



Trabajo Final de Graduación

“Planificación Estratégica para Tarjeta Naranja”

Autora: Collosa, Valentina

DNI: 42.516.001

Número de legajo: ADM16630

Carrera: Licenciatura en Administración

Resumen

En el siguiente trabajo se desarrolló una planificación estratégica para la empresa Tarjeta Naranja perteneciente a la industria de servicios financieros y con sede central en la ciudad de Córdoba, con la finalidad de plantear acciones que le permitan aprovechar las oportunidades identificadas. Para ello, se definió un proceso de planificación a través de estrategias de crecimiento de penetración de mercado, enfocadas en la comunicación y herramientas digitales. El objetivo general consiste en aumentar la rentabilidad de la compañía, para fines del año 2024, mediante acciones destinadas a mejorar su interacción y compromiso con la comunidad. La propuesta respeta las bases estratégicas y valores centrales de la organización, buscando mejorar su posicionamiento en el mercado y potenciar su rol en la inclusión financiera. A través del desarrollo del reporte de caso, se pudo evidenciar la factibilidad y viabilidad del proyecto presentado, que le generará a la empresa un retorno sobre la inversión del 248%, es decir, por cada peso invertido la organización generará \$2,48 para fines del 2024.

Palabras clave:

Planificación estratégica - Penetración de mercado - Herramientas digitales - Inclusión financiera - Fintech

Abstract

In the following work, a strategic planning was developed for Tarjeta Naranja, a company belonging to the financial services industry and headquartered in the city of Córdoba, in order to propose actions that will enable it to take advantage of the opportunities identified. For such purpose, a planning process was defined through market penetration growth strategies, focused on communication and digital tools. The overall objective is to increase the company's profitability by the end of 2024 through actions aimed at improving its interaction and engagement with the community. The proposal respects the strategic foundations and core values of the organization, seeking to improve its market positioning and enhance its role in financial inclusion. Through the development of the case report, it was possible to demonstrate the feasibility and viability of the project presented, which will generate a return on investment of 248% for the company, that is, for each peso invested the organization will generate \$2.48 by the end of 2024.

Key words:

Strategic planning - Market penetration - Digital tools - Financial inclusion - Fintech

Índice

Introducción	4
Análisis de situación	6
MACRO ENTORNO	6
Análisis Pestel	6
MICRO ENTORNO - Análisis de las cinco fuerzas de Porter	10
<i>Competidores</i>	10
<i>Ingreso de nuevos competidores</i>	11
<i>Poder de negociación de los clientes</i>	11
<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	12
<i>Productos o servicios sustitutos</i>	12
ANÁLISIS DE MERCADO	12
ANÁLISIS INTERNO	15
<i>Cadena de valor de Porter</i>	15
<i>Actividades primarias</i>	15
<i>Actividades de soporte</i>	17
Marco Teórico	19
Conclusiones Diagnósticas	22
Propuesta de Aplicación	24
<i>Objetivo general</i>	25
<i>Objetivos específicos</i>	26
<i>Alcance</i>	27
<i>Tácticas a desarrollar</i>	28
<i>Diagrama de Gantt</i>	32
<i>Presupuesto</i>	34
<i>Análisis financiero</i>	34
Conclusiones finales y recomendaciones profesionales	35
Referencias	38
ANEXOS	41

Introducción

En el presente reporte de caso se analizará a la empresa Tarjeta Naranja, con el objetivo de desarrollar una planificación estratégica basada en estrategias de crecimiento de penetración de mercado, que le permitan a la compañía mejorar su posicionamiento y aumentar su rentabilidad.

Tarjeta Naranja, con sede central en la ciudad de Córdoba, es la empresa líder en emisión de tarjetas de crédito a nivel nacional. Su historia comienza en el año 1969, como tarjeta de compras de una casa de deportes. Posteriormente, da un salto importante en 1995 cuando Banco Galicia se convierte en accionista y comienza la expansión al resto del país. Con el correr de los años y manteniendo a sus clientes como el centro de su negocio, logró posicionarse exitosamente en el mercado. Actualmente cuenta con más de 4 millones de clientes, a los cuales ofrece una amplia variedad de servicios financieros. Dentro de su portfolio, además de las tradicionales tarjetas de crédito; se destaca *Naranja X*, una plataforma digital que posee numerosas funciones y beneficios. Además, cuentan con *Naranja Viajes* y *Tienda Naranja*, un marketplace con productos de Comercios Amigos. (Naranja, 2020)

Hoy en día, Tarjeta Naranja se ha transformado en un ecosistema de soluciones simples y disruptivas, que ayudan a las personas a potenciar el uso de su dinero. Se ha convertido en una de las compañías más admiradas del país, destacándose por su cultura organizacional y clima laboral, ocupando los primeros puestos en los rankings de *Great Place to Work* (Naranja, 2020). En lo que refiere a la comunicación externa, se han identificado oportunidades que la empresa podría aprovechar, tales como; potenciar la presencia de la marca en las redes sociales, fortalecer la interacción con la comunidad y darle mayor difusión a canales de atención automatizados y a la autogestión.

Pionera en innovación, inició un plan de transformación digital y recientemente ha cambiado su identidad a “Naranja X”, convirtiéndose en una de las fintech más importantes del país (Ver Anexo 1). De esta manera la compañía ha incursionado en un nuevo sector de la industria financiera, caracterizado por la tecnología. El *ecosistema fintech* brinda importantes oportunidades pero a su vez, arrastra desafíos. Se trata de un sector en crecimiento y constante transformación, donde las compañías están pendientes de las tendencias digitales para desarrollar nuevas y mejores soluciones financieras al mercado. Por otro lado, se encuentran los desafíos que surgen de la mano de la revolución tecnológica, tales como la desinformación, protección de datos personales, escasa digitalización y exclusión financiera. No obstante, las

compañías fintech representan actores clave que pueden contribuir a disminuir las brechas existentes a través del uso de la tecnología. De este modo, los desafíos mencionados se convierten en una oportunidad para que las empresas lleven adelante acciones que potencien el uso de los servicios financieros digitales, logrando que más personas sean usuarios de los mismos.

Una vez analizado el entorno interno y externo en profundidad, y habiendo expuesto las principales oportunidades identificadas; el presente reporte de caso presentará una estrategia de crecimiento, a través de tácticas que le permitan a Tarjeta Naranja acercar sus soluciones a más personas y mejorar su posicionamiento. Mediante su implementación, se espera que la empresa aproveche las oportunidades que se le presentan. Se propone una estrategia de penetración de mercado, con el objetivo de potenciar la utilización de las soluciones digitales que actualmente Tarjeta Naranja ofrece. Buscando alcanzar no solo a nuevos clientes en el mercado, sino también a aquellas personas que ya son usuarios de la compañía pero hacen poco uso de la amplia variedad de servicios. Además de un aumento en la rentabilidad, se buscará que la empresa fortalezca su interacción con la comunidad y su compromiso con la inclusión financiera.

Finalmente, se mencionan dos casos de éxitos de compañías que han implementado la estrategia mencionada. En primer lugar, BBVA, que ha sido reconocido como el mejor banco en inclusión financiera del mundo. Su estrategia se basa en prioridades estratégicas dentro de las cuales se encuentran mejorar la salud financiera de sus clientes y crecer en clientes apoyándose en los canales digitales (BBVA, 2021). En segundo lugar, el caso de Ualá, la empresa fintech que recientemente se ha convertido en el décimo unicornio argentino. En tan solo 4 años, ha superado los 2,7 millones de usuarios y ha logrado reforzar su penetración de mercado en el segmento conformado por las nuevas generaciones; alrededor del 22% de los jóvenes argentinos entre los 18 y 25 años es cliente de Ualá. Ha generado una fuerte comunidad de marca, a través de estrategias en redes sociales y un blog destinado a sus usuarios y a la educación financiera. (Ualá, 2021)

Análisis de situación

MACRO ENTORNO

Análisis PESTEL

Mediante el Análisis PESTEL se analizará el conjunto de variables que influyen en el macroentorno, a fines de detectar posibles oportunidades y amenazas. (Chiavenato y Sapiro, 2017)

Sector Político

La crisis sanitaria sumada a la inestabilidad que el país ya se encontraba atravesando, ha traído importantes consecuencias en todos los sectores económicos. En busca de mitigar dichos efectos y fomentar el consumo, el gobierno ha implementado diversas medidas. Ejemplo de ello son el programa “Ahora 12” que recientemente ha sido renovado incluyendo nuevas posibilidades de financiación, y el programa “Precios Cuidados” destinado a contener la suba de precios. (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2021). Además se trata de un año de elecciones legislativas, lo cual contribuye a generar ambiente de inestabilidad política.

Respecto a las organizaciones, el gobierno ha lanzado iniciativas destinadas a promover el trabajo y la innovación, tal es el caso del Plan de Desarrollo Productivo Argentina 4.0 con el fin de incentivar la transformación digital, la incorporación de tecnologías y el desarrollo de soluciones tecnológicas. El plan enumera varios objetivos entre los que se encuentran promover la capacitación en habilidades 4.0, fortalecer las capacidades institucionales para la prestación de servicios tecnológicos y la estimulación de las demandas de herramientas 4.0. El financiamiento es una pieza fundamental para potenciar el desarrollo y a raíz de ello existen iniciativas como créditos para la transformación digital y beneficios impositivos para determinados sectores. (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2021)

Sector Económico

La situación económica de Argentina es compleja, la crisis derivada por la pandemia COVID-19 ha profundizado la recesión que el país atraviesa desde hace varios años. En consecuencia se observa inestabilidad financiera, alta inflación y caídas en el consumo. Según los datos presentados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, en el mes de Julio de 2021 el Índice de Precios al Consumidor registró un alza mensual del 3,0%, mientras que la inflación acumulada en el año se eleva a 29,1%. (Indec, 2021)

Por otro lado, es importante considerar la inclusión financiera y los niveles de bancarización. Estos últimos se miden por el acceso y la utilización de los servicios financieros, distinguiendo tres segmentos. En primer lugar los *bancarizados*, aquella población que tiene acceso a diversos servicios financieros y los utiliza con frecuencia. Segundo los *semi bancarizados*, aquellos que poseen cuenta bancaria y tienen la posibilidad de acceder a otros servicios, pero no hacen uso de los mismos. Y por último los *no bancarizados*, es decir, aquellos que no cuentan con CBU y por ende, no tienen acceso a ningún otro servicio financiero. (Accenture, 2018) En Argentina, un 80% de la población adulta posee una cuenta bancaria, sin embargo, solo un 48% manifiesta que hace uso de la misma. En otras palabras, un gran porcentaje de la población pertenece al grupo de los semi bancarizados, utilizando su cuenta bancaria solo para retirar dinero una vez al mes. Aquí es donde surge un gran desafío: potenciar el uso de la amplia variedad de servicios financieros e integrar a aquellas personas fuera del sistema tradicional. (Cámara Argentina de Fintech, 2020)

Sector Social

Pese a la situación de pandemia, las principales preocupaciones de la población argentina continúan siendo vinculadas a la economía. De acuerdo con un estudio realizado por la consultora IPSOS (2021) en 28 países en Julio de 2021, la inflación ocupa el primer lugar en el ranking de inquietudes con el 49%, seguida por el desempleo con un 38%. Como consecuencia se observa una sociedad con incertidumbre, que le da gran atención a la administración de su dinero y busca optimizar su poder compra. (Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas [ADEPA], 2021)

Acompañada por la crisis sanitaria y financiera, la transformación digital ha modificado muchos hábitos de la sociedad. Creció la preferencia por la virtualidad y las empresas se vieron obligadas a reinventarse. Las nuevas generaciones, los *millennials* y *generación z*, que abarcan jóvenes entre 24 a 40 y 16 a 23 años respectivamente, se están convirtiendo en el principal poder productivo. Según una investigación llevada a cabo por *Boston Consulting Group* (BCG, 2021), algunas características que distinguen a estos grupos son la cantidad de tiempo que pasan en Internet y la preferencia por el comercio electrónico. Asimismo, aprenden sobre nuevos productos a través de las redes sociales y están más dispuestos a probarlos. De acuerdo con el mencionado estudio, el 69% de los jóvenes ha comprado un producto nuevo por primera vez durante el último año, en contraste con el 43% de las demás generaciones. Su poder adquisitivo es creciente y además, cuentan con la posibilidad de influir en las generaciones

mayores. Sin embargo cabe destacar que, junto con la revolución digital, aparecen nuevos desafíos vinculados a la desinformación, riesgos de seguridad y protección de datos que se deben enfrentar para que la misma sea beneficiosa para todos. (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2021)

Sector Tecnológico

La revolución tecnológica ha traído importantes modificaciones en la sociedad, y las organizaciones han tenido que adaptarse a ellas. La denominada *Industria 4.0* se caracteriza por apostar a la digitalización y a la utilización de tecnologías que ayuden a las empresas a mejorar sus procesos y a desarrollar productos novedosos. La transformación digital brinda grandes oportunidades: Inteligencia Artificial, Blockchain, Big Data y Asistentes Virtuales son sólo algunos ejemplos de ello (Nubiral, 2021). Así mismo, a partir de la popularización de Internet y las redes sociales, el Marketing Digital comenzó a ocupar un importante lugar en todas las organizaciones.

En el último tiempo, el comercio electrónico y los servicios financieros digitales han tenido un crecimiento exponencial. Tal es el caso de las nuevas formas de pago, cuyo crecimiento se vio acelerado por la pandemia: las transferencias, códigos QR, billeteras virtuales y bancos digitales han llegado para quedarse y cada vez son más los usuarios de dichas opciones. A raíz de todo lo mencionado anteriormente ha surgido *fintech*, la industria financiera que aplica nuevas tecnologías para dar mejores soluciones a las necesidades de las personas. Este nuevo sector está compuesto por los siguientes segmentos: Blockchain y CyptoActivos, Préstamos, Inversiones, Pagos y Transferencias, Proveedores Tecnológicos, Financiamiento Colectivo, Insurtech, Servicios B2B y Seguridad Informática. (Cámara Argentina de Fintech, 2020)

Sector Ecológico

Las amenazas medioambientales y sus drásticos efectos han llevado a un cambio de mentalidad en la sociedad: las personas son cada vez más conscientes de sus acciones y prestan especial atención a cuestiones como la ética, sustentabilidad y compromiso con el medio ambiente. En paralelo, se observa un crecimiento de la responsabilidad social por parte de las empresas. Estas últimas son consideradas actores clave para lograr el desarrollo y el cumplimiento de los 17 Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) de la Agenda 2030. Los ODS representan una gran oportunidad para que las organizaciones demuestren de qué manera

están contribuyendo a alcanzar estos objetivos globales y qué impactos positivos están teniendo en la sociedad y en el planeta. (Pacto Mundial, 2016)

Muchas organizaciones se han propuesto como objetivo convertirse en “Carbono Neutro”, reduciendo sus emisiones de gases de efecto invernadero a cero. Ello surge a partir de la iniciativa lanzada por la ONU Cambio Climático en 2015 llamada *Climate Neutral Now*, con el fin de alcanzar los objetivos centrales del Acuerdo de París. Como resultado, las compañías han comenzado a medir su huella de carbono, han cambiado hábitos y algunas han decidido invertir en compensaciones, es decir, en reducir emisiones más allá de su organización. (ONU, 2021).

Sector Legal

En plena revolución digital, las políticas de privacidad y protección de datos personales junto con los derechos de los consumidores son temas de suma importancia. Las organizaciones tienen la obligación de cumplir la legislación vigente, como la Ley N°24.240 de Defensa del Consumidor. Del mismo modo, cuando se manejen datos personales deberán cumplir con lo establecido en la Ley 25.326 e informar a sus usuarios sobre la recolección y tratamiento de dicha información. Además, existen leyes aplicables a determinado tipo de organizaciones, como es el caso de la Ley N°21.526 de Entidades Financieras. Respecto a esta última, en octubre de 2020 el Banco Central mediante la comunicación “A” 7146, extendió la aplicación de sus disposiciones a todas las fintech y empresas emisoras de tarjetas de crédito. (BCRA, 2020)

Existen entes reguladores dentro de cada industria, en el caso de los servicios financieros estos organismos son la Comisión Nacional de Valores, la Superintendencia de Seguros de la Nación y el Banco Central de la República Argentina (Accenture, 2018) . Este último, recopila y divulga las normativas en documentos denominados Marco Normativo y Marco Legal del Sistema Financiero Argentino. Como ejemplo de disposiciones recientes, se destaca el régimen informativo aplicable a las compañías Proveedores de Servicios de Pago (PSP), como las billeteras virtuales, que hasta entonces no se encontraban reguladas en nuestro país. Estas nuevas regulaciones entraron en vigencia en marzo del 2020, con el objetivo de brindar más transparencia y protección a los usuarios del sistema. (BCRA, 2020)

Luego de haber analizado el macro entorno, se han logrado identificar aquellas variables que serán relevantes para la realización del presente trabajo. En lo que refiere a lo

económico, la población semi bancarizada representa una oportunidad para que la empresa alcance sus soluciones financieras a aquellas personas que desconocen de las mismas o hacen poco uso de ellas. Sumado a ello, se deberán considerar a las nuevas generaciones de consumidores y sus características. Y por último, la tecnología, ya que Internet y las redes sociales son un medio muy valioso para compartir información y conectar con la comunidad. Asimismo, será sumamente importante tener presente el marco regulatorio y estar atento a posibles nuevas disposiciones.

MICRO ENTORNO - Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Se utilizará la herramienta “Modelo de las 5 fuerzas competitivas” de Michael Porter para analizar la industria general donde compite la organización, con el fin de profundizar el análisis externo y detectar oportunidades y amenazas. (Hill, Jones y Schilling, 2015)

Competidores

La industria de los servicios financieros se conforma por diversos participantes. El nivel de competitividad en el sector es medio, ya que la oferta de productos y servicios es amplia. Se observa un número importante de grandes empresas, y a su vez, *startups* que buscan posicionarse en el mercado a través de propuestas innovadoras.

Según la distinción realizada por el BCRA en su sitio oficial, se observan dos grandes categorías de entidades. Por un lado, se encuentran las organizaciones no bancarias, que se dividen en diversos tipos como lo son las emisoras de tarjetas de crédito o compra y los proveedores de servicio de pago. En este grupo se encuentran empresas que ofrecen a sus usuarios una amplia variedad de soluciones financieras, principalmente digitales, tal es el caso de Ualá y Naranja X. Dichas compañías forman parte del mencionado ecosistema fintech, que según datos brindados por un informe elaborado por el BID en conjunto con la Cámara Argentina de Fintech (2021), está compuesto por 268 compañías marcadas por la innovación. Dentro de esta categoría, también se encuentran MODO, Brubank y MercadoPago. Por otro lado, se encuentran las entidades bancarias que brindan los tradicionales servicios financieros y también se han sumado al mundo digital como BBVA, Banco Galicia, Banco Santander y Banco Itaú.

Ingreso de nuevos competidores

La industria de los servicios financieros posee elevadas barreras de entrada que disminuyen el riesgo de nuevos competidores; se identifican las siguientes expuestas por Hill, Jones y Schilling (2015). En primer lugar, la inversión necesaria de capital y de tiempo para posicionarse en un mercado donde ya existen grandes compañías establecidas. Así mismo, estas empresas representan otro gran obstáculo para nuevos participantes, ya que han logrado un valor de marca y cuentan con una amplia cobertura en el mercado. Por último, la regulación gubernamental. Al tratarse de compañías que manejan aspectos sensibles de sus clientes como datos personales y su dinero, la cantidad de normativas a cumplir en materia de seguridad y privacidad son aún más altas.

Sin embargo, una amenaza creciente en el sector es la representada por las criptomonedas. Las personas están analizando la posibilidad de realizar inversiones en monedas digitales, ya que las mismas tienen un gran atractivo y potencial de crecimiento. En el país, la Cámara Argentina de Fintech (2020) reporta que el segmento de Blockchain y CryptoActivos registró crecimiento de 11 a 25 empresas en tan solo un año.

Poder de negociación de los clientes

En cuanto a los clientes, en la industria de servicios financieros, su poder de negociación es bajo-medio. De manera general, se identifican dos grandes grupos de clientes: las personas particulares y los clientes corporativos. Con la digitalización, el acceso a otras alternativas se ha vuelto más sencillo y los consumidores tienen alta flexibilidad para cambiarse de una compañía a otra. Si un cliente no se encuentra satisfecho con sus servicios actuales, probablemente se cambie a otra opción que le brinde más beneficios y le resulte más conveniente.

Los servicios financieros son accesibles para aquellas personas que cumplan con los estándares establecidos para cada tipo de servicio. Para ser usuario de determinados instrumentos financieros, en el sistema tradicional se observan trámites lentos y requisitos rigurosos. Para algunos segmentos de la población, demostrar estas condiciones se hace muy difícil dada la informalidad del mercado laboral argentino. (Accenture, 2018) Sin embargo, las fintech a través de soluciones digitales ágiles y variables de calificación más flexibles, han podido aumentar el acceso a los servicios financieros. Gracias a la transformación digital, cada

vez hay más oportunidades para aquellas personas que se encontraban fuera del sistema (BID, 2021).

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores del sector de servicios financieros son empresas especializadas que proporcionan soporte a distintas áreas, como puede ser desarrollo de software, marketing y publicidad, consultorías, mantenimiento, entre otros. También se encuentran aquellos que brindan productos y servicios para el funcionamiento de las compañías tales como proveedores de papelería, envíos, equipamientos y *merchandising*. (Banco Galicia, 2021). Cuando se trata de las grandes compañías de servicios financieros, su poder de negociación es bajo ya que dichas empresas son importantes clientes para sus proveedores.

Productos o servicios sustitutos

La tecnología ha cambiado la industria de los servicios financieros para siempre. El fenómeno *fintech* se caracteriza por la aplicación de la tecnología para mejorar los procesos financieros. Estas empresas ofrecen una variada gama de productos y servicios financieros, mediante plataformas tecnológicas de manera accesible. (BID, 2021). De este modo, siempre está abierta la posibilidad del surgimiento nuevas soluciones financieras.

La amenaza de productos sustitutos no proviene solo del sector, en los últimos años muchas compañías ajenas a la industria han desarrollado productos para brindar soluciones financieras a sus usuarios. Un ejemplo de ello es Google, que ha desarrollado su propia plataforma de pagos online llamada *Google Pay* que ya se encuentra disponible en varios países. (Google Pay, 2021)

Una vez analizadas las cinco fuerzas competitivas, resulta evidente que la industria ha experimentado una gran transformación. Las organizaciones han tenido que reinventarse, rediseñando sus procesos y servicios para apostar por el mundo digital. De la mano de la acelerada digitalización, aparecieron nuevos actores y el sector *fintech* representa hoy un territorio de oportunidades y desafíos.

ANÁLISIS DE MERCADO

La estrategia central a seguir implica que la empresa continuará manejando su mercado actual, buscando aumentar su cuota de mercado con los servicios digitales ofrecidos mediante Naranja X. A los fines de este trabajo, se considerará a Tarjeta Naranja como una *fintech* y por

ende se procederá a analizar dicho sector. Para ello se tomarán datos brindados por el último *Estudio Fintech del Ecosistema Argentino*, presentado por el siguiente grupo de organizaciones: Cámara Argentina de Fintech, BID, Afluenta y Deloitte en 2020. Comparando dicho estudio con datos anteriores, se identifica que el sector ha experimentado un crecimiento sostenido y cambios en su composición, pasando de 133 empresas en 2018, a 268 en 2020. A su vez, estas compañías se pueden dividir en varios subsegmentos o sectores de actividad. El segmento que registró mayor crecimiento es “Pagos digitales”, pasando de 27 a 64 empresas (Ver Anexo 2). Este es el segmento al que Tarjeta Naranja apunta con las soluciones financieras digitales de Naranja X. Los desafíos que enfrenta este mercado en particular, son: la protección de los fondos de los clientes, exclusión digital, fallas cibernéticas, y la protección de datos y privacidad de los usuarios. (Cámara de Fintech, 2020)

Actualmente, en Argentina, existen unas 30 billeteras virtuales y 8.000.000 de usuarios. No obstante, según informa la Cámara de Fintech (2021) existen 14.000.000 de CVU (Clave Virtual Uniforme), lo cual implica que las personas tienden a poseer al menos dos billeteras virtuales. Las primeras en lanzar estos productos al mercado fueron las empresas fintech, pero en el último tiempo, los bancos tradicionales también se sumaron al mundo digital. A continuación se presentan los principales competidores del sector:

Tabla 1. Principales competidores del sector

Principales competidores del sector billeteras virtuales	
Nombre	Cantidad de usuarios*
Mercado Pago	4.700.000
Cuenta DNI (Banco Provincia)	2.500.000
Ualá	2.000.000
Naranja X	1.700.000
ValPei (Red Link)	750.000
*Datos a Febrero de 2021	

Fuente: Cámara Argentina de Fintech (2021)

Retomando lo expuesto en el análisis Pestel y haciendo referencia a las características de los consumidores, se identifica que un 40% de la población argentina se encuentra dentro de la sub bancarización. De acuerdo con el Ministerio de Economía de la Nación (2020), los sectores de la población vulnerables en términos de inclusión financiera son: los jóvenes, los adultos mayores, las personas que forman parte del mercado informal, los inmigrantes y sectores sociales con menores ingresos. En dichos sectores se observa que las personas aún

prefieren realizar trámites de manera presencial, porque desconfían de los medios digitales o no tienen los conocimientos necesarios para hacerlo. De allí surge la oportunidad de acercar los servicios financieros digitales a aquellos segmentos de la población que desconocen de los mismos y tienen un acceso limitado a los mismos. A continuación, se exponen algunos datos de la población argentina que se consideran relevantes para los fines del presente trabajo (ver Anexo 3):

Tabla 2. Características de los consumidores argentinos

Características de los consumidores argentinos (datos del año 2020)	
Porcentaje de población sub bancarizada	40%
Porcentaje de población adulta informada sobre productos financieros básicos	80%
Porcentaje de población que posee celular	80%
Porcentaje de población que posee acceso a Internet	86%
Porcentaje de población con un CBU	91%
Porcentaje de población con un CVU	24%

Fuente: BCRA (2020) y Cámara Argentina de Fintech (2020)

En cuanto a los servicios utilizados, particularmente en los medios de pago digitales; las herramientas más elegidas son las billeteras virtuales: para realizar el pago/cobro a comercios, compras por Internet y el pago de transferencias y servicios entre personas. El gran beneficio de esta categoría de servicios es que los clientes no suelen requerir cuenta bancaria y por ello, representa una oportunidad para integrar al porcentaje de la población que se encuentra excluida del sistema bancario tradicional.

En pocas palabras, se puede afirmar que el sector de las empresas fintech ha registrado una expansión significativa en el último tiempo y se encuentra en un proceso de crecimiento. Las organizaciones están basadas en modelos de negocios innovadores, que si bien ofrecen una amplia variedad de servicios, todas coinciden en una propuesta de valor centrada en una experiencia del usuario más ágil y funcional. Por ello, están pendientes de las necesidades de la población y constantemente buscan mejorar la experiencia del cliente. Si bien ofrecen soluciones accesibles, se enfrentan a grandes desafíos en materia de educación financiera; representados por el alto porcentaje de la población que se encuentra desinformado y/o no hace uso de dichas soluciones. (Accenture, 2018)

ANÁLISIS INTERNO

Cadena de valor de Porter

Con el objetivo de detectar puntos fuertes y débiles de la organización, a través del análisis de la Cadena de Valor se identificarán aquellas actividades que tienen relevancia estratégica y crean valor, divididas en cinco actividades primarias y cuatro actividades de soporte. (Chiavenato y Sapiro, 2017)

Actividades primarias

Logística interna: al tratarse de una empresa de servicios, se identifican los *inputs* necesarios para generar los mismos. La recepción de los clientes puede realizarse de dos maneras. Por un lado, las personas pueden acudir a las sucursales, donde son recibidos por colaboradores con atención persona a persona. Recientemente Tarjeta Naranja incorporó un nuevo modelo de atención en las denominadas *Sucursales del Futuro* basado en la interacción digital, donde los clientes tienen acceso a terminales de autogestión y son asistidos por colaboradores.

De manera virtual, a través de la app y la web Naranja X los clientes pueden autogestionarse, y por ejemplo, abrir una cuenta desde sus celulares. O bien, pueden contactarse a través de las redes sociales o por teléfono, donde también son atendidos por colaboradores. Para acceder a los servicios prestados por Tarjeta Naranja, los clientes deberán brindar aquellos datos personales e información que se considere necesaria para proveer los mismos. Toda esta información es procesada y almacenada en las plataformas tecnológicas, diseñadas con una fuerte seguridad en la nube. La empresa posee un Centro de Defensa de Ciberseguridad y un área de Seguridad de la Información, que llevan adelante las tareas vinculadas a la protección y resguardo de datos.

Operaciones: comprende las actividades que ocurren desde que se recibe la información mencionada anteriormente, hasta la generación del servicio contratado. Este proceso se desarrolla mediado por la tecnología. La empresa ha implementado mejoras para facilitar la creación de cuentas, la solicitud de préstamos, y la contratación de seguros mediante la digitalización de los viajes de los clientes. Una vez que el usuario solicita un servicio, la solicitud debe ser aprobada por la Dirección de Operaciones. Luego de su aprobación, en el caso de las tarjetas de crédito, los usuarios pueden hacer uso del Seguimiento de Tarjeta y así conocer el tiempo estimado de entrega.

Logística externa: dependiendo del servicio solicitado, la entrega puede ser inmediata o tener un tiempo de demora. Por ejemplo, las tarjetas virtuales están disponibles automáticamente en la app una vez que el cliente finaliza exitosamente el trámite. Ahora bien, si se solicitan tarjetas físicas, las mismas pueden ser retiradas en la sucursal de Naranja o ser enviadas a domicilio. El día 25 de cada mes cierran los resúmenes de las tarjetas y la empresa se los hace llegar a sus clientes, de manera digital a través de e-mails. Con vencimiento el día 10, ofrecen diversos medios de pago y dependiendo el método elegido, el procesamiento del mismo puede ser al instante o demorar hasta 3 días hábiles en acreditarse.

Marketing y ventas: desde el año 2002 Tarjeta Naranja cuenta con un área de Marketing. La empresa lleva adelante estrategias de marketing digital, tácticas de *cross-selling* y da a conocer sus servicios a través de diversos medios. En primer lugar, a través de anuncios en diferentes páginas web y plataformas como Gmail. Segundo, por medio de sus cuentas oficiales en redes sociales y en su web. Por último, mediante spots publicitarios que son difundidos por televisión y YouTube. En lo que refiere a las redes sociales, se identifica una oportunidad para que la empresa utilice estos canales para interactuar más con la comunidad, llegar a las nuevas generaciones de consumidores y difundir contenidos que impulsen la autogestión.

Servicios postventa: en Tarjeta Naranja consideran que el cliente es el centro de todas sus acciones y por ello su experiencia con la marca es fundamental. Cuentan con un equipo especializado encargado de su medición y monitoreo. Ofrecen numerosos canales para que las personas puedan realizar sugerencias, consultas o reclamos: a través de sus 180 sucursales, líneas directas de teléfono, página web, email o redes sociales. Si bien han incorporado canales automatizados (*chatbots*), los mismos no se encuentran muy difundidos y podrían ser útiles para compartir información importante y ayudar a los usuarios con sus consultas de manera más ágil, sin la intervención de un colaborador. Dicho lo anterior, es importante destacar cómo la compañía escucha a sus usuarios. Utilizan una herramienta digital denominada *Net Promoter Score* o *NPS* que les permite medir su satisfacción, recibir sugerencias y conocer mejor sus necesidades. Cada año, evalúan todos sus canales de atención, tanto presenciales como virtuales.

En lo que respecta a la fidelización de sus clientes, en 2019 Tarjeta Naranja incorporó Quiero!, el programa de beneficios de Banco Galicia. Una vez que las personas se inscriben, van acumulando puntos por sus consumos con Tarjeta Naranja y luego pueden canjearlos por

diversos ahorros y beneficios. Dicho programa alcanzó 50.000 inscriptos y 180.000 clientes compartidos con Galicia. Además, poseen el Plan Z que permite a todos sus clientes acceder a pago en 3, 6, 9 y 12 cuotas, promociones y descuentos en fechas especiales; alcanzando 2.500 promociones mensuales en diferentes rubros.

Actividades de soporte

Infraestructura: Tarjeta Naranja es reconocida por su cultura organizacional. Desde la empresa, afirman que se diferencian por su cercanía y calidez. Buscan crear un ambiente laboral en el cual los colaboradores tengan libertad para expresarse, manteniendo diálogos profesionales. Promueven el trabajo multidisciplinario y se aseguran de que los equipos estén conformados por diferentes profesiones, edades y perfiles. Adoptaron un diseño organizacional flexible, formando las denominadas Tribus y Centros de Excelencia (CoEs).

La empresa es una sociedad anónima que cotiza en bolsa. Respecto a su estructura, la gestión general y administración del plan estratégico está a cargo del Directorio conformado por cinco titulares y seis suplentes. Este órgano se encarga de dar seguimiento a los presupuestos anuales, objetivos de gestión y control de riesgos. Todas sus acciones se sustentan en siete pilares estratégicos: experiencia, fortalecimiento de la marca, generación de valor, gestión de recursos, conocimiento, eficiencia y cultura organizacional. En relación a los sistemas de control, han creado la denominada Gerencia de Compliance con el fin de afianzar una cultura de ética, transparencia y cumplimiento. Además, poseen diversos comités que reportan al Directorio, como el Comité de Control y Prevención de Lavado de Dinero, de Conducta y de Auditoría; que garantizan el correcto funcionamiento de los sistemas internos de control financiero y el cumplimiento del Código de Ética.

Gestión de Recursos Humanos: representa una de las fortalezas de la compañía. Poseen un Sistema Integral de Gestión del Talento basado en dos procesos clave, la gestión del desempeño y la gestión del potencial. Utilizan la herramienta *BetterMe* que le permite a los colaboradores recibir retroalimentación para mejorar, y para fomentar el desarrollo incorporaron el modelo de agilidad de aprendizaje. La empresa cuenta con una estrategia anual de comunicación interna. Hacen uso de la plataforma Workplace, donde interactúan líderes y empleados. Todos los colaboradores reciben a diario un e-mail con las últimas noticias y participan de rituales culturales semanales. A raíz de la pandemia se reinventaron adoptando la modalidad home-office y todos los encuentros pasaron a ser virtuales. Además, llevan adelante

estrategias para posicionarse como marca empleadora de perfiles digitales, por ejemplo, el fortalecimiento de su presencia en LinkedIn y el programa de embajadores y referidos.

En lo que refiere a la formación, cuentan con la plataforma digital de aprendizaje *Espacio N* disponible para que todos los colaboradores puedan ampliar sus conocimientos. Recientemente, incorporaron una nueva sección que les permite a los propios usuarios generar contenidos y quienes lo deseen pueden acceder a diferentes herramientas para diseñar presentaciones, grabar vídeos o podcasts. Llevan adelante diferentes capacitaciones, mentorías entre pares y planes de desarrollo buscando fomentar determinadas competencias que se resumen como *Comportamientos Naranja*. Asimismo, cuentan con un plan de reconocimiento con numerosos premios e incentivos.

Investigación y Desarrollo: representa otro de los puntos más fuertes de la compañía. Tarjeta Naranja ha atravesado un proceso de transformación digital. Buscan diferenciarse a través de la innovación y hacen uso de la tecnología para generar mejores soluciones para sus usuarios. Para ello, a través de encuestas, investigan sobre las necesidades y motivaciones que tienen las personas en relación al uso y administración de su dinero. Gracias a una organización flexible y a la adopción de metodologías ágiles, el equipo de Producto y Negocio junto con el equipo de UX, pueden desarrollar productos y servicios en poco tiempo.

Compras: Tarjeta Naranja lleva adelante una cuidadosa gestión de sus proveedores, mediante rigurosas políticas de selección y evaluación. Para ser seleccionados, deben cumplir una serie de requisitos y los contratos poseen cláusulas vinculadas a temas como la responsabilidad social, respeto de los derechos humanos y prevención de riesgos laborales. La responsable de llevar adelante esta gestión es la gerencia de Infraestructura y Compras, específicamente la célula de Proveedores. Para la administración de fondos, depósitos y stock, se utiliza un sistema de gestión integral ERP (Planificación de Recursos Empresariales) que permiten la automatización y acceso a información sobre dichos procesos.

En cuanto a la evaluación, realizan controles teniendo en cuenta aspectos como: la calidad, la satisfacción, el tiempo de trabajo, la facturación y frecuencia en el último año. Cuando se trata de proveedores críticos, la selección se realiza mediante una plataforma de registro y clasificación, mientras que el control y seguimiento está a cargo de la Gerencia de Compliance. Sus proveedores son 3.617 pymes nacionales, y se dividen en dos grupos: proveedores de producción y proveedores de soporte. Siempre que es posible, la empresa

realiza compras sustentables y elige productos que posean un valor ambiental o social agregado.

Tras haber analizado la cadena de valor de Tarjeta Naranja, se pueden identificar aquellos aspectos que destacan a la compañía y que explican el porqué de su éxito. Sus recursos humanos e infraestructura acompañados por una cultura organizacional centrada en el cliente, excelente clima laboral y gran desarrollo tecnológico, han formado un entorno donde la evolución y la disrupción están siempre presentes. La empresa cuenta con las herramientas necesarias para aprovechar las oportunidades del contexto y seguir mejorando aspectos como sus estrategias comerciales y comunicación externa, para así continuar ganando terreno en el sector fintech.

Marco Teórico

En el presente Marco Teórico se comenzará presentando la línea temática elegida: *planificación estratégica* abordando su definición, los pasos a seguir para su implementación y destacando los beneficios de llevarla a cabo. A continuación, se desarrollará la *estrategia de crecimiento* para luego enfocarse en la *penetración de mercado*; y por último, en la *comunicación externa* que junto a herramientas digitales le permitan a la organización aprovechar las oportunidades que se le presentan.

Planificación Estratégica

En primer lugar, se define como *planificación estratégica* a aquella realizada por los altos mandos de una organización con el fin de desarrollar estrategias que le permitan mejorar su posición en el mercado (De Vicuña, 2017). Los autores Chiavenato y Sapiro (2017) sostienen que se trata de una herramienta a través de la cual se identifican las ventajas competitivas de una compañía, para alcanzar los objetivos organizacionales. Además, afirman que esta planificación se caracteriza por su horizonte de tiempo a largo plazo, por comprender a la organización como un todo, y por su contenido genérico y sintético. Drucker, citado por Chiavenato y Sapiro (2017) agrega que la planificación estratégica es un proceso continuo, utilizado para tomar decisiones en el presente pero tomando como base el conocimiento más amplio posible del futuro.

De acuerdo con Hill, Jones y Schilling (2015), el modelo formal de planificación estratégica incluye cinco pasos principales: 1) la definición de la misión y metas principales de

la compañía; 2) el análisis externo para la detección de oportunidades y amenazas; 3) el análisis interno para la detección de fortalezas y debilidades; 4) la elección de estrategias congruentes con los objetivos planteados, considerando los aspectos detectados en los análisis realizados, y por último; 5) la implementación de dichas estrategias. El autor José María Sainz De Vicuña (2017) comenta que dentro de los principales motivos para realizar una planificación estratégica se encuentran: definir un proyecto empresarial de futuro consistente, identificar y definir objetivos a largo plazo, enmarcar todas las decisiones estratégicas de la empresa dentro de dichos objetivos y asegurar la competitividad de la organización.

Finalmente, Chiavenato y Sapiro (2017) afirman que las organizaciones que llevan adelante una planificación estratégica muestran un desempeño superior que aquellas que no lo hacen. Asimismo, mencionan que algunos de los beneficios más importantes de llevar adelante este proceso de planeación son: la claridad de la visión estratégica de la compañía; la comprensión del entorno competitivo y cambiante; un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo; y al mismo tiempo, un comportamiento sistémico y holístico que alcance a toda la organización.

Estrategia Central del Reporte de Caso

Dentro de las estrategias que una compañía puede seguir se encuentran las denominadas *estrategias de crecimiento*. De acuerdo con lo expuesto por Robbins y Coulter (2014), se trata de un conjunto de estrategias que le permiten a una organización ampliar su participación en el mercado y consecuentemente, aumentar su rentabilidad. La compañía debe considerar sus mercados y sus productos para luego optar por uno de los siguientes rumbos: tomar riesgos desarrollando nuevas unidades de negocios o bien, continuar con sus líneas de negocios actuales de una mejor manera. Para apoyar a la toma de decisiones, existen modelos estratégicos que ayudan a que la empresa oriente sus estrategias de crecimiento. En relación a ello, se considerará la *Matriz de Crecimiento del Producto/Mercado* propuesta por Igor Ansoff, la cual presenta posibles escenarios de negocios en relación a los productos y mercados de una compañía. De este modo, se exponen cuatro combinaciones que la empresa puede seguir para basar su crecimiento. (Chiavenato y Sapiro, 2017).

Una de las estrategias que se presentan en dicho modelo es la *penetración de mercado*, que corresponde a la combinación de mercado y productos o servicios actuales. Esta estrategia, propuesta por Ansoff, es adecuada para aquellas organizaciones que operan en un mercado que se encuentra en crecimiento, buscan aumentar su competitividad y alcanzar a más

consumidores dentro de su audiencia. El objetivo final es incrementar la participación en los mercados que la empresa opera actualmente, con sus productos y servicios actuales. Ello puede lograrse de la siguiente manera: aumentando el consumo y la frecuencia de uso de los clientes actuales, atrayendo clientes de la competencia y/o nuevos clientes (Torres Castillo, 2020). Para ello, la empresa puede impulsar el crecimiento a través de mejoras en sus estrategias de marketing y ventas, esfuerzos de comunicación y distribución, introduciendo programas de fidelización o bien, haciendo ajustes para mejorar los productos y servicios actualmente ofrecidos por la compañía. (Kotler y Armstrong, 2013). José María Sainz De Vicuña (2015) concuerda con lo anterior, y agrega que la estrategia de penetración de mercado también puede estar orientada a mejorar la atención al cliente; haciendo publicidad de los beneficios de los productos y servicios, facilitando la compra e incentivando su uso.

Existe una amplia variedad de estrategias que una organización puede seguir para aumentar su participación en el mercado actual. La mayoría hace foco en la intensificación de la *comunicación externa*, específicamente, en la relación de la empresa con sus clientes o potenciales clientes. En relación a ello, De Vicuña (2015) afirma que los medios digitales han favorecido una mayor interacción entre la empresa y su comunidad. La digitalización ha dado lugar a la *comunicación online* y hoy en día, las organizaciones cuentan con un abanico de herramientas para fortalecer sus tácticas de comunicación y marketing que van más allá de la tradicional publicidad. Ejemplo de ello son el marketing digital y en redes sociales, aplicaciones empresariales, marketing de proximidad y marketing de contenido; que permiten la interacción con el usuario a través de distintos soportes como páginas web y sitios de redes sociales. El autor argumenta que el verdadero valor de las herramientas mencionadas son su contribución a la competitividad de la organización. Ello es posible cuando una compañía toma como base algo que realmente le aporte valor al usuario, combinando la innovación con el marketing. (De Vicuña, 2015).

Por lo expuesto anteriormente, es que se optó por la implementación de un plan estratégico tomando como base la estrategia de crecimiento presentada por Igor Ansoff, citada por Chiavenato y Sapiro (2017) y Torres Castillo (2020): *penetración de mercado* con el fin de mejorar el posicionamiento de la compañía y aumentar su participación en el mercado actual. Haciendo foco en la comunicación de la organización con su comunidad, se buscará también que la empresa fortalezca su interacción y su compromiso social.

Conclusiones Diagnósticas

Tras haber analizado en profundidad la situación de Tarjeta Naranja, se le recomienda a la organización implementar una estrategia de penetración de mercado, tomando como base la comunicación y canales digitales; para así aprovechar las oportunidades de crecimiento identificadas y, a su vez, contribuir a la inclusión financiera.

Tal como se mencionó, Tarjeta Naranja atravesó un proceso de transformación digital y, poniendo el foco en los servicios financieros mediados por la tecnología, incursionó en un nuevo sector de la industria: el sector fintech. De este modo, la empresa líder en emisión de tarjetas de crédito cambió su identidad a *Naranja X*, y pasó a convertirse en un ecosistema de soluciones digitales e innovadoras. A través del análisis de situación se derivó en las siguientes conclusiones diagnósticas:

En primer lugar, se detectaron oportunidades y amenazas que afectan a la organización en dicho contexto. Por un lado, se trata de un sector incipiente que ha experimentado un crecimiento significativo en poco tiempo, producto de la acelerada digitalización y los cambios en los hábitos de los consumidores: la sociedad se encuentra en un proceso de transición hacia el mundo digital, donde la preferencia por los servicios ágiles y mediados por la tecnología es cada vez mayor. A partir del análisis de mercado, se concluye que el mismo se encuentra en expansión y que por ende, la demanda de productos y servicios financieros digitales seguirá incrementando. Ello representa un escenario favorable en términos de crecimiento, ya que la empresa tiene posibilidades de mejorar su posicionamiento y continuar aumentando su participación en el mercado donde opera.

Por otro lado, el sector se enfrenta a grandes desafíos en materia de desinformación e inclusión financiera. Si bien se han lanzado soluciones financieras digitales y accesibles, las empresas tienen dificultad para alcanzar al gran porcentaje de la población que, por diversos motivos, hace poco uso de dichos servicios. Sin embargo, la penetración de Internet y teléfonos celulares en Argentina representan factores muy favorables para la disminución de estas barreras, a través de la digitalización y la disponibilidad de mayor información. Es allí donde se presenta la posibilidad de que Tarjeta Naranja lleve adelante acciones que le permitan ampliar el alcance de sus soluciones digitales y, a su vez, contribuir a generar una mayor inclusión financiera en el país; a través de canales de comunicación digitales (ver Anexo 4).

En segundo lugar, en lo que respecta al ambiente interno de la organización, se detectaron aspectos a mejorar en términos de comunicación externa. Particularmente en la relación de la empresa con sus clientes y comunidad, se identifican oportunidades para reforzar la interacción. Retomando lo expuesto por De Vicuña (2015), las herramientas digitales contribuyen a la competitividad empresarial cuando son utilizadas de manera adecuada; y para que ello ocurra, es necesario tomar como base algo que realmente genere valor para los clientes. Actualmente, Tarjeta Naranja cuenta con una presencia activa en diversos canales digitales, como lo son sus redes sociales y su página web; lo cual es sumamente valioso ya que la empresa ha podido construir una comunidad digital alrededor de la marca. Sin embargo, se presenta la posibilidad de que la compañía optimice la gestión de dichos canales; a fines de orientarlos más en la generación de contenido de valor y fortalecer aún más la interacción con la comunidad.

Finalmente, se observa que un porcentaje relevante de la base de clientes de Tarjeta Naranja aún no ha migrado hacia sus servicios digitales. Debido a que la compañía lanzó nuevas soluciones digitales hace relativamente poco tiempo, estas aún no han alcanzado su potencial de crecimiento. Se evidencia entonces una de las posibilidades de la penetración de mercado, presentada por Igor Ansoff y citada por Torres Castillo (2020): el aumento de la frecuencia de consumo de los clientes actuales. Aquí nuevamente toma relevancia la comunicación externa, ya que a través de ella, la empresa podrá difundir e incentivar el uso de sus soluciones digitales. De igual manera y continuando lo expuesto por Ansoff, la organización podrá también atraer a nuevos usuarios y aumentar así su base de clientes digitales. Retomando lo desarrollado en el análisis de situación, Tarjeta Naranja podrá apuntar al sector de las personas sub bancarizadas; que aún no se han incorporado al mundo de los servicios financieros digitales y que se encuentran vulnerables en materia de inclusión financiera.

Por todo lo mencionado anteriormente, se identifica la oportunidad de crecimiento en el mercado actual con los productos actuales; y por consiguiente se considera adecuada una estrategia de penetración de mercado. Haciendo foco en la comunicación externa y en los canales digitales, se buscará que la organización mejore su posicionamiento.

Primero, se buscará que la compañía fortalezca su compromiso con la Agenda 2030 y los ODS. Haciendo hincapié en la difusión de contenido en materia de educación financiera, Tarjeta Naranja podrá contribuir a la inclusión financiera y potenciar sus efectos positivos en

la comunidad. Para ello y para intensificar los esfuerzos de comunicación, se llevará adelante una plataforma online o *blog* destinado a la comunidad con fines informativos. Este medio de comunicación cumplirá dos funciones claves: por un lado la difusión de las soluciones digitales de Naranja con miras a incentivar el consumo; y por otro, la finalidad de compartir información y consejos sobre temáticas relevantes como las capacidades digitales y la administración de finanzas personales. Además de contribuir a la educación financiera, se fortalecerá la interacción que la empresa y sus colaboradores mantienen con la comunidad.

Segundo, siguiendo lo planteado por Kotler y Armstrong (2013) respecto a la estrategia elegida y acompañando los esfuerzos de comunicación, se buscará ampliar el alcance de las soluciones digitales de Tarjeta Naranja a través de estrategias de marketing y ventas; basadas en la generación de contenido de valor para el cliente. Considerando la influencia de las redes sociales, se optimizará la gestión de las mismas mediante tácticas de marketing digital destinadas a mejorar el posicionamiento. Ello con la intención de aumentar la frecuencia de consumo y alcanzar nuevos usuarios, como las nuevas generaciones de consumidores. Además, se podrá incentivar la autogestión y la utilización de los canales de atención automatizados, a fines de agilizar los tiempos de respuesta.

En síntesis, se evidencia una clara oportunidad de llevar adelante acciones que le permitan a Tarjeta Naranja aumentar su participación en el sector fintech y, a su vez, mejorar su posicionamiento. La organización cuenta con importantes fortalezas que le permitirán llevar adelante la estrategia planteada, tales como sus recursos humanos y su interés por la tecnología y la innovación. Respetando los valores internos de la empresa y siguiendo su cultura organizacional con orientación al cliente, se buscará fortalecer el vínculo con la comunidad.

Finalmente, resulta importante mencionar que la posibilidad de contribuir a la inclusión financiera tiene especial relevancia para la organización, ya que la misma está estrechamente relacionada con su responsabilidad social y el impacto positivo que busca generar en la comunidad.

Propuesta de Aplicación

A continuación, y tomando como base el análisis de situación y diagnóstico realizados, se presentará el plan de implementación; compuesto por un objetivo general y objetivos específicos acompañados por tácticas de acción acordes que permitan aprovechar las oportunidades identificadas a lo largo del reporte de caso.

Antes de presentar las tácticas a seguir, es importante verificar que las acciones propuestas sigan los lineamientos estratégicos que la organización posee. En relación a ello, Tarjeta Naranja cuenta con sus bases estratégicas claramente definidas:

En primer lugar, se debe considerar la visión de la organización: “Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros y, a la vez, la más admirada y querida por colaboradores, clientes y comunidad en general” (Naranja, 2019). Aquí se observa el deseo de Tarjeta Naranja por tener un impacto positivo y ser valorada positivamente por todos aquellos públicos que se relacionen con la empresa. Acompañando la visión, se encuentra la misión: “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología” (Naranja, 2019). Se identifica entonces la importancia que la organización le otorga a la creación de experiencias, a través de la utilización de la tecnología.

Por último, resulta importante mencionar los valores que profesa la empresa, enfocados en los pilares de experiencia del cliente, eficiencia y crecimiento; entre ellos se encuentran “mejora continua” y “pirámide invertida”: impulsados por las ganas de aprender e innovar, sostienen que toda su organización está puesta al servicio de sus clientes, los cuales son el centro de todas las decisiones. (Naranja, 2019)

De este modo, es posible afirmar que las bases estratégicas organizacionales están correctamente establecidas y vinculadas con el presente reporte de caso; por sobre todo, se destaca la visión de la compañía: el deseo de generar impactos positivos en sus clientes y comunidad, de la mano de la tecnología.

Objetivo general

- Aumentar en un 8% la rentabilidad de la empresa para fines del año 2024, respecto al año 2020, mediante la implementación de estrategias de penetración de mercado enfocadas en la comunicación y herramientas digitales.

Justificación: Tal como se desarrolló en el análisis de situación, se observa que el sector de las empresas fintech está registrando crecimientos significativos. Particularmente se evidencia un crecimiento exponencial en la utilización de servicios de pago digitales, como los ofrecidos por *Naranja X*; por lo que la demanda de los productos ofrecidos por la empresa está en crecimiento. Resulta importante destacar que la transición de Tarjeta Naranja hacia el mundo *fintech* es relativamente reciente y, por lo tanto, sus soluciones digitales aún no han alcanzado su máximo potencial de crecimiento.

En lo que refiere a ganancias, la empresa ha registrado números favorables en el último año: en 2020 la empresa registró un crecimiento del 78% en sus ganancias respecto a 2019. Este porcentaje prescinde del ajuste por la inflación. Se toma el año 2020 como base debido a que a pesar del contexto macroeconómico y sanitario de dicho año, Tarjeta Naranja obtuvo un resultado positivo en su balance; ello fue producto de diversos factores entre los que se destaca el boom de las billeteras virtuales y su transición hacia el ecosistema fintech que le permitió alcanzar nuevos usuarios. En términos cuantitativos, en el año 2019 obtuvo un resultado positivo de 1.131 millones, mientras que en 2020 fue de 3.315,9 millones (al 12/2020). Por todo lo mencionado anteriormente, se considera que el objetivo planteado es factible de cumplir ya que además; se espera que a medida que las restricciones a causa de la pandemia lleguen a su fin, la situación económica y social mejore, y por consiguiente, se registren números favorables.

Objetivos específicos

1. Lograr una satisfacción del cliente de 40 puntos NPS, para el período 2023, mediante la autogestión y canales de atención automatizados.

Justificación: Acompañando al objetivo general de aumento de la rentabilidad y considerando la importancia que Tarjeta Naranja le otorga a la experiencia de sus clientes, se buscará lograr un nivel de satisfacción de los mismos. Para ello se tendrá en cuenta el indicador de satisfacción del cliente *Net Promoted Score* o NPS. El número mencionado no es elegido al azar sino analizando los valores del indicador en los últimos años: en el año 2019 el NPS alcanzó los 41 puntos, mientras que en 2020 registró 39 puntos. Para alcanzar el objetivo propuesto, se identifica la posibilidad de difundir material instructivo e incentivar la resolución de consultas por medio de los canales automatizados; de forma tal que los clientes encuentren respuesta a sus inquietudes y puedan autogestionarse. Se plantea dicho horizonte temporal considerando los tiempos para la elaboración y difusión del material, como así también los tiempos de aprendizaje y formación de hábitos digitales en los clientes.

2. Tener el nuevo canal de comunicación online (web informativa) en funcionamiento al 100%, para mediados del año 2023, fortaleciendo el compromiso con la inclusión financiera e interacción con la comunidad.

Justificación: Teniendo en cuenta lo investigado en el análisis de situación, las empresas fintech como Tarjeta Naranja son actores muy importantes en lo que respecta a la

inclusión financiera. Actualmente, se observa que la organización no lleva adelante grandes acciones en materia de educación financiera, y por ende, resultaría sumamente valioso revertir dicha situación mediante la implementación de una plataforma informativa. Ello traería importantes beneficios en lo que refiere a la imagen de la organización, su comunicación externa, compromiso social y el impacto positivo que busca generar en la comunidad en general. Se plantea dicho porcentaje ya que será necesario que la web esté totalmente desarrollada y funcionando operativamente para que los usuarios puedan sacarle provecho a la misma. El plazo es establecido teniendo en cuenta los tiempos estimados para el desarrollo del proyecto: definición de los requerimientos, servicios de asesoría externa, y la elaboración de los contenidos a publicar en el sitio. Para evaluar el funcionamiento del nuevo canal se considerará el KPI tiempo promedio en la página; que dará indicios acerca del interés por el contenido de este nuevo canal de comunicación por parte de la comunidad.

3. Aumentar en un 3% la cantidad de clientes digitales de Naranja X para fines del año 2024, respecto al año 2020.

Justificación: La empresa viene registrando crecimientos en su cantidad de usuarios digitales: según los últimos datos brindados, en 2020 se registró un aumento del 13% respecto a 2019, incorporando 600.000 nuevos clientes digitales. Teniendo en cuenta el análisis de mercado, es posible afirmar que la preferencia por la utilización de los servicios financieros digitales es cada vez mayor y que la cantidad de usuarios de billeteras virtuales crece día a día. Además, se observa que parte de los clientes actuales aún no ha migrado hacia la plataforma online, ya que en 2020 la empresa posee casi 5 millones de clientes pero 1,7 millones usuarios activos en su plataforma digital. En este caso, el indicador para controlar el cumplimiento del objetivo será la tasa anual de incremento de clientes digitales.

Alcance

Temporal: El horizonte temporal del plan de implementación de la propuesta se enfoca para fines del año 2024.

Geográfico: La propuesta tendrá una aplicación nacional.

De contenido: La propuesta abarcará la aplicación de la herramienta planificación estratégica y estrategias de penetración de mercado, enfocadas en la comunicación; anteriormente definidas en el marco teórico.

La idea central de la implementación de la propuesta es acrecentar el impacto positivo que la empresa tiene en su comunidad, fortaleciendo el compromiso con la educación financiera, y a su vez; mejorar la interacción y comunicación colaboradores-comunidad a través de herramientas digitales.

Tácticas a desarrollar

Táctica 1: Difusión de la autogestión y canales de atención automatizados

Descripción: Se llevarán adelante acciones en los canales digitales, destinadas a facilitar los viajes de los clientes, promoviendo la autogestión y fomentando los hábitos de hacer uso de las facilidades que la empresa ofrece mediante la tecnología (plataforma online, app y canales de atención digitales). De este modo, se buscará que los usuarios saquen provecho a los canales automatizados como el chatbot de Whatsapp y puedan beneficiarse de la tecnología para encontrar respuesta a sus inquietudes y/o realizar trámites de una manera más ágil y sencilla; y por consiguiente, aumentar su satisfacción. (Ver Anexo 5)

Tabla 3. Plan de acción 1 - Objetivo específico n°1

Objetivo específico n°1								
Acciones*	Tiempo		Recursos humanos		Recursos físicos	Terciarización	Recursos económico	Observaciones
	Inicio	Fin	Área	Responsable				
1. Reuniones de las áreas CX y UX. Temas a tratar: Uso de los canales automatizados y autogestión, inquietudes de los usuarios respecto a los servicios digitales.	3/1/2022	31/1/2022	Customer experience y UX	Responsable de CX y Analista UX	Computadora / base de datos	-	-	*Detalle de las acciones: Anexo 5
2. Definición de las temáticas centrales del contenido.	1/2/2022	15/2/2022	Customer experience y UX	Responsable de CX y Analista UX	Computadora / base de datos	-	-	
3. Creación del contenido teniendo en cuenta las ideas definidas.	22/2/2022	22/4/2022	UX y Marketing	Diseñador de contenido UX y responsable de Marketing B2C	Computadora	-	\$5.880.000	
4. Difusión del contenido en las redes sociales y páginas de la empresa.	25/4/2022	15/12/2023	Marketing	Responsable de Marketing B2C	Computadora	-	-	
5. Anuncios mensuales en canales digitales. (Instagram y Facebook Ads)	2/5/2022	2/12/2023	Marketing	Responsable de Marketing B2C	Computadora	Instagram y Facebook Ads	\$3.512.720	Inversión mensual: \$92.440 (Anexo 9)
6. Medición de resultados: seguimiento reviews canales digitales y autogestión.	23/5/2022	22/12/2023	Customer experience y UX	Responsable de CX y Analista UX	Computadora / bases de datos	-	\$8.673.000	Presupuesto detallado: Anexo 12
7. Producción/mejoras en los contenidos en base a los resultados obtenidos.	30/5/2022	15/12/2023	UX y Marketing	Diseñador de contenido UX y responsable de Marketing B2C	Computadora	-	-	

Fuente: Elaboración propia (2021)

Control: Como se mencionó previamente, para evaluar la satisfacción del cliente se utilizará el indicador *Net Promoted Score* o *NPS* actualmente utilizado por la organización.

De manera mensual se hará un seguimiento de las *reviews* de los clientes respecto a sus opiniones sobre los canales de atención mediados por la tecnología, y las dificultades o ambigüedades al utilizar las plataformas online; para así detectar aspectos a mejorar y generar instructivos adecuados a las inquietudes de los usuarios.

Táctica 2: Plataforma online informativa y educación financiera

Descripción: Se implementará un nuevo canal de comunicación online, una página web dedicada a la comunidad con fines informativos; sobre diversas temáticas de interés general, haciendo foco en la educación financiera. Se espera que a través de la misma la organización pueda reforzar su comunicación externa fortaleciendo la interacción empresa-comunidad y, a su vez, contribuir a la inclusión financiera. (Ver Anexo 6)

Tabla 4. Plan de acción 2 - Objetivo específico n°2

Acciones***	Tiempo		Recursos humanos		Recursos físicos	Terciari zación	Recursos económicos	Observacione s
	Inicio	Fin	Área	Responsable				
1. Definición de los requerimientos para la plataforma informativa.	2/1/2023	31/1/2023	Comunicación	Responsable general	Computadora/ bases de datos	-		***Detalle de las acciones: Ver Anexo 6
2. Contacto con agencias de desarrollo web y solicitud de presupuestos.	1/2/2023	28/2/2023	Comunicación	Responsable general	Computadora/ celular	-		
3. Análisis de los presupuestos y selección de la mejor opción.	1/3/2023	10/3/2023	Comunicación	Responsable general		-		
4. Contratación y reunión con la agencia de desarrollo web elegida.	14/3/2023	21/3/2023	Comunicación	Responsable general - Asesoría externa	Computadora base de datos	2players		
5. Preparación y entrega de la información requerida para iniciar el proyecto	22/3/2023	31/3/2023	Marketing	Responsable de Marketing B2C - Asesoría externa				
6. Desarrollo del proyecto del sitio web con fines informativos y educativos para la comunidad, en base a lo pautado.	3/4/2023	1/5/2023	-	Asesoría externa: Desarrolladores web				
7. Testeos para detectar mejoras y/o sugerir cambios hasta llegar a la versión definitiva.	2/5/2023	2/6/2023	Comunicación	Responsable general - Asesoría externa: Desarrolladores web	Computadora			
8. Lanzamiento oficial del sitio.	5/6/2023	12/6/2023	-	Asesoría externa: Desarrolladores web				
9. Elaboración y publicación del contenido del sitio.	12/6/2023	20/12/2024*	Comunicación	Responsable general/Contenido y comunicación	Computadora bases de datos	-	\$21.030.000	Frecuencia: 4-5 artículos semanales
10. Difusión de la plataforma web.	19/6/2023	27/12/2024	Marketing	Responsable de Marketing B2C	Computadora	Google + Instagram y Facebook ads	\$ 3.852.720	Inversión mensual de \$121.600 + \$92.440 (Anexo 9 y 10)
11. Contratación del dominio y certificado SSL.	5/6/2023	27/12/2024	-	Asesoría externa: Desarrolladores web	Computadora	2players	\$ 640.000	Pago anual ** (Anexo 7)
12. Servicio de hosting profesional.	5/6/2023	27/12/2024	-					
13. Mantenimiento del sitio.	5/6/2023	27/12/2024	-					
14. Seguimiento de KPIs del sitio web.	5/6/2023	27/12/2024*	Marketing	Especialista SEO	Computadora bases de datos.	-	\$ 4.296.000	Presupuesto detallado: Anexo 12

Fuente: Elaboración propia (2021)

Control: Se realizará un seguimiento mensual a partir de la medición de KPIs de la nueva página web. Se analizará el tiempo promedio en la página; para conocer si el contenido compartido está despertando interés en la audiencia. Será importante controlar la evolución a lo largo del tiempo, para así evaluar el cumplimiento del objetivo e implementar mejoras.

Táctica 3: Marketing digital para la optimización de las redes sociales

Descripción: Considerando la gran influencia que Internet ejerce sobre la sociedad, especialmente en las nuevas generaciones de consumidores, se buscará sacarle provecho a las redes sociales de la empresa mediante el Marketing Digital. Particularmente, se prestará especial atención a la estrategia de contenido, asegurándose de que la misma esté orientada a generar valor e interés en la audiencia. Así, se espera alcanzar las soluciones de Naranja X a nuevos usuarios, mejorando también la posición digital de la marca. (Ver Anexo 7)

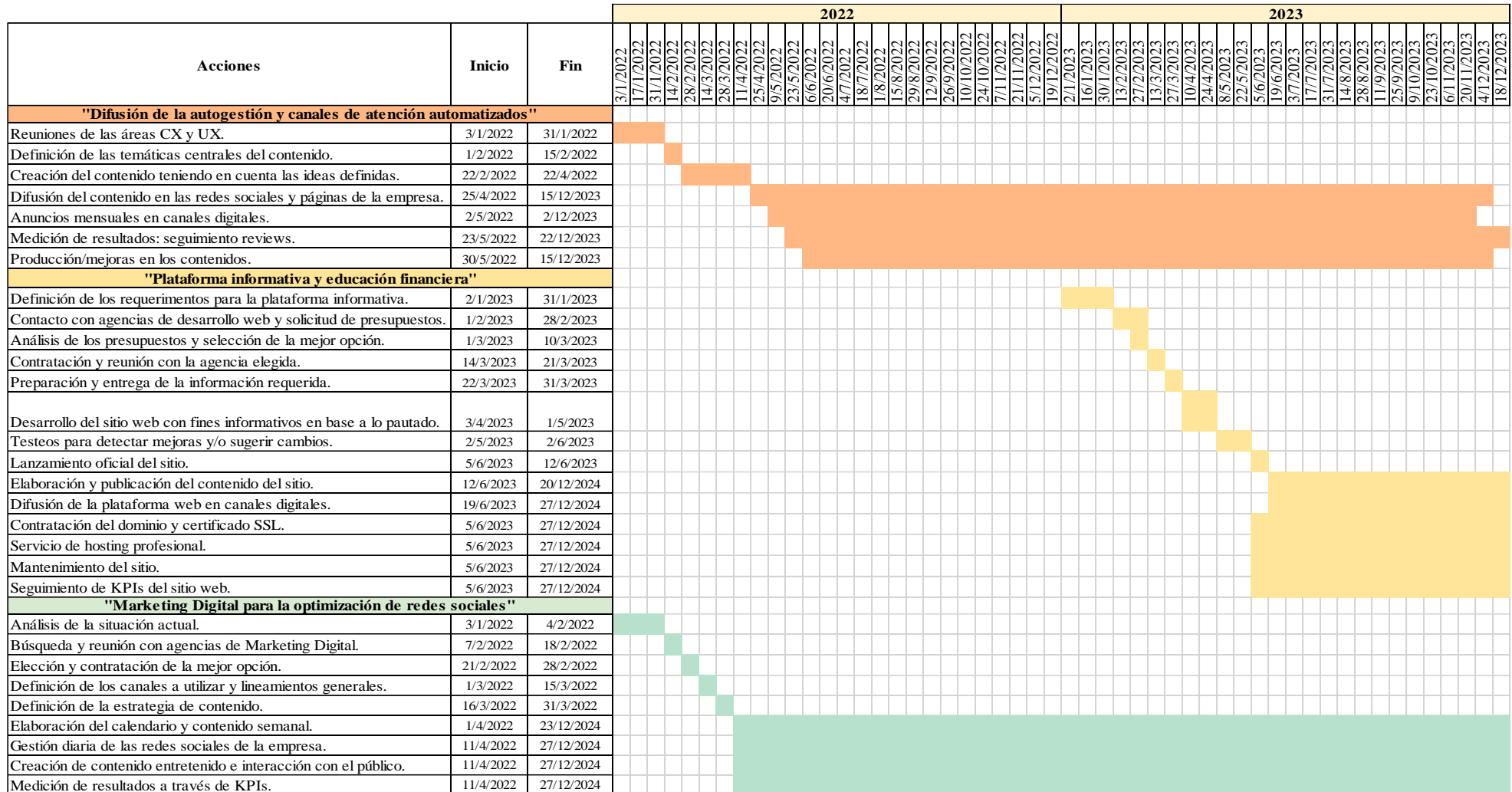
Tabla 5. Plan de acción 3 - Objetivo específico n°3

Acciones**	Tiempo		Recursos humanos		Recursos físicos	Terciarización	Recursos económicos	Observaciones	
	Inicio	Fin	Área	Responsable					
1. Análisis de la situación actual: auditoría de redes sociales y análisis del público objetivo.	3/1/2022	4/2/2022	Marketing	Especialista SEO	Computadoras / bases de datos	-	\$429.000	**Detalle de las acciones: Ver Anexo 7	
2. Búsqueda y reunión con agencias de Marketing Digital y Comunicación.	7/2/2022	18/2/2022	Marketing	Responsable de Marketing B2C	Computadoras /celular	-	-		
3. Elección y contratación de la mejor opción.	21/2/2022	28/2/2022	Marketing	Responsable de Marketing B2C	Computadoras /celular	-	-		
4. Definición en conjunto de los canales a utilizar y lineamientos generales de marketing, teniendo en cuenta los análisis realizados y el objetivo planteado.	1/3/2022	15/3/2022	Marketing	Responsable de Marketing B2C - Asesoría externa:	Computadoras / bases de datos	Agencia Empower Marketing	\$13.850.000	3 redes sociales: Instagram, Facebook y Twitter	
5. Definición de la estrategia de contenido: mezcla, tipos de contenido y frecuencia.	16/3/2022	31/3/2022	Marketing	Consultor Marketing Digital	Computadoras			Incluye asesorías de Consultor Marketing Digital, servicio de Community Manager y Diseño Gráfico + Promoción de los posteos en redes	
6. Elaboración del calendario y contenido semanal.	1/4/2022	23/12/2024	Marketing	Responsable de Social Media Content y asesoría externa: Community Manager	Computadoras			\$ 6.944.000	Presupuesto detallado: Anexo 12
7. Gestión diaria de las redes sociales de la empresa.	11/4/2022	27/12/2024	-	Asesoría externa: Community manager					
8. Creación de contenido entretenido e interacción con el público.	11/4/2022	27/12/2024	Marketing	Responsable de Social Media Content y Asesoría externa: Community manager	Computadoras /base de datos			\$13.536.000	
9. Medición y análisis de resultados a través de KPIs.	11/4/2022	27/12/2024	Marketing	Responsable de Marketing B2C y Especialista SEO					

Fuente: Elaboración propia (2021)

Control: Tal como se mencionó, para evaluar el cumplimiento del objetivo se utilizará la tasa de incremento anual de clientes digitales, para así comparar en porcentajes la variación en la cantidad de clientes de un año a otro. Asimismo, se realizará un seguimiento mensual de las redes sociales considerando las tasas de *engagement* (basada en las interacciones recibidas y el alcance de las publicaciones); determinando si la misma registra aumentos o disminuciones.

Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración propia (2021)

Continuación Diagrama de Gantt

Acciones	Inicio	Fin	2024																							
			1/1/2024	15/1/2024	29/1/2024	12/2/2024	26/2/2024	11/3/2024	25/3/2024	8/4/2024	22/4/2024	6/5/2024	20/5/2024	3/6/2024	17/6/2024	1/7/2024	15/7/2024	29/7/2024	12/8/2024	26/8/2024	9/9/2024	23/9/2024	7/10/2024	21/10/2024	4/11/2024	18/11/2024
"Difusión de la autogestión y canales de atención automatizados"																										
Reuniones de las áreas CX y UX.	3/1/2022	31/1/2022																								
Definición de las temáticas centrales del contenido.	1/2/2022	15/2/2022																								
Creación del contenido teniendo en cuenta las ideas definidas.	22/2/2022	22/4/2022																								
Difusión del contenido en las redes sociales y páginas de la empresa.	25/4/2022	15/12/2023																								
Anuncios mensuales en canales digitales.	2/5/2022	2/12/2023																								
Medición de resultados: seguimiento reviews.	23/5/2022	22/12/2023																								
Producción/mejoras en los contenidos.	30/5/2022	15/12/2023																								
"Plataforma informativa y educación financiera"																										
Definición de los requerimientos para la plataforma informativa.	2/1/2023	31/1/2023																								
Contacto con agencias de desarrollo web y solicitud de presupuestos.	1/2/2023	28/2/2023																								
Análisis de los presupuestos y selección de la mejor opción.	1/3/2023	10/3/2023																								
Contratación y reunión con la agencia elegida.	14/3/2023	21/3/2023																								
Preparación y entrega de la información requerida.	22/3/2023	31/3/2023																								
Desarrollo del sitio web con fines informativos en base a lo pautado.	3/4/2023	1/5/2023																								
Testeos para detectar mejoras y/o sugerir cambios.	2/5/2023	2/6/2023																								
Lanzamiento oficial del sitio.	5/6/2023	12/6/2023																								
Elaboración y publicación del contenido del sitio.	12/6/2023	20/12/2024																								
Difusión de la plataforma web en canales digitales.	19/6/2023	27/12/2024																								
Contratación del dominio y certificado SSL.	5/6/2023	27/12/2024																								
Servicio de hosting profesional.	5/6/2023	27/12/2024																								
Mantenimiento del sitio.	5/6/2023	27/12/2024																								
Seguimiento de KPIs del sitio web.	5/6/2023	27/12/2024																								
"Marketing Digital para la optimización de redes sociales"																										
Análisis de la situación actual.	3/1/2022	4/2/2022																								
Búsqueda y reunión con agencias de Marketing Digital.	7/2/2022	18/2/2022																								
Elección y contratación de la mejor opción.	21/2/2022	28/2/2022																								
Definición de los canales a utilizar y lineamientos generales.	1/3/2022	15/3/2022																								
Definición de la estrategia de contenido.	16/3/2022	31/3/2022																								
Elaboración del calendario y contenido semanal.	1/4/2022	23/12/2024																								
Gestión diaria de las redes sociales de la empresa.	11/4/2022	27/12/2024																								
Creación de contenido entretenido e interacción con el público.	11/4/2022	27/12/2024																								
Medición de resultados a través de KPIs.	11/4/2022	27/12/2024																								

Fuente: Elaboración propia (2021)

Presupuesto

A continuación se presenta el presupuesto para la realización de la propuesta planteada. Los montos expuestos a continuación incluyen los ajustes por inflación realizados en base al REM presentado por el BCRA en octubre 2021 (para visualizar el presupuesto detallado Ver Anexo 12):

Tabla 6. Presupuesto general para Tarjeta Naranja 2022-2024

PRESUPUESTO GENERAL "TARJETA NARANJA 2022-2024"				
Descripción	2022	2023	2024	Total plan de acción
"Difusión de la autogestión y canales de atención automatizados"	\$11.221.428	\$21.818.127	-	\$33.039.556
"Plataforma informativa y educación financiera"	-	\$31.866.442	\$52.348.236	\$84.214.677
"Marketing digital para optimización de redes sociales"	\$17.774.210	\$27.500.066	\$39.600.095	\$84.874.371
	Total anual	\$28.995.638	\$81.184.635	\$91.948.330
				\$202.128.603

Fuente: Elaboración propia (2021)

Análisis financiero

Para realizar el análisis financiero, se elaboró el *cash flow* de la empresa proyectado para los años 2022-2024 (flujo de caja proyectado: ver Anexo 15). Los resultados obtenidos son los expuestos a continuación (cifras expresadas en miles de pesos):

Tabla 7. VAN y TIR

Inversión a realizar	-\$ 202.129
Flujo del período 1	\$ 6.471.562
Flujo del período 2	\$ 8.968.899
Flujo del período 3	\$ 12.931.437
VAN	\$10.230.058
TIR	3240%

Fuente: Elaboración propia (2021)

En primer lugar, se observa un Valor Actual Neto (VAN) positivo de \$10.230.058, lo cual indica que el proyecto es rentable. Asimismo, la Tasa Interna de Retorno (TIR) también registra valores positivos y es superior a la tasa de costo de capital definida que consideraba otras alternativas de inversión. Por lo tanto, analizando los indicadores mencionados, se determina que se generarán beneficios por encima de la rentabilidad exigida y por ende, el proyecto debe ser aceptado.

Tabla 8. ROI del proyecto

ROI	
Beneficios	\$703.552
Costos	\$202.129
ROI	248,07%

Fuente: Elaboración propia (2021)

En segundo lugar, el Retorno de Inversión (ROI) cuando el ingreso es de \$703.552 y la inversión es de \$202.129 es de 248,07%. Al ser positivo indica que el proyecto es rentable, y en otras palabras, la empresa obtiene \$2,48 de retorno por cada peso invertido.

Tabla 9. Rentabilidad de la empresa

Rentabilidad	
Rentabilidad 2024	20,06%
Rentabilidad 2020	11,32%
Diferencia	8,74%

Fuente: Elaboración propia (2021)

Por último, se analiza la rentabilidad de la empresa. Al comparar el valor inicial del año 2020 con la proyectada para el año 2024 se observa una diferencia positiva del 8,74%. De este modo, es posible afirmar que el proyecto es rentable y además se alcanzaría el objetivo general planteado.

Conclusiones finales y recomendaciones profesionales

El presente trabajo final de grado, bajo la modalidad de reporte de caso, tuvo como fin brindarle a la empresa Tarjeta Naranja un medio para aprovechar las oportunidades que se le presentan; a través de la implementación de una planificación estratégica basada en estrategias de crecimiento en su mercado actual.

Tal como se ha mencionado anteriormente, en el último tiempo Tarjeta Naranja ha atravesado una importante transformación digital y ha incursionado en un nuevo sector de la industria financiera protagonizado por la tecnología. Mediante los análisis realizados, se detectaron oportunidades de crecimiento en dicho sector, como así también importantes desafíos referidos a la falta de educación financiera y desinformación en torno a los servicios financieros digitales. Del mismo modo, fue posible identificar que la empresa cuenta con todas las herramientas para mejorar su participación en el mercado; y al mismo tiempo, implementar

acciones que impacten positivamente en su imagen y reflejen su compromiso con la comunidad.

A lo largo del presente trabajo, se presenta un plan estratégico basado en estrategias de penetración de mercado con tácticas enfocadas en la comunicación y herramientas digitales. La importancia de su implementación radica en que no solo le permitirá a la organización mejorar su desempeño económico y posicionamiento en el sector *fintech*; sino también contribuir a la disminución de los desafíos mencionados, reforzando su rol en la inclusión financiera y potenciando su cercanía con sus clientes.

La propuesta fue desarrollada con la finalidad de aumentar la rentabilidad de la organización en un horizonte temporal de tres años. Para lograrlo, se plantea el cumplimiento de tres objetivos específicos que involucran tácticas centradas en la mejora de la comunicación e interacción de la empresa con la comunidad. En primer lugar, se plantea alcanzar un nivel de satisfacción del cliente de 40 puntos NPS, a través de acciones destinadas a difundir los canales de atención automatizados y a promover la autogestión por parte de los usuarios. En segundo lugar, se propone el desarrollo e implementación de una plataforma informativa, destinada a generar un nuevo espacio de interacción entre la empresa y su comunidad; y a su vez un valioso aporte a la educación financiera. Y en tercer lugar, se espera un aumento en la cantidad de clientes digitales; mediante la optimización de las redes sociales de la compañía a través del marketing digital centrado en la generación de contenido de valor para los usuarios.

Por otro lado, es importante destacar los aspectos financieros de la propuesta planteada. Su implementación implicará una inversión de \$202.128,60 y generará beneficios por \$703.552,42 (cifras expresadas en miles de pesos). Obteniendo de este modo un retorno de inversión del 248%. Así, tras haber analizado los valores arrojados por los indicadores financieros, es posible concluir que el proyecto es totalmente viable y recomendable considerando que impactará positivamente en la rentabilidad de la organización y la inversión se recuperará rápidamente.

Por todo lo mencionado anteriormente es que se le recomienda a la empresa llevar adelante la implementación del proyecto presentado. Aprovechando las oportunidades que brinda la digitalización y la importancia del marketing digital, podrá acercar sus soluciones financieras a más personas, estrechar la cercanía que buscan generar con sus clientes; y al mismo tiempo, mejorar su imagen corporativa.

Finalmente, a modo de recomendación, a partir de la implementación del proyecto presentado y para continuar con los esfuerzos por la sustentabilidad y compromiso con la comunidad; la empresa podrá seguir incrementando su inversión en acciones destinadas a estrechar su compromiso con los ODS siguiendo una estrategia de desarrollo de nuevos productos y servicios. Tomando como base la gestión sustentable que promueve la organización; podrá hacer uso del gran alcance que posee, con más de 4 millones de clientes alrededor de todo el país, para influir positivamente en sus públicos de interés y comunidades. Para ello, podrá incorporar nuevos beneficios y desarrollar alternativas de financiamiento que promuevan comportamientos sostenibles por parte de sus clientes y comercios amigos; tales como, préstamos para la financiación de energías renovables y bonificaciones especiales por el consumo de productos sostenibles. Teniendo en cuenta lo anterior, sumado a la evidente crisis climática y preocupación por el medio ambiente, es que se considera sumamente valioso que la empresa continúe potenciando sus impactos positivos en la comunidad incrementando su agenda de responsabilidad social.

Referencias

Accenture (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>

ADEPA (Mayo de 2021). *Tendencias de consumo en 2021: qué hábitos deberán atender los medios en el segundo año de pandemia*. Recuperado de: <https://adepa.org.ar/tendencias-de-consumo-en-2021-que-habitos-deberan-atender-los-medios-en-el-segundo-ano-de-pandemia/>

Banco Galicia (2021). *Proveedores del Banco Galicia*. Recuperado de: <https://www.bancogalicia.com/banca/online/web/Institucional/ProveedoresdelBancoGalicia>

BBVA (2021a) *Información corporativa*. Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/informacion-corporativa/#datos-basicos>

BCRA (2020a). *Comunicación “A” 7146*. Recuperado de: <http://www.bcra.gov.ar/pdfs/comytexord/A7146.pdf>

BCRA (2020b) *Ordenamientos y resúmenes*. Recuperado de: http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Ordenamiento_y_resumenes.asp

BCRA (2021b). *Informe de Inclusión Financiera*. Recuperado de: http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/IIF_012021.pdf

BCRA (Octubre de 2021). *Resultados del Relevamiento de las Expectativas de Mercado (REM)*. Recuperado de:

BID (2021). *Expansión de Herramientas Financieras digitales para impulsar el Comercio Electrónico de las MiPyMEs de América Latina*. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Expansion-de-herramientas-financieras-digitales-para-impulsar-el-comercio-electronico-de-las-MiPyMEs-de-America-Latina.pdf>

CACE (Febrero de 2021). *Estudio Anual de Comercio Electrónico 2020*. Recuperado de: <https://cace.org.ar/uploads/estudios/Estudio%20Anual%20Comercio%20Electr%C3%B3nico%20CACE%202020%20-%20Resumen.pdf>

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

Cámara de Fintech (Abril de 2021). *Billeteras virtuales: los números del boom de los pagos digitales consolidados por la pandemia*. Recuperado de: <https://camarafintech.com.ar/billeteras-virtuales-los-numeros-del-boom-de-los-pagos-digitales-consolidados-por-la-pandemia/>

Carballo, I. E. (2020) *Tecnologías Financieras: oportunidades y desafíos de las Fintech para la regulación, la educación y la inclusión financiera [en línea]*. Revista CIES Escolme. 2020, 2 (2). Recuperado de: <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/10788>

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. (3a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

CPCE (2021). *Honorarios mínimos sugeridos 2021 para el Licenciado en Administración de Empresas - Resolución C.D n°04/2021 - Anexo II*. Recuperado de: <https://cpcejuyuy.org.ar/wp-content/uploads/2021/03/Hon-Min-Anexo-II-LA.pdf>

De Vicuña, J. M. S. (2015). *El plan de marketing en la práctica*. Esic editorial.

De Vicuña, J. M. S. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Esic Editorial.

Google Pay (2021). *Google Pay*. Recuperado de: https://pay.google.com/intl/es_es/about/

Hill, C. W. L., Jones, G. R., y Schilling, M. A. (2015). *Administración estratégica: teoría y caos. Un enfoque integral (11.ª ed.)*. México: Cengage Learning.

<http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM211029%20Resultados%20web.pdf>

INDEC (Julio de 2021). *Índices de precios Vol. 5, n° 25*. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_21C4CDE45C19.pdf

IPSOS (Julio de 2021). *What worries the world*. Recuperado de: https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2021-08/WWW_Julio%2721.pdf

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.

Ministerio de Economía (2020) *Estrategia Nacional de Inclusión Financiera 2020-2023*. Recuperado de: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/enif_2020-23_vf_011220_con_prologo_1.pdf

Nubiral (2021). *Industria 4.0: La cuarta Revolución Industrial*. Recuperado de: <https://nubiral.com/wp-content/uploads/2021/04/eBook-Industria-4.0.pdf>

ONU Cambio Climático (2020). *Neutralidad Climática Ahora*. Recuperado de: <https://unfccc.int/es/climate-action/neutralidad-climatica-ahora>

Pacto Mundial (2016). *El sector privado ante los ODS. Guía práctica para la acción*. Recuperado de: https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2016/09/Guia_ODS_online.pdf

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson Educación.

Tarjeta Naranja (2019). *Reporte de sustentabilidad 2019*. Recuperado de: [https://downloads.ctfassets.net/yxlyq25bynna/3G3kW8X67nHKkROneh8QfZ/3051ed5e3677b99f46383eeb48c83ee2/Naranja - Reporte de Sustentabilidad 2019.pdf](https://downloads.ctfassets.net/yxlyq25bynna/3G3kW8X67nHKkROneh8QfZ/3051ed5e3677b99f46383eeb48c83ee2/Naranja_-_Reporte_de_Sustentabilidad_2019.pdf)

Tarjeta Naranja (2020). *Reporte de sustentabilidad 2020*. Recuperado de: <https://sustentabilidad.naranjax.com/>

Torres Castillo, A. (2020). *Enfoques de estrategia y modelos de negocio*. Revista De Investigaciones De La Universidad Le Cordon Bleu, 6(2), 55-66. Recuperado de: <https://doi.org/10.36955/RIULCB.2019v6n2.005>

Ualá (2021). *Sobre Ualá*. Recuperado de: <https://www.uala.com.ar/prensa>

ANEXOS

Anexo 1: Proceso de transformación digital de Tarjeta Naranja: Naranja X

Resulta importante destacar la gran transformación digital que la compañía ha tenido en el último tiempo. En 2017 la empresa atravesó un primer cambio de identidad y pasaron a llamarse Naranja, con la intención de hacer foco en la innovación, omnicanalidad y difundir sus productos y servicios digitales.

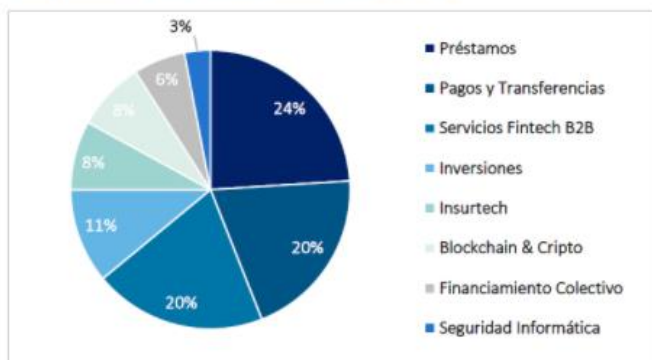
Sin embargo, uno de los hitos más importantes ocurrió en septiembre de 2019, cuando anunciaron la creación de la compañía de tecnología *Naranja X*, como un “spin-off”. El propósito de esta nueva empresa era el desarrollo de productos y servicios digitales que ayuden a las personas a potenciar el uso de su dinero. Junto a ella, lanzaron la aplicación Naranja X disponible para Android y iOS, con una cuenta que le permitía a las personas enviar y recibir dinero desde su celular. El crecimiento de esta nueva empresa fue muy acelerado, en menos de un año logró posicionarse entre las principales fintech del país con 300.000 usuarios.

En mayo de 2021, Tarjeta Naranja profundiza aún más su transformación digital anunciando su unión a Naranja X. De este modo, la empresa cambia su identidad y pasa a convertirse en una fintech que, aprovechando la tecnología busca crear soluciones sencillas e innovadoras. En la actualidad, se puede identificar como uno de los productos principales a la aplicación Naranja X. Desde la empresa afirman que, esta plataforma, ayuda a las personas a encontrarle la vuelta a sus necesidades cotidianas y a alcanzar sus objetivos. Sus últimos lanzamientos son la Tarjeta Virtual y la Tarjeta prepaga Visa Naranja X, con tecnología contactless e innominada, sin nombre ni apellido del titular en la tarjeta física.

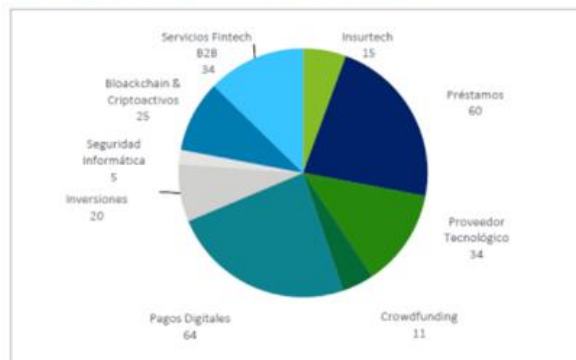
Anexo 2: Análisis de mercado. Composición del sector fintech

En los siguientes gráficos se muestra la composición del sector fintech en Argentina, dividido en sus diferentes subsegmentos. Es posible observar que dicho sector se encuentra en crecimiento y con el correr del tiempo, va modificando su composición de acuerdo a las tendencias globales y digitales. En dos años, se sumaron 135 nuevas compañías y hubo cambios en el segmento líder. En el año 2018, el principal segmento era el de “Préstamos” y en la actualidad, este ha sido superado por “Pagos y Transferencias”. (Cámara Argentina de Fintech, 2020)

Composición del ecosistema Fintech 2018



Composición del Ecosistema Fintech 2020



Fuente: Cámara Argentina de Fintech

Anexo 3: Análisis de mercado. Características de los consumidores.

En lo que refiere a las características de los consumidores, los principales segmentos de clientes de las *fintech* lo constituyen las personas particulares, seguidas de empresas y comercios. De acuerdo con el informe presentado por Accenture en 2018, la mitad de las compañías tiene como público objetivo a los usuarios finales; de los cuales el 76% son adultos jóvenes de entre 25 y 40 años. Si bien la mayoría de los servicios financieros están destinados a ser utilizados por personas mayores de 18 años, muchas compañías han fomentado opciones como las tarjetas prepagas, disponibles para un segmento más joven de la población. En relación a ello, se observan organizaciones que han logrado alcanzar a las nuevas generaciones de consumidores, como Ualá y Banco Provincia. Por su parte, según los datos del caso de Tarjeta Naranja, la mayoría de sus clientes se encuentran en el rango de entre 35 y 54 años.

Según lo indica el BCRA, a fines del año 2020, el porcentaje de la población adulta con al menos un CBU era del 91% y al hacer referencia a la cantidad de CVU el porcentaje se reduce al 24%. Por otro lado, según el informe presentado por la Cámara de Fintech (2020), más del 80% de la población adulta argentina está informada sobre productos financieros básicos como las cajas de ahorro, tarjetas de crédito y débito. Sin embargo, cuando se trata de los nuevos servicios digitales, más sofisticados y con mayores funcionalidades, el porcentaje es muy bajo. Se observa entonces la necesidad de instructivos y cursos que permitan la educación financiera y mejoren el conocimiento en materia de servicios financieros.

Finalmente, respecto a la accesibilidad, se observa que el 86% de la población adulta en Argentina cuenta con el instrumento clave para gestionar los servicios financieros de manera digital: el celular; y actualmente el 80% de la población tiene acceso a Internet (Cámara de

Fintech, 2020). Es importante tener en cuenta estos porcentajes, ya que la accesibilidad a Internet es el punto de partida para la utilización de los servicios ofrecidos por las compañías fintech; mientras que el acceso a un celular y páginas web, representan medios de comunicación muy importantes para mejorar las capacidades digitales y niveles de educación financiera de la población.

Anexo 4: Inclusión financiera. Educación financiera a través de medios digitales

En el sector de las empresas fintech, los canales de comunicación online son vistos como una oportunidad para la *inclusión financiera*. En pocas palabras, esta última comprende el acceso y el uso de productos financieros útiles y accesibles; promoviendo la educación financiera para mejorar las capacidades financieras de la población. Con dicha información, las personas adquieren confianza y las habilidades necesarias para hacer uso de los servicios financieros y tomar decisiones informadas. (Cámara de Fintech, 2020) Las empresas pueden interesarse por el rol digital del proceso de inclusión financiera, específicamente en la *educación financiera digital*. (Carballo, 2020)

Los medios digitales, como las redes sociales, ejercen gran influencia en la sociedad y constituyen plataformas muy valiosas: convirtiéndose sumamente relevantes para mejorar las capacidades digitales y capacidades en finanzas digitales de la sociedad. En relación a ello, algunas de las capacidades financieras a desarrollar son las siguientes: nuevos productos o servicios financieros; identificación de riesgos; conocimiento de los derechos del consumidor; hábitos financieros y capacidad para tomar decisiones financieras. Surge entonces la necesidad de generar herramientas que promuevan la *educación financiera digital*. Así, las *fintech* pueden utilizar los medios digitales para generar un impacto positivo en sus comunidades aportando al desarrollo social y a la ampliación al acceso a los servicios financieros a aquellos sectores que hacen poco uso de los mismos. (Carballo, 2020)

Anexo 5. Detalle Táctica: Fomentar la autogestión y atención automatizada.

Particularmente, se buscará aprovechar el canal chatbot de Whatsapp. Se identificó que el mismo no es difundido en las redes sociales y/o en la página web de la empresa; y es probable que muchos clientes desconozcan su existencia. Se llevarán adelante acciones que permitan dar a conocer este canal de atención. Whatsapp es la aplicación de mensajería más utilizada: ágil, sencilla y disponible en celulares; por lo que millones de personas podrían hacer uso y sacar provecho a este canal. Por otro lado, se buscará fomentar la autogestión online, de tal modo

que cada vez sean más las personas que realicen trámites de manera virtual. Ello se logrará a través de anuncios y difusión de contenido informativo en relación a los productos y servicios ofrecidos por Tarjeta Naranja y habilidades digitales.

1. Reuniones semanales del área de experiencia del cliente y usuario. El objetivo principal será identificar los desconocimientos e inseguridades de los usuarios en torno a la autogestión y servicios digitales; detectando oportunidades de diseño de contenido para facilitar los viajes de los clientes.
2. Teniendo en cuenta lo analizado en las reuniones previas, se dejaron plasmadas las temáticas centrales para la elaboración del contenido: Chatbot de Whatsapp y chat en la página oficial de Naranja; Instructivos para utilizar la web Naranja Online y la app Naranja X; Beneficios de la autogestión.
3. Creación del material. Para fomentar la autogestión, se diseñarán diversos gráficos que resulten atractivos, fáciles comprender:
 - a. Infografías. Servirán para presentar conceptos de una manera gráfica, más atractiva, a modo de tutorial: pasos y consejos para realizar trámites online de manera sencilla y segura.
 - b. Historias en Instagram. Para difundir el canal de atención automatizado.
 - c. Gráficos para posteos en redes sociales. Imágenes y vídeos que posteriormente serán compartidos en los canales oficiales de la empresa.
4. Difusión del contenido
 - a. Creación de historias destacadas en Instagram: link al chatbot de Whatsapp y a la plataforma online. Preguntas frecuentes. Consejos para detectar cuentas sociales y/o whatsapp no oficiales, que intenten suplantar a la empresa.
 - b. Publicaciones eventuales en los perfiles de redes sociales.
 - c. Anuncio en la página web de Naranja: para difundir el chatbot de Whatsapp que actualmente no se encuentra publicado en el sitio.
5. Publicidad. Se contratarán anuncios para difundir los canales de atención automatizados a través de Instagram y Facebook ads.
6. Análisis de los resultados. Transcurrido un mes del inicio de la difusión del contenido, comenzará el seguimiento mensual de las reviews de los clientes respecto a los canales digitales y la autogestión. Ello permitirá generar

contenido en base a las inquietudes observadas y monitorear la satisfacción de los clientes.

7. De acuerdo a los resultados obtenidos en el seguimiento, se realizarán ajustes en los contenidos producidos o se elaborarán nuevos.

Anexo 6. Detalle Táctica: Plataforma online informativa y educación financiera

Con el fin de que Tarjeta Naranja refuerce su compromiso con la educación financiera se llevará adelante el desarrollo de una página web con fines informativos. A continuación se explicarán en mayor detalle las acciones a seguir:

1. Definición de los requerimientos requeridos para la plataforma online con fines informativos. Las características de dicha plataforma serán las siguientes:
 - Sitio autoadministrable: Ello permitirá que el contenido del sitio pueda ser actualizado por los colaboradores, de manera sencilla, sin necesidad de capacitaciones.
 - Secciones del sitio. Se publicarán artículos: textos acompañados elementos multimedia como fotos y videos, para facilitar la comprensión de los lectores.
 - Diseño personalizado: La nueva página web deberá seguir la identidad corporativa de la marca (colores, logo, tipografías)
 - Con dominio propio: El sitio web contará con un dominio .com, al igual que el resto de las páginas web de Tarjeta Naranja.
 - Desarrollo responsive: Ello permitirá que el sitio sea compatible con todos los navegadores y pueda ser correctamente visualizado desde diferentes dispositivos ya sea computadora, tablet o smartphone.
 - Mantenimiento del sitio: Soporte y servicio de Hosting
 - Seguridad: Certificado SSL
2. Contacto con 4 organizaciones de desarrollo web, que diseñen sitios web personalizados y autoadministrables. Se solicitará cotización, detallando las características de los servicios requeridos.
3. Se analizarán los presupuestos y se seleccionará la mejor opción evaluando costos, trayectoria, referencias y trabajos realizados anteriormente por la agencia.
4. Reunión donde se realizará la contratación del servicio: se ultimarán detalles técnicos, se acordarán los tiempos de implementación y la información requerida para comenzar con el desarrollo del sitio.

5. El área responsable de la imagen de la marca preparará y entregará a la agencia la información solicitada referida a la identidad corporativa para el diseño del sitio: paleta de colores, logo, tipografías, entre otros.
6. Desarrollo del proyecto del sitio: la agencia de diseño web desarrollará un boceto o prueba del sitio y enviará vínculo de visualización del mismo para su aceptación.
7. Se realizarán un máximo de tres testeos hasta la aceptación del proyecto, donde se sugerirá cambios y/o mejoras antes del lanzamiento oficial. El área de marketing y comunicación lo revisará y aprobará, y en caso de ser necesario, sugerirá cambios menores.
8. Lanzamiento oficial: una vez aprobado el proyecto, la agencia trabajará sobre los cambios sugeridos hasta desarrollar la versión final del sitio totalmente funcional y responsive; y finalmente efectuará la publicación del sitio.
9. Elaboración del contenido del sitio. Se tomará como base la información ya publicada en el Centro de Ayuda y además, los conocimientos de los colaboradores. En líneas generales, se publicaran artículos sobre las siguientes temáticas:
 - Educación financiera: contenido informativo acerca de los servicios financieros, consejos de seguridad, administración de finanzas personales.
 - Productos Naranja: principales usos y beneficios, tutoriales para aprender a utilizar los servicios financieros digitales y aprovechar los beneficios de Naranja X.
 - Habilidades digitales: se compartirá el material previamente elaborado por el área UX y Marketing referidos a la utilización de canales digitales y autogestión.
 - Noticias Naranja: se compartirán novedades sobre acciones de responsabilidad social y nuevos lanzamientos de productos y servicios, información que se considere relevante.
 - Frecuencia: Entre 4-5 artículos semanales.

Además contará con una sección Ayuda donde se detallarán todos los canales de atención de Tarjeta Naranja, incluyendo redes sociales y chatbot de Whatsapp.

10. Difusión de la plataforma. Una vez que se haya comenzado a publicar contenidos, será momento de dar a conocer el nuevo sitio. Ello se realizará mediante las redes sociales de la empresa y a través de anuncios. Historias de Instagram: cada vez que se comparta información se subirá una historia con el link que dirija a la publicación.

11. Dominio y certificado SSL. El trámite lo realizará la empresa de desarrollo web y tendrá validez por un año, debiendo ser renovado mientras se encuentre en funcionamiento el sitio: se contratará un dominio .com y un certificado de seguridad; abonados de manera anual.
12. Servicio de hosting profesional. A cargo de la agencia de desarrollo web, se abonará de manera anual.
13. Mantenimiento del sitio. La agencia llevará adelante el mantenimiento del sitio (controles de seguridad, actualizaciones, realización de backup del sistema y su contenido mensual, soporte técnico) que será abonado de manera anual.
14. Seguimiento. Tras la implementación de la plataforma, se dará inicio al monitoreo. Se evaluará la cantidad de visitas y tiempo promedio en la página para conocer si el nuevo canal de comunicación está teniendo buenos resultados y en caso de ser necesario, implementar mejoras.

(*) Siguiendo lo definido en el alcance temporal de la propuesta, se establece como fin diciembre 2024; pero la página web podrá continuar en funcionamiento de manera indeterminada, abonando los respectivos costos anuales.

(**) Siguiendo lo anterior, se establece como fin diciembre de 2024; y por ello los costos anuales serán abonados por dos años teniendo vigencia desde 5/06/2023 (lanzamiento del sitio) hasta 5/06/2025.

Anexo 7. Presupuesto desarrollo de la plataforma informativa

Para conocer los costos del desarrollo de la plataforma online, se solicitó cotización a la Agencia de Diseño Web 2players. Tras haber especificado los requerimientos del sitio, se obtuvo el siguiente presupuesto estimativo:



2players creative
para mí ▾

mar, 26 oct. 09:56 ☆ ↩ ⋮

¡Hola Valentina!

Alguna vez estuvimos ahí y nos encanta ayudar a quienes están aprendiendo. Te voy a adjuntar nuestra propuesta de sitio web estándar o empresarial, que incluye la sección de Blog. Y la tecnología que utilizamos normalmente es Wordpress lo que hace que el sitio sea fácilmente autoadministrable incluso por personas con poco conocimiento de herramientas informáticas.

- El valor de la inversión, si bien para muchas pymes puede parecer alto; para una empresa como Tarjeta Naranja es razonable. Por un sitio así, y desarrollado a medida, podrías pasarles un presupuesto de entre 2.800.000 a 3.120.000 pesos dependiendo el tamaño de la agencia, la experiencia y la capacidad del personal de venta. Y además se deben tener en cuenta diversos costos de mantenimiento (hosting, certificado SSL, dominio, soporte técnico), por aproximadamente 300.000 a 320.000 pesos anuales.
- Y dependiendo la cantidad de notas semanales podés agregar un fee mensual o anual. Digamos que 5 notas semanales; 20 al mes tal vez le podés sumar unos 450.000 pesos mensuales de redacción. (Todos estos valores para empresas del tipo A).
- Recordá que si bien la página también estaría hecha en Wordpress, la plantilla se diseña especialmente para el cliente. Y desde cero. (Lo que incrementa los valores)

¡Saludos!

En base a la información recibida, se considera que la inversión necesaria para el desarrollo de la plataforma informativa es de \$3.120.000 (pago único) mientras que los costos anuales de mantenimiento son de \$320.000. Además, se informa el costo de la redacción de los artículos; \$450.000 mensuales por unos 20 artículos al mes.

Anexo 8. Detalle Táctica: Marketing digital para la optimización de las redes sociales

En la actualidad, Tarjeta Naranja cuenta con una excelente presencia en LinkedIn, por lo que se enfocará en la gestión del resto de las redes: Instagram, Facebook y Twitter. Para lograrlo, se trabajará en conjunto con una Agencia de Comunicación y Marketing Digital que brinde servicios de community management y generación de contenido. De este modo, se buscará orientar las redes sociales de Tarjeta Naranja hacia la interacción y publicación de contenido de interés para los usuarios.

1. Análisis de la situación actual: auditoría de las redes sociales y análisis del público objetivo de la empresa.
 - a. A nivel interno: se realizará una auditoría de las redes sociales, con el objetivo de identificar las características de la audiencia actual (género, edad), cantidad de seguidores, tasas de interacción y alcances de los contenidos actuales.
 - b. A nivel externo: análisis del público objetivo, con el fin de conocer en profundidad a la audiencia, sus preferencias e intereses, y así poder diseñar las estrategias de contenido adecuadas en conjunto con la asesoría especializada.
2. Búsqueda y reuniones con 3 agencias de Marketing Digital, dedicadas a estrategias de crecimiento en redes sociales; para conocer en profundidad sus formas de trabajo, plazos y precios.
3. Elección y contratación de la agencia de Marketing Digital.
4. Se realizarán reuniones con la agencia elegida, para definir en conjunto, los lineamientos generales.
5. Definir cómo se llevará adelante la estrategia de contenido: mezcla, tipos de contenido y frecuencia.
 - a. Mezcla de contenido. Se aplicará la regla 80-20: El 80% del contenido estará destinado a interactuar, informar o entretener a la audiencia; el 20% restante será para promocionar los productos y servicios de Tarjeta Naranja directamente.

- b. Tipos de contenido. Será importante gestionar contenido de calidad, original, que atraiga a los usuarios. Imágenes y videos, acompañados por textos que generen valor para la audiencia.
 - c. Frecuencia. 3-4 publicaciones semanales
6. Establecer el calendario de contenido: programación semanal. Elaboración del contenido.
 7. Inicio de la gestión de redes sociales. Manejo de las cuentas de la empresa y publicación del contenido de acuerdo a lo pautado.
 8. Interacción con el público. Además de compartir imágenes y videos, se llevarán adelante acciones destinadas a fomentar la interacción: preguntas disparadoras, encuestas en historias, sorteos, entre otros.
 9. Medición de resultados. Se elaborarán reportes mensuales a fines de evaluar los niveles de interacción obtenidos en el mes, realizando un seguimiento de la interacción de los usuarios con las redes sociales de la empresa.

Anexo 9. Instagram y Facebook ads

Para conocer los costos estimativos de las campañas de anuncios, se consultó en la Agencia de Publicidad “Pack Latam”. A continuación se presentan los valores estimativos de una campaña con un alcance de 30,000 personas. Para el proyecto planteado, será necesario incrementar dicho alcance, por lo que se calcula un costo mensual de \$92.440 (\$23.110 x 4) para una campaña con un alcance aproximado de +120.000 personas al mes.

Facebook e Instagram ADS
PRO

\$ 23.110
MENSUALES

- ✓ Personas alcanzadas: + 30.000
- ✓ Clics en el anuncio: + 400
- ✓ Tipo de anuncio: Texto + imagen
- ✓ Cantidad de anuncios: 1
- ✓ Región permitida: Nacional - Internacional

Anexo 10. Campaña Google ads

Para difundir la nueva plataforma informativa, se llevarán adelante campañas en Google Ads. La inversión diaria y mensual estimada por Google son las presentadas a continuación. Al tratarse de un nuevo sitio, será necesario llevar adelante esfuerzos para alcanzar a la mayor cantidad de personas: realizando una inversión mensual de \$121,600 durante el plazo estipulado en el plan de acción n°2; se espera obtener entre 4,250 y 11,800 clicks mensuales.



Anexo 11. Gestión de redes sociales

Para conocer los costos de los servicios de community management y creación de contenido, con el objetivo de mejorar la presencia en las redes sociales y la estrategia de contenido actual de la compañía; se consultó a la agencia Empower Marketing. Los valores totales por la asesoría, incluyendo la inversión de promoción de posteos en 3 redes sociales es de \$410.000 mensuales.

Re: Mensaje de la Web de Empower Marketing de Valentina Recibidos x

Juan Ignacio Bustamante <produccion@empowermarketing.com.ar> para mí mié, 27 oct. 13:01 ☆ ↶ ⋮

Hola Valentina! Felicidades por estar en la última etapa de la carrera!

Analizando brevemente tu solicitud, te comento que normalmente las empresas siempre acompañan lo que es orgánico (posteos y stories semanales), con campañas de branding y de conversiones para lograr objetivos específicos de marketing.

Para detallar un presupuesto, se estiman la cantidad de horas de los distintos recursos a utilizar por la acción.

Por las características mencionadas, estimo que puede llevarse a cabo por un rango de 300.000 a 320.000 pesos. Considerando lo orgánico en 3 redes sociales de forma mensual (incluyendo gestión y generación de contenido), campaña, y sin contar el presupuesto publicitario.

En relación al presupuesto publicitario, la inversión sugerida de promoción en redes es de unos 30.000 pesos mensuales para cada red social.

Saludos,

Lic. Juan Ignacio Bustamante
Coordinador Digital

Anexo 12. Presupuesto final detallado

Para conocer los costos de las asesorías externas se solicitó cotización en agencias especializadas en desarrollo web y en marketing digital. Por otro lado, se incorporó como recursos económicos al “valor” anual del personal involucrado en el proyecto. Se considera lo anterior ya que los colaboradores deberán dejar de realizar determinadas actividades para llevar adelante las tácticas presentadas, y ello representará un costo (Ver Anexo 13). A continuación se presenta el presupuesto detallado dividido en actividades y años:

PRESUPUESTO TARJETA NARANJA 2022-2024				
PLAN DE ACCIÓN 1	2022	2023	2024	TOTAL
Reuniones de las áreas CX y UX.	-	-	-	-
Definición de las temáticas centrales del contenido.	-	-	-	-
Creación del contenido teniendo en cuenta las ideas definidas.	\$2.520.000	\$3.360.000	-	\$5.880.000
Difusión del contenido en las redes sociales y páginas de la empresa.	-	-	-	-
Anuncios mensuales en canales digitales.	\$1.294.160	\$2.218.560	-	\$3.512.720
Medición de resultados: seguimiento reviews.	\$3.717.000	\$4.956.000	-	\$8.673.000
Producción/mejoras en los contenidos.	-	-	-	-
TOTAL anual	\$7.531.160	\$10.534.560	-	\$18.065.720
TOTAL actualizado con índice REM	\$11.221.428	\$21.818.127	-	\$33.039.556
PLAN DE ACCIÓN 2	2022	2023	2024	TOTAL
Definición de los requerimientos para la plataforma informativa.	-	-	-	-
Contacto con agencias de desarrollo web y solicitud de presupuestos.	-	-	-	-
Análisis de los presupuestos y selección de la mejor opción.	-	-	-	-
Contratación y reunión con la agencia elegida.	-	-	-	-
Preparación y entrega de la información requerida.	-	-	-	-
Desarrollo del proyecto del sitio web con fines informativos en base a	-	-	-	\$3.120.000
Testeos para detectar mejoras y/o sugerir cambios hasta llegar a la versión definitiva.	-	\$3.120.000	-	-
Lanzamiento oficial del sitio.	-	-	-	-
Elaboración y publicación del contenido del sitio.	-	\$8.514.000	\$12.516.000	\$21.030.000
Difusión de la plataforma web en canales digitales.	-	\$1.284.240	\$2.568.480	\$3.852.720
Contratación del dominio y certificado SSL.	-	-	-	-
Servicio de hosting profesional.	-	\$320.000	\$320.000	\$640.000
Mantenimiento del sitio.	-	-	-	-
Seguimiento de KPIs del sitio web.	-	\$2.148.000	\$2.148.000	\$4.296.000
TOTAL anual	-	\$15.386.240	\$17.552.480	\$32.938.720
TOTAL actualizado con índice REM	-	\$31.866.442	\$52.348.236	\$84.214.677
PLAN DE ACCIÓN 3	2022	2023	2024	TOTAL
Análisis de la situación actual: auditoría de redes sociales y análisis del público objetivo.	\$429.000	-	-	\$429.000
Búsqueda y reunión con agencias de Marketing Digital.	-	-	-	-
Elección y contratación de la mejor opción.	-	-	-	-
Definición en conjunto de los canales a utilizar y lineamientos generales de marketing.	-	-	-	-
Definición de la estrategia de contenido: mezcla, tipos de contenido y frecuencia.	-	-	-	-
Elaboración del calendario y contenido semanal.	-	-	-	-
Inicio de la gestión diaria de las redes sociales de la empresa.	\$4.010.000	\$4.920.000	\$4.920.000	\$13.850.000
Creación de contenido entretenido e interacción con el público.	\$1.736.000	\$2.604.000	\$2.604.000	\$6.944.000
Medición y análisis de resultados a través de KPIs.	\$4.512.000	\$4.512.000	\$4.512.000	\$13.536.000
Honorarios por seguimiento y asesoramiento del proyecto	\$1.242.000	\$1.242.000	\$1.242.000	\$3.726.000
TOTAL anual	\$11.929.000	\$13.278.000	\$13.278.000	\$38.485.000
TOTAL actualizado con índice REM	\$17.774.210	\$27.500.066	\$39.600.095	\$84.874.371

Fuente: Elaboración propia (2021)

Además, se exponen los costos anuales involucrados en cada plan de acción, en mayor profundidad:

Plan de acción 1 "Difusión de la autogestión y canales de atención automatizados"						
Detalle	Inicio - Fin	Cant. de meses	Costo mensual	Costo anual		
				2022	2023	2024
4 Anuncios Instagram y Facebook "Difusión Chatbot Whatsapp"	mayo 22 - dic 23	2022 = 7 meses 2023 = 12 meses	\$92.440	\$647.080	\$1.109.280	-
4 Anuncios Instagram y Facebook "Incentivar la Autogestión"	mayo 22 - dic 23	2022 = 7 meses 2023 = 12 meses	\$92.440	\$647.080	\$1.109.280	-
Otros costos involucrados			(Ver Anexo 13)	\$6.237.000	\$8.316.000	-
Total plan de acción				\$7.531.160	\$10.534.560	-
				Actualización por índice REM	\$11.221.428	\$21.818.127
Plan de acción 2 "Plataforma informativa y educación financiera"						
Detalle	Inicio - Fin	Cant. de meses	Costo	Costo anual		
				2022	2023	2024
Desarrollo de la plataforma informativa	Pago único		\$3.120.000	-	\$3.120.000	-
Costos anuales (certificado SSL , hosting, mantenimiento, dominio)	Pago anual		\$320.000	-	\$320.000	\$320.000
Redacción de artículos (mensual)	jun 23 - dic 24	2023 = 6 meses 2024 = 12 meses	\$450.000	-	\$2.700.000	\$5.400.000
Campaña Google Ads (mensual)			\$121.600	-	\$729.600	\$1.459.200
Anuncios Instagram y Facebook (mensuales)			\$92.440	-	\$554.640	\$1.109.280
Otros costos involucrados			(Ver Anexo 13)	-	\$7.962.000	\$9.264.000
Total plan de acción				\$15.386.240	\$17.552.480	-
				Actualización por índice REM	\$31.866.442	\$52.348.236
Plan de acción 3 "Marketing digital para optimización de redes sociales"						
Detalle	Inicio - Fin	Cant. de meses	Costo	Costo anual		
				2022	2023	2024
Asesoría consultor Marketing Digital	feb 22 - dic 24	2022 = 10 meses 2023 y 2024 = 12 meses	\$320.000	\$3.200.000	\$3.840.000	\$3.840.000
Servicio de Diseño Gráfico (diseño de posteos y historias)						
Servicio de Community Management (gestión de 3 redes sociales con 3-4 posteos semanales)						
Inversión mensual sugerida promoción de los posteos en redes	mar 22 - dic 24	2022 = 9 meses 2023 y 2024 = 12 meses	\$90.000	\$810.000	\$1.080.000	\$1.080.000
Otros costos involucrados			(Ver Anexo 13)	\$7.919.000	\$8.358.000	\$8.358.000
Total plan de acción				\$11.929.000	\$13.278.000	\$13.278.000
				Actualización por índice REM	\$17.774.210	\$27.500.066

Fuente: Elaboración propia (2021)

Anexo 13. Costos asociados a las actividades

Tal como se mencionó, a fines de presentar costos más certeros de la propuesta planteada, se le asignará un “valor” anual al personal involucrado en las actividades a partir de los valores estimativos de sus remuneraciones. De este modo, los costos asociados al personal de la empresa son los siguientes:

Plan de acción 1				
Descripción	Costo asociado	2022	2023	2024
Responsable de CX	\$217.000,00	\$1.953.000,00	\$2.604.000,00	-
Analista UX	\$196.000,00	\$1.764.000,00	\$2.352.000,00	-
Diseñador de Contenido UX	\$280.000,00	\$2.520.000,00	\$3.360.000,00	-
Costos anuales asociados a las actividades		\$6.237.000,00	\$8.316.000,00	-
Plan de acción 2				
Descripción	Costo asociado	2022	2023	2024
Responsable general de Comunicación	\$376.000,00	-	\$4.512.000,00	\$4.512.000,00
Responsable general de Marketing B2C	\$376.000,00	-	-	-
Responsable de Contenido y Comunicación	\$217.000,00	-	\$1.302.000,00	\$2.604.000,00
Especialista SEO	\$179.000,00	-	\$2.148.000,00	\$2.148.000,00
Costos anuales asociados a las actividades		-	\$7.962.000,00	\$9.264.000,00
Plan de acción 3				
Cargo	Costo asociado	2022	2023	2024
Especialista SEO	\$179.000,00	\$179.000,00	-	-
Responsable de Data Analysis	\$268.000,00	\$250.000,00	-	-
Responsable general de Marketing B2C	\$376.000,00	\$4.512.000,00	\$4.512.000,00	\$4.512.000,00
Responsable de Social Media Content	\$217.000,00	\$1.736.000,00	\$2.604.000,00	\$2.604.000,00
Honorarios profesionales (Anexo 14)	\$103.500,00	\$1.242.000,00	\$1.242.000,00	\$1.242.000,00
Costos anuales asociados a las actividades		\$7.919.000,00	\$8.358.000,00	\$8.358.000,00

Fuente: Elaboración propia (2021)

Nota: (-) El valor ya está siendo contabilizado y/o no corresponde incluirlo. El valor es calculado teniendo en cuenta las duraciones de las actividades planteadas y los montos expuestos no incluyen la actualización por el índice REM: los valores fueron ajustados en el presupuesto general y en el cash flow. Los montos estimativos fueron consultados en la web Glassdoor (2021):

SEO - Por mes

Sobre **\$ 163.074 - \$ 176.892**

Senior Analyst - Por mes

Sobre **\$ 246.250 - \$ 267.516**

UX Designer - Por mes

Sobre **\$ 148.145 - \$ 281.094**

Social Media and Content Manager - Por mes

Sobre **\$ 198.818 - \$ 217.154**

Naranja

Marketing Manager - Por mes

Sobre **\$ 376.260 - \$ 404.890**

Fuente: Glassdoor (2021)

Anexo 14. Honorarios profesionales

Los honorarios profesionales mínimos sugeridos por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas en 2021, para realizar actividades de planificación estratégica son los siguientes:

ACTIVIDADES / PRODUCTOS	COMPLEJIDAD DE LA ORGANIZACIÓN DESTINO		
	Baja	Media	Alta
8 Planificación estratégica organizacional	\$ 46.000,00	\$ 80.500,00	\$ 103.500,00

Fuente: CPCE (2021)

Los honorarios de \$103.500 mensuales fueron incluidos dentro del presupuesto presentado. Se consideró conveniente tomar los valores expuestos por el CPCE de Jujuy, ya que se brindaba información detallada dependiendo de las actividades a realizar y la complejidad de la organización.

Anexo 15. Cash flow proyectado

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: "Tarjeta Naranja"

	2022	2023	2024
INGRESOS			
Ingresos operativos netos de incobrables	\$ 32.040.824	\$ 44.536.746	\$ 64.132.914
Plan de acción 1	-	-	-
Plan de acción 2	-	-	-
Plan de acción 3	\$160.204	\$222.683,73	\$320.664,57
TOTAL DE INGRESOS	\$ 32.201.029	\$ 44.759.430	\$ 64.453.579
EGRESOS			
Egresos operativos	\$ 22.215.783	\$30.879.938	\$44.467.111
Gastos de personal	\$ 7.277.372	\$10.115.546	\$14.566.387
Impuestos y tasas	\$ 5.198.169	\$7.225.455	\$10.404.655
Gastos de publicidad	\$ 935.355	\$1.300.143	\$1.872.207
Depreciación de activos fijos y amortización	\$ 1.785.062	\$2.481.235	\$3.572.979
Otros egresos operativos	\$ 7.019.826	\$9.757.558	\$14.050.884
Plan de acción 1	\$ 11.221	\$ 21.818	-
Plan de acción 2	-	\$ 31.866	\$ 52.348
Plan de acción 3	\$ 17.774	\$ 27.500	\$ 39.600
TOTAL DE EGRESOS	\$ 22.244.779	\$ 30.961.123	\$ 44.559.060
UTILIDAD BRUTA	\$ 9.956.250	\$ 13.798.307	\$ 19.894.519
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 3.484.687	\$ 4.829.407	\$ 6.963.082
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 6.471.562	\$ 8.968.899	\$ 12.931.437

Premisas generales
Las cifras se encuentran expresadas en miles de pesos.
Los ingresos y egresos ya incluyen IVA.
Los ingresos netos operativos aumentan en porcentajes preestablecidos para cada año.
Al aumentar los ingresos, los costos aumentarán un 50%.
Los ingresos y egresos se ajustan por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM.
El coeficiente de inflación del año 2024 es un promedio simple de los anteriores.
Se toman como referencia los estados financieros del año 2020 (al 9/2020)
Premisas planes de acción
Todos los costos son calculados considerando las fechas de inicio y fin preestablecidas para cada plan de acción.

Objetivo general: Aumentar en un 8% la rentabilidad de la empresa para fines del año 2024, respecto al año 2020.
Plan de acción 1: Lograr una satisfacción del cliente de 40 puntos NPS, para el período 2023.
Plan de acción 2: Tener el nuevo canal de comunicación online (web informativa) en funcionamiento al 100%, para mediados del año 2023.
Plan de acción 3: Aumentar en un 3% la cantidad de clientes digitales de Naranja X para fines del año 2024, respecto al año 2020.
Los ingresos aumentan a una razón del 0,5% anual, en base al ingreso de 2020. (*)

Fuente: Elaboración propia (2021)

Nota ():* Se estima que los ingresos crecerán en dicho porcentaje considerando la información histórica de la empresa y el contexto en el que se encuentra. En el último año la organización registró una leve caída en sus ingresos operativos (4% respecto a 2019), producto del contexto macroeconómico y la caída del consumo. Sin embargo, tras haber analizado el mercado, se observa un escenario favorable en términos de crecimiento: cada vez es mayor la preferencia por los servicios financieros digitales, como las billeteras virtuales y además, se espera que al finalizar las restricciones de la pandemia, se registren números más favorables. Por tal razón, se espera que los ingresos operativos de la empresa aumenten a partir de la implementación de las tácticas de marketing presentadas.

Se tomó como referencia los estados financieros al 09/2020 (Anexo 18)

Ingresos netos 2020	\$21.503.909
Egresos operativos 2020	\$14.810.522
-Gastos de personal	\$4.851.581
-Impuestos y tasas	\$3.465.446
-Gastos de publicidad	\$623.570
-Gastos Financieros	\$1.190.041
-Otros egresos	\$4.679.884
Utilidad neta 2020	\$2.434.647

Inflación REM (Anexo 16)	2022		2023		2024	
	49%	1,49	39%	1,39	44%	1,44

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia LELIQ	38%

Fuente: Elaboración propia (2021)

Anexo 16. Tasa inflación (REM)

Para estimar los niveles de inflación, se tomó como referencia el Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) realizado por el BCRA en octubre de 2021.

Cuadro 1.2 | Expectativas de inflación anual – IPC

Precios minoristas (IPC nivel general)					
Período	Referencia	Mediana (REM oct-21)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM oct-21)	Dif. con REM anterior*
2021	var. % i.a.; dic-21	50,3	+2,1 (1)	50,4	+2,0 (1)
Próx. 12 meses	var. % i.a.; oct-22	48,6	+3,0 (4)	49,5	+3,0 (4)
2022	var. % i.a.; dic-22	48,9	+2,9 (3)	49,2	+3,0 (6)
Próx. 24 meses	var. % i.a.; oct-23	40,1	+1,5 (2)	41,4	+1,9 (1)
2023	var. % i.a.; dic-23	38,8	+1,7 (8)	40,9	+2,3 (4)

Fuente: BCRA (2021)

Anexo 17. Tasa LELIQ

Se tomó como referencia la tasa Leliq del BCRA expuesta a continuación:

Subastas | Letras de Liquidez (LELIQ)

Las letras de liquidez (LELIQ) son instrumentos a descuento en pesos emitidos por el BCRA diariamente a través de subastas.



Fecha de la subasta	Valor nominal adjudicado en pesos	Fecha de vencimiento	Plazo en días	Tasa mínima	Tasa máxima adjudicada	Tasa promedio ponderada adjudicada (Tasa de Política Monetaria - TMP)
11/11/2021	196.981.828.595	09/12/2021	28	38,0000	38,000	38,000

Fuente: BCRA (2021)

Anexo 18. Estado de resultados de Tarjeta Naranja 2020

Se expone el estado de resultados de la empresa al 09/2020, extraído de Canvas y utilizado como referencia para realizar el flujo de caja proyectado para los años 2022-2024. Como se mencionó anteriormente, se toma como base al año 2020 debido a que la organización tuvo un desempeño positivo. En medio de la situación de pandemia, diversos factores contribuyeron a que Tarjeta Naranja obtenga dichos resultados. Entre ellos se destaca el lanzamiento de la fintech Naranja X que, acompañada por el crecimiento exponencial de los medios de pago electrónicos y el cambio de hábito de los consumidores, le permitieron a la organización continuar con sus planes de crecimiento.

Tarjeta Naranja S.A.

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

Estado de Resultados Condensado Intermedio

Por los períodos de nueve meses finalizados el 30 de septiembre de 2020 y 2019

Cifras expresadas en moneda homogénea al cierre del período, en miles de pesos

	Notas	Acumulado		Trimestre	
		01.01.2020	01.01.2019	01.07.2020	01.07.2019
		30.09.2020	30.09.2019	30.09.2020	30.09.2019
En miles de pesos					
Ingresos por servicios	7	13.819.229	15.474.069	4.534.948	5.318.201
Egresos directos por servicios	8	(1.863.488)	(1.722.430)	(634.841)	(539.295)
Ingresos netos por servicios		11.955.741	13.751.639	3.900.107	4.778.906
Ingresos por financiación	9	14.600.115	19.644.691	4.332.268	5.534.277
Egresos por financiación	10	(3.689.742)	(9.529.257)	(897.191)	(2.788.771)
Ingresos netos por financiación		10.910.373	10.115.434	3.435.077	2.745.506
Resultado neto por inversiones transitorias	11	2.090.560	2.447.935	435.790	983.417
Total de ingresos operativos		24.956.674	26.315.008	7.770.974	8.507.829
Cargos por incobrabilidad	12	(3.452.765)	(6.255.965)	(541.674)	(1.571.606)
Total de ingresos operativos netos del cargo por incobrabilidad		21.503.909	20.059.043	7.229.300	6.936.223
Gastos de personal	13	(4.851.581)	(4.957.189)	(1.604.888)	(1.676.263)
Impuestos y tasas	14	(3.465.446)	(3.887.972)	(1.106.776)	(1.188.802)
Gastos de publicidad	15	(623.570)	(587.052)	(243.591)	(206.030)
Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles	16	(1.190.041)	(1.003.734)	(404.339)	(336.979)
Otros egresos operativos	17	(4.679.884)	(4.810.702)	(1.588.156)	(1.519.792)
Total egresos operativos		(14.810.522)	(15.246.649)	(4.947.750)	(4.927.866)
Resultado neto antes de inversiones en asociadas y otras sociedades		6.693.387	4.812.394	2.281.550	2.008.357
Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades	18	(13.153)	(2.763)	(8.957)	(1.886)
Resultado del efecto por cambios en el poder adquisitivo de la moneda		(2.947.730)	(4.357.726)	(1.109.124)	(1.654.520)
Resultado antes del impuesto a las ganancias		3.732.504	451.905	1.163.469	351.951
Impuesto a las ganancias	19	(1.297.857)	(212.556)	(420.666)	(287.868)
Resultado neto del período		2.434.647	239.349	742.803	64.083
Resultado por acción					
Utilidad básica y diluida por acción		862,13	84,76	263,03	22,69