

Universidad Siglo 21



Carrera: Licenciatura en Administración

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Planificación Estratégica de Tarjeta Naranja S.A.

Autor: Héctor Miguel Maragliano

Legajo: VADM14069

DNI: 21972991

Director de TFG: Sofia Rinero

Argentina Julio 2021

Agradecimientos

Agradezco a Dios por haberme inspirado dándome fuerzas en momentos de debilidad y entendimiento en momentos de incertidumbre para poder afrontar mi objetivo de recibirme.

Mi compañera de vida Juana, mi mamá Ana, mis hijos Lisa y Francesco y mi hermana Marina que sin ellos no hubiera podido hacer frente a este desafío, les agradezco por apoyarme y acompañarme en cada momento que viví de la carrera y haberme alentado a seguir con el objetivo para que no flaquease en determinadas circunstancias.

Resumen

El presente trabajo tuvo como objetivo el diseño de una planificación estratégica de diferenciación para Naranja S.A., empresa de servicios financieros originaria de la ciudad de Córdoba de la provincia del mismo nombre de la Republica Argentina, con el fin de presentar un nuevo servicio innovador, mejorar su rentabilidad y lograr una ventaja competitiva, a través de las herramientas tecnológicas de Big Data, Machine Learning, Inteligencia Artificial y la Geolocalización, para el mantenimiento y fidelización de clientes actuales y la incorporación de nuevos clientes y nuevos comercios, la cual permitirá para el año 2024 aumentar la rentabilidad en un 15%. Para determinar la viabilidad del plan se ha planteado un presupuesto de la propuesta como también la medición de acuerdo con indicadores financieros, tales como el ROI, el cual da como resultado un 186.95%, siendo factible de llevarse adelante.

Palabras Claves

Plan Estratégico – Big Data – Servicio Innovador – Rentabilidad – Geolocalización

Abstract

The objective of this paper was to design a differentiation strategic planning for Naranja SA, a financial services company originally from the city of Córdoba in the province of the same name in the Argentine Republic, in order to present a new innovative service, improve its profitability and achieve a competitive advantage, through the technological tools of Big Data, Machine Learning, Artificial Intelligence and Geolocation, for the maintenance and loyalty of current clients and the incorporation of new clients and new businesses, which will allow for the year 2024 increase profitability by 15%. To determine the viability of the plan, a budget for the proposal has been proposed as well as the measurement according to financial indicators, such as ROI, which results in 186.95%, being feasible to carry out.

Key Words

Strategic Plan - Big Data - Innovative Service - Profitability - Geolocation

Índice

Introducción	1
Análisis de situación	3
Análisis del macroentorno.....	3
Factor Político.....	3
Factor Económico	3
Factor Sociocultural	4
Factor Tecnológico	5
Factor Ecológico	6
Factor Legal.....	7
Análisis del microentorno	8
Riesgo de entrada por competidores potenciales	8
Intensidad de la rivalidad entre las empresas del sector establecidas	8
Poder de negociación de los clientes.....	9
Poder de negociación de los proveedores	10
Productos sustitutos.....	10
Análisis interno	10
Cadena de Valor.....	10
Marco Teórico	18
Planificación Estratégica	18
Estrategia.....	18
Clasificación de estrategias	19
Estrategia de diferenciación	19
Metodología Kaizen para la Mejora Continua	20
Conclusión Diagnóstica	21
Propuesta de Aplicación	24

Visión actual.....	24
Misión actual	24
Propósito actual	24
Valores actuales	24
Objetivo General.....	25
Objetivos Específicos.....	25
Alcance.....	26
Plan de Acción.....	26
Propuesta	26
Funcionamiento de la Propuesta.....	28
Beneficios de la propuesta.....	29
Cuadro de Plan de Acción, Presupuesto y Diagrama de Gantt	30
Propuesta de Mejora Continua.....	32
Medición.....	32
Análisis Financiero	33
Conclusiones y Recomendaciones Finales	36
Bibliografía	38
Anexo 1 Propuesta de Mejora Continua	42
Creación del Comité PHVA y Equipo Interdisciplinario.....	42
Análisis de Situación.....	43
Mediciones del Proceso de Mejora.....	43
Propuesta de Mejora	43
Evaluación de Resultados.....	44

Índice de figuras

Figura 1. Cuadro del Plan de Acción.....	31
Figura 2. Presupuesto.....	31
Figura 3 Diagrama de Gantt.....	32
Figura 4 Cash Flow Proyectado	34
Figura 5 Flujo Neto Proyectado	34
Figura 6 Tasa de Leliq	34
Figura 7 VAN y TIR.....	35
Figura 8 ROI.....	35
Figura 9 Anexo 1 Ciclo de Deming y Tareas.....	44
Figura 10 Anexo 1 Cuadro del Plan de Acción de la Propuesta de Mejora Continua.....	44
Figura 11 Anexo 1 Diagrama de Gantt de la Propuesta de Mejora Continua.....	44

Introducción

El presente trabajo final de grado tiene como fin diseñar una planificación estratégica, entendiéndola como el proceso en el que se va a definir una ruta a largo plazo para lograr un objetivo o propósito de Tarjeta Naranja, una tarjeta de crédito que nace en Córdoba en 1985 como una tarjeta local, hoy en día es líder en su categoría alcanzando una cobertura nacional. Su Casa Central ubicada en la calle Sucre 152, de la Ciudad de Córdoba, brindando atención a los titulares de la más de 1.500.00 tarjetas activas que opera y más de 100.000 comercios.

En 1995 el Banco Galicia accede como accionista favoreciendo la expansión hacia todo el país con nuevos planes y servicios financieros para los clientes.

Entre 1998 y 2005 se concreta la alianza con Visa y los titulares comienzan a usar su plástico en todo el mundo, posteriormente llegan las alianzas con MasterCard y American Express, acelerando y consolidando su crecimiento hasta alcanzar un liderazgo indiscutido.

En el 2017 da un giro de 180 grados al cambiar la identidad, cambia el logo y su nombre, pasa a llamarse simplemente Naranja, apuntando a difundir el portfolio de productos y servicios a través de la omnicanalidad, la cual es una estrategia de comunicación integral orientada a la atención al cliente; el sistema onmicanal está diseñado para ofrecer múltiples canales de atención conectados con el objetivo de garantizar una experiencia satisfactoria al consumidor, incursionando también en la innovación y la transformación digital.

En la actualidad la empresa está posicionada entre las 200 compañías más admiradas del país y está presente en cada una de las provincias argentinas. Su vocación es estar cerca de la gente con conexión online las 24 horas y de modo presencial en las sucursales. Su innovación en el área tecnológica les permite interactuar con los clientes y la comunidad por diferentes medios, que se suman a la habitual presencia física en las ciudades con sus Casas Naranjas, el cliente también los encuentra en canales online, líneas directas 24 horas y redes sociales.

En el año 2019 se lanza Naranja X, una compañía perteneciente a Naranja dentro del universo de las Fintech, que son compañías que ofrecen servicios financieros a través de la tecnología, de ahí la unión de dos palabras del idioma inglés finance y technology para confirmar la palabra “Fintech”. Lo que hace esta compañía es desarrollar una aplicación, disponible para

Android y iPhone, con una cuenta que permite enviar o recibir dinero, recargar el celular, tarjetas de transporte, comprar y vender dólares, etc.

En este documento, se va a trabajar una propuesta de ventaja competitiva a través de la estrategia de diferenciación con un servicio que se dará al cliente con innovación tecnológica, que es la geolocalización unida al Big Data que ya maneja la institución, para que este almacenamiento y proceso de estas grandes cantidades de datos sea la vía para ofrecer al usuario en el comercio que esté visitando determinados productos personalizados junto con descuentos, promociones y formas de pago.

Según Meneses (2019) “...el uso de elementos como la inteligencia artificial, Big Data, BlockChain, entre otros, constituye una práctica que permite a este tipo de compañías diseñar productos financieros en continua evolución y desarrollo, con el fin de satisfacer las necesidades de un mercado consiente de que tiene necesidades financieras y cada vez más exigentes al momento de elegir los productos a los que quiere tener acceso.”

Goldenberg (2019), en su trabajo sobre sobreendeudamiento del consumidor, por ejemplo, explora la posibilidad de usar esta herramienta para crear un modelo de préstamos responsables para evitar el endeudamiento excesivo o aliviarlo una vez constatado.

Son varios los productos financieros que se pueden diseñar para satisfacer las necesidades de mercado. Ejemplos de empresas que usan Big Data para ser los mejores en su área del mercado son:

Amazon. Cuando una persona contacta al servicio al cliente con una solicitud o consulta, el empleado que responda ya tiene toda la información sobre el consumidor: que productos busca, cuáles ha comprado, en qué momento del día, etc. Tiene el poder de saber cómo gasta su dinero.

Netflix. Recolectan y analizan enormes cantidades de datos relacionados al comportamiento del usuario como géneros que busca, números de capítulos que vé, tiempo que se demora escogiendo algo para ver, etc. De esta manera no solamente es capaz de predecir que quiere ver una persona, sino que tipo de serie o películas debe producir y qué actores tienen mejor acogida entre el público.

El futuro de la compañía está en el análisis de datos y sobre eso tratará el presente trabajo.

Análisis de situación

Análisis del macroentorno

El macroentorno son aquellos elementos externos que puedan influir sobre la organización, el análisis se desarrollará bajo el modelo PESTEL que consiste en describir el mismo a través de la consideración de seis factores, a saber: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.

Factor Político

En diciembre del 2019 asumió la Presidencia de la República Argentina el Dr. Alberto Fernández prometiendo resucitar la economía argentina tras una larga recesión económica. En el 2020 se logra un acuerdo con los acreedores para reestructurar sesenta y cinco mil millones de dólares de la deuda exterior lo que fue celebrado como el primer paso en la reconstrucción de la economía. Pero como el Fondo Monetario Internacional no es popular en este país, esta negociación representó un riesgo político para el presidente. Según el análisis de Santander Trade (2021), el acuerdo es un componente fundamental para cualquier programa de estabilización y dá además a los inversionistas previsión legal y macroeconómica lo que será un paso muy importante para volver a crecer y parte fundamental de la estrategia del presidente para atraer nuevas inversiones, gestionar la deuda y ocuparse de los graves problemas de inflación, pobreza y desempleo.

De llegar esto a buen puerto redundaría con perspectiva al año 2022 en más crédito y consumo para el universo de las compras con tarjetas de crédito ya sean estas financieras o no financieras, digitales o físicas.

Factor Económico

Según el Informe de Inclusión Financiera del primer semestre del año 2020 del Banco Central de la República Argentina (2021), hay un deterioro de la actividad como resultado de la pandemia COVID-19 que impacta en un contexto económico y financiero que ya venía debilitado. El cierre de las entidades bancarias de la primera etapa de la ASPO (Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio) que se dio en Argentina y la menor circulación de personas durante las fases que siguieron, impactaron negativamente sobre el otorgamiento de nuevos préstamos, especialmente los de las tarjetas de crédito que tienen un plazo menor. Asimismo, esta situación de aislamiento modificó también los planes de consumo, posponiendo compras que se financiaban con tarjetas y

a eso se suma que fueron retiradas del mercado las ofertas de bienes y servicios dando como resultado la imposibilidad de realizar transacciones que habitualmente se hacen con financiamiento. Por último, con respecto a las personas humanas, el Banco Central de la República Argentina (2021) tomó medidas para los deudores del sistema financiero disponiendo límites máximos a las tasas de interés de las tarjetas de crédito y estableció planes de refinanciación de consumo, entre otras medidas. En el Segundo Semestre del 2020, cuando se fue gradualmente saliendo de la ASPO se observó un aumento del uso de las tarjetas por parte de las familias por los nuevos planes Ahora 12 y Ahora 18 que son compras en cuotas de 12 y 18 pero que se comienzan a cobrar 3 meses de realizada la compra.

En los primeros meses del 2021 según informa Ana Clara Pedotti de Clarín (2021), se da nuevamente un desplome en el uso de las tarjetas producido por las siguientes dos razones: los bancos no han actualizado los límites de endeudamiento de sus carteras de clientes para evitar un salto en la mora ya que los hogares tienen altos índices de endeudamiento por los planes de refinanciación de sus saldos y en menor medida la introducción del impuesto a los sellos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires sumándose a las provincias de Buenos Aires, Córdoba y Tucumán que lo vienen cobrando, desalientan también el uso del plástico.

Este panorama con respecto al consumo con tarjetas sería temporal si es que se dá positivamente lo informado en la sección precedentemente presentada en el factor político del presente trabajo.

Factor Sociocultural

Se observa que ha habido un cambio desde la irrupción de la pandemia en el comportamiento de compra y uso de productos y servicios por parte de los consumidores que, durante este año, 2021, se acentuarán. Según la firma de investigación de mercado Euromonitor International (2021) en su informe “Las 10 principales tendencias de consumo para 2021”, llega a la conclusión que los consumidores desean los encuentros que tenían en la vida pre-pandemia por lo que resulta muy importante que en la integración del mundo real y la realidad virtual no se pierda la integración humana, el 68% de los adultos mayores de 60 años prefiere dialogar con representantes de carne y hueso a través de los canales digitales para recibir asistencia en trámites o finalización de un proceso de compra.

Los consumidores también se inclinan más por el uso de dispositivos móviles conectados a internet para mantener sus rutinas diarias y el contacto con sus afectos durante la cuarentena, este comportamiento seguirá con el teletrabajo, las clases virtuales y teleconferencias de negocios.

Otro comportamiento es la obsesión por la higiene y seguridad, tendencia que se acentúa con el avance de la pandemia, las empresas tendrán la oportunidad de crear soluciones sin contacto para evitar la exposición al virus e implementar mejoras en seguridad e innovaciones para transmitir tranquilidad a los clientes, por ejemplo, recibir productos a través de dron o robots con el fin de evitar el contacto interpersonal.

Se observa, según Euromonitor International (2021), que las personas mayores en edad de jubilarse o cercana a ello prefieren que en los canales digitales haya personal de carne y hueso respondiendo sus consultas y trámites, mientras que la gran mayoría de los consumidores se inclina por el uso de dispositivos móviles conectados a internet y soluciones sin contacto, esto da con perspectiva a futuro que se podrá seguir profundizando con servicios tecnológicos y diferenciar los canales de comunicación a través del análisis de datos como el Big Data con respecto a dar una solución acorde a su preferencia dependiendo de si son mayores de 60 o no.

Factor Tecnológico

La tercera edición del estudio de investigación internacional que lleva a cabo Visa (2021), llamado “Visa Back to Business Study-2021 Outlook”, se encontró que el 82% de las MyPEs (micro y pequeñas empresas) han adoptado nuevas formas de tecnología digital frente a los cambios en los comportamientos de los consumidores producto de la pandemia del COVID-19 que azota a nivel mundial en este momento, el 47% utilizó software de seguridad y administración de fraudes, el 44% pagos sin contacto o por teléfono móvil, el 41% pagos a través de dispositivos móviles, el 36% pagos a plazo o de tipo “compre ahora, pague después” y el 31% operaciones de pago de en páginas web.

Según la Cámara Argentina de Comercio Electronico (CACE) el año 2020 fue el año del ecommerce y los pagos sin contacto, creciendo en un 124% y superando los 900 mil millones de pesos en ventas, por lo que según el estudio de Visa para el año 2021 la proyección es que habrá una mayor atención a la seguridad y la prevención del fraude y más herramientas de comercio digital que ayuden a los negocios a prosperar. El 74% de las MyPEs esperan que los consumidores sigan eligiendo los pagos sin contacto incluso después de que la vacuna esté ampliamente

disponible, dando evidencia de que los mismos llegaron para quedarse. A nivel internacional, el 82% de estos comercios han actualizado sus operaciones para satisfacer la demanda de pagos digitales, buscando a los consumidores en la realidad virtual, donde actualmente están.

La capacidad de las empresas de reconocer la importancia de un posible ataque de fraude y responder al mismo seguirá siendo una ventaja decisiva en 2021 a medida que siga aumentando el cambio hacia las ventas digitales. Cada vez dependemos más del mundo digital ya que por el resultado de la pandemia los consumidores inmediatamente pusieron las medidas de seguridad por la pandemia COVID-19 en el tope de sus listas de compras, iniciando aceleradamente un camino hacia el comercio sin contacto. El 47% de los consumidores manifestó que no compraría en un negocio que no ofrezca una forma de pago sin contacto.

El año 2020 siendo atípico por la pandemia, cambió radicalmente los hábitos, llevando a innovar en pocos meses lo que antes llevaba una década, como se vió en esta sección la industria giró hacia la tecnología de pagos sin contactos por medio de dispositivos móviles, páginas web, nuevos softwares, el ecommerce, etc., observando que el campo está propicio para ofrecer servicios con innovación tecnológica en cambios de hábitos y preferencias de los consumidores.

Factor Ecológico

El programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) publicó en diciembre del 2016 un informe titulado *Fintech and Sustainable Development: Assesing the Implications* (Las fintech y el desarrollo sostenible: evaluación de las implicaciones) donde explica cómo se pueden aprovechar las finanzas digitales para obtener beneficios ambientales. Según el mismo, las Fintech están movilizand las finanzas ecológicas, reduciendo los costos, promoviendo la eficiencia y haciendo posible que más personas con menos recursos tengan acceso a energías limpias mediante sistemas de pagos innovadores y facilitando que tanto ricos como pobres puedan ahorrar en ellas.

Según la revista *Nueva Sociedad* (2017) un ejemplo de esto es la empresa sueca Trine, una plataforma de financiación participativa que hace posible que los ahorristas del centro de Estocolmo financien sistemas de energía solar distribuida en áreas rurales a miles de kilómetros de distancia.

Las Fintech son parte de una revolución digital que incluyen el Big Data, la Internet de las Cosas y la Inteligencia Artificial, siendo tecnologías que hacen posible registrar y dar seguimiento al ciclo de vida de los productos tal como el dinero mismo, determinando así con precisión dónde se usaron, cómo se financiaron y el efecto que han tenido sobre el medio ambiente.

La perspectiva futura es que se encaucen estas nuevas tecnologías para fortalecer las economías, las sociedades y al mismo tiempo preservar el medio ambiente.

Factor Legal

Finalizando el estudio PESTEL, queda el marco legal y regulatorio del mercado de tarjetas. En Argentina existen tres tipos de tarjetas que se utilizan como medio de pago, las tarjetas de compra, de crédito y de débito. La de compra permite a su tenedor cancelar el saldo adeudado cuando expira el período de facturación mensual; la de crédito brinda la posibilidad de transferir la cancelación de la deuda a periodos sucesivos a su facturación con un costo financiero y por último, la tarjeta de débito permite que el importe se debite directamente de la caja de ahorro o cuenta corriente bancaria del titular.

La ley que las regula es la 25.065 de 1999, modificada en el 2005 por la ley 26.010, conocida como “Ley de Tarjetas de Crédito”, la misma establece las funciones del Banco Central de la República Argentina (BCRA) y sus atribuciones para ayudar al buen funcionamiento de los sistemas de pagos y regular los sistemas de manera consistente con el Régimen de Transparencia definido por el BCRA para las tarjetas. Las autoridades de aplicación de la ley son el BCRA y la Secretaría de Comercio de la Nación.

Para las tarjetas de crédito, el requisito como emisor es ser una entidad financiera reconocida y habilitada, no se requiere ser una entidad bancaria, por lo que el mercado es abierto e instituciones no bancarias pueden participar del mercado de emisión. La diferencia de éstas con las entidades financieras reguladas por la ley es que las últimas están sujetas a la regulación del BCRA con normas contables específicas, régimen informativo periódico y pueden captar depósitos de clientes, mientras que las otras tienen menos regulaciones y no pueden financiarse con depósitos de clientes.

La ley también sujeta a la autorización del BCRA la aprobación de las normas internas de funcionamiento de cualquier sistema de pagos, también recae las facultades de supervisión y

vigilancia de los administradores de los sistemas, de los sistemas de pagos electrónicos en general y faculta al mencionado banco a requerir la información necesaria para la información, diseño e implementación de las medidas correctivas necesarias para el buen funcionamiento de los sistemas.

A este momento no existe en Argentina una regulación de las Fintech, aunque en la cámara de Diputados de la Nación ingresó un proyecto de ley que se debatirá próximamente según informa NetNews (2020) en el cual se regula a las mismas sean personas humanas, físicas, jurídicas, públicas o privadas, residentes en el país o no y respetando las recomendaciones de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) que fueron formuladas en el G20 del 2019 en Tokio.

Análisis del microentorno

El microentorno define a las fuerzas cercanas a la organización que tienen impacto directo en la misma, para eso se utilizará como herramienta de análisis a las cinco fuerzas de Michael Porter, cada una de las fuerzas que se verá a continuación tiene sus características e influencia sobre la industria.

Riesgo de entrada por competidores potenciales

Es la primera fuerza de Porter, el cual es bajo ya que hay barreras que dificultan el ingreso de estos, a saber:

- el requisito del capital necesario para ingresar al mercado y brindar financiamientos es muy alto,
- el posicionamiento de la marca que ya lograron las empresas que compiten, lo cual obliga a realizar un alto esfuerzo por posicionarse y quebrar la lealtad actual de los consumidores hacia esas marcas,
- el canal de comercialización es a través de alianzas con los bancos y éstos no comercializan todas las tarjetas, sino que van seleccionando las de mayor posición tanto a nivel nacional como internacional

Intensidad de la rivalidad entre las empresas del sector establecidas

Es la segunda fuerza de Porter, con respecto a esto y como está observado en el párrafo anterior los bancos son los emisores de las tarjetas de crédito existiendo seis redes principales; cuatro de ellas son propiedad o comercializadas exclusivamente a través de bancos, son Visa,

MasterCard, Credencial y Cabal, funcionando en un sistema por el cual cada banco puede emitir tarjetas de estas marcas. Las otras dos redes funcionan en un sistema donde el propietario de la marca emite sus propias tarjetas que son Diners y American Express. Por último, existen otras marcas de tarjetas de crédito a nivel regional o municipal, algunas de las cuales son propiedad de las entidades bancarias como Tarjeta Naranja y algunas redes que funcionan en sistemas cerrados y son propiedad de comercios como CMR Falabella y Cencosud.

A septiembre del año 2020, según el informe de Entidades Financieras del BCRA existían 41.776.089 tarjetas de crédito emitidas conformadas en más de 50 organizaciones que las emiten dividiéndose en dos grandes grupos, emisores bancarios y no bancarios. Los emisores bancarios trabajan con las 3 principales marcas: Visa, MasterCard y American Express, siendo los que lideran el mercado tanto en cantidad de plásticos emitidos como volumen de dinero procesado. Los emisores no bancarios surgen con esquemas cerrados como la Tarjeta Naranja Clásica y también hacen acuerdos con las marcas de tarjetas globales como es el caso de Naranja+Visa y Naranja+Mastercard; otros emisores no bancarios se mantienen como esquemas cerrados sin relación con las marcas globales como es el caso de Italcred.

Según el estudio de Morgan Stanley, el mercado argentino está liderado por Visa con un 58% de participación, seguido por MasterCard con un 11%, en tercer lugar Amex con un 10%, cuarto lugar Naranja con un 9%, quinto lugar Cabal con un 2% y a partir de ahí hay cincuenta marcas con participación de mercado muy pequeña que juntas representan el 10% en total. Por lo cual se concluye que la rivalidad es alta.

Poder de negociación de los clientes

Es la tercer fuerza de Porter y son usuarios individuales, tenedores de los plásticos, que individualmente representan para las marcas una pequeña cantidad de ingresos en relación a sus ventas totales y son muy pocos, o se diría casi nulo, los comercios que pueden financiar compras o evitar el pago de efectivo sin el respaldo y garantía de una tarjeta de crédito, derivando esto en un aumento de la demanda hacia la obtención de las mencionadas tarjetas ya que es uno de los pocos medio de acceso a financiamiento por parte de los consumidores y por ende se vuelve una necesidad de los comerciantes contar con este medio de pago para incrementar sus ventas, obteniendo como resultado un poder de los clientes(tanto usuarios como comercios) muy bajo para negociar las condiciones del mercado.

Poder de negociación de los proveedores

Es la cuarta fuerza de Porter y como se expuso en el análisis de la segunda fuerza, el 88% del mercado lo lideran Visa, MasterCard, Amex y Naranja, los cuales representan clientes fundamentales para sus proveedores, por lo cual manejan los requisitos de la relación. Estos proveedores brindan productos y servicios que están organizaciones tercerizan como las investigaciones de mercado, diseños de campañas como cambios de imagen y promociones publicitarias, materias primas para la producción de plásticos y resúmenes, obtención de premios y regalos por promociones y fechas especiales. A pesar de que esto representan proveedurías importantes para las marcas, los proveedores tienen desventajas ya que pueden ser fácilmente sustituibles por otras empresas del mercado que están al acecho de poder obtener los ingresos que brindan proveer a las organizaciones que lideran el mercado del plástico. Por lo que resulta que el poder de negociación es bajo.

Productos sustitutos

Por último, para cerrar el análisis, la quinta fuerza, cómo lo indica el subtítulo, son los productos sustitutos. Están surgiendo nuevas alternativas a la hora de pagar un producto. Los pagos móviles y las aplicaciones Fintech han arribado al mercado para apropiarse de una parte cada vez más importante del negocio que hasta ahora dominaban hegemónicamente las tarjetas. Las aplicaciones de los celulares y artículos portátiles como smartwatch a través de aplicaciones “pay” o un llavero que contienen un chip permiten a los prestatarios efectuar pagos y tecnologías que se basan en el escaneo de la huella dactilar o un escaneo facial para optimizar las medidas de seguridad en las transacciones, redundando estas innovaciones en nuevas oportunidades y mejorar en la experiencia del usuario, bajando costos y mejorando la seguridad. Por lo que el poder de los medios de pago digitales ingresando al mercado es realmente alto ya que el mercado de pagos electrónicos al contado y en cuotas que estaba restringido a las tarjetas continuará su expansión, pero de la mano de nuevos formatos.

Análisis interno

Cadena de Valor

Para este análisis se utilizará la herramienta “cadena de valor”, extraída del reporte de sustentabilidad 2019 de Naranja, que servirá para detectar cuales son las actividades que inciden

directamente (actividades primarias) y cuáles son las que ayudan a que las primarias se puedan desarrollar (actividades de soporte).

Las actividades primarias incluyen el diseño, creación y distribución del producto, el marketing, su servicio de soporte y la post-venta. Dividiéndose en cuatro funciones: investigación y desarrollo, producción, marketing y ventas, y servicio al cliente.

Investigación y desarrollo: se refiere al diseño de los productos y los procesos de producción. En Naranja se encuentra:

Se implementaron mejoras para facilitar la creación de cuentas, la gestión de cobranzas a clientes, la suscripción al producto HBO GO, la contratación de seguros (autos, motor y hogar) y la solicitud de préstamos personales a través de canales digitales.

El botón de pago en Naranja online, la aplicación Naranja, unificación de acceso a plataformas digitales, se digitalizaron por completo cuatro productos (préstamos y seguros para autos, motos y hogar), se lanzó el primer MVP (producto mínimo viable) de personalización de promociones, lanzamiento de la web Naranja.com encaminada a la venta, primer compañía del sistema financiero argentino en desarrollar su sitio en Progressive Web App (PWA) donde se brinda una experiencia en móviles muy similar a una aplicación nativa, perfeccionando la velocidad de carga, el rendimiento en celulares, la navegación sin conexión y sin consumir memoria en el dispositivo.

Se emplearon herramientas de cross-selling que permitieron aumentar las ventas en productos como HBO Go, préstamos personales, recarga de celulares y solicitud de tarjetas adicionales. Desarrollo de resúmenes de cuentas digitales.

Se conformó el hub de Analítica avanzada de datos que contempla prácticas de ingeniería, gobierno y ciencia de datos para potenciar los resultados de negocio, agregándose más de 10 nuevos modelos de machine learning a los ya existentes, permitiendo esta infraestructura tecnológica colocar los datos a disposición de toda la organización brindando una experiencia personalizada a los clientes.

Se implementan metodologías que permiten desarrollar productos y servicios digitales en poco tiempo, ofreciendo mejores servicios a los clientes, como es el caso del nuevo modelo de

atención en las sucursales que consta de una migración de los espacios de transacción digital a las sucursales permitiendo brindar atención personal con resolución a través de herramientas digitales, utilizando tecnología de vanguardia simple, intuitiva y facilitadora.

Naranja X, la Fintech, se lanzó en septiembre del 2019, una compañía de tecnología que lanzó una aplicación (disponible para Android y iPhone) con una cuenta que permite enviar o recibir dinero, recarga de celular y de las tarjetas de transporte en 21 de las 23 provincias del país, compra y venta de dólares y mucho más.

Producción: se refiere a la creación de un bien o servicio. En Naranja se encuentra un universo de soluciones con énfasis en la transformación digital, por ese motivo esta sección está muy ligada a investigación y desarrollo ya que cuando se termina de desarrollar, al ser digital, está inmediatamente disponible para los clientes. Dentro de este universo tenemos:

Las tarjetas: la empresa continúa liderando la emisión de estas con beneficios y facilidades para los clientes, al año 2019 llevan emitidas 8.559.157 plásticos divididos en Naranja Clásica, Naranja Visa, Naranja MasterCard y Naranja American Express.

Productos de seguros y asistencias a: hogares, consumo garantizado, desempleo, compra protegida, accidentes personales, mayor protección, salud, vida, robo en cajero automático, bolso protegido, auto, moto, entre otras más. Asistencia al viajero junto a Universal Assistance que permite a los titulares de Naranja cotizar y contratar online un seguro de viaje.

Prestamos en cualquier sucursal o por medios online.

La aplicación Naranja que permite conocer el estado de cuenta, promociones cercanas, efectuar gestiones rápidas, consulta de saldos y recarga de crédito a celulares. También se puede pagar el resumen de la tarjeta desde un botón de pagos especialmente diseñado.

La sucursal virtual de autogestión Naranja online permite también a los clientes consulta de saldos disponibles, ver e imprimir resúmenes, pagar online, cotizar consumos en dólares, acceder a Tienda Naranja, suscribirse a informes por mail, entre otras más.

Tienda Naranja, plataforma de comercio electrónico para que los titulares de la tarjeta puedan comprar los productos que ofrecen los comercios incluidos en la misma, llamados comercios amigos.

Naranja viajes, plataforma de venta de viajes, hoteles, transportes, paquetes turísticos o escapadas.

Productos editoriales: Revista Convivimos publicación mensual con contenido de interés general para toda la familia, Revista Cima de interés general reflejando actividades culturales, deportivas y sociales diferenciados por provincia y Libros infantiles, una suscripción mensual a libros para niños.

Naranja Pos, un servicio que permite a comercios, profesionales independientes y a cualquier persona que necesite vender un producto o servicio, cobrar con cualquier tarjeta de débito, crédito o prepaga a través de un lector que se conecta por bluetooth al celular o Tablet.

Marketing y ventas: se identifica a las funciones de marketing y ventas que crean valor, con ese concepto en el 2017 la compañía cambia su nombre y pasa a llamarse simplemente Naranja difundiendo sus productos y servicios a través de múltiples canales de atención tanto presenciales como digitales, logrando dos años después un ecosistema de productos y servicios gracias al fortalecimiento del canal digital por medio del cual promueve y vende todos los productos que ofrece. Las alianzas con Visa, MasterCard y American Express también crearon mucho valor al promocionar y vender las uniones de ambas tarjetas.

El diseño de las sucursales del futuro, la calidad de atención y la cultura de la comunicación, ya que cuentan con una política de puertas abiertas para que todo el público pueda conocerlos. Mucha innovación en marketing digital a través del cross-selling como se expuso en la sección de investigación y desarrollo.

Realizan eventos abriendo las puertas de tarjeta naranja para charlas de tendencia en el mercado digital. Estuvieron presentes en Digital Finance Forum 2019, eCommerce Go Córdoba, Congreso Nacional de Crédito, Google Marketing Live 2019, Global Digital Banking Conference, entre otros. Hablan de la marca a través de LinkedIn. Se vinculan con universidades.

Se obtienen premios que valorizan a la marca como el Great Place ToWork, donde se obtuvo el segundo lugar en el año 2019 y el 10mo. Puesto en el ranking Merco Talento, concurso que evalúa a las compañías que más atraen y retienen talento en Argentina. Por último, el premio de la revista Apertura en el ranking de “mejores empleados de Argentina” obteniendo la 5ta. Posición.

También se utilizan influencers y forma parte de asociaciones con las que comparte proyectos e intereses y apoya eventos e instituciones con objetivos afines para el posicionamiento de la marca como la Cámara de Comercio Electrónico, la Cámara Argentina Fintech, entre otros.

Servicio al Cliente: tienen dos tipos de clientes, las personas y los comercios amigos. El universo de clientes-personas es cualquier persona mayor de 18 años, sin contar las extensiones que puede recibir cualquier persona sea mayor o menor de edad. Al año 2019 se cuenta con más de 4.5 millones de clientes. De los consumos, los gastos generales y de mercados son las principales compras seguido de compras por internet, turismo y combustible. Por otro lado, están los clientes-comercios como Movistar, Dexter, Cablevisión, La Caja Seguros, entre otros.

Con todos estos clientes se procura tener una relación especial con cada usuario desde el primer momento, cuando por ejemplo las personas que ingresan a la sucursal se les otorga un caramelo, se les hace escuchar música acorde a la zona en la que están y se los trata por nombre y apellido, creando vínculos sostenibles en el tiempo.

El cliente es el centro de las decisiones y la experiencia con el mismo es el eje de la compañía, anticipándose a las necesidades ofreciendo servicios que solucionan y facilitan la vida, escuchando la voz a través de numerosos canales.

A través de la herramienta digital NPS se mide la satisfacción, se escucha, conoce y se gestiona las necesidades de los clientes. Se mide la relación y percepción del cliente con la marca, la calidad de atención de los diferentes canales abiertos, la experiencia en los procesos o viajes al realizar pagos, obtención de productos, etc. Se utilizan las líneas de atención (0810), sucursales, chat por web y redes sociales.

Las actividades de soporte se dividen en cuatro funciones: administración de materiales (o logística), recursos humanos, sistemas de información e infraestructura.

Administración de materiales (logística): Se eligen a proveedores que compartan las mismas convicciones que la empresa con cláusulas enfocadas en aspectos éticos, sociales, laborales, de derechos humanos, medioambientales y técnicos. Se los considera aliados para reproducir el impacto positivo en el entorno y por esa razón ponen cuidado en su selección.

Deben cumplir los siguientes requisitos impositivos, iva, impuesto a las ganancias, ingresos brutos e impuestos municipales, datos de facturación y bancarios. Únicamente se elige a nacionales conformada en su mayoría por pymes, clasificándolos en proveedores de producción que son los que ofrecen servicios e insumos para el core de la compañía y proveedores de soporte, necesarios para la operatoria de la empresa.

La red se extiende por todas las provincias de la República Argentina donde se busca y evalúa a cada uno a través de una plataforma de registro y clasificación que permite realizar informes de riesgos y auditorías. Los rubros son: abogados, calzados, consultoras, hoteles, imprentas, librerías, profesionales, publicidad, radio, servicios de limpieza, de transporte, informáticos, médicos, supermercados, uniformes, entre otros.

Se seleccionan productos que por sus características posean valor social o ambiental agregado, como ser todas las bolsas que se entregan son de material reutilizable, amigable con el medio ambiente, se utilizan también pinturas orgánicas, etc.

Recursos humanos: están organizados en equipos interdisciplinarios formados por diferentes áreas que tienen una misión y objetivo en común, responsables de un determinado producto o proceso de viaje que se llaman tribus. Luego están los centros de excelencia que son equipos que velan por el desarrollo y la implementación en toda la empresa de mejores prácticas y soluciones, apoyando a otros equipos en el logro de objetivos.

Se promueve ambientes laborales donde el trabajador se sienta libre para expresarse y ser auténtico, siempre con diálogos profesionales y abiertos, con distintos perfiles, profesiones, edades y múltiples modos de pensamiento que añaden valor al trabajo multidisciplinario.

Como el principal diferenciador es la cultura de “las personas en el centro, siempre”, se busca a personas que transmitan esta característica. Perfiles disruptivos, flexibles, con tolerancia a la incertidumbre y visión de futuro, reflexivos que contribuyan con nuevas ópticas y forma de hacer, tanto a la compañía como a los proyectos que integran.

Se desarrolla entre los trabajadores programas de embajadores y referidos en el que puedan recomendar a profesionales que tengan perfil para ingresar a la compañía y en caso de ser seleccionado su candidato se les otorga un premio. Se da prioridad al crecimiento personal y profesional de los talentos, a través de convocatorias y búsquedas internas, contratando personas

oriundas de cada localidad donde está presente la compañía generando empleo local. En la web, en la sección “Trabaja con nosotros” los trabajadores, en primera persona, cuentan cómo es la experiencia de trabajar en Naranja.

Se realizan diversas mediciones internas con el objetivo de contar con información necesaria para fomentar el bienestar en cada equipo logrando de que los trabajadores estén orgullosos de trabajar en la empresa. Todos los empleados son protagonistas de arman el clima laboral, dejando atrás la idea de que solamente es una responsabilidad acotada a los líderes.

Tienen modelo de gestión de desempeño para la definición de objetivos entre líderes y cada miembro de su equipo, incorporando el feedback 360°

Sistemas de información: los sistemas que poseen son:

Financieros, para conservar convenientes niveles de liquidez y solvencia que permitan ofrecer mejores productos a los clientes

Crediticios, para minimizar las potenciales perdidas por incumplimiento de pago de los titulares de las tarjetas

Operacional, para minimizar las perdidas relacionadas con falencias en los procesos internos

Reputacional, para evaluar el daño en la percepción del valor de la marca por parte de la opinión pública, clientes, inversores o partes interesadas

Marco regulatorio, monitoreo de incumplimiento de leyes, regulaciones y normas

Protección de datos, para evitar la posible fuga de información de clientes

Contables, para llevar todos los registros y libros que dispone la ley.

Infraestructura: es el contexto en el cual tienen lugar todas las actividades de creación de valor, cuenta con 202 sucursales en total distribuidas en cada una de las provincias del país. Cada remodelación, apertura o diseño de estas sucursales es requisito que tengan las condiciones necesarias para ser accesibles, esto es rampas de acceso, sanitarios adaptados y ascensores. Cuentan con un servicio de emergencia las 24hs, botiquín de primeros auxilios, plan de contingencias y simulacros de evacuación. Todo para que el cliente y el trabajador se sienta seguro.

Cultura organizacional centrada en el cliente y los trabajadores en toda la organización, con un código de ética que alcanza a todos los trabajadores, estos están obligados a conocer, aplicar sus normas y certificar que ha leído y acepta las reglas del código con un comité de conducta como garante de contenido y aplicación. Los principios éticos son: honestidad, responsabilidad, seguridad, confidencialidad, respeto por la ley y lealtad comercial.

El directorio aprueba y gestiona el plan estratégico, dando seguimiento a los objetivos de la tarea, presupuestos anuales y gestión y control de riesgos. El mismo se compone de un Presidente Honorario, un Presidente en funciones que tiene a su cargo directamente la gerencia de impuestos y legales, un vicepresidente, un director general que responden directamente a él las direcciones comerciales, de operaciones, de sistemas, de seguridad de la información y auditoría.

La política de seguridad de la información de la empresa es pública y compartida por toda la compañía es por eso que tienen un centro de defensa de la ciberseguridad para lograr la protección frente a las amenazas de posibles eventos que afecten a la sociedad, como seguridad defensiva ante ataques cibernéticos, desarrollos seguros en los proyectos de evolución digital, control externo para que los usuarios externos puedan informar posibles vulnerabilidades detectadas, registro de base de datos para para la Agencia de Acceso a la Información Pública y una arquitectura robusta en la seguridad en la nube.

Tienen auditoría externa e interna para controlar todos los procesos, área de prevención de delitos financieros con herramientas de monitoreo y procedimientos que permiten detectar operaciones inusuales e irregulares. Cuentan además con gestión de riesgo y recupero en lo que respecta a la gestión de mora temprana con segmentación de clientes, estrategias y reglas de cobranza.

Marco Teórico

Planificación Estratégica

La planificación estratégica existe desde la antigüedad, uno de esos estrategas fue Sun Tzu, del siglo IV A.C. y que hasta el día de hoy sigue influyendo en el pensamiento militar, si bien no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de estrategia ofensiva. En el capítulo VIII que se titula “Las Nueves Variables”, versículo 9, de su libro El Arte de la Guerra, dice “El general (strategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados.” (Sun Tzu, versión Editorial Kier 1990). Teniendo esto como base, luego de la segunda guerra mundial, las empresas se dieron cuenta que algunas cosas no las podían controlar como la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente que cambia, surgiendo entonces la necesidad de tener algún control sobre los cambios rápidos. Como respuesta a esto se comenzó a usar la planificación estratégica.

Philip Kotler (1999), considerado el padre del marketing moderno, define a la planeación estratégica como un proceso de desarrollo y mantenimiento de un proyecto considerando los recursos existentes en la compañía y los objetivos a los que se quiere llegar. Este proceso consiste en definir un horizonte de futuro y los pasos necesarios que hay que dar para lograrlo.

Peter Drucker (1994), considerado el padre del management y el pensador más influyente en el campo de la administración de empresas, la definió como un medio para evaluar el riesgo y los cambios en el entorno, junto a la optimización de la organización y sus recursos poder lograr una ventaja competitiva.

Por último, Chiavenato y Sapiro (2017) la definen como la disciplina que especifica y busca ventajas competitivas de una organización para compararlas con su competencia y así alcanzar objetivos financieros en relación con la misión y visión.

Estrategia

Definida la planeación, Hill & Jones (2019) definen la estrategia como un conjunto de acciones relacionadas que los administradores emprenden para aumentar el desempeño de la compañía, ya que el principal desafío es lograr un desempeño superior en comparación con sus rivales, si esto último resulta, entonces se dice que se tiene una ventaja competitiva.

Clasificación de estrategias

Las estrategias se dividen en 3 niveles: corporativas, de negocios y funcionales. El presente trabajo se centrará en la de negocios que busca definir la ventaja de la compañía en el mercado que compite, definiendo la situación estratégica de la empresa, su visión, misión, el plan y la ventaja competitiva que la posicionará.

Estrategia de diferenciación

Michael Porter (1980), considerado el padre de la estrategia empresarial, divide a la estrategia de negocios en bajo costo, diferenciación y enfoque. De estas tres, la de diferenciación está centrada en ofrecer un valor agregado al consumidor determinado por algo que lo hace único como la calidad, diseño, flexibilidad de la oferta, desarrollo tecnológico, etc.

Esta diferenciación no es exclusiva de una empresa en un determinado sector, sino que varias compañías del mismo sector pueden tenerla y continuando con Hill & Jones (2019) se pueden lograr dos ventajas, la primera es, si la compañía decidiera hacerlo, permitir cobrar un precio más alto por su bien o servicio y la segunda es ayudar a la empresa a aumentar la demanda general y ganar participación de mercado a los rivales. Esta última ventaja es lo que se propone el presente trabajo a través de un servicio brindado al cliente de innovación tecnológica (geolocalización) unido al Big Data como valor agregado a la compañía.

Los beneficios que tiene el Big Data han sido extraídos de un artículo publicado en EmpresaActual.com por Informa D&B (2020), una compañía líder de Europa de Información Comercial, Financiera, Sectorial y de Marketing y son:

Procesamiento de la Información: el análisis de datos masivos permite realizar un procesamiento eficaz de la información, lo que tardaría meses en procesarse, gracias al Big Data el resultado está listo en pocas horas y las conclusiones arrojadas facilitan a la entidad tomar decisiones en forma eficiente, mejorando los resultados. Con esta información procesada se va a poder identificar patrones, tendencias y localizar nuevas oportunidades de negocio. Asimismo, el análisis permitirá el desarrollo de métodos predictivos que otorgará pautas para automatizar procesos y simplificar procedimientos.

Segmentación de clientes: Big Data permite realizar una segmentación de los clientes más precisa y completa. Con los datos internos de la empresa y aquellos que se generan de forma

externa (redes sociales, paginas web, etc.) se pueden clasificar a los clientes y obtener detalles de estos muchos más completos.

Estos beneficios nombrados anteriormente y agregados a la geolocalización, donde se sabe cuándo y dónde está el cliente, ayudará a potenciar el Big Data.

Metodología Kaizen para la Mejora Continua

Junto a la estrategia de diferenciación de Big Data, para poder aprovecharla 100%, se propondrá también una propuesta de mejora continua con la metodología Kaizen.

Es un famoso sistema japonés desarrollado por Masaaki Imai, teórico organizacional y consultor en administración que ha recorrido el mundo entero hablando de este sistema de mejora continua, por el cual permite crear mayor calor para los clientes con pocos recursos y permitió que empresas como Toyota, Honda o Sony revolucionaran sus sectores.

Este teórico la define: “La esencia de Kaizen es sencilla y directa: Kaizen significa mejoramiento. Más aún, Kaizen significa mejoramiento progresivo que involucra a todos, incluyendo tanto a gerentes como trabajadores. La filosofía de Kaizen supone que nuestra forma de vida- sea nuestra vida de trabajo, vida social o vida familiar- merece ser mejorada de manera constante” (Masaaki Imai, 2001). Este sistema ayuda a que se pueden desarrollar una mayor variedad de productos o servicios con menor costo y tiempo de respuesta en una época de continuos cambios tanto en tecnología y hábitos de los consumidores que obligan a las empresas a adaptarse.

Al desarrollar Kaizen como herramienta de mejora continua se utiliza el Ciclo de Deming o PHRA (Planificar, Hacer, Revisar, Actuar), nombrado así explica Masaaki Imai (2001) por W. E. Deming que explicaba el concepto de una rueda en rotación continua para enfatizar la necesidad de una constante interacción entre la investigación, diseño, producción y ventas para alcanzar una mejor calidad que satisfaga a los clientes. El ciclo PHRA, adaptado de la rueda de Deming, afirma que toda acción administrativa puede ser mejorada mediante una aplicación de la secuencia: planificar, hacer, revisar y actuar.

Conclusión Diagnóstica

La Argentina atraviesa una crisis económica debido al impacto que ha tenido en el país la pandemia del Covid-19 y el endeudamiento que contrajo con el Fondo Monetario Internacional tal como se señaló en el análisis de situación en la sección de los factores políticos y económicos, el impacto financiero negativo producto del cierre de los bancos, menor circulación de personas y menor consumo producto del retiro de varios bienes y servicios debido a las etapas de aislamiento que se dio durante el año 2020 dieron como resultado un menor otorgamiento de nuevos préstamos con tarjetas de crédito. Asimismo, el Gobierno a través del Banco Central de la República Argentina obligó a las compañías de tarjetas a hacer planes de refinanciación con una tasa de interés dictada por el gobierno que impactó en un principio negativamente en el consumo luego se observó un rebrote producto de los planes ahora 12 y 18 con tres meses de gracia. Por ende, no se actualizan los límites de compra de las tarjetas por un temor a la mora en el contexto diagnosticado.

Por lo tanto, lograr el acuerdo por la deuda externa es fundamental para ir al camino del crecimiento económico y de esa manera volverá el consumo y el crédito. Teniendo en cuenta de que esto es muy probable que suceda, hay que estar preparado para el nuevo escenario que podrá venir en el 2022 con una herramienta que a Naranja S.A. le estaría faltando para salir a ganar participación en el mercado.

En cuanto a la sección sociocultural y tecnológica se pueden ver varias cosas, la pandemia ha acelerado el uso de la tecnología, hoy en día la mayor parte de la sociedad argentina usa los dispositivos móviles y se ha adaptado a los avances tecnológicos que se han producido debido a la situación que se impera en este momento. El ecommerce, los pagos sin contacto y buscar a los consumidores en las páginas web a través de los programas Hot Sale de venta por internet. Asimismo, también se observa que si bien se avanzó en los canales digitales de comunicación con el cliente hay un segmento de personas mayores de 60 años que si bien pueden iniciar la comunicación a través de estos canales quiere al final del proceso que lo atienda una persona de carne y hueso, esto redundaría en que se puede también mezclar la virtualidad con la presencialidad. Por ende, hay un futuro en las Fintech que hay que desarrollar en lo inmediato para poder corresponder al mercado en el futuro ya que estas soluciones digitales y sin contacto entre personas llegaron para quedarse definitivamente y a la vez diferenciar los canales de comunicación digitales con asesores humanos para aquellos que lo soliciten.

Referido a la sección ecológica, si bien la empresa ya viene trabajando con el medio ambiente, el campo está propicio también para hacer nuevas alianzas con empresas que cuidan el mismo y a la vez potenciar comercialmente dichas uniones comerciales ya que producto de la pandemia la sociedad está abierta ahora a que debemos cuidar el medio ambiente y preservar el planeta.

En la sección de las cinco fuerzas de Porter, se observó que en la última, referida a los productos sustitutos, están surgiendo nuevas alternativas que competirán con las tradicionales tarjetas de pago físicas. Naranja ha dado un pequeño paso lanzando su Fintech Naranja X por lo que ahora ha llegado el momento de afianzar ese instrumento dotándolo de más tecnología que permita apropiarse del mercado ya que este nuevo modelo de fintech está ingresando con fuerza y no actualizarse significará atrasarse con respecto a los competidores actuales y futuros. Asimismo, el sistema que se propondrá también podrá y debe ser usado por el sector tradicional de la empresa de tarjetas físicas.

El avance de la tecnología que se está experimentando a nivel global desde enero del 2020 producto de la pandemia no tiene precedentes y ésta era que se puede denominar digital ha dado surgimiento al almacenamiento de grandes cantidades de datos y/o información tanto estructurada como no estructurada. Así surge la Herramienta Big Data, para entender y aprovechar la información disponible, siendo esta un fenómeno global, que está llegando a tener un impacto económico, beneficiando tanto a sector públicos como privados, aumentando productividad, competitividad y calidad de vida.

Naranja posee un buen equipo de investigación, desarrollo y producción que como se vio en la sección de análisis interno ha avanzado en varios productos y servicios digitales exitosos como el Producto Mínimo Viable de personalización de promociones y el sitio Progressive Web App por lo que la implementación del servicio de geolocalización más Big Data no traerá mayores dificultades.

Como se observó en el Marco Teórico, el Big Data consiste en consolidar toda la información de una organización y ponerla al servicio del negocio permitiendo a la organización incrementar el mismo. Por lo que esta herramienta ha cobrado fuerza para mejorar la toma de decisiones en los negocios a través del procesamiento de la información donde Naranja podrá optimizar recursos, encontrar nuevas oportunidades, seguir desarrollando y mejorando productos

para los clientes; en segundo lugar, la segmentación de clientes donde podrá mejorar la fidelización de los mismos y también, al tener información tan pormenorizada va a permitir llevar adelante una estrategia de marketing personalizado, de acuerdo a las características de cada cliente. Dicho esto, la nueva herramienta que se propondrá es lo que le falta a la empresa para pegar un salto cualitativo y ganar posición en el mercado.

Las finanzas es el sector donde las cifras y otras informaciones cuantitativas tienen especial relevancia, ya que este mismo está basado en datos que pueden beneficiarse en su análisis y gestión para conseguir grandes beneficios, por lo que es importante adoptar este nuevo modelo de operación que permita sacar provecho de las nuevas tecnologías para potencializar los ingresos de la compañía.

Por lo tanto, esta planificación estratégica tiene como fin abrir el camino hacia el crecimiento y la diferenciación competitiva en el mercado e incluso la posibilidad de la exploración de nuevas necesidades que los clientes aún no se han dado cuenta de que las tienen, ayudando a obtener nuevas oportunidades de negocio.

Finalizando, la idea del nuevo servicio que se detallará en la siguiente sección surge del servicio que brinda la Embajada de la República Argentina a través de mensajes de texto a un celular cuando una persona arriba a cualquier destino internacional.

En base a esta idea y como resultado de investigaciones en portales académicos, el presente trabajo se hará tomando como base para la propuesta de aplicación de Tarjeta Naranja S.A. la tesis de grado de Wilmar Sneider Ortiz Castro y Henry Verano Guzman de la Universidad Externado de Colombia, titulado “Marketing Digital Geolocalizado”, adaptándola a la empresa.

Propuesta de Aplicación

Para comenzar con la propuesta de incorporación al Big Data que maneja actualmente, a través de un plan estratégico diferenciador, un servicio innovador unido a la geolocalización de manera de obtener una ventaja competitiva en torno a su competencia. La misma sirve tanto para el sector Fintech como también para la tarjeta tradicional de formato físico.

Antes de ir a la propuesta en sí, se comenzará con la descripción de la Visión, Misión, Propósito y Valores actuales de la empresa y un breve análisis al respecto:

Visión actual

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

Misión actual

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

Propósito actual

“Facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona”.

Valores actuales

“Toda la gestión se basa en los pilares de cultura, experiencia del cliente, eficiencia y crecimiento, que apuntan a lograr manteniendo sus valores históricos. Estos valores son:”

- **Alegría del trabajo:** “Queremos que las personas se sientan felices en su puesto y que sepan hacer de cada día una experiencia positiva”
- **Puertas abiertas:** “En Naranja siempre encontrarás a alguien dispuesto a escuchar y a construir con vos algo nuevo”.
- **Mejora Continua:** “Nos impulsan las ganas de superarnos, de aprender y probar caminos distintos para alcanzar mejores resultados. La búsqueda sin límites y el desafío constante a la rutina”
- **Pirámide Invertida:** “Toda la empresa está puesta al servicio de nuestros clientes, que son el presente y futuro de naranja. Trabajamos en equipo complementándonos en la experiencia, responsabilidad y formación”

No se cambiará (Visión, Misión, Propósito y Valores) ya que el plan no busca cambiar la esencia de la organización sino proponer un servicio innovador a través de la experiencia que la empresa ya viene teniendo en cuanto a tecnología y acercamiento al cliente.

Objetivo General

Incrementar las ventas a través de los medios de pagos tanto físicos como virtuales de Naranja S.A., obteniendo un aumento de ingresos por ventas del 15% más que los ingresos del 2020, durante el periodo de enero del 2022 a diciembre del 2024, mediante la implementación de una estrategia de diferenciación a través de la incorporación de la geolocalización en las herramientas tecnológicas Big Data y Machine Learning.

Justificación: considerando que desde el periodo 2017 al 2020 la empresa ha tenido un aumento de ingresos por venta en 30.51%, se pretende alcanzar un aumento del 15% más (45%), o sea incrementar los ingresos en un 50% durante el periodo 2022-2025, a través de la utilización de las tecnologías Big Data, Machine Learning y geolocalización. Teniendo en cuenta que, ante la nueva normalidad instalada por la pandemia y la importancia de la aceleración que produjo la modernización e innovación, se busca incrementar la utilidad de la compañía en su totalidad a través de un nuevo servicio personalizado al cliente incorporando la tecnología mencionada.

Objetivos Específicos

1. Incrementar mediante las herramientas tecnológicas de geolocalización, Big Data y Machine Learning la calidad de datos recolectados de los clientes con el objetivo de aumentar en un 25% la fidelización entre cliente y la empresa para fines del año 2022.
2. Mejorar en un 25% el conocimiento sobre el cliente actual y futuro cliente con relación a los gustos y preferencias con el fin de estudiar y determinar necesidades insatisfechas y por ende aumentar la cartera de clientes en un 25% para fines del año 2023.
3. Incrementar en un 50% la cantidad de comercios amigos producto de la publicidad en varios canales con el nuevo servicio implementado y la calidad del servicio en sí para fines del 2024.

Justificación: con la incorporación del nuevo servicio relacionado con la tecnología big data más geolocalización se espera poder predecir el consumo y el comportamiento futuro del

cliente para satisfacer necesidades insatisfechas, por ese motivo se fijaron los tres objetivos específicos, para que de esta manera se pueda lograr un aumento de la cartera y mayor fidelización de los clientes a través de descuentos especiales, ofertas personalizadas, opinión de los mismos en cuanto a la atención, calidad del servicio y recomendaciones, y se espera también que a los comercios amigos se afiance la relación mutua y se agrande la familia de los mismos, ya que ambos, tanto Naranja como el comercio actual y futuro, con el nuevo servicio ganarán juntos más que lo que ganan actualmente en ventas y utilidades.

Alcance

La propuesta abarca a la Casa Central como también a todas las sucursales que tiene en el país, aunque los más involucrados en el proceso serán los de la sede central en la ciudad de Córdoba.

- Temporal: el desarrollo de la propuesta tiene un horizonte temporal de 3 años, comprendiendo el periodo entre enero del 2022 a enero del 2025
- Geográfico: la propuesta se aplicará en la Casa Central de la Ciudad de Córdoba con incidencia en todas las sucursales del país.

Plan de Acción

Propuesta

La idea tiene su nacimiento en el servicio que brinda la Embajada Argentina en los diferentes países donde se tiene una sede, cuando un turista llega al lugar inmediatamente a través de un mensaje de SMS recibe la bienvenida al país de visita con datos sobre el teléfono y dirección de la misma por cualquier problema que uno puede llegar a tener en ese país. Tomando esto como base, se utilizará el Big Data para el análisis de comportamientos y preferencias de los clientes con campañas de promoción de productos personalizados acorde a los gustos de los clientes y la geolocalización como servicio diferenciador para ofrecer productos de manera oportuna y eficiente, junto a los comercios con los que ya trabaja la empresa más los que vendrán en el futuro a raíz de esta estrategia diferenciadora.

Analizando parte por parte los componentes del servicio que se propone se observan que con la geolocalización se obtiene la ubicación geográfica de cualquier dispositivo conectado a internet como los smartphones, notebooks, Tablets, smartwatches, convirtiéndose en generadores

de oportunidades de negocio ya que permite ofrecer a los clientes notificaciones de ofertas y promociones de acuerdo a su ubicación.

Luego vienen el Big Data y el Machine Learning, ambas herramientas que maneja muy bien la empresa. Con la primera, se obtienen los datos estructurados de los clientes actuales en un repositorio central de información donde están almacenados la información más relevante para la propuesta que es la información demográfica, convirtiéndose en el insumo principal para realizar el análisis de datos. Luego se obtienen los datos no estructurados a través de la minería de datos, originados por su comportamiento de navegación en internet, gustos personalizados, uso de smartphones, tablets, redes sociales, siendo grandes volúmenes de datos que no cuentan con un formato específico como las imágenes, fotos, videos, emails, etc y que son difíciles de analizar y correlacionar, que será la base principal para ofrecer a los clientes los productos personalizados basados en gustos y preferencias.

Con la segunda herramienta, se analizan la totalidad de los datos ya explicados en el párrafo anterior y a través del análisis predictivo permitirá predecir los comportamientos futuros de los clientes para ofrecer servicios basados en sus necesidades con propuestas personalizadas acorde a las preferencias identificadas permitiendo ofrecer aquello que satisfaga las necesidades encontradas.

Uniendo los tres componentes da como resultado final que se podrá obtener la ubicación del cliente e identificar comercios cercanos que pueda visitar ofreciendo productos y servicio de interés; cuando el mismo accede al comercio identificado, por medio de una notificación automática, se dará un mensaje de bienvenida al comercio para luego enviar las ofertas según el perfil del cliente con los beneficios establecidos con la tarjeta según los convenios con los comercios adheridos, formas de pago y con la posibilidad de complementar los saldos disponibles. El envío de esas notificaciones se efectuará mediante los siguientes mecanismos:

- Push, que son mensajes enviados desde el servidor hasta los dispositivos que tienen instalada la aplicación, siendo inmediato por lo que no es necesario que el usuario este continuamente actualizando información para recibir novedades. Esto se hará agregando una función a la aplicación actualmente utilizada Naranja X.
- Email, correo electrónico con información relevante

Funcionamiento de la Propuesta

Tarjeta Naranja S.A. incorpora periódicamente a su base actual clientelar (usuarios de la tarjeta) nuevos usuarios a través de la gestión comercial, los cuales tienen necesidades o proyectos y necesitan crédito financiero. Los mismos se registran e ingresan al sistema a través de todos los canales que actualmente tiene disponible.

A partir de este registro comienza a trabajar la herramienta de Big Data de donde surgen los datos estructurados y no estructurados, los primeros son la información de contacto, números de teléfono, dirección, ciudad de residencia, profesión, estado civil e información familiar. A los clientes se los clasifica en nuevos y ya existentes, por lo cual habrá dos formas de recolección de la información:

- Nuevo cliente: donde se obtiene la información estructurada al momento de registrarse la persona como cliente de Naranja para cualquier producto y se almacena en el sistema.
- Cliente existente: donde se consulta la data estructurada en su sistema para obtener información sobre su historial de compras y productos adquiridos.

Luego es el turno de los datos no estructurados, por el cual se obtiene información a través de la minería de datos originados por su comportamiento en la navegación de internet, gustos personalizados, uso de las redes sociales, etc y se consolida toda la información tanto estructurada como no estructurada.

A continuación se utiliza la herramienta Machine Learning, herramienta de análisis predictivo, con el fin de identificar comportamientos y tendencias de consumo de los clientes, creando un perfil de cada uno con el análisis de la información recopilada conociendo preferencias, gustos e identificando sus necesidades, pudiendo armar luego propuestas de servicios personalizados y haciendo uso de la geolocalización para identificar cuando y donde ofrecer los productos mediante la generación de notificaciones de saludo por visitar el comercio amigo y luego notificaciones de ofertas de interés según el perfil de cada uno.

Estas notificaciones serán recibidas a través de la aplicación en su smartphone y cuando el cliente ingrese a un shopping o centro comercial y se acerque a alguno de los comercios

recomendados se le enviarán notificaciones con beneficios establecidos por la tarjeta y el comercio amigo.

Las etapas desde que el cliente se acerca a un centro comercial o ingresa a un comercio amigo son:

1. Ingresado el cliente al comercio amigo, centro comercial o shopping, mediante el sistema de GPS y la geolocalización se identifica la ubicación actual obteniendo la información sobre cuál centro comercial se encuentra.
2. El sistema genera la notificación de bienvenida con su nombre y el mensaje de bienvenida al centro comercial, comercio amigo o shopping, mediante mensajes push y al mismo tiempo se habilita a disposición del usuario un chat para recibir cualquier ayuda.
3. Se comienza a enviar al dispositivo portátil notificaciones personalizadas con las ofertas adecuadas a sus gustos y necesidades, previo análisis y perfilamiento del cliente que con anticipación permitió diseñar las mismas acorde a sus preferencias con descuentos adicionales.
4. Pudiendo realizar los pagos en línea con cualquiera de los productos de la empresa o en caso de saldo insuficiente complementar los saldos disponibles de las tarjetas para poder hacer compras con mayor capacidad de pagos previo análisis inmediato de su capacidad de endeudamiento confirmando la ampliación al instante y disposición inmediata del nuevo cupo asignado.
5. Por último, notificación de los pagos realizados y el monto disponible para seguir operando con sucesivas o futuras compras.

Beneficios de la propuesta

Conocer con anticipación y en tiempo real las ofertas acordes a las preferencias de los clientes es un punto a favor de la empresa ya que funcionará como un motor de motivación para el cliente para que compre los productos que son de su interés y los pague con Naranja.

Este modelo también permite formar una relación win-win (gana-gana) entre el comercio amigo y la institución ya que ambas partes incrementaran sus ventas y utilidades.

Los descuentos atractivos ayudan a que las ofertas se materialicen y que los clientes obtengan beneficios, siempre y cuando las compras se realicen con los productos de la empresa.

Habr  fidelizaci3n a la empresa ya que la personalizaci3n de ofertas permite que los clientes reciban informaci3n a la medida de sus necesidades y preferencias, con un servicio enfocado en el cliente.

La autogesti3n de la disponibilidad y ampliaci3n del cupo en cualquier momento le da la oportunidad al usuario de decidir en base a su presupuesto la compra y aprovechamiento de las ofertas y promociones que los comercios ofrecen, vigentes por un lapso limitado de tiempo. Con base a la informaci3n registrada en el sistema, el cliente puede realizar en línea la ampliaci3n de su cupo según lo que realmente el mismo puede llegar a pagar de acuerdo con su historial crediticio y reportes de las agencias calificadoras de riesgos.

Por último, el reconocimiento y posicionamiento de marca, ya que los clientes compartirán sus experiencias con las personas que interactúan creando publicidad de voz en voz que aumentará el número de estos de Naranja S.A.

Cuadro de Plan de Acci3n, Presupuesto y Diagrama de Gantt

En el cuadro del plan de acci3n y diagrama de gantt que se exponen a continuaci3n (Figura 1 y 3), est n presentes todos los pasos a dar desde la elaboraci3n de esta planificaci3n estrat3gica hasta la culminaci3n del proyecto en 31 de diciembre del 2024.

En el presupuesto, el costo de la planificaci3n fue tomado de la Resoluci3n 63/20 modificatoria de la Resoluci3n 71/08 (T.O. 17/12/2020) sobre “Aranceles Indicativos para Servicios Profesionales” que fija el valor del M3dulo equivalente a una hora de trabajo en \$2.034. Se presupuesta 198 horas de trabajo para la realizaci3n del presente documento por un total de \$ 402.732,00.

En cuando al concepto “Publicidad del nuevo Servicio” se estableci3n un incremento del 15% del gasto de publicidad del 2020 que fue por un total de \$623.570, quedando el monto en \$93.535.50.

Figura 1. Cuadro del Plan de Acción

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Area				
Planificación Estratégica y Presentación al Directorio	22/03/21	24/07/21	-	Asesoría Externa	Computadora e Internet	Hector Miguel Maragliano	\$ 402,732.00	-
Presentación y Aprobación del Directorio	2/08/21	3/09/21	Directorio General	Directorio General	Proyector de Presentaciones	Solo la presentación	\$ -	-
Agregar función de geolocalización y chat online en la aplicación movil actual de la empresa	6/09/21	1/10/21	Dirección de Sistemas	Programación	Computadora, Internet, escritorios	-	\$ -	Con los programadores que actualmente tiene la empresa
Periodo de Prueba y puesta a punto del nuevo Servicio	4/10/21	31/12/21	Dirección de Sistemas	Programación	Computadora, Internet, escritorios, aplicación	-	\$ -	Con los programadores que actualmente tiene la empresa
Analisis de Datos con Big Data y Machine Learning	4/10/21		Gerencia de Seguridad de la Información	Analítica de Datos	Computadora, Internet, escritorios	-	\$ -	Se realizan diariamente tanto de nuevos clientes como actuales desde el dia especificado en adelante
Presentación del nuevo servicio a comerciantes incluyendo pruebas	4/10/21	31/12/21	Dirección Comercial	Marketing	Computadora, Internet, escritorios, telefonos	-	-	Las pruebas a cargo de la Dirección de Sistemas junto a Marketing
Lanzamiento del Nuevo Servicio	3/01/22		Dirección Comercial	Marketing	Computadora, Internet, escritorios, telefonos	-	-	-
Publicidad del Nuevo Servicio	3/01/22		Dirección Comercial	Marketing	Computadora, Internet, escritorios, telefonos	-	\$ 93,535.50	Incremento en Publicidad por 15% Solamente el Primer año ya que luego será publicidad de boca en boca
Envios de Mensajes Push/ emails	4/10/21		Dirección de Operaciones	Producción	Computadora, Internet, escritorios, telefonos	-	\$ -	Se envian por internet y no se incrementa el costo que actualmente paga la compañía por el servicio que tiene actualmente contratado

Fuente: Elaboración Propia

Figura 2. Presupuesto

PRESUPUESTO	
CONCEPTO	MONTO
Planificación Estratégica y Presentación al Directorio	\$ 402,732.00
Publicidad del Nuevo Servicio	\$ 93,535.50
TOTAL PLAN DE ACCIÓN	\$ 496,267.50

Fuente: Elaboración Propia

Para medir el Objetivo 2 se hará sobre la base actual de gustos y preferencias comparada con la base futura de recolección de información con el nuevo sistema en marcha. La cartera de clientes se medirá por la cantidad de clientes actual y la que se tendrá al fin del objetivo 2.

Por último, el objetivo 3 se mide con la cantidad actual de comercios amigos y los que se tendrá al final del proyecto en el 2024.

Análisis Financiero

Premisas generales:

- Se toma como base el Estado Financiero de Tarjeta Naranja S.A. (2021) al 31 de Marzo del 2021.
- El objetivo General es aumentar los ingresos un 15% para el año 2024, el aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años
- Los ingresos y egresos se ajustan por el coeficiente de inflación basada en estimaciones realizadas por el REM, siendo para el año 2022 del 43,3% y el 2023 y 2024 del 37.9% ya que el mismo llega hasta fines del 2023.
- Todos los elementos que no sean ingresos se mantienen a valores del 2021 ajustados por la inflación
- La tasa de Leliq es del 38% según el BCRA (2021) al día 13 de junio del 2021

Figura 4 Cash Flow Proyectado

Cash Flow Proyectado Tarjeta Naranja				
	Año Base 2021	2022	2023	2024
Ingresos por servicios	\$5,544,453.00	\$7,945,201.15	\$10,956,432.38	\$15,108,920.26
Egresos directos por servicios	-\$901,390.00	-\$1,291,691.87	-\$1,781,243.09	-\$2,456,334.22
Ingreso netos por servicios	\$4,643,063.00	\$6,653,509.28	\$9,175,189.30	\$12,652,586.04
INGRESOS POR PLAN DE ACCIÓN		\$332,675.46	\$458,759.46	\$632,629.30
TOTAL DE INGRESOS		\$6,986,184.74	\$9,633,948.76	\$13,285,215.34
Ingresos por financiación	\$8,671,504.00	\$12,426,265.23	\$17,135,819.75	\$23,630,295.44
Egresos por financiación	-\$1,942,157.00	-\$2,783,110.98	-\$3,837,910.04	-\$5,292,477.95
Ingresos netos por financiación	\$6,729,347.00	\$9,643,154.25	\$13,297,909.71	\$18,337,817.49
Resultado Neto por Inversiones Transitorias	\$69,832.00	\$100,069.26	\$137,995.50	\$190,295.80
Total ingresos Operativos	\$11,442,242.00	\$16,729,408.25	\$23,069,853.98	\$31,813,328.63
Cargos por incobrabilidad	-\$1,220,006.00	-\$1,748,268.60	-\$2,410,862.40	-\$3,324,579.24
Total de Ingresos Operativos netos del cargo por incobrabilidad	\$10,222,236.00	\$14,981,139.65	\$20,658,991.58	\$28,488,749.39
Gastos de personal	-\$2,065,110.00	-\$2,959,302.63	-\$4,080,878.33	-\$5,627,531.21
Impuestos y Tasas	-\$1,764,046.00	-\$2,527,877.92	-\$3,485,943.65	-\$4,807,116.29
Gastos de Publicidad	-\$73,399.00	-\$105,180.77	-\$145,044.28	-\$200,016.06
Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles	-\$581,665.00	-\$833,525.95	-\$1,149,432.28	-\$1,585,067.11
Otros egresos operativos	-\$1,374,016.00	-\$1,968,964.93	-\$2,715,202.64	-\$3,744,264.43
EGRESO POR PLAN DE ACCIÓN	-\$496,267.50			
Total Egresos operativos	-\$6,354,503.50	-\$8,394,852.19	-\$11,576,501.17	-\$15,963,995.11
Resultado neto antes de inversiones en asociadas y otras sociedades	\$3,867,732.50	\$6,586,287.46	\$9,082,490.41	\$12,524,754.28
Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades	-\$8,275.00	-\$11,858.08	-\$16,352.29	-\$22,549.80
Resultado por exposición al cambio del poder adquisitivo de la moneda	-\$2,457,830.00	-\$3,522,070.39	-\$4,856,935.07	-\$6,697,713.46
Resultado antes del impuesto a las ganancias	\$1,401,627.50	\$3,052,359.00	\$4,209,203.06	\$5,804,491.02
Impuesto a las ganancias 35%	-\$490,569.63	-\$1,068,325.65	-\$1,473,221.07	-\$2,031,571.86
Resultado Neto del Ejercicio	\$911,057.88	\$1,984,033.35	\$2,735,981.99	\$3,772,919.16

Fuente: Elaboración Propia

Figura 5 Flujo Neto Proyectado

Inversion a realizar	-\$496,267.50
Flujo del Periodo 2021	\$911,057.88
Flujo del Periodo 2022	\$1,984,033.35
Flujo del Periodo 2023	\$2,735,981.99
Flujo del Periodo 2024	\$3,772,919.16

Fuente: Elaboración Propia

Figura 6 Tasa de Leliq

Tasa de Leliq	38%
----------------------	------------

Fuente: BCRA

Figura 7 VAN y TIR

VAN	\$2,381,957.58
TIR	256%

Fuente: Elaboración Propia

La tasa que se utiliza como referencia, Letras de Leliq (LELIQ), es la tasa de interés con la que se descuenta el flujo neto proyectado, obteniéndose un Valor Actual Neto (VAN) positivo, lo que significa que el valor actualizado de los cobros y los pagos futuros de la inversión, a la tasa de descuento que se utilizó generará beneficios.

En cuanto a la Tasa Interna de Retorno (TIR), dado que el resultado es superior a la tasa de descuento (LELIQ), conviene realizar la inversión, ya que con la tasa de 38% el VAN también es positivo y por ende conviene realizar la inversión.

Figura 8 ROI

ROI	
Beneficios Esperados (Aumento del 15% de ingresos por Ventas)	\$1,424,064.23
Inversion	\$496,267.50
ROI	186.95%

Fuente: Elaboración propia

El objetivo general enunciado al principio de esta sección es aumentar un 15% el ingreso por ventas a fines del 2024 a través de la implementación del nuevo servicio. Como se observa en la figura 8, los ingresos que se prevén para esto son de \$1.424.064,23, sobre esos beneficios esperados, restando la inversión de \$496.267,50, se obtiene un resultado neto de \$927.796,73. El cálculo del Retorno sobre la Inversión (ROI) se realiza con estos datos y su valor es de 186,95%, es decir que la ganancia es 1,87 veces de la inversión inicial.

Conclusiones y Recomendaciones Finales

El plan estratégico expuesto a través de la incorporación de un nuevo servicio basado en la tecnología del Big Data y Machine Learning que la empresa maneja muy bien actualmente resulta sumamente beneficioso para la organización a un costo aproximado de un tercio de los beneficios que se espera para el horizonte de tres años.

A través del Big Data se obtendrá información acerca de lo que buscan los clientes, cuales son los productos que llaman su atención y con el nuevo servicio ofrecerles de forma exclusiva y personalizada productos de su interés e informar sobre novedades disponibles en el mercado directamente en el lugar de compra, a través de la geolocalización, produciendo un beneficio win-win (gana-gana) tanto para Naranja S.A. como para el comercio participante.

Conocer las necesidades y/o gustos del cliente permite ofrecer servicios a su medida que cumplan con sus expectativas. A través de la tecnología móvil se facilita la comunicación con el cliente convirtiéndose en una fuente importante de captación de nuevos clientes y produciendo más fidelidad con los actuales.

La propuesta de mejora continua bajo la filosofía Kaizen aplicada no solamente al nuevo servicio expuesto sino a toda la organización, en esta época de altísimo nivel de competitividad global, traerá mayor productividad, rentabilidad, eficiencia y nivel de servicios y cuando las circunstancias ameriten con este proceso se puede cambiar el paradigma para poder adaptarse a los nuevos cambios.

El cambio que puede llegar a producirse en el escenario referido a las condiciones económicas que enfrenta la Republica Argentina, si bien puede llegar a disminuir el crédito de las personas como ya ha pasado y se observó en la sección de factor económico del macroentorno no traerá mayores dificultades ya que este servicio sirve para cualquier tipo de producto tanto de primera necesidad como de lujo y por ende siempre habrá cosas para ofrecerle al cliente que éste puede comprar. Siendo lo único negativo que seguramente compre menos cantidad de cosas que en circunstancias de bonanza.

Las herramientas mencionadas anteriormente son determinantes para el futuro de cualquier empresa. El análisis e implementación de los procesos descritos en este trabajo permitirá tomar mejores decisiones en todos los aspectos de la vida diaria de la empresa.

Por último, se recomienda ofrecer promociones para el posicionamiento de la aplicación Naranja donde estará la función del nuevo servicio, como, por ejemplo: otorgar descuentos especiales a clientes que efectúen un número específico de compras; a determinadas cantidad de compras se le puede conceder algún tipo de premio: para aquellos que refieran futuros clientes otorgar bonificaciones tanto al referido como al que refiere.

Utilizar el Ciclo de Deming para continuamente seguir mejorando la calidad de servicio al cliente y desarrollar un plan de capacitaciones sobre este ciclo y la filosofía Kaisen a todo el personal para que estos puedan con sus ideas satisfacer al cliente, ya que esto es la filosofía Kaisen, como dice Masaaki Imai (2001), no importa lo que haga la administración, no sirve de nada si no conduce a una satisfacción mayor del cliente al final, todos los esfuerzos se reducen a tres palabras: satisfacción al cliente.

Profundizar el trabajo de análisis e implementación que se viene haciendo con las tecnologías Big Data, Inteligencia Artificial y Machine Learning ya que el resultado de la ejecución de modelos analíticos arroja resultados sorprendentes para las organizaciones y ayuda a desarrollar nuevos productos y/o servicios que los clientes seguramente estarán dispuestos a consumir.

Profundizar en el uso de tecnología para realizar pagos con dispositivos de relojes inteligentes (Smartwatch), pulseras y llaveros, donde se puede pagar con un simple pase de muñeca. Esta tecnología se llama “pagos móviles mediante dispositivos wearables” y los dispositivos están asociados a tarjetas de crédito o débito.

Estudiar e implementar la tecnología Blockchain, que es como un libro mayor (Ledger) distribuido y seguro donde se elimina a intermediarios, reduce costos y aumenta la velocidad, alcance y mayor transparencia para procesos financieros. Es una tecnología nueva y poderosa que a futuro va a cambiar al sector financiero revolucionando el entorno de los negocios y la forma en la que depositamos confianza en las transacciones digitales. Además, es uno de los temas que ocupa a la Mesa de Innovación Financiera del Banco Central de la Republica Argentina, donde en el último informe, ha registrado importantes progresos del uso de esta tecnología para realizar la compensación entre bancos.

Bibliografía

- Banco Central de la Republica Argentina** (2020, Noviembre) Información de Entidades Financieras. Recuperado (2021, Mayo 1) de <http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/Entidades/202011e.pdf>
- Banco Central de la Republica Argentina** (2021, Junio 13) “Letras de Liquidez (LELIQ)” Recuperado de <http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Historial-Leliq.asp>
- Banco Central de la Republica Argentina** (2021, Junio 13) “Resultado del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) Mayo 2021” Recuperado de <http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210531%20Resultados%20web.pdf>
- Banco Central de la Republica Argentina** (2021, Mayo 1) .Regulación del Sistema de Pagos. Recuperado de http://www.bcra.gob.ar/MediosPago/Regulacion_de_pagos.asp
- Banco Central de la Republica Argentina.** (Primer Semestre 2020) “Informe de Inclusión Financiera” Recuperado (2021, Abril 25) de <http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/informe-inclusion-financiera-012020.asp>
- Chiavenato, I. & Sapiro, A.** (2017) *Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones*. Mexico. Editorial Mc Graw Hill
- Clarín.com.** (2021, Marzo 9). “Datos Oficiales. Tarjetas de Crédito: por primera vez en ocho meses, se desplomó su uso en febrero” Recuperado (2021, Abril 25) de https://www.clarin.com/economia/tarjetas-credito-primera-vez-meses-desplomo-uso-febrero_0_BMJCjHQ6S.html
- Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba.** (2020, Diciembre 17). Resolución 63/20 Resolución 71/08 (T.O. 17.12.2020) “Aranceles indicativos para servicios” [“https://cpcecba.org.ar/media/download/noticias/Res63-20-.pdf](https://cpcecba.org.ar/media/download/noticias/Res63-20-.pdf)

Cronista.com (2021, Enero 20). “La nueva normalidad de las Empresas: Cuales son las 10 tendencias globales que definirán al consumo en 2021”. Recuperado (2021, Abril 29) de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/cuales-son-las-10-tendencias-globales-que-definiran-al-consumo-en-2021/>

Drucker, P. (1994). *La gerencia en tiempos difíciles*. Argentina. Editorial El Ateneo.

ebizLatam.com (2021, Enero 25). “Los pagos sin contacto están aquí para quedarse”. Recuperado (2021, Mayo 1) de <http://www.ebizlatam.com/ano-nuevo-habitos-crecientes-los-pagos-sin-contacto-estan-aqui-para-quequedarse/>

Euromonitor International (2021, Enero 20). “Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2021”. Recuperado (2021, Abril 29) de <https://go.euromonitor.com/white-paper-EC-2021-Top-10-Global-Consumer-Trends-SP.html>

Fintechvzla.com. (2020, Septiembre 8) “Nuevas tecnologías utilizadas por las empresas Fintech” Recuperado (2021, Mayo 5) de <https://fintechvzla.com/nuevas-tecnologias-utilizadas-por-las-empresas-fintech/#:~:text=En%20ese%20sentido%2C%20las%20empresas,asesoramiento%2C%20remesas%2C%20entre%20otras>

Goldenberg, J. (2019) *Herramientas del Big Data y del Fintech para prevenir y aliviar el sobreendeudamiento del consumidor: una propuesta*. Pontificia Universidad Católica de Chile. Recuperado (2021, Mayo 5) de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0719-25842019000200005&script=sci_arttext&tlng=e

Grupo Bit Business Analytics. (2021, Mayo 5) “5 empresas que usan big data y han conseguido los mejores resultados” Recuperado de <https://business-intelligence.grupobit.net/blog/empresas-que-usan-big-data-y-han-conseguido-los-mejores-resultados>

Hill, Schilling & Jones (2019). *Administración Estratégica Teoría y Casos*. México. Editorial Cengage Learning Editores, S.A. de C.V., una compañía de Cengage Learning, Inc.

Informa D&B (2020, Febrero 19). “¿De qué hablamos cuando hablamos de Big Data en el sector financiero?”. Recuperado (2021, Mayo 21) de <https://www.empresaactual.com/big-data-sector-financiero/>

Kotler, P. (1999). *El marketing según Kotler*. Argentina. Editorial PAIDÓS EMPRESA.

La Capital.com.ar (2021, Febrero 28). “El ecommerce pegó el salto en pandemia y creció 134%”. Recuperado (2021, Mayo 1) de <https://www.lacapital.com.ar/economia/el-ecommerce-pego-el-salto-pandemia-y-crecio-134-n2644346.html>

Masaaki Imai (2001). *Kaizen: La clave de la ventaja competitiva japonesa*. Decimatercera Reimpresión. Mexico. Compañía Editorial Continental

Meneses, R. (2019) *Fintech en Colombia: Perspectiva de crecimiento y principales efectos en la economía*. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá D.C. Recuperado (2021, mayo 5) de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/44267/Tesis%20-%20Ricardo%20Chajin.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ministerio de Producción. Secretaria de Comercio (2016, Agosto 29) “Análisis de las condiciones de competencia en el sector de tarjetas de crédito, tarjetas de debito y medios de pago electrónicos”. Recuperado (2021, Mayo 1) de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cndc_resol_invmerc_tarjetas_2.pdf

Naranja.com. (2021, Mayo 02). Reporte de sustentabilidad 2019. Recuperado de <https://www.naranja.com/responsabilidad-social>

NetNews.com (2020, Noviembre 16). “Argentina inicia el camino de un marco regulatorio cripto y del ecosistema Fintech”. Recuperado (2021, mayo 22) de <https://netnews.com.ar/nota/2768-Argentina-inicia-el-camino-de-un-marco-regulatorio-cripto-y-del-ecosistema-fintech#:~:text=Criptomoneda-.Argentina%20inicia%20el%20camino%20de%20un%20marco%20regulatorio%20cripto%20y,y%20comerciales%20que%20comprendan%20criptoactivos.&text=del%20Circulo%20de%20Legisladores%20de%20la%20Naci%C3%B3n%20Argentina.-La%20iniciativa%20formulada>

Nueva Sociedad (2017, Febrero). “Dar Sentido Ecológico a las finanzas digitales”. Recuperado (2021, Mayo 16) de <https://nuso.org/articulo/dar-sentido-ecologico-las-finanzas-digitales/>

SantanderTrade.com. (2021, Marzo). “Argentina: Política y Economía. El Marco Político” Recuperado (2021, Abril 25) de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia#political>

Sun Tzu (1990). *El Arte de la Guerra*. Buenos Aires. Editorial Kier.

Tarjeta Naranja S.A. (2021, Junio 13) “ Estados Financieros Condensados Intermedios al 31 de Marzo 2021” Recuperado de <https://assets.ctfassets.net/yxlyq25byinna/5FI8F8isalG3prnFYsMWE/cac2da2e827836c80da77fe8e767c4ed/TN - EEFF 31.03.2021 Def ICF IR.pdf>

UNEP (2016, Diciembre). “Fintech and Sustainable Development: Assessing the Implications” Recuperado (2021, Mayo 16) de http://unepinquiry.org/wp-content/uploads/2016/12/Fintech_and_Sustainable_Development_Assessing_the_Implications.pdf

Visa (2021, Enero 25). “ The Visa Back to Business Study 2021 Outlook”. Recuperado (2021, Mayo 1) de <https://usa.visa.com/dam/VCOM/blogs/visa-back-to-business-study-jan21.pdf>

Wilmar Sneider Ortiz Castro & Henry Verano Guzmán. (2019, Agosto) *Marketing Digital Geolocalizado*. Tesis de la Universidad Externado de Colombia. Bogotá. Colombia. Recuperado (2021, junio 5) de <https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/2495>

Anexo 1 Propuesta de Mejora Continua

Tomando como base el Ciclo de Deming, se desarrolla el siguiente sistema de mejora continua que ayudará a revertir o eliminar situaciones que alejan a la empresa de brindar un servicio que se ajuste a los requerimientos del cliente, como así también, a partir de la tecnología, desarrollo de nuevos productos y/o servicios.

Creación del Comité PHVA y Equipo Interdisciplinario

La propuesta comienza con la creación de un Comité PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) que debe estar integrado por directores y subdirectores de las áreas general, comercial, operaciones, sistemas y seguridad de la información. Estos directivos tienen información global de la empresa y por lo tanto el nivel de conocimiento necesario para determinar en cuales procesos se debe enfocar la empresa, cumpliendo con los requerimientos del cliente y ofreciendo experiencias diferenciadoras. La decisión debe estar basada en las siguientes fuentes:

- Estrategia de la Organización y Pilares estratégicos
- Resultados de encuestas a clientes, donde se indica cuáles son los aspectos destacados y valorados por los mismos y cual experiencia hay que mejorar y que expectativas tienen de nuevos productos y servicios.
- Resultados de encuestas Benchmark, donde se puede comparar el posicionamiento de Naranja con relación a sus competidores y diferencias con respecto a las propuestas existentes.
- Cambios en el contexto que impacten directa o indirectamente en la organización
- El Análisis Big Data, tomando como base las necesidades y expectativas de los clientes, para mejoras de productos existentes o desarrollos de nuevos productos y servicios.

Una vez analizadas las fuentes, el comité establecerá que procesos están alcanzados por la herramienta de mejora continua. Para seguidamente formar un equipo de trabajo interdisciplinario (Tribu), conformado por representantes de todas las áreas que intervengan en el proceso bajo análisis.

Análisis de Situación

Se realiza un análisis de todo el proceso, desde su inicio que comienza con las fuentes enunciadas en ítem anterior hasta finalizar con el mejoramiento de los productos existentes o entrega de un nuevo producto o servicio. Se hace un esquema del proceso bajo análisis con diagramas de flujo, líneas de tiempo etc y se procede a establecer mediciones del proceso de mejora continua.

Mediciones del Proceso de Mejora

Las mediciones al inicio del proceso de mejora continua son para evaluar al final con los resultados alcanzados. Teniendo tres tipos de mediciones:

- De resultados: miden si los procesos responden a los requerimientos de las fuentes. Input: reclamos, encuestas, big data, etc.
- De procesos: miden el nivel de cumplimiento o calidad del proceso con relación a los requerimientos de las fuentes.
- De insumos: se evalúa si los proveedores satisfacen los requerimientos de la empresa.

La selección del tipo de medición a usar dependerá de lo que se espera del proyecto. Se valida todo el proceso reuniéndose los datos necesarios y por último se compara si hay desvíos entre los valores recolectados con los definidos en el proceso y entre los datos del mismo y los requeridos por las fuentes.

Propuesta de Mejora

Finalizadas las etapas anteriores, se realiza una comparación entre el proceso definido, los datos recolectados de la medición y los requerimientos de las fuentes. Luego se fijan las metas del proceso de mejora, o sea el nivel deseado de resultados del proceso, sobre la base de los requerimientos de las fuentes.

Definidas las metas u objetivos a alcanzar, se procede a hacer un análisis de problemas o innovaciones detectadas y se plantean mejoras. Por último, se eligen las alternativas que proporcionen mejores resultados y que puedan ser implementadas. Una vez elegidas las mejoras, se desarrolla y ejecuta un plan de acción para su implementación, realizando mediciones sobre los cambios implementados y recolección de datos.

