursales a lo largo y ancho del país, con la necesidad de recursos humanos, económicos y financieros que ello conlleva. Este tipo de empresas suele concentrar todas sus operaciones en un solo lugar, disminuyendo costos fijos y el desgaste que trae tener que gestionar distintas sedes, permitiéndoles enfocarse en el producto, el servicio y la satisfacción de los clientes.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores en el sector suele ser bajo. Al tratarse de tecnología, la oferta de productos y servicios directos y derivados suele ser amplia, ya que no existen barreras logísticas. Un mismo producto o servicio puede contratarse a nivel nacional o internacional, a una PYME o a una multinacional.

Algo similar ocurre con los proveedores de insumos, al ser rubros de consumo masivo, suele haber una oferta amplia y diversa.

Poder de negociación de los clientes

En este sector, el poder de negociación de los clientes es alto, debido a la amplia oferta de productos y servicios que ofrecen las distintas empresas. Al elegir, dónde gastar o invertir su dinero, el cliente tiene en cuenta la calidad y cantidad de los productos y servicios que ofrecen las distintas entidades, la capacidad y velocidad de resolución de problemas y trámites; la seriedad y trayectoria; el know-how; y los costos y comisiones.

Amenaza de productos sustitutos

Hoy en día, el riesgo de aparición de productos o servicios sustitutos es medio-baja, ya que se trata de un sector nuevo, disruptivo, dinámico, y en etapa de crecimiento.

En algunas empresas del sector, el riesgo puede desencadenarse debido a la tendencia positiva de adoptar criptomonedas para las operaciones diarias, para lo cual deberán adaptar su oferta.

Conclusión análisis de la industria

Con el análisis de la industria, se puede concluir, que estamos frente a un mercado en crecimiento, dinámico y diversificado, cuyas barreras de entrada suelen ser bajas. Los clientes suelen tener mucha injerencia en la toma de decisiones debido a la amplia oferta de productos y servicios financieros, la accesibilidad y la facilidad para contratarlos o adquirirlos. El principal obstáculo, suelen sus costos y comisiones.

Análisis Interno: La cadena de Valor de Michael Porter

Esta herramienta nos permite destacar aquellas actividades dentro de una organización que generan valor al producto o servicio final.

Actividades primarias

- *Captación de Fondos*: toda entidad financiera, depende de los fondos que sus clientes, estén dispuestos a invertir y volcar en el sistema financiero. Para ello, Naranja X cuenta con una amplia infraestructura desplegada a lo largo del territorio nacional, y un importante ecosistema tecnológico que permite la operatoria.

- *Colocación de Fondos*: invierte los fondos disponibles, con el objetivo de generar una rentabilidad, que le otorgue sustentabilidad al sistema, y gestiona los productos financieros de la entidad.

- *Marketing y ventas*: es el área encargada de generar nuevos productos y servicios para sus clientes y de posicionar a la empresa en el mercado.

- *Servicios*: es la forma en la cual la empresa buscará generar una ventaja competitiva, otorgando valor al cliente. En el caso de Naranja X, a través de sus canales de atención, agilidad para realizar trámites, facilidad para adquirir productos, etc.

Activades de soporte

- *Infraestructura de la empresa*: Naranja X está en cada una de las provincias argentinas, “con 202 sucursales, entre las que se encuentran 154 sucursales, 22 MUN (mini unidades de negocio), 20 receptorías, 4 stands o mini locales en paseos comerciales y 2 locales para operaciones virtuales”. Además, cuentan con canales online (app y web), líneas directas las 24hs y atención al cliente a través de redes sociales. (Fuente: Naranja, 2019)

Esta diversificación de canales le permite a la empresa poder brindar atención personalizada a sus clientes dependiendo de cada necesidad, acelerando los tiempos de respuesta y pudiendo hacer un control de proceso a través de la tecnología.

- *Gestión de recursos humanos*: Naranja X es una empresa que le presta principal importancia a sus Recursos Humanos, potenciando la capacidad y calidad de sus empleados, aceptando e incluyendo la diversidad, brindando igualdad de oportunidades, y, fomentando una fuerte cultura organizacional.

Desde hace algunos años, la consultora Great Place to Work analiza a través de su encuesta anual, la experiencia laboral de todos sus empleados, para poder mejorar el bienestar, fortalecer la cultura organizacional y, a través de ello, obtener mejores resultados de negocio.

- *Desarrollo tecnológico*: hace un tiempo, la empresa está pasando por un proceso de transformación digital, muy importante, lo que la llevó a transformarse en una Fintech, centralizando su ecosistema de productos en una misma plataforma. El haber emprendido este proceso de transformación, abrió camino a nuevos mercados, y le permitió ampliar su oferta a través de los canales digitales, alcanzando una masa de clientes, que anteriormente, debían realizar los trámites de manera presencial.

- *Aprovisionamiento*: los proveedores, son parte esencial de la comunidad, son aliados para reproducir el impacto positivo en el entorno. Por eso, desde Naranja, ponen cuidado en su selección (Naranja, 2019).

Para ser proveedores, deben cumplir con una serie de requisitos impositivos (IVA, Impuesto a las Ganancias, Ingresos Brutos e Impuestos Municipales), datos de facturación y bancarios. En el caso de altas de proveedores críticos, asimismo, deben garantizar el respeto de criterios económicos y financieros, de responsabilidad social, prevención de riesgos laborales, gestión medioambiental, respeto de derechos humanos y recursos técnicos. (Naranja, 2019)

Una de las características de Naranja en este aspecto es que eligen proveedores nacionales.

Su cadena de suministro, conformada en su mayoría por pymes del país, se divide en:

1. Proveedores de producción, ofreciendo servicios e insumos para el core de la compañía.
2. Proveedores de soporte, necesarios para la operatoria de la empresa.

Conclusión cadena de valor

Al tratarse de una empresa de servicios financieros, el foco está puesto en la experiencia del cliente, brindándole accesibilidad, facilidad y agilidad para poder operar. A su vez, se busca concentrar, a través de un ecosistema de productos y servicios financieros, todas las soluciones en una misma plataforma digital.

Análisis económico-financiero

De la comparativa realizada en los Estados Contables de Naranja X correspondientes al año 2019 y 2020, se desprende lo siguiente:

Del Estado de Resultados, se han incrementado ingresos operativos y disminuido los costos operativos, obteniendo un aumento de la utilidad neta con respecto al año anterior. Eso se ve reflejado en el resultado por acción.

Del Estado de Situación Financiera, se han incrementado Activos y Pasivos corrientes, dando como resultado un incremento en el capital de trabajo.

De la comparación entre la utilidad neta y el PN, surge que la rentabilidad del ejercicio es mayor a la del año anterior.

A continuación, un cuadro comparativo de los sucesos mencionados anteriormente:

	2020	2019
Activo Corriente	90.481.926	76.889.814
Pasivo Corriente	-73.059.208	-60.758.263
Capital de Trabajo	17.422.718	16.131.551
Utilidad neta	3.315.982	1.857.476
PN	23.852.235	21.382.385
Rentabilidad	13,90%	8,69%
Egresos operativos	-22.240.718	-22.800.574
Ingresos operativos	32.692.247	31.977.898
Resultado por acción	1.174,21	657,75

Análisis de mercado

El mercado financiero tradicional en Argentina está compuesto por 80 entidades financieras, 65 de ellas son bancos y los 15 restantes compañías financieras (Cuadro 1.1).

La presencia distribución geográfica de entidades financieras es despareja y se encuentra concentrada en ciertas regiones, lo que dificulta en parte, las operaciones diarias, la bancarización y la educación financiera en las regiones excluidas. (Cuadro 1.3).

Del informe sobre el Sistema Financiero Argentino presentado por el BCRA para el primer trimestre del 2021 y en comparación con diciembre 2020, se desprende lo siguiente (Cuadro 1.2):

- Disminución de la cantidad de cuentas corrientes.
- Aumento de la cantidad de cajas de ahorro.
- Disminución de las cuentas previsionales.
- Aumento de plazos fijos de individuos y empresas.
- Incremento de tarjetas de crédito y débito emitidas (plásticos).

Según distintos reportes referidos al sector financiero, durante el año 2020, en parte debido al contexto de pandemia Covid-19, el sector ha logrado incrementar penetración de mercado:

• **Durante el año 2020, se logró una mayor capilaridad del sistema financiero.** El indicador de localidades con al menos un punto de acceso a servicios financieros pasó de 41,9% en diciembre de 2019 a 48,3% en el mismo mes del año 2020.

• **La cobertura de cuentas bancarias alcanzó al 91% de población adulta,** debido a la apertura récord de más de 5 millones de cuentas bancarias durante el segundo trimestre de 2020 -mayoritariamente para la acreditación de programas de ayuda social implementados para la población más vulnerable.

• Las transferencias electrónicas por adulto incrementaron su volumen un 90% en 2020, a través de la mayor canalización de operaciones por home banking y mobile banking, mientras que los pagos remotos con tarjetas de débito crecieron un 227% en el mismo periodo.

• Por cada 100 extracciones de efectivo por adulto, se efectuaron más del doble de operaciones por medios de pago electrónicos.

Con respecto al sector de las finanzas digitales, podemos mencionar que del año 2018 a diciembre 2020 ha crecido un 201%, pasando de 133 empresas Fintech a 268.

En el 2018, el sector era liderado por las empresas de préstamos, seguido de pagos digitales y servicios B2B. Para fines del 2020, el sector de pagos digitales se ubicó en la primera posición, desplazando a los préstamos. (Fuente: Cámara Fintech, 2018)

Además, vemos un crecimiento en el segmento de “Blockchain & Criptoactivos”, que pasó de 11 a 25 empresas, duplicando el número de empresas que había para el año 2018.

El sector Fintech en Argentina cuenta con quince (15) empresas con una facturación mayor a \$500.000.000, en donde seis (6) de éstas operan únicamente dentro del país. La media en la facturación anual para el sector Fintech se ubica en el rango de los \$5.000.000 y \$20.000.000. (Fuente: Cámara Fintech, 2018)

Referido al segmento de mercado al cuál están dirigidos los esfuerzos de este tipo de empresas, podemos mencionar que son un pilar para la inclusión financiera, ya que proveen servicios a segmentos de la población que hoy se encuentran, en gran medida, desatendidos o excluidos por el sistema tradicional.

En el informe de evolución de la distribución del ingreso realizado por el INDEC se observa que, de aproximadamente 17 millones de personas que representan la población con ingresos en Argentina, el 58,6% gana en promedio \$43.907 mensuales. (Fuente: INDEC, 2021)

Al analizar la oferta de productos del sistema financiero tradicional en la Argentina se observan estándares altos y poco flexibles en el otorgamiento de ciertos instrumentos financieros. Debido a la alta informalidad en el mercado laboral del país (34% según datos de INDEC), muchas personas no son capaces de cumplir con estos requisitos. Para este segmento de la población, la posibilidad de ser incluidos financieramente es una realidad lejana.

Las Fintech, persiguen como finalidad garantizar un mayor acceso a las finanzas. Para ello utilizan un sistema de scoring, que permite ampliar la población con la cuál pretenden hacer negocios. Por ejemplo: se basan en el historial de pagos, el crediticio, el total de la deuda, y estudios sobre el comportamiento del usuario.

Con respecto a los seguros, otro segmento dentro del sector, se busca democratizar su acceso en regiones dónde las empresas tradicionales no lograron penetrar, ofreciendo soluciones a quiénes la necesiten a un costo razonable. (Fuente: Cámara Fintech, 2018)

Marco teórico

En el presente apartado, se mencionan teorías y conceptos de distintos autores, que darán sustento a la definición del plan estratégico y el desarrollo de propuestas. Se abordarán las definiciones yendo desde lo general a lo particular, puntualizando en la *estrategia corporativa de expansión* que se pretende implementar para el caso de estudio.

El proceso de *planeación estratégica* es la herramienta por la cual se buscan y se especifican las ventajas competitivas de la organización, para alcanzar los objetivos organizacionales. Es una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar *estrategias* y determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización. (Chiavenato & Sapiro, 2017)

Para Drucker, “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado” (Chiavenato & Sapiro, 2017)

Cantera (1989) sostiene que a la “planificación estratégica, no debemos entenderla como una suma continuada de planes estratégicos, sino como un proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico y a partir de aquí, con un estilo de dirección que permite a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno en permanente y veloz cambio”. (Sainz de Vicuña Ancin, 2017)

Algunos autores sostienen que la *estrategia* de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio. Y amplían, “la estrategia tiene que ver con competir de manera diferente: hacer lo que los competidores no hacen o, mejor, hacer lo que no pueden hacer. Toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una *ventaja competitiva*”. (Thompson, Strickland, Gamble & Peteraf, 2012)

Ancín Sainz de Vicuña afirma que el concepto *estrategia* hace referencia a un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre

recursos a utilizar, que permite alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, teniendo en cuenta las decisiones que en el mismo campo toma o puede tomar la competencia, y teniendo en cuenta también las variaciones externas, tecnológicas, económicas y sociales. Sintetiza diciendo que la estrategia consiste en adecuar los factores internos a los externos con el fin de obtener la mejor posición competitiva. (Sainz de Vicuña Ancin, 2013)

Para obtener una *ventaja competitiva sustentable*, las empresas deben satisfacer las necesidades de los consumidores con mayor eficiencia o eficacia que sus rivales, y debe sostenerse en el tiempo, a pesar de los esfuerzos de sus competidores por igualar o superar esta ventaja. (Thompson, Strickland, Gamble & Peteraf, 2012)

El proceso de planificación estratégica se compone de diversas estrategias, que las empresas buscan llevar a cabo para alcanzar sus objetivos, entre las cuáles se encuentra la Estrategia de Expansión, a través de la cual se definen los objetivos de crecimiento de la empresa.

En base a las mencionado anteriormente, se optó por trabajar con el concepto de estrategia propuesto por Sainz de Vicuña, que indica la importancia de adecuar los factores internos a los externos para obtener una ventaja competitiva. Se que se hará especial foco en la estrategia corporativa de expansión, y para ello utilizaremos como base de análisis la Matriz de Ansoff.

La matriz de Ansoff analiza el producto y el mercado en función de su actualidad y de su novedad, para desembocar en una opción estratégica de expansión o de diversificación, según los casos. El criterio general es que toda empresa debe agotar todas las posibilidades de expansión (penetración, desarrollo de nuevos productos y desarrollo de nuevos mercados) antes de abordar una estrategia de diversificación. (Sainz de Vicuña Ancin, 2017).

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración de mercado _{1*}	Desarrollo de nuevos productos _{2*}
	NUEVOS	Desarrollo de nuevos mercados _{3*}	Diversificación _{4*}

- *Penetración de mercado*, la más «segura» de las estrategias, busca aumentar el mercado actual con los productos o servicios que posee en cartera, por ejemplo, mejorando la atención al cliente o atrayendo clientes de la competencia. (Sainz de Vicuña Ancin, 2017)
- *Desarrollo de nuevos productos*, busca ampliar mercados actuales con el desarrollo de nuevos productos y adaptación de los ya existentes a los nuevos gustos y necesidades de los clientes. (Sainz de Vicuña Ancin, 2017)
- *Desarrollo de nuevos mercados*, puede traducirse en una expansión geográfica respecto a su mercado de origen, en la búsqueda de nuevos segmentos de mercado o consiguiendo nuevos usuarios para los segmentos actuales. (Sainz de Vicuña Ancin, 2017)
- *Diversificación*, es la más riesgosa, busca lanzar nuevos productos, en mercados en los que todavía no estamos presentes. (Sainz de Vicuña Ancin, 2017)

Diagnóstico y discusión

Luego de los análisis efectuados en las etapas anteriores, en este apartado se procede a plasmar el resultado de los datos recolectados y se define llevar a cabo una estrategia de expansión orientada al desarrollo de nuevos productos, con la finalidad de ampliar la oferta y posicionar a la empresa en el mercado, buscando alcanzar una ventaja competitiva.

Como se pudo observar en el análisis externo, el país se encuentra en un contexto de incertidumbre desde el punto de vista político, económico y social, sin un panorama claro sobre cómo abordar la problemática. Estos factores inciden en el aumento de la inflación y las fluctuaciones del dólar que terminan repercutiendo en la capacidad de consumo y ahorro de las personas. Además, cabe mencionar, que la economía informal está reemplazando a los empleos formales debido a la alta carga impositiva y a la pérdida de fuentes de trabajo. Se vislumbra una oportunidad para la empresa de ofrecer soluciones a un sector de la economía informal, que no cuenta con la posibilidad de acceder a los productos y servicios de la banca tradicional.

Por otro lado, el contexto de pandemia aceleró la transformación digital de diversas industrias y sectores, y sector el financiero fue uno de ellos. Hay una tendencia creciente en los últimos años, que se ve reflejada en la preferencia de los clientes por este tipo de soluciones tecnológico-financieras que de a poco empiezan a quitar cuota de mercado a la banca tradicional.

Respecto del análisis de competencia, se puede mencionar que las empresas más importantes de la industria se encuentran en constante desarrollo de productos y servicios, buscando abarcar y satisfacer las distintas necesidades que surgen a los clientes en sus quehaceres diarios. Muchas de ellas, están empezando a incorporar Fondos Comunes de Inversión administrados, compraventa de dólar MEP (en una fácil operatoria, similar a la compra tradicional de moneda extranjera), cuentas inversión con la posibilidad de invertir en instrumentos financieros (CEDEAR, Acciones, Bonos, Caucciones), cuentas remuneradas (que pagan intereses por mantener el dinero en la cuenta bancaria). Además, buscan a través de sus aplicaciones y blogs aportar al conocimiento financiero de sus clientes con material teórico y didáctico. Es por ello que se ven oportunidades de

desarrollo de nuevos productos, que permitirán fortalecer la posición de la empresa dentro de la industria.

Como se mencionó anteriormente, Naranja X cuenta con una red de sucursales a lo largo y ancho del país, permitiéndole llegar a los clientes de forma directa y personalizada, poniendo foco en su experiencia. Además, cuenta con una aplicación y una web responsive para adquisición de productos y servicios y atención al cliente.

Con respecto a su cultura organizacional, la empresa cuenta con colaboradores comprometidos y con un fuerte sentido de pertenencia. Esto se debe a la política, de poner especial importancia en el desarrollo personal y profesional de sus empleados, brindándoles herramientas y recursos para que puedan sentirse cómodos y a gusto. Esto se ve reflejado en los buenos resultados que se pueden ver año a año en las encuestas de clima laboral realizadas por la consultora internacional, Great Place to Work, que posiciona a Naranja X como una de las mejores empresas para trabajar, de acuerdo a la visión de su equipo de trabajo, esto les da una ventaja competitiva con respecto a otras empresas del sector, ya que le permitirá hacer cambios de forma más rápida y eficiente.

Naranja X se encuentra en una posición ventajosa para aumentar su cartera de clientes, a través del desarrollo de nuevos productos y servicios enfocados en sus experiencias, para lo cual será importante poner especial atención en la promoción y comunicación de los mismos.

Propuesta

Plan de implementación

En primer lugar, antes de determinar la propuesta de implementación y sus objetivos tanto generales como específicos, es importante realizar un análisis de la misión, visión y valores de la empresa, para poder determinar un plan que sea consecuente con sus lineamientos estratégicos o en caso de considerarse necesario, recomendar modificaciones.

Misión: “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en tecnología”. (Fuente: Naranja X, 2021)

Visión: “Ser la marca líder en servicios tanto financieros como no financieros, la más admirada y querida por empleados, clientes y comunidad en general”. (Fuente: Naranja X, 2021).

Valores (Fuente: Naranja X, 2021):

- Mejora continua.
- Puertas abiertas.
- Entusiasmo en el trabajo.
- Pirámide invertida.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, se puede concluir que tanto la misión, la visión, como los valores se encuentran alineados con la propuesta que se pretende implementar.

Objetivo general

- Alcanzar una rentabilidad de la empresa del 20% para fines del año 2024 en comparación con el ejercicio 2020.

Para ello se implementarán estrategias corporativas de expansión (desarrollo de nuevos productos), reducción de costos y estrategias de marketing y comunicación que refuercen el concepto de Fintech incorporado por Naranja X, haciendo foco en la diversidad de soluciones de tipo financieras, sin perder de vista la sustentabilidad.

Se cree conveniente tomar un horizonte temporal de 3 años, ya que para la estrategia de expansión será necesario trabajar en I+D, antes de largar el producto al mercado. Con respecto a la rentabilidad, se propone ese porcentaje por considerarse un objetivo alcanzable, pero a su vez ambicioso en relación con las cifras extraídas del último informe de la Cámara Fintech, dónde se ve un importante crecimiento del sector en los últimos 3 años.

Para ello será necesario trabajar sobre los objetivos específicos para reducir costos e incrementar utilidades.

Objetivos específicos

- Incorporar dentro de la plataforma Naranja X, la posibilidad de generar rentabilidad a través de una cuenta remunerada que invierta los saldos en un FCI, otorgando rendimientos mayores o iguales al de un plazo fijo, pero con la posibilidad de contar con el dinero en cualquier momento, otorgando liquidez. Se busca incrementar los ingresos un 25% para fines del año 2024, a través de un aumento en el consumo de productos y servicios de la empresa.

- Acelerar el cambio de modelo de atención al cliente, reemplazando las tiendas físicas por canales virtuales, y en el caso de las principales ciudades, a través de las sucursales virtuales que permiten la autogestión. Esto permitirá disminuir costos operativos de infraestructura en un 30% para fines del año 2024.

- Incorporar al equipo de comunicación un profesional especializado en el sector Fintech que permita, mediante distintas estrategias de marketing y comunicación enfocada, fortalecer la nueva imagen de la marca, traducéndose en una reducción de gastos de publicidad del 15% para fines del año 2024.

Con el cumplimiento de los objetivos propuestos, se pretende aumentar las utilidades a través del desarrollo de nuevas soluciones, que permitirán ampliar la base de clientes y aumentar la actividad dentro de la plataforma. A su vez, será necesario reducir costos de infraestructura y publicidad para adaptar las estructuras tradicionales con las que contaba Tarjeta Naranja a unas más flexibles y dinámicas. Se busca reducir los canales de atención presencial y migrar a un esquema de atención por canales virtuales como suelen hacer los grandes jugadores dentro del sector. De esta forma, se podrán

disminuir las comisiones y costos de operación, permitiendo a Naranja X lograr una ventaja competitiva dentro de la industria.

Tácticas a desarrollar

Táctica N°1: Desarrollo de cuenta remunerada.

Descripción de la acción:

Este tipo de cuentas traslada al cliente intereses por los saldos que se encuentran disponibles y operan de forma voluntaria de la siguiente manera: la entidad (en este caso Naranja X), en asociación con administradores de Fondos Comunes de Inversión, y bajo el paraguas de una Entidad Financiera aprobada por el BCRA, invierte el dinero disponible en instrumentos líquidos que generan rentabilidad. Se diferencia de un plazo fijo, ya que posee alta liquidez y no invierte una suma preestablecida durante un tiempo determinado, sino que como se mencionó anteriormente, opera sobre el saldo en cuenta, que puede seguir utilizándose normalmente y sin restricciones.

Se llevará a cabo, junto a los equipos de I+D, Legales, Inversiones y Productos, el desarrollo de una cuenta remunerada dentro de la plataforma web y la app mobile, ampliando así la oferta de productos a la cartera de clientes y generando un valor agregado que permita posicionarse en el mercado frente a otros competidores del sector.

Dentro del menú Cuenta, se incorporará la opción de invertir el dinero en este tipo de instrumentos y se indicará una rentabilidad estimada (de acuerdo con datos históricos) no garantizada. En caso de que se quiera deshacer la acción, hará el mismo procedimiento a la inversa.

PLAN DE ACCIÓN TÁCTICA N° 1						
Descripción	Tiempo		Humanos		Recursos Materiales	Económicos-Financieros
	Desde	Hasta	Área	Responsable		
Definir parámetros comerciales	nov-21	nov-21	Comercial	Director comercial	Sala de reuniones, computadoras, celulares, proyector, internet.	-
Definir requisitos legales y técnicos	nov-21	dic-21	Impuestos y legales / Sistemas / Seguridad de la información	Gerente de impuestos y legales, director de sistemas, gerente de seguridad de la información.	Sala de reuniones, computadoras, celulares, proyector, internet.	\$ 80.000,00
Confeccionar contrato societario	dic-21	dic-21	Impuestos y legales / Sistemas	Gerente de impuestos y legales	Sala de reuniones, computadoras, impresoras, contrato, papel, birome.	\$ 57.520,00
Amar célula de trabajo para el proyecto	ene-22	feb-22	Sistemas	Director de sistemas	Sala de reuniones.	-
Confeccionar plan de trabajo	feb-22	mar-22	Sistemas / Seguridad de la información	Director de sistemas, gerente de seguridad de la información.	Sala de reuniones, computadoras, celulares, proyector, internet.	-
Desarrollo del producto	mar-22	jul-22	Sistemas	Director de sistemas	Sala de reuniones, computadoras, celulares, proyector, internet, discos en la nube, pizarras.	\$ 3.508.665,00
Testing	mar-22	ago-22	Sistemas / Seguridad de la información	Director de sistemas, gerente de seguridad de la información.	Computadoras, celulares, internet.	\$ 1.442.004,00
Integración con la plataforma	jul-22	sep-22	Sistemas / Seguridad de la información	Director de sistemas, gerente de seguridad de la información.	Computadoras, celulares, internet.	\$ 2.105.199,00
Capacitación del personal de ventas, atención al cliente, operaciones y sistemas.	sep-22	sep-22	Sistemas, Operaciones y Comercial	Director de sistemas, Director de operaciones y Director comercial	Sala de reuniones, computadoras, celulares, proyector, internet.	\$ 560.000,00
Medición de resultados	sep-22	dic-22	Dirección	Director General	Computadoras, celulares, proyector, dashboards, informes, internet.	-

Presupuesto 1				
Presupuesto para: Tarjeta Naranja S.A.		CUIT: 30-68537634-9		Fecha: 01/11/2021
Descripción	Cantidad	Precio por unidad	Descuento	Precio
Asesoramiento legal y técnico	1	\$ 80.000,00		80.000,00
Confeccionar contrato con administradora del FCI.	1	\$ 57.520,00		57.520,00
Desarrollo de producto, testing e integración.	1	\$ 7.055.868,00		7.055.868,00
Capacitación del personal de ventas, atención al cliente, operaciones y sistemas.	1	\$ 560.000,00		560.000,00
			Subtotal	7.753.388,00
			IVA (21%)	
			IVA (10,5%)	
			TOTAL	7.753.388,00

Diagrama de Gantt

Táctica 1: "Desarrollo de cuenta remunerada"														
	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22
Definir parámetros comerciales	■													
Definir requisitos legales y técnicos	■	■												
Confeccionar contrato societario		■												
Amar célula de trabajo para el proyecto			■	■										
Confeccionar plan de trabajo				■	■									
Desarrollo del producto					■	■	■	■	■					
Testing					■	■	■	■	■	■				
Integración con la plataforma									■	■	■			
Capacitación del personal de ventas, atención al cliente, operaciones y sistemas.											■			
Medición de resultados											■	■	■	■

Táctica N° 2: implementación del nuevo modelo de atención al cliente y teletrabajo.

Descripción de la acción:

Se pasará de un modelo tradicional de atención presencial a un modelo de atención al cliente a través de canales virtuales. Se cerrarán 10 sucursales, y se implementará la modalidad de teletrabajo para todos los empleados, con posibilidades de trasladarse al centro de atención más cercano para realizar tareas en forma presencial.

En las principales ciudades, se mantendrán los canales de atención presencial, con la incorporación de las sucursales virtuales, que permiten autogestionar el 100% de las operaciones.

Para llevar a cabo el plan, se incorporará software específico y se capacitará al personal en materia de herramientas digitales, redes sociales, CRM, y softwares de gestión de casos.

PLAN DE ACCIÓN TÁCTICA N° 2						
Descripción	Tiempo		Humanos		Recursos Materiales	Económicos-Financieros
	Desde	Hasta	Área	Responsable		
Definir parámetros comerciales	nov-21	nov-21	Comercial	Director comercial	Sala de reuniones, computadoras, celulares, proyector, internet.	\$ -
Definir requisitos legales y técnicos	nov-21	dic-21	Impuestos y legales / Sistemas / Seguridad de la información	Gerente de impuestos y legales, director de sistemas, gerente de seguridad de la información.	Sala de reuniones, computadoras, celulares, proyector, internet.	\$ 80.000,00
Solicitar presupuesto software de gestión de reclamos	dic-21	dic-21	Sistemas	Director de sistemas	Computadoras, celulares, internet, papel, impresora.	\$ -
Analizar propuestas	ene-22	ene-22	Sistemas	Director de sistemas	Computadoras, celulares, internet, papel, impresora.	\$ -
Seleccionar propuesta	ene-22	feb-22	Sistemas / Seguridad de la información	Director de sistemas, gerente de seguridad de la información.	Sala de reuniones, computadoras, celulares, proyector, internet.	\$ -
Contratación de la plataforma e implementación	feb-22	ago-22	Sistemas / Comercial	Director de sistemas / Director comercial	Sala de reuniones, computadoras, celulares, proyector, internet, discos en la nube, pizarras.	\$ 1.500.000,00
Capacitación del personal	ago-22	sep-22	Sistemas / Seguridad de la información / Comercial	Director de sistemas, gerente de seguridad de la información / Director comercial.	Computadoras, celulares, internet.	\$ 200.000,00
Medición de resultados	ago-22	dic-22	Dirección	Director General	Computadoras, celulares, proyector, dashboards, informes, internet.	\$ -

PRESUPUESTO 2				
Presupuesto para: Tarjeta Naranja S.A.		CUIT: 30-68537634-9		Fecha: 01/11/2021
Descripción	Cantidad	Precio por unidad	Descuento	Precio
Definir requisitos legales y técnicos	1	\$ 80.000,00		80.000,00
Contratación de la plataforma e implementación	1	\$ 1.500.000,00		1.500.000,00
Capacitación del personal	1	\$ 200.000,00		200.000,00
			Subtotal	1.780.000,00
			IVA (21%)	315.000,00
			IVA (10,5%)	
			TOTAL	2.095.000,00

Diagrama de Gantt

	TÁCTICA 2: "Implementación del nuevo modelo de atención al cliente y teletrabajo"													
	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22
Definir parámetros comerciales	■													
Definir requisitos legales y técnicos	■	■												
Solicitar presupuesto software de gestión de reclamos		■												
Analizar propuestas			■											
Seleccionar propuesta			■	■										
Contratación de la plataforma e implementación				■	■	■	■	■	■	■	■			
Capacitación del personal										■	■			
Medición de resultados										■	■	■	■	■

Táctica N° 3: Estrategias de comunicación enfocadas en Fintech.

Descripción de la acción:

Para que las tácticas anteriores sean eficientes, será importante reforzar la comunicación y la estrategia de marketing, haciendo hincapié en las ventajas que trajo la transformación de la empresa en una Fintech. Destacando la accesibilidad, la disponibilidad, la reducción de costos de operaciones y la diversidad de productos integrados en un único sitio.

Será necesario incorporar 2 profesionales con experiencia en el sector Fintech que participen del diseño de la nueva estrategia de comunicación de la empresa, para dotarla de claridad y aumentar la cantidad clientes nuevos.

PLAN DE ACCIÓN TÁCTICA N° 3						
Descripción	Tiempo		Humanos		Recursos Materiales	Económicos-Financieros
	Desde	Hasta	Área	Responsable		
Definir requisitos para los puestos	nov-21	nov-21	Sistemas, Comercial, Marketing	Director de sistemas, Director comercial, encargado Marketing	Sala de reuniones, computadoras, celulares, proyector, internet.	-
Contratación de consultora especializada en perfiles IT.	nov-21	nov-21	Comercial, Marketing	Director comercial, encargado Marketing	Computadoras, internet, mail, impresoras, teléfonos, papel, birome.	\$ 80.000,00
Proceso de selección departamento de RRHH	dic-21	dic-21	Sistemas	Director de sistemas	Sala de reuniones.	150.000,00
Decisión del responsable de área.	dic-21	dic-21	Sistemas	Director de sistemas	Sala de reuniones, computadoras, celulares, proyector, internet.	-
Contratación del personal.	dic-21	dic-21	Sistemas	Director de sistemas	Sala de reuniones, computadoras, celulares, proyector, internet, discos en la nube, pizarras.	\$ 150.000,00
Capacitación del personal.	ene-22	mar-22	Comercial, Marketing	Director comercial, encargado Marketing	Cámaras, celulares, computadoras, estudio, equipo de audio.	-
Medición de resultados	ene-22	abr-22	Dirección	Director General	Computadoras, celulares, proyector, dashboards, informes, internet.	-

Presupuesto 3					
Presupuesto para: Tarjeta Naranja S.A.		CUIT: 30-68537634-9			Fecha: 01/11/2021
Descripción	Cantidad	Precio por unidad		Descuento	Precio
Contratación de consultora especializada en perfiles IT.	1	\$ 80.000,00			80.000,00
Contratación del personal.	1	\$ 150.000,00			150.000,00
Honorarios profesionales RRHH	1	\$ 115.000,00			115.000,00
Capacitación del personal	1	\$ 80.000,00			80.000,00
				Subtotal	425.000,00
				IVA (21%)	16.800,00
				IVA (10,5%)	
				TOTAL	441.800,00

Diagrama de Gantt

Táctica 3: "Incorporación de profesional del sector Fintech"						
	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22
Definir requisitos para los puestos						
Contratación de consultora especializada en perfiles IT.						
Proceso de selección departamento de RRHH						
Decisión del responsable de área.						
Contratación del personal.						
Capacitación del personal.						
Medición de resultados						

Flujo de fondos proyectado

CASH FLOW PROYECTADO - NARANJA X					
	2021	2022	2023	2024	
INGRESOS					
Ingresos operativos netos de incobrables	\$ 49.136.447	\$ 73.164.170	\$ 101.551.868	\$ 129.986.391	
Plan de acción 1	\$ -	\$ 2.456.822	\$ 4.913.645	\$ 4.913.645	
Plan de acción 2	\$ -	\$ 1.539.151	\$ 2.136.342	\$ 2.734.517	
Plan de acción 3	\$ -	\$ 68.017	\$ 94.408	\$ 120.842	
TOTAL DE INGRESOS	\$ 49.136.447	\$ 77.228.160	\$ 108.696.262	\$ 137.755.395	
EGRESOS					
Gastos de personal	\$ 11.552.315	\$ 17.201.397	\$ 23.875.539	\$ 30.560.690	
Impuestos y tasas	\$ 7.905.800	\$ 11.771.736	\$ 16.339.169	\$ 20.914.136	
Gastos de publicidad	\$ 913.594	\$ 1.360.342	\$ 1.888.154	\$ 2.416.837	
Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles	\$ 2.719.280	\$ 4.049.008	\$ 5.620.023	\$ 7.193.630	
Otros egresos operativos	\$ 10.336.810	\$ 15.391.511	\$ 21.363.417	\$ 27.345.173	
Plan de acción 1	\$ 137.520	\$ 7.615.868	\$ -	\$ -	
Plan de acción 2	\$ 80.000	\$ 2.015.000	\$ -	\$ -	
Plan de acción 3	\$ -	\$ 441.800	\$ -	\$ -	
TOTAL DE EGRESOS	\$ 33.645.319	\$ 59.846.661	\$ 69.086.302	\$ 88.430.467	
UTILIDAD BRUTA	\$ 15.491.128	\$ 17.381.500	\$ 39.609.960	\$ 49.324.928	
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 5.421.895	\$ 6.083.525	\$ 13.863.486	\$ 17.263.725	
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 10.069.233	\$ 11.297.975	\$ 25.746.474	\$ 32.061.203	
Inversión a realizar	-10.290.188				
Flujo del período 1	10.069.233				
Flujo del período 2	11.297.975				
Flujo del período 3	25.746.474				
Flujo del período 4	32.061.203				
VAN	12.224.697				
TIR	124%				
ROI					
Beneficios	18.977.389				
Costos	10.290.188				
ROI	84%				
Rentabilidad 2024	23,27%				
Rentabilidad 2020	10,14%				
Diferencia	13,13%				

Conclusiones y recomendaciones

Como se mencionó a lo largo de este Reporte de Caso, Naranja X se encuentra en un momento bisagra que determinará su futuro.

Con la transformación del negocio tradicional en una Fintech, surgieron nuevas oportunidades y la necesidad de reducir costos para obtener una ventaja competitiva dentro de un mercado cambiante y que se encuentra en constante crecimiento. Los altos costos de infraestructura y de publicidad son debilidades que deben ser corregidas si quiere posicionarse en un sector que cuenta con varios competidores de gran envergadura y años de experiencia como es el caso de Mercado Pago.

Es por ello que, durante la elaboración de este informe, habiendo realizado previamente un análisis detallado tanto del ambiente interno como externo de la empresa, se propuso una serie de tácticas estratégicas para alcanzar los objetivos propuestos, teniendo en cuenta un horizonte de planeación de 3 años.

Para cumplir con el objetivo de incrementar la rentabilidad un 20% al término de 3 años se propuso: aumentar la utilidad a través de la expansión con el desarrollo de una cuenta remunerada que invierta en FCI, disminuir los costos de infraestructura cerrando sucursales y migrando la atención presencial a los canales virtuales y disminuir costos de publicidad a través del desarrollo de una estrategia efectiva de comunicación con la incorporación de recursos con expertise en el ecosistema Fintech, que canalicen la comunicación al segmento indicado. Dichas estrategias requieren de una inversión de \$10.290.188, cuyo retorno es del 84% para fines de 2024.

Con la implementación de este plan se pretende alcanzar una estructura de costos competitiva junto con un mix de productos que atraiga nuevos clientes y que permitan a la empresa posicionarse como un jugador importante dentro del sector. Este plan puede ser aplicado a cualquier empresa financiera o banco tradicional que pretenda digitalizar sus operaciones, para lograr una mayor eficiencia.

Así mismo, cabe destacar que el mercado Fintech han crecido exponencialmente en los últimos 3 años, volviéndose un gran atractivo para nuevos competidores debido a las bajas barreras de entrada y los bajos costos operativos y de infraestructura. Es por ello

que se considera de gran importancia la implementación de los planes propuestos a lo largo de este desarrollo.

Recomendaciones

Durante el desarrollo de este trabajo se detectaron problemáticas que no se pretenden abordar en este momento, pero se deja constancia con el fin de ponerlas en consideración para ser evaluadas y realizar en una segunda instancia un análisis exhaustivo de las mismas. Se detallan a continuación recomendaciones:

- La empresa con sus acciones busca fortalecer la imagen de sustentabilidad y buenas prácticas organizacionales, pero no se encuentra certificada bajo normas internacionales.
- Se percibe falta de claridad en la comunicación externa, ya que los clientes y potenciales clientes, aun no relacionan la marca Naranja X con una Fintech, sino que sigue internalizado el concepto de Tarjeta de Crédito.
- Falta de desarrollo de productos y servicios financieros en comparación con sus principales competidores. Por ejemplo: compraventa dólar MEP, cuenta inversiones, posibilidad de invertir en un FCI administrado.

Anexo

Cuadro 1.1

Composición del Sistema Financiero	Dic-2019	Dic-2020	Ene-2021	Feb-2021	Mar-2021
CANTIDAD ENTIDADES FINANCIERAS	78	79	80	80	80
Bancos	63	64	65	65	65
Bancos Públicos	13	13	13	13	13
Bancos Privados	50	51	52	52	52
Bancos Locales de Capital Nacional	34	35	35	35	35
Bancos Locales de Capital extranjero	9	9	10	10	10
Bancos Sucursales de Entidades Financieras del Exter	7	7	7	7	7
Compañías Financieras	15	15	15	15	15
Compañías Financieras de Capital Nacional	6	6	6	6	6
Compañías Financieras de Capital Extranjero	9	9	9	9	9

(Fuente: BCRA, 2021)

Cuadro 1.2

INFORMACION ADICIONAL	Dic-2018	Dic-2019	Set-2020	Dic-2020	Mar-2021
Cantidad de cuentas corrientes	6.185.224	6.419.006	6.552.935	6.591.163	6.569.359
Cantidad de cuentas de ahorro	55.620.191	59.164.962	71.041.057	71.696.594	73.158.821
Cantidad de cajas de ahorro de ayuda social	6.739.864	7.242.167	10.705.874	10.497.585	10.119.040
Cantidad de cuentas previsionales	13.408.282	13.577.571	13.826.291	14.550.394	13.797.189
Cantidad de operaciones a plazo fijo Individuos	3.939.756	3.682.888	4.068.193	3.883.521	4.083.228
Cantidad de operaciones a plazo fijo Empresas	129.309	132.983	166.888	159.514	181.913
Cantidad de operaciones por préstamos hipotecarios	275.286	252.806	271.109	257.844	273.198
Cantidad de operaciones por préstamos prendarios	541.143	399.076	321.141	331.147	307.671
Cantidad de operaciones por otros préstamos	31.789.711	30.559.679	31.374.066	30.799.278	31.796.793
Dotación de personal	107.971	105.902	104.728	103.498	102.927
Cantidad de titulares por tarjetas de crédito	26.128.021	24.927.242	23.192.136	23.224.190	22.544.178
Cantidad de tarjetas de crédito (plásticos)	41.913.849	41.495.995	41.856.277	41.707.821	40.923.309
Cantidad de tarjetas de débito	47.512.181	48.551.233	57.405.043	56.720.910	56.863.719

(Fuente: BCRA, 2021)

Cuadro 1.3

Localización en el país	Sucursales plenas			Sucursales móviles	Dependencias automatizadas	Cajeros automáticos	Terminales de autoservicio	Puestos de promoción	Sucursales de operatoria específica
	Habilitadas	Pendientes de habilitación	Total	Habilitadas	Habilitadas	Habilitadas	Habilitadas	Habilitadas	Habilitadas
CABA	819	15	834		6	2.651	1.858	56	83
BUENOS AIRES	1.489	5	1.494	3	8	5.358	2.945	90	155
CATAMARCA	21		21	4	2	180	27	2	3
CÓRDOBA	459	2	461	34	5	1.752	543	15	69
CORRIENTES	82	1	83	26	1	404	69	9	12
CHACO	67	1	68			414	73	7	47
CHUBUT	72	1	73			281	90	6	6
ENTRE RÍOS	130		130	8	3	551	216	6	7
FORMOSA	29		29		1	168	20	6	2
JUJUY	35		35		1	251	87	3	7
LA PAMPA	74	1	75	35		235	30	3	4
LA RIOJA	28		28			167	35	2	8
MENDOZA	174	1	175		1	668	333	15	35
MISIONES	67		67		1	371	139	8	5
NEUQUÉN	87		87	7	3	374	97	8	19
RÍO NEGRO	81		81			312	151	10	7
SALTA	72		72			420	158	12	11
SAN JUAN	39		39	2		225	90	4	4
SAN LUIS	47		47	1		188	82	11	9
SANTA CRUZ	52		52		7	218	66		4
SANTA FE	484	5	489		4	1.549	1.038	18	72
SANTIAGO DEL ESTERO	57		57			296	50	2	12
TUCUMÁN	98		98		1	429	164	12	18
TIERRA DE FUEGO	26		26			113	48	2	4

(Fuente: BCRA, 2021)

Bibliografía

Naranja. (2019). *Reporte de sustentabilidad 2019*. Recuperado de <https://bit.ly/3h9ufBO>

Chequeado. (23 de marzo, 2021). *PBI de la Argentina: en 2020 cayó 9,9%*. Recuperado de <https://chequeado.com/hilando-fino/pbi-de-la-argentina-en-2020-cayo-99/>

Datos macro. (Julio, 2021). *El IPC aumenta hasta el 51,8% en julio en Argentina*. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina>

Datos macro. (2021). *Argentina: Economía y demografía*. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/paises/argentina>

El economista. (16 de agosto, 2021) *Empleo y trabajo en Argentina*. Recuperado de <https://eleconomista.com.ar/2021-08-empleo-y-trabajo-en-argentina/>

El economista. (17 de junio, 2021). *El consumo masivo sigue en rojo: cayó 8,4% en 2021*. Recuperado de <https://eleconomista.com.ar/2021-06-214118/>

El economista. (14 de mayo, 2021). *Enseñanza, finanzas y servicios profesionales: los sectores que más se adaptaron al teletrabajo*. Recuperado de <https://eleconomista.com.ar/2021-05-sectores-que-adaptaron-teletrabajo/>

Página 12. (22 de abril de 2021). *El Gobierno extenderá la prohibición de despidos y suspensiones*. Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/337152-el-gobierno-extendera-la-prohibicion-de-despidos-y-suspensio>

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

BCRA. (2021). *Informe de inclusión financiera. Mayo 2021*. Recuperado de <http://www.bcra.gov.ar/Noticias/Inf-inclusion-financiera-202002.asp>

BCRA. (2021). *Sistema Financiero. Marzo 2021.* Recuperado de http://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades_financieras_informacion_estructura.asp?bco=AAA00&tipo=1&Tit=1

INDEC. (2021). *Evolución de la distribución del ingreso (EPH).* Informes técnicos / Vol. 5, n° 178.

Cámara Fintech. (2018). Informe ecosistema Fintech argentino. Recuperado de <https://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2020/01/BID-C%C3%A1mara-Argentina-de-Fintech-Accenture.pdf>

Chiavenato, I., Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones.* Tercera edición, McGraw-Hill. Mexico DF, Mexico.

Sainz de Vicuña Ancin, J.M. (2013). *El plan de Marketing en la práctica.* Decimoctava edición, ESIC Editorial. Madrid, España.

Sainz de Vicuña Ancin, J.M. (2017). *El plan estratégico en la práctica.* Quinta edición, ESIC Editorial. Madrid, España.

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., Strickland, A.J. (2012). *Administración estratégica.* McGraw-Hill. Mexico DF, Mexico