



Licenciatura en Administración de Empresas

Reporte de Caso

Planificación estratégica para la empresa Tarjeta Naranja, con el fin de aumentar la rentabilidad en un 10% y la participación en el mercado para el periodo “2021 - 2024”.

Autor: Yanina Gabriela Quintar

DNI: 30.364.602

Legajo: VADM05691

Tutor: Carlos Vittar

Catamarca, Argentina, 2021

## Índice

Resumen .....	3
<i>Keywords:</i> .....	3
Strategic planning – Financial services – Profitability.....	3
Introducción .....	4
Análisis de Situación .....	7
Análisis Pestel.....	7
Cinco Fuerzas de Porter:.....	10
Cadena de Valor .....	12
Análisis FODA .....	16
Análisis Específico .....	17
Marco Teórico .....	19
Diagnóstico y Discusión.....	22
Plan de Implementación .....	24
Conclusión.....	33
Recomendaciones.....	34
Bibliografía.....	35
Anexos.....	40

## **Resumen**

El siguiente reporte de caso describe la planificación estratégica propuesta para la empresa Tarjeta Naranja, ubicada en la provincia de Córdoba, Argentina. Mediante este proceso sistemático se espera lograr un aumento en los ingresos de la organización con el fin de superar la pérdida de rentabilidad que atraviesa.

En primera instancia se detalla la organización, luego se realiza un análisis para lograr una visión global que permita conocer el funcionamiento y posicionamiento en el mercado de la misma. A continuación se establecen los conceptos y teorías que dan fundamento a la planificación estratégica y posteriormente se detallan las acciones, recursos e indicadores de medición.

*Palabras claves:*

Planificación estratégica – Servicios financieros – Rentabilidad

## **Abstract**

The following case report describes the proposed strategic planning for the company Tarjeta Naranja, located in the province of Córdoba, Argentina. Through this systematic process it is expected to achieve an increase in the income of the organization in order to overcome the loss of profitability that it goes through.

In the first instance, the organization is detailed, then an analysis is carried out to achieve a global vision that allows to know the operation and positioning in the market of the same. The concepts and theories that underpin strategic planning are then established and then the actions, resources and measurement indicators are detailed.

*Keywords:*

Strategic planning – Financial services – Profitability

## Introducción

La industria de los servicios financieros es probablemente el sector más importante e influyente de la economía de una nación y su principal impulsor. Esta industria, considerada conservadora y tradicional, actualmente ha sufrido una transformación mediante la innovación digital con un gran alcance brindando a los usuarios una experiencia diferente y mejorada que les permite operar a través de dispositivos electrónicos de manera fácil y rápida.

Tarjeta Naranja es la empresa líder en el sector en Argentina. Fue fundada en el año 1985, en la provincia Córdoba con criterio de tarjeta local, pero su historia nace en el año 1969 cuando David Ruda y Gerardo Asrin, ambos profesores de educación física, abren su tienda de deportes Salto 96.

Es allí donde las primeras cuentas corrientes empiezan a moverse y comienzan a entregar tarjetas de identificación a sus clientes iniciando así una transformación y expansión que incluye la incorporación del Banco Galicia como accionista y alianzas con Visa, MasterCard y American Express. En 2017 cambia su identidad y pasa a llamarse simplemente Naranja.

Tarjeta Naranja tiene cobertura nacional con 238 sucursales físicas en todo el país y gracias a la evolución digital se comprometen a estar más cerca y disponibles para sus clientes a través de canales online, líneas directas las 24 hs y redes sociales. Actualmente tiene 9.000.000 de tarjetas activas y 239.000 comercios adheridos, entre ellos Movistar, Wal-Mart, Dexter, Cablevisión, Aerolíneas Argentinas, Fibertel y La Caja seguros.

Cuenta con un proyecto de Evolución Digital que apuesta al crecimiento de su porfolio de productos y servicios a través de la innovación y la transformación digital, la mejora continua en la experiencia del cliente y la eficiencia en sus costos. Planea también extender la modernización de sus sucursales, con una metodología de asistencia persona a persona basada en la tecnología a las que denomina Sucursales del Futuro.

En el año 2019 Tarjeta Naranja dio un salto al futuro de los nuevos negocios digitales con el lanzamiento de su Fintech Naranja X, una aplicación disponible para Android y iPhone, que permite enviar o recibir dinero, recarga de celular y tarjetas de transporte.

Pese al auge de su crecimiento la empresa se enfrentó a fines del 2019 con un panorama económico poco alentador con una inflación anual mayor al 50%, una caída en el nivel de actividad y reducción del crédito en pesos al sector privado dejando como consecuencia bajos niveles de producción, consumo e inversión, incertidumbre sobre los ingresos reales futuros y altas tasas de interés.

Sumado a esto, la llegada de la pandemia en el año 2020 ha generado un estrés severo en el sector financiero frente a un pronóstico de deterioro significativo sobre la industria financiera argentina, especialmente en la rentabilidad de las empresas en general, y en particular sobre la organización bajo estudio como consecuencia de la caída del consumo y también el aumento de los costos y la pérdida de competitividad.

Frente a esta problemática de pérdida de rentabilidad se propone para Tarjeta Naranja la implementación de una planificación estratégica que tiene como objetivo general un incremento en la participación del mercado y un incremento del 10% en la rentabilidad para los años 2021-2024.

Este trabajo final se basa en diferentes publicaciones relacionadas con la temática de planificación estratégica.

Los autores (Castillo Vicente & Montalvo Rosero, 2012) en su trabajo proponen una planificación estratégica con el objetivo de tener un marco de referencia de la situación actual del Departamento de tarjeta de crédito del Banco Austro, para poder implementar objetivos y estrategias que le permitan mediante la innovación de sus servicios brindar una atención de calidad al cliente.

Por su parte el autor (Scordo, 2018) en su tesis demuestra como el cambio en los hábitos de los consumidores, la globalización y digitalización de los servicios ha obligado al sector financiero a desarrollar nuevas competencias que le permitan atender las exigencias de los usuarios, aprovechando las oportunidades de negocios que surgen de esta nueva era digital.

En su tesis el autor (Rodriguez Primo, 2015) investiga acerca de los factores contables y operativos que determinan la rentabilidad de las instituciones bancarias del Mercosur, de manera que posibiliten a los usuarios conocer dichos factores para la toma de decisiones de manera más segura.

La implementación de la planificación estratégica permitirá unir las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado actual y elaborar un plan que permita dar los lineamientos a todos los integrantes de la organización para la consecución del objetivo.

Con ésta herramienta Tarjeta Naranja podrá incrementar su rentabilidad y crecer en el mercado. Las claves serán la innovación y la mejora continua para estar a la vanguardia en éste mundo globalizado y tecnológico que exige un alto grado de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales y de la organización.

## Análisis de Situación

El siguiente análisis comprende la observación de variables internas y externas que se relacionan con la organización y que permiten determinar el contexto en el cual se encuentra la misma, para luego plantear y desarrollar de manera óptima una propuesta de mejora que permita cumplir con el objetivo planteado.

### *Análisis PESTEL*

Se identifican las siguientes fuerzas macro o externas que afectan a la organización:

- *Factores Políticos:*

De cara a las próximas elecciones legislativas en Argentina, y según los antecedentes de elecciones anteriores que ponen de manifiesto la incertidumbre y volatilidad en el mercado en los periodos electorales, un informe publicado por IOL (Reina, ámbito.com, 2021) asegura que existe además la posibilidad que ante la pérdida por parte del oficialismo, de la mayoría del Senado se desencadene un rally de activos financieros.

Con respecto al nuevo congelamiento de precios anunciado por el gobierno, el fundador del fondo M2M Capital Diego Ferro (Kanenguiser, infobae.com, 2021) expresó que este tipo de medidas fracasará ya que la presión inflacionaria será más fuerte y hasta puede generar desabastecimiento y sobre todo pérdida de imagen de control político.

Ante estos factores se deduce una falta de coordinación y metas por parte del gobierno que genera consecuencias económicas.

- *Factores Económicos:*

Un informe de la ONU (Dinatale, 2021) refleja los datos cuantitativos y cualitativos negativos que dejó la pandemia en términos económicos. Revela que la economía en Argentina se contrajo casi en un 10% y que las estrategias aplicadas por el gobierno para reducir el impacto de la pandemia (IFE, aumento de la AUH, ATP y Tarjeta Alimentar) llevaron, en 2020, a un déficit financiero del 8,5% del PBI anual.

Las actividades económicas de algunos países de Latinoamérica fueron las más golpeadas por la pandemia, provocando en el caso de Argentina una caída del 12,4% en el primer semestre de 2020. Pese a esto, según un informe del Instituto Argentino de Análisis Fiscal (IARAF) (Ámbito, 2021), actualmente el país se ubica en el segundo lugar de los países con mayor recuperación, con un crecimiento del 9,7%.

Al respecto, el ministro de economía de Argentina, Martín Guzmán (Franco, 2021) afirmó que se está viviendo un proceso de sólida recuperación económica con una clara proyección de crecimiento, la cual será del 8% para el año 2021.

Frente a lo expuesto se puede inferir que la situación macroeconómica del país se está tornando más fuerte y favorable para el crecimiento de las empresas.

- *Factores Sociales:*

Según un estudio realizado por IDESA (Perfil, 2021), las familias argentinas han sufrido una pérdida del poder adquisitivo del 20%, en comparación con el año 2020, dejando como consecuencia 1,6 millones más de pobres en el país.

En medio de esta crisis en Argentina, el comercio electrónico hizo un *boom* debido al confinamiento por Covid-19, habiendo alcanzado en el 2021 un incremento en la facturación del 101%, y un crecimiento récord en las órdenes de compras del 47% con respecto al primer semestre del 2020. Este fenómeno se explica, según (Devicenzi, 2021), por varios factores: los nuevos usuarios tras la pandemia, las nuevas soluciones de pago mediante billeteras electrónicas que hoy representan el 64% de las ventas y la mejora en la logística de distribución.

Se observa entonces que los cambios en los hábitos de consumo de la población, derivados del confinamiento, derivaron en un incremento de las compras en línea y por consiguiente el uso de las tarjetas como medios de pago.

- *Factores Tecnológicos:*

En la actualidad, y como consecuencia de la irrupción de la pandemia, las nuevas tecnologías ofrecen a los usuarios una nueva experiencia a la hora de realizar sus pagos.

Según los registros de MasterCard, en el segundo trimestre de 2021 el 45% de todas las transacciones de pago en persona a nivel mundial fueron mediante la tecnología sin contacto (Cronista, 2021).

Anunció también a través de un comunicado oficial, el retiro progresivo de las bandas magnéticas de sus tarjetas para fines del año 2033 para reemplazarlas por completo por tarjetas biométricas que ofrecen una capa adicional de seguridad combinando huellas dactilares con chips para la verificación de la identidad del titular. El progreso tecnológico implica retirar aquellas tecnologías que ya no satisfacen nuestras necesidades y adaptarse a los cambios y nuevas circunstancias.

○ *Factores Ecológicos:*

El economista y especialista en Finanzas Sostenibles, Pablo Cortínez (La Nación, 2021), explica sobre un nuevo concepto que contribuirá a salir de la situación de default ambiental que se vive a nivel global, las denominadas “Finanzas Sostenibles”, que beneficiarán a las empresas de manera directa, mediante la emisión de Bonos Verdes para financiar sus propios proyectos, e indirectamente a las empresas de menor tamaño quienes, a través de líneas verdes lanzadas por los bancos, podrán financiar sus proyectos sostenibles.

○ *Factores Legales:*

Los delitos informáticos crecieron de una manera exponencial con la llegada de la pandemia, producto del incremento de las transacciones digitales. Al respecto, en Argentina existen varias leyes que se encargan de dar el marco jurídico a este tipo de delitos: el Código Penal de la Nación Argentina; la Ley 25.326, Ley de Protección de Datos Personales; la Ley 11.723, Ley de Propiedad Intelectual; y la Ley 26.388, Ley de Delitos Informáticos entre otras.

Además, por parte el sector de Análisis Técnico Legal del Banco Central de la República Argentina (Defensoria del Pueblo, 2021), se informó sobre la publicación de un material denominado “Lineamientos de Ciberseguridad”, destinado a entidades financieras

y proveedores de servicios de pagos que tiene como finalidad frenar el impacto de los delitos informáticos en el sistema financiero del país.

Luego de realizado el análisis situacional se puede concluir que, si bien los factores políticos imprimen un panorama de incertidumbre para el país en diversos aspectos y sobre todo en el plano económico, el leve repunte en la economía que se viene experimentando debido a la apertura de la misma a nivel global, hace posible lograr un incremento en la rentabilidad de las empresas.

Otro de los factores más determinantes en este análisis, influidos por el escenario de pos pandemia, son los factores sociales y tecnológicos que son los que más cambios han sufrido como consecuencia de la modificación en los hábitos de consumo de la población, poniendo en el camino grandes oportunidades de crecimiento frente a la problemática planteada de pérdida de rentabilidad.

#### *Cinco Fuerzas de Porter:*

Esta metodología permitirá conocer cuáles son las características predominantes de la industria, las fuerzas a las que se enfrenta la organización y la intensidad de cada una de ellas.

##### *1. Nuevos competidores:*

Las barreras de entrada en el sector de la industria financiera incluyen: leyes de otorgamiento de licencias, requisitos de capital, acceso a financiamiento, cumplimiento normativo y cuestiones de seguridad, y la exclusividad de las grandes marcas como Visa o MasterCard.

Al respecto (Luzzi, 2021) comenta que en el contexto de pandemia, las entidades financieras tradicionales se vieron obligadas a llevar a cabo una acelerada digitalización de todos sus servicios, generando una modificación de sus procesos para asistir a sus clientes, teniendo un rol fundamental las *Fintech*, quienes facilitan el acceso y reducen las barreras de entrada a servicios financieros de todo tipo.

Si bien las *Fintech* brindan servicios independientes, la mayoría trabaja con elementos del sistema financiero tradicional por lo que las barreras de entrada siguen siendo altas y por lo tanto, la intensidad de ésta fuerza es baja.

## 2. *Rivalidad entre competidores:*

La diversidad en cuanto a los productos que ofrece la organización hace que la rivalidad entre los competidores sea diferente según cual sea el sector al que se refiere. En lo referente a tarjetas de crédito, los principales competidores de la organización son los bancos y grandes entidades financieras como Visa, MasterCard y American Express quienes brindan productos y servicios similares.

En relación con las *Fintech*, (Luzzi, 2021) afirma que en Argentina existen unas 240 *Fintech*, por sobre las 79 entidades bancarias y financieras. Sus cuentas representan el 12% del total de cajas de ahorro del sistema tradicional. Por lo que la rivalidad entre los competidores y la intensidad de ésta fuerza se torna fuerte.

## 3. *Poder de negociación de los Proveedores:*

El mercado financiero es liderado por grandes entidades, éstas establecen los requisitos y cualidades necesarias para proveerse y, además, cuentan con la capacidad de poder integrarse hacia atrás y autoabastecerse de los bienes y servicios necesarios para su operatoria. Por lo cual, el poder de negociación de los proveedores no representa una amenaza en el sector, haciendo que la intensidad de ésta fuerza sea débil.

## 4. *Poder de negociación de los Clientes:*

Tradicionalmente la relación jurídica con los clientes, sean estos personas o comercios, parte de un contrato de adhesión en el cual las cláusulas están previamente establecidas y por ende no existe prácticamente negociación, salvo en el caso de contratos con grandes comercios en los cuales si es posible que exista un poder de negociación un tanto mayor por parte del cliente.

A su vez, si bien en los últimos años con la aparición de nuevos medios de pago, la presión ejercida por los clientes ha tomado cierta fuerza, ésta no es lo suficientemente grande, por lo que se considera que es una fuerza débil.

#### 5. *Productos Sustitutos:*

El avance de la tecnología hoy permite acceder a diferentes medios de pago, como ser las billeteras virtuales, las tarjetas prepago y las Fintech, las cuales podrían considerarse una amenaza a la posición actual que tienen las tarjetas de crédito. Sin embargo, la mayor parte de la población hoy en día cuenta con una tarjeta de crédito y no conciben los pagos sin ella y ven a estas nuevas tecnologías como un modo de organizar todas sus tarjetas y no como un sustituto.

Luego de analizar las diferentes fuerzas de la industria financiera, se puede concluir que tanto los nuevos competidores como el poder de negociación de los proveedores son las fuerzas más débiles y no ejercen presión dentro de la misma.

En lo que respecta al poder de negociación de los clientes y los productos sustitutos, son fuerzas relativamente bajas. Si bien hay determinados factores que han hecho que en el último tiempo los clientes ejerzan cierta presión, la misma no ha sido lo suficientemente fuerte. Y los productos sustitutos son una amenaza latente si es que no se cuenta con la tecnología adecuada y la capacidad para adaptarse a los cambios con rapidez.

Por último, la fuerza que mayor presión ejerce dentro de la industria es la rivalidad entre competidores, por lo que resulta fundamental contar con productos y servicios diferenciados que generen una ventaja competitiva.

#### *Cadena de Valor*

Esta herramienta estratégica permite hacer un análisis interno de la organización y determinar la ventaja competitiva de la misma examinando las actividades estratégicas más relevantes, a saber:

- *Actividades Primarias*
  - *Logística Interna:*

Su cadena de suministro se divide en dos tipos de proveedores: de Producción y de Soporte. La organización cuenta con una plataforma de registro y clasificación de proveedores para su búsqueda, selección y evaluación utilizando criterios financieros y económicos, de prevención de riesgos laborales, responsabilidad social, gestión del medio ambiente, respeto a los derechos humanos y recursos técnicos.

○ *Operaciones:*

Naranja ofrece diversos productos y servicios: tarjetas, seguros y asistencias, préstamos, App Naranja, Naranja online, Tienda Naranja, Naranja viajes, productos editoriales, entretenimiento, Naranja X y Naranja Pos.

Su principal producto son las tarjetas de crédito las cuales se pueden obtener de manera rápida, fácil y con mínimos requisitos mediante una solicitud 100% online que consiste en el ingreso de datos personales y su verificación mediante el uso de un dispositivo móvil, y también datos relacionados a los ingresos económicos del solicitante, que en algunos casos deben ser respaldados por la documentación correspondiente, ya sea recibos de sueldo o pago de Monotributo.

Todos los procesos que conforman su ecosistema de soluciones son controlados mediante auditorías internas y externas que comprueban los controles alcanzados por la revisión SOX (Lay Sarbanes – Oxley de Estados Unidos), dispuesto por la Securities and Exchange Commission. Cumple además con las normas ISO/IEC 27001 e ISO/IEC 27005 sobre Sistemas de Gestión de Seguridad y Gestión de Riesgos en Seguridad de la información y con la norma ISO/IEC 27032 de Directrices para la Ciberseguridad.

○ *Logística Externa:*

La entrega de las tarjetas tiene tiempo estimado de demora es de 5 a días hábiles, para quienes hayan elegido la opción de retirar su tarjeta en una sucursal, y de 12 a 16 días hábiles para aquellos que escogieron el envío a domicilio.

La tarjeta Visa Naranja X, en cambio, al ser una tarjeta virtual, está disponible desde el momento en el que se realiza el registro y aparte se podrá solicitar la tarjeta en

formato físico, la cual tiene una demora de entre 1 y 7 días hábiles dependiendo de la forma de envío que se haya escogido.

- *Marketing y Ventas:*

La organización mide través de herramientas digitales la experiencia del cliente en cada uno de los procesos por los que atraviesa. Ha sido reconocida por segundo año consecutivo con el 1° puesto en el ranking de la creación de experiencias del cliente, otorgado por la consultora *WOW Customer Experience*.

Por medio de su estrategia de Marketing Digital emplea herramientas de *cross-selling* para estimular a sus clientes a adquirir nuevos productos y servicios. Del mismo modo consolida su estrategia a través de su nueva web dirigida a las ventas, su App Naranja que acerca todos los beneficios y promociones a sus usuarios, su plataforma de comercio electrónico Tienda Naranja, la incorporación de Naranja viajes su plataforma de venta de viajes, y Naranja Pos que realizar ventas o cobrar un servicio con cualquier tarjeta de débito, crédito o prepaga.

- *Servicios:*

Naranja brinda a sus clientes un soporte las 24 hs, a través de sus canales virtuales, líneas telefónicas y de manera presencial en todas sus sucursales, lo que permite a los clientes resolver los problemas de su vida cotidiana de manera más fácil y rápida.

#### *Operaciones de Apoyo*

- *Infraestructura de la Empresa:*

Naranja cuenta con más de 200 sucursales en todo el país. Todas ellas reúnen los esfuerzos necesarios para prevenir los posibles riesgos a la salud y seguridad de sus colaboradores y clientes, y además se toman las medidas necesarias para hacer un uso eficiente de la energía.

Su estructura financiera, económica, técnica y legal cuenta con una Gerencia de *Compliance* en cada área, las cuales trabajan de manera integral ante cualquier tipo de

riesgo. Su infraestructura tecnológica le permite poner todos los datos a disposición de la organización para brindar una experiencia personalizada.

○ *Gestión de Recursos Humanos:*

Naranja cuenta con más de 3.000 colaboradores de diferentes edades, profesiones y con perfiles disruptivos, con tolerancia a la incertidumbre y visión exponencial del futuro. Además promueve y da prioridad al crecimiento laboral y personal de sus colaboradores, mediante la realización de mapeos de líderes que le permiten diseñar estrategias de desarrollo para ubicar a las personas en el lugar adecuado.

Poseen el 2° puesto en el ranking internacional *Great Place To Work*, donde se evalúa y premia a los mejores ambientes laborales.

○ *Desarrollo Tecnológico:*

Como parte del proceso de transformación y evolución digital se unificó el acceso a las plataformas digitales para que las gestiones se realicen de manera más sencilla y brinden una mejor experiencia. Su *Fintech Naranja X* permite recibir y enviar dinero, recargar celulares y tarjetas de transporte, además de comprar y vender dólares. Es la primera empresa en el sistema financiero de Argentina en desarrollar su propio sitio en *Progressive Web App*.

Por su parte, la Dirección de Sistemas llevó a cabo una reestructuración de la arquitectura tecnológica que incorpora la migración de todas las aplicaciones que dan soporte a los canales de interacción con los clientes al *Cloud* de AWS; una nueva combinación de soluciones tecnológicas basadas en la nube; herramientas de ciberseguridad; mejores prácticas de Big Data, entre otros.

○ *Aprovisionamiento:*

Los proveedores deben cumplir una serie de requisitos impositivos, datos de facturación y bancarios, además de garantizar el respeto de los criterios económicos y financieros, de responsabilidad social, prevención de riesgos laborales, gestión

medioambiental, respeto de los derechos humanos y recursos técnicos. Se promueve además la incorporación de proveedores locales y las compras sustentables.

Para garantizar una cadena sin riesgos se implementan dos herramientas de gestión, una de gestión integral la cual facilita la automatización de los procesos y el acceso a la información de calidad y la otra que permite realizar la gestión de pagos a proveedores y compras de una manera más eficiente.

Se concluye entonces que las actividades primarias que generan una ventaja competitiva para la empresa son su Logística Interna, al contar con un sistema de selección, evaluación y control de proveedores que le garantizan contar con los recursos, insumos y servicios necesarios para la operatoria, y las actividades de Marketing y Ventas que encaminan todos sus esfuerzos para que el cliente viva experiencias únicas en su vida cotidiana.

En cuanto a las Actividades de Apoyo, la ventaja competitiva reside en tres puntos: la solidez de su Infraestructura, como resultado del compromiso y la ética por todos los integrantes que conforman su organigrama; la Gestión de sus Recursos Humanos, donde su cultura es su principal diferenciador ya que propicia ambientes laborales colaborativos; y su Desarrollo Tecnológico el cual le permite otorgar a sus clientes una experiencia única.

#### *Análisis FODA*

Se identifican como Fortalezas de la organización: su experiencia de más de 35 años en el mercado; contar con el respaldo financiero del Banco Galicia como socio accionista; las alianzas estratégicas con Visa, MarterCard y Amex; su amplia cartera de clientes gracias a la diversidad de sus productos y servicios; su cultura organizacional; la gestión de sus proveedores; la innovación tecnológica en sus productos y servicios.

Las Debilidades con las que cuenta la organización son la relación directa que tienen sus productos y servicios con el nivel de consumo, y los costos financieros altamente sensibles.

En cuanto a las Oportunidades, se identifican: el auge del comercio electrónico, tendencia que se acentuó con el confinamiento por Covid-19; la expansión de las nuevas

soluciones de pago *Fintech* y billeteras electrónicas; la recuperación económica y la clara proyección de crecimiento para el 2021.

Por último, las Amenazas a las que se enfrenta son: la caída del consumo; el incremento en las tasas de interés; las altas tasas de inflación; los fraudes y ciberdelitos; la falta de adaptabilidad al uso de la tecnología de los clientes; el creciente ingreso al sector de proveedores de pagos y *fintechs*.

Luego de realizado el análisis FODA se concluye que la organización cuenta con las fortalezas necesarias que le permiten mantener su sólida estructura y minimizar sus debilidades de manera de potenciar el aprovechamiento de las oportunidades para llevar a cabo la implementación de cualquier estrategia. Estas mismas fortalezas le confieren la capacidad para hacer frente a las amenaza del entorno, adaptándose rápidamente a los cambios, gracias a su innovación tecnológica y procesos que le brindan al cliente una mejor experiencia.

#### *Análisis Específico*

- *Matriz de Ansoff*

Esta herramienta de análisis estratégico y de marketing permite identificar las oportunidades de crecimiento de la organización, distinguiéndose 4 tipos de estrategias: Penetración de mercado, la cual se puede lograr mediante el incremento de la cantidad de productos y servicios consumidos por un mismo cliente; incrementando los beneficios exclusivos para incentivar el aumento de las transacciones por clientes; realización de campañas publicitarias en los diferentes medios de comunicación; apertura de nuevas sucursales con ubicación estratégica.

En segundo lugar, Desarrollo de Mercado, en la cual la organización podría introducir parte de sus productos y servicios actuales en algunos países del Mercosur; captar clientes de rangos etarios diferentes a los actuales, como los adolescentes.

En tercer lugar, Desarrollo de producto, mediante la incorporación de nuevos beneficios y utilidades para los usuarios de su *Fintech*; la creación de un centro de capacitación en finanzas, *ecommerce* y publicidad en redes sociales para clientes de

Naranja Pos. Por último, Diversificación, a través de la creación de una academia educativa que brinde carreras cortas con salida laboral rápida.

- *Matriz BCG*

A través del análisis estratégico de la cartera de productos y servicios de la organización, la cual permite determinar cuáles de ellos son más rentables, se distingue dentro de los denominados Productos Estrella la tarjeta Naranja Visa que representa el 40% del total de plásticos emitidos, según el Reporte de Sustentabilidad 2019 (Naranja X, 2021). Según una investigación realizada por BSLatAm (BSLatAm, 2014), el negocio de las tarjetas de crédito en América Latina muestra un crecimiento interesante, siendo Visa la que mayor volumen de operación registra a nivel regional con un 58,7%.

El Producto Vaca de la organización es la tarjeta Naranja tradicional, este producto sirve para generar ingresos cuyo destino es crear nuevos productos estrella y llevar a cabo nuevas oportunidades de negocio.

Naranja X es el Producto Incógnita de la empresa. En su informe sobre finanzas 4.0 Marysol Antón (Antón, 2021) publica que en Argentina la cantidad de *fintechs* triplica a la cantidad de bancos tradicionales, sin embargo, el sistema tradicional cuenta con 71 millones de cajas de ahorro contra 8 millones de cuentas de las instituciones 4.0 y además los bancos están adaptándose rápidamente a la transformación digital. Si tenemos en cuenta también, que de esos 8 millones de cuentas, 7 están en manos de dos de los principales jugadores del mercado que son Mercado Libre y Ualá se puede inferir que las financieras digitales aún tienen espacio para crecer.

## Marco Teórico

Examinar los distintos conceptos y teorías dan fundamento a la planificación estratégica permitiendo además llevar a cabo de manera adecuada el análisis de la situación actual de la empresa y una correcta elección e implementación de las estrategias que facilitaran el logro del objetivo planteado de un incremento del 10% en la rentabilidad de la organización y participación en el mercado, para lograr superar con ello la problemática planteada de pérdida de rentabilidad en la organización.

Para los autores (Thompson y Strickland, 2012), la administración estratégica consiste en encontrar la respuesta a la pregunta ¿Cómo vamos a llegar?, es decir, requiere la elaboración de un plan de acción que le permita competir con éxito y de una manera diferente para obtener utilidades a partir de un abanico de diversas opciones. Para ello es fundamental el elemento distintivo que genere una ventaja competitiva.

En su libro (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) establece que la base de todas las funciones gerenciales es la planeación, la misma consiste en seleccionar las misiones y los objetivos y tomar decisiones sobre qué acciones serán necesarias para lograrlos. Quienes orientan los planes son las estrategias y políticas, les proporcionan un marco y además sirven como base para el desarrollo de las tácticas y demás actividades de la gerencia. La planeación estratégica muestra cómo funciona éste proceso e identifica los elementos claves y cómo se relacionan entre sí.

Para (Robbins & Coulter, Administración, 2014) la administración estratégica es una tarea donde están involucradas todas las funciones gerenciales básicas: planear, organizar, dirigir y controlar, y su importancia reside en 3 razones, la primera tiene que ver con la relación positiva que hay casi siempre entre la planeación estratégica y el desempeño; en segundo lugar examinar los factores relevantes permite enfrentar la incertidumbre a la que se enfrentan las organizaciones; y por último, contribuye al trabajo en conjunto de cada una de las partes que conforman la organización, para el logro de objetivos generales.

Su procedimiento consta de seis pasos: 1) identificación de la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización; 2) realización de un análisis externo; 3)

realización de un análisis interno; 4) formulación de estrategias; 5) implementación de estrategias; y 6) valuación de resultados.

La misión y los objetivos son el basamento de la planificación, éstos son definidos por (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) como la respuesta a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio?, y como el punto de partida hacia donde se dirige la organización respectivamente. Por su parte (Palacios Acero, 2016) establece que la misión debe ser objetiva, clara, posible, inspiradora, comprensible y un reflejo del quehacer y en cuanto a los objetivos deben ser concretos, cuantificables o calificables, deben tener un responsable y reportar beneficios.

Los siguientes componentes de la planificación estratégica, el análisis interno y externo, tienen como meta identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa (Hill & Jones, 2011). El análisis FODA tiene como propósito crear o afirmar el modelo de negocio específico de una empresa que mejor se ajuste a sus recursos y capacidades y le permita lograr una ventaja competitiva. Mediante el famoso modelo de Michael Porter, conocido como el modelo de las 5 fuerzas, se analizan las fuerzas que conforman la competencia en la industria a la cual pertenece la organización, y permite usar ese conocimiento para identificar las estrategias para superar a los rivales.

Para la formulación de estrategias (Robbins & Coulter, Administración, 2014) determinan tres tipos principales de estrategias: corporativas, competitivas y funcionales. La elección del tipo de estrategia dependerá del nivel de la organización donde se desee implementar dicha estrategia.

Las estrategias corporativas encuentran su base en la misión y en los objetivos de la organización, determinan en que líneas de negocio opera y qué quiere lograr al participar en ellas. Los altos mandos deciden si implementar estrategias de crecimiento, estabilidad o renovación. Cuando en una organización, la estrategia corporativa abarca varias líneas de negocio, los gerentes utilizan la herramienta denominada Matriz BCG, la cual permite evaluar e identificar qué negocios ofrecen mayor potencial.

Para determinar cómo competirá la empresa en sus líneas de negocio se utilizan las estrategias competitivas que permiten a la organización obtener una ventaja competitiva

sobre el resto. El autor (Porter, 2017) describe tres estrategias competitivas genéricas, que se diferencian en función de la ventaja competitiva que generan y en el ámbito en el que compiten: liderazgo en costos, la cual supone la capacidad de la organización de reducir los costos en todos los eslabones de la cadena de valor; la diferenciación, que implica generar un producto exclusivo por el que los clientes estén dispuestos a pagar más, y por último, el enfoque o segmentación que consiste en satisfacer segmentos bien definidos.

Por último, la estrategia funcional es la que se utiliza en los diferentes departamentos funcionales para respaldar la estrategia competitiva.

Una vez elegida la estrategia, la misma debe ser implementada mediante acciones concretas en forma de planes, programas y presupuestos. Ejecutada la estrategia es muy importante realizar un control de la misma, pues este proceso permite supervisar, comparar y corregir el desempeño.

Según (Thompson y Strickland, 2012) formular una estrategia no es un suceso que se realiza una sola vez, sino que es una tarea en proceso, ya que los cambios en las circunstancias y los esfuerzos para mejorar la estrategia hacen que la estrategia de una organización evolucione con el tiempo.

La importancia de la planificación estratégica reside en que el cambio es constante e inexorable, pero a pesar de la dificultad con la que se percibe, se puede administrar estableciendo planes y estrategias que se adapten a su entorno con el fin de ser sostenibles, eficaces y rentables. También permite a los gerentes enfrentar la incertidumbre al examinar los factores importantes y decidir las acciones a poner en práctica, y por último contribuye a realizar un trabajo en conjunto de cada una de las partes de la organización para el logro de los objetivos.

## **Diagnóstico y Discusión**

Tarjeta Naranja cuenta con una experiencia de más de 35 años en el mercado, lidera el sector de servicios financieros en Argentina y, desde hace ya varios años, apuesta al crecimiento mediante su proyecto de evolución digital.

Como consecuencia de la crisis atravesada a nivel mundial a raíz de la pandemia, el sector financiero tuvo que afrontar diversos e inesperados desafíos para los cuales no todos los negocios e industrias estaban preparados, como las restricciones en la circulación, las nuevas tecnologías y las nuevas formas de operar como consecuencia de los cambios en los hábitos de consumo.

Ante el contexto de pandemia, la incertidumbre en el plano laboral jugó un rol fundamental en la caída del consumo, consecuencia de un menor uso de las tarjetas de crédito y de la reducción de la cantidad de tarjetas por persona para poder reducir gastos.

Según (Blanco, 2021) las entidades financieras demoran la actualización de los límites de compra o, hasta incluso, en varios casos son recortados generando que el crecimiento en la cartera total de consumos financiados sea limitada. Teniendo en cuenta que las entidades financieras fijan y actualizan dichos límites de compra y financiación en función de los ingresos del titular, el total de la deuda que posea y el historial de pago es que los mismos se han vuelto más selectivos.

Para el CEO de Banco Galicia Fabián Kon (Cronista, 2021), el desafío de la industria será mantener los resultados pese a la alta inflación y las restricciones sobre los ingresos. Asimismo según un análisis de S&P la industria deberá continuar lidiando con condiciones económicas desafiantes como las menores tasas de los instrumentos del Banco Central y el impacto del ajuste por inflación.

A este contexto actual de la economía, se suma la incertidumbre sobre lo que sucederá en las elecciones legislativas en el país, lo cual imprime un mayor grado de volatilidad a los mercados financieros.

Pese al auge y crecimiento constante que viene atravesando la organización hace ya varios años, la estrecha relación que existe entre sus productos y servicios y el nivel de consumo se ha convertido en su principal debilidad.

El análisis FODA realizado permite advertir que ante los diversos e inesperados desafíos que tuvo que afrontar el sector financiero como consecuencia de la crisis mundial a raíz de la pandemia, la empresa quedó expuesta a muchas amenazas, la inestabilidad del mercado por las altas tasas de inflación, el aumento de los costos por el incremento de las tasas de interés y la caída del consumo. Todos estos factores son determinantes para la rentabilidad y competitividad de la empresa.

Todos estos factores antes mencionados convergen en un mismo camino, la disminución de la rentabilidad de las empresas en general y de la organización bajo estudio en particular. Atendiendo a esta problemática planteada, se torna fundamental el uso de la planificación estratégica como herramienta administrativa para el logro del objetivo planteado de un incremento en la rentabilidad de la empresa y un aumento en la participación del mercado.

Para ello se implementarán los planes de acción necesarios para lograr un aumento en las ventas mediante la introducción a nuevos mercados, innovación tecnológica y alianzas estratégicas.

La planificación estratégica es fundamental para desarrollar una visión de mediano y largo plazo, su implementación permitirá reducir la incertidumbre y minimizar los riesgos en la toma de decisiones. Se utilizará además como base de las demás funciones administrativas y permitirá optimizar los recursos de la organización.

## Plan de Implementación

### *Objetivo General:*

Lograr un incremento del 10% en la rentabilidad y la participación en el mercado de empresa Tarjeta Naranja para el periodo 2021-2024 mediante el desarrollo de una planificación estratégica.

### *Justificación:*

En base el análisis PESTEL llevado a cabo, en el cual se concluye que Argentina se encuentra en pleno proceso de recuperación económica con una clara proyección del 8% para el año 2021, y según datos publicados por la consultora First Capital Group (Ámbito, 2021), que muestran un crecimiento de las operaciones con tarjetas de crédito, en el país, durante el mes de septiembre del 4,9% respecto del mes anterior, siendo su segundo crecimiento mensual consecutivo en 2021.

Por su parte los préstamos personales también registraron una suba del 4,6% respecto de agosto y del 41% comparado con septiembre de 2020. Y por su parte, el crecimiento interanual de las operaciones con tarjetas de crédito en dólares fue del 32,1%. Frente a estos indicios de recuperación en términos reales se puede inferir que el objetivo planteado es viable.

### *Objetivos Específicos:*

- Incrementar en un 5% el número de cuentas de Naranja X, de jóvenes entre 13 y 24 años, en los próximos 9 meses.
- Incrementar en un 30% las transacciones mediante la *Fintech* Naranja X en los periodos 2021-2024.
- Lograr un incremento del 10% en toda su cartera de clientes durante el periodo 2022-2024.
- Aumentar en un 5% los ingresos por ventas de Naranja Pos en los próximos 9 meses.

### *Alcance*

- *Alcance de Contenido:*

El presente plan estratégico permitirá alcanzar el objetivo planteado de un incremento del 10% en la rentabilidad de la empresa y el aumento en la participación del mercado.

- *Alcance Temporal:*

La implementación se lleva a cabo en el periodo comprendido entre los años 2021-2024.

- *Alcance Geográfico:*

La herramienta se aplica en la empresa Tarjeta Naranja, en todo el territorio de la República Argentina.

### *Estrategias:*

- *Estrategia de Negocio:*

Para lograr la rentabilidad deseada en la organización, se implementará una estrategia de Diferenciación basada en las ventajas competitivas de la organización: innovación tecnológica, su sistema de selección y evaluación de proveedores, su cultura organizacional y criterios de responsabilidad social.

- *Estrategia de Crecimiento:*

La estrategia de crecimiento a implementar será una estrategia de Concentración, con la cual, a través de diferentes planes de acción, se buscará aumentar la cantidad de productos ofrecidos y mercados atendidos.

### **Plan de Acción**

- *Programa 1:* Programa de beneficios para jóvenes.
  - *Objetivo:*

Incrementar en un 5% el número de cuentas destinadas a jóvenes entre 13 y 24 años en los próximos 9 meses mediante un programa de beneficios, con reintegros del 20% en las compras efectuadas con la tarjeta prepaga Naranja X en los rubros de librería, alimentación, deportes y recreación con un tope de \$500 por mes por cuenta.

○ *Fundamentación:*

Teniendo en cuenta los datos del IGN (Instituto Geográfico Nacional), que indican que el segmento de los jóvenes en Argentina, de entre 14 y 24 años, representa aproximadamente un 15% de la población, y que este segmento de la población actualmente con el uso de las redes sociales, está expuesto de manera constante a estímulos hacia el consumo, conlleva a que lo jóvenes comiencen a tomar decisiones financieras a más temprana edad.

Por ello es importante que estas decisiones sean tomadas con conciencia y conocimiento acerca del funcionamiento de los mercados financieros y de las oportunidades que brindan. La educación en finanzas desde temprana edad garantiza familiarizarse con el ahorro y la importancia de controlar los gastos, aspectos esenciales para tomar decisiones de mayor envergadura a largo plazo.

○ *Actividades:*

Todos los jóvenes entre 13 y 24 años podrán crear una cuenta en Naranja X a través del registro *on line* y adherirse al programa especial de beneficios para jóvenes, a partir del 01/11/2021 hasta el 31/07/2022 inclusive. Este programa de beneficios les permitirá acceder a reintegros en compras realizadas con su tarjeta prepaga Naranja X en diferentes rubros: librerías, alimentación, deportes y recreación.

Quienes estén adheridos al programa accederán a un reintegro del 20% del total de sus compras, con un tope de \$500 por mes, dicho monto se verá reflejado en la *Fintech* de Naranja X y podrá ser utilizado en cualquiera de los servicios que brinda la misma, compras, pago de servicios, recarga de celular, etc.

○ *Indicadores:*

Cantidad de clientes registrados y adheridos al servicio para jóvenes. Reintegro total por mes. Compras realizadas en el mes. Total de reintegro por rubro. Total de reintegro por rubro.

- *Responsables:* Gerente de Marketing.
- *Plazo:* 6 meses.
- *Recursos:*

Humanos: Empresa consultora de Marketing digital.

Económicos: \$ 5.970.000 (ver Anexo 1)

Tecnológicos: PC, internet y servidor.

- *Programa 2:* Campaña publicitaria *Fintech* Naranja X
  - *Objetivo:*

Incrementar en un 30% las transacciones realizadas a través de la *Fintech* Naranja X durante el periodo 2021-2024 mediante una campaña publicitaria en internet, redes sociales e *influencers*.

- *Fundamentación:*

En el 2020 el número de empresas que brindan servicios financieros aumento considerablemente como consecuencia de la pandemia. Según la Cámara Argentina de Fintech (Ámbito, 2021), la industria se triplicó entre el 2018 y 2020 y estima que para el 2021 un incremento en el sector del 40%.

*Actividades:*

Contratación de un plan publicitario Gold, con 2.000 clics para tráfico al sitio web Naranja X, publicidad en internet con avisos patrocinados en sitios de mayor prestigio, anuncios en redes sociales y buscadores, desde el mes de noviembre de 2021 hasta diciembre de 2024. Acciones de marketing directo mediante E-mail marketing, plan mensual con 500.000 envíos, a partir de noviembre de 2021 hasta diciembre de 2024. Se contratarán *influencers* de manera mensual para que realicen contenido en sus cuentas de

redes sociales, promocionando Naranja X durante los meses de noviembre y diciembre de 2021, enero, marzo, mayo, julio, septiembre, noviembre de 2022 y los mismos meses en el año 2023.

- *Indicadores:*

Transacciones por cliente mediante *Fintech*. Descargas de la aplicación. Tráfico hacia la web mediante los anuncios de publicidad. Apertura de cuentas nuevas.

- *Responsables:* Gerente de Marketing y Gerente de Ventas.
- *Plazo:* Periodo 2021-2024.
- *Recursos:*

Humanos: Empresas de publicidad. *Influencers*.

Económicos: \$ 566.975 (ver Anexo 2)

Tecnológicos: PC, internet.

- *Programa 3:* Apertura de Stand en centro comercial.
  - *Objetivo:*

Incrementar un 10% la cartera de clientes en el periodo 2022-2024 mediante la apertura de un Stand en un centro comercial Factory Parque Brown en la provincia de Buenos Aires.

- *Fundamentación:*

Un estudio de caso acerca de la imagen, localización y evolución de los centros comerciales en Argentina (Sassano Luiz, 2015), establece que casi el 17% de los centros comerciales en Argentina se localizan en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Las diferentes propuestas albergadas en un solo lugar y el gran volumen de personas que transitan a diario por los centros comerciales, convierte a cada uno de los visitantes en potenciales clientes.

Los stand son una importante inversión y una representación visual y física de la empresa, mediante ellos se puede representar la identidad corporativa, filosofía y valores de la organización, logrando también una mayor cobertura de servicio y presencia de la marca.

- *Actividades:*

Se contratará a una empresa para el diseño e instalación de un stand de concepto innovador y atractivo, de 9 mts<sup>2</sup>. Contará con un sector de asistencia con mostrador, sillas altas y una pc, donde un colaborador brindará atención al público en el horario comercial. Y otro espacio de autogestión, tipo living, con sillones, Tablet y Tv en donde los clientes podrán realizar todas sus gestiones.

Durante los meses de noviembre y diciembre de 2021 se trabajará en el diseño del stand. En el mes de enero de 2022 se realizará el montaje y apertura del stand en el centro comercial Factory Parque Brown, provincia de Buenos Aires, el cual permanecerá hasta finales de 2024.

- *Indicadores:*

Consultas registradas en el Stand. Productos y servicios adquiridos en el stand. Nuevas solicitudes de cuentas. Operaciones registradas desde las Tablet.

- *Responsables:* Gerente Marketing. Gerente de ventas. Gerente de Recursos Humanos.
- *Plazo:* periodo 2022-2024.
- *Recursos:*

Humanos: 1 empleado para atención al público. Empresa de diseño y construcción de stand.

Económicos: \$ 4.104.666 (ver Anexo 3)

Tecnológicos: Tablet. PC. Internet.

- *Programa 4: Naranja Pos*
  - *Objetivo:*

Aumentar en un 5% los ingresos por ventas de Naranja Pos, mediante la distribución de 1.500 nuevas terminales pos móviles *contactless* Toque en los próximos 9 meses.

- Fundamentación:

Con la distribución de 1.500 dispositivos de manera gratuita se busca lograr un incremento en el ingreso por ventas ya que durante la pandemia Naranja Pos tuvo un crecimiento exponencial del 400% en su facturación (Iproup, 2020). Su nuevo dispositivo pos móvil *contactless* Toque de Naranja X le permite aceptar todas las tarjetas y está integrado a la *Fintech* Naranja X. Santiago Sánchez, CPO de Naranja X (McDougall, 2021), afirma que estos dispositivos de cobro logran un impacto positivo en la dinámica comercial, donde los comerciantes encuentran en un solo dispositivo la solución a sus necesidades de venta, y los consumidores pueden acceder a todas las promociones.

- Actividades:

Adquisición de 1.500 unidades mPos, en el mes de noviembre de 2021. Aquellos comerciantes y emprendedores que gestionen la adquisición de la terminal a través de la web Naranja Pos, entre noviembre de 2021 y julio de 2022 podrán recibirla sin costo en su domicilio, junto con un soporte para el lector, una tarjeta Visa Naranja X sin costo y material de promoción para el local.

Los comercios podrán aceptar pagos con todas las tarjetas de crédito, débito, prepagas y Tarjeta Alimentar y vender en cuotas con Planes Ahora y Plan Z, con los costos de financiación más bajos y sin costo de mantenimiento del dispositivo.

- Indicadores:

Operaciones registradas en los dispositivos distribuidos. Nuevas cuentas registradas. Comisiones por ventas con tarjeta de crédito. Comisiones de ventas con tarjeta de débito.

- Responsables: Gerente de Marketing, Gerente de Ventas.
- Plazo: 9 meses a partir de noviembre de 2021.

○ Recursos:

Humanos: Comercios, emprendedores, profesionales.

Económicos: \$ 448.500. (Ver Anexo 4)

Tecnológicos: Terminales móviles pos *contactless*. Servidores.

*Diagrama de Gantt:*

**Ilustración 1: Diagrama de Gantt**

OBJETIVO	ACTIVIDAD	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23
1- Prepaga Naranja X para Jóvenes	Adhesión al beneficio																			
	Acceso a reintegros																			
2-Publicidad	Internet																			
	E-Mail Marketing																			
	Influencers																			
3-Apertura Stand	Diseño stand																			
	Montaje y Apertura																			
4- Toque Naranja X	Adquisición mPos																			
	Distribución mPos																			

OBJETIVO	ACTIVIDAD	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	ene-24	feb-24	mar-24	abr-24	may-24	jun-24	jul-24	ago-24	sep-24	oct-24	nov-24	dic-24
1- Prepaga Naranja X para Jóvenes	Adhesión al beneficio																			
	Acceso a reintegros																			
2-Publicidad	Internet																			
	E-Mail Marketing																			
	Influencers																			
3-Apertura Stands	Diseño stands																			
	Montaje y Apertura																			
4- Toque Naranja X	Adquisición mPos																			
	Distribución mPos																			

**Tabla 1: Inversión total (ver Anexo 5)**

Inversión	
Plan 1	\$ 5.970.000
Plan 2	\$ 566.975
Plan 3	\$ 4.104.666

Plan 4	\$ 448.500
<b>Total</b>	<b>\$ 11.090.140</b>

**Tabla 2: Flujos por periodos (ver anexo 6)**

<b>Año</b>	<b>Flujos</b>
<b>2021</b>	\$ 4.855.208
<b>2022</b>	\$ 5.043.460
<b>2023</b>	\$ 9.807.166
<b>2024</b>	\$ 13.874.870

- *VAN y TIR:*

Estos indicadores financieros permiten analizar la rentabilidad y beneficio obtenido por el proyecto para determinar la viabilidad del proyecto:

<b>VAN</b>	\$ 2.128.087,87
<b>TIR</b>	50%

- *ROI:*

El impacto financiero de la propuesta se determina mediante el cálculo de ROI (Índice de Retorno sobre la Inversión), el mismo mide la rentabilidad de la propuesta y se expresa mediante la fórmula:

$$\text{ROI} = \frac{\text{GANANCIA} - \text{INVERSIÓN}}{\text{INVERSIÓN}} \times 100$$

Aplicando la fórmula:

$$\text{ROI} = \frac{\$ 13.874.870 - \$ 11.090.140}{\$ 11.090.140} \times 100 = 25,10\%$$

## Conclusión

Las fuertes restricciones sanitarias tomadas durante el 2020 y 2021 tras la llegada de la pandemia, han generado un impacto negativo en la economía mundial, siendo una de las problemáticas más grandes la caída del consumo y la consecuente pérdida de la rentabilidad de las empresas, y Tarjeta Naranja no fue la excepción ante tal situación.

Actualmente la economía argentina viene mostrando una leve recuperación, por lo que resulta fundamental contar con una herramienta como la planificación estratégica, que permita a los administradores desarrollar una visión a mediano y largo plazo para reducir la incertidumbre ante los cambios constantes y minimizar los riesgos en la toma de decisiones.

Con una proyección de crecimiento y mediante la planificación estratégica se busca lograr el objetivo planteado de incremento de la rentabilidad y participación en el mercado, mediante 4 planes de acción con los cuales se buscará dar solución a la problemática de pérdida de rentabilidad.

El primer plan de acción busca incrementar las ventas captando un nuevo segmento que representa el 15% del total de la población en el país, los jóvenes entre 16 y 24 años quienes podrán acceder a una cuenta y un programa con beneficios exclusivos.

El segundo plan de acción tiene como objetivo incrementar las transacciones realizadas a través de la *fintech* Naranja X, valiéndose del fuerte crecimiento que viene experimentando como consecuencia de los cambios en la forma de operar tras la pandemia. Para lograr el objetivo se llevará a cabo una campaña publicitaria en internet y redes sociales.

Con el tercer plan de acción se busca incrementar la cartera de clientes con la apertura de un stand en un centro comercial de la ciudad de Buenos Aires. Los centros comerciales tienen la ventaja de albergar en un solo lugar un gran volumen de personas que transitan a diario convirtiéndolos en potenciales clientes.

El cuarto plan de acción tiene como objetivo incrementar los ingresos por ventas del segmento de comerciantes, emprendedores y profesionales mediante la distribución de

1.500 terminales de cobro móviles que permitan dar solución al cobro de las ventas que realicen.

Todos los indicadores utilizados en el análisis financiero llevan a una misma conclusión en cuanto a la realización del proyecto, determinan que el mismo es viable en cuanto a su realización y resulta rentable para la organización.

## **Recomendaciones**

Uno de los temas a tratar en un futuro, respecto de las organizaciones que operan en el sector financiero, es la relación entre el uso de las tarjetas de crédito como medio de pago y Big Data.

Si bien dicho tema excede la capacidad de este Trabajo Final de Grado, es sumamente importante ya que el uso de las tarjetas de crédito ha generado la necesidad de análisis de información eficiente, contar con una infraestructura adecuada para el resguardo de datos de manera segura y principalmente generar valor a las organizaciones.

El uso de esta tecnología permite además hacer más eficientes los procesos de prevención y recuperación de deudas, previendo el riesgo de retraso en el pago en base al comportamiento de los clientes, mejorando de este modo la rentabilidad y la productividad de las empresas. Estos beneficios han llevado a que en dicho sector se haya incrementado el uso de Big Data en sus procesos (Calavia Rogel, 2022).

## Bibliografía

- grupolaprovincia.com*. (26 de Agosto de 2021). Recuperado el 30 de Agosto de 2021, de <https://www.grupolaprovincia.com/economia/7-de-cada-10-nuevos-compradores-en-linea-pertenecen-a-sectores-economicos-de-bajos-recursos-782481>
- Ámbito. (18 de Junio de 2021). *ambito.com*. Recuperado el 8 de Noviembre de 2021, de <https://www.ambito.com/negocios/tecnologia/la-industria-fintech-crece-un-40-y-suma-mas-5-mil-puestos-trabajo-n5204268>
- Ámbito. (6 de Octubre de 2021). *ambito.com*. Recuperado el 8 de Noviembre de 2021, de <https://www.ambito.com/economia/tarjeta-credito/operaciones-crecieron-casi-5-mensual-septiembre-n5293691>
- Ámbito. (26 de Agosto de 2021). *ambito.com*. Recuperado el 30 de Agosto de 2021, de <https://www.ambito.com/economia/economia/destacan-que-la-argentina-fue-las-que-mas-se-recupero-la-region-n5262044>
- Antón, M. (18 de Agosto de 2021). *iproup.com*. Recuperado el 8 de Noviembre de 2021, de <https://www.iproup.com/finanzas/22433-fintech-cuantas-hay-en-la-argentina-y-por-que-crecen>
- Banco Central de la República Argentina. (2021). *bcra.gov.ar*. Recuperado el 05 de Noviembre de 2021, de [http://www.bcra.gov.ar/BCRAyVos/Plazos\\_fijos\\_online.asp](http://www.bcra.gov.ar/BCRAyVos/Plazos_fijos_online.asp)
- Bnamericas. (14 de Octubre de 2021). *bnamericas.com*. Recuperado el 20 de Octubre de 2021, de <https://www.bnamericas.com/es/reportajes/crecimiento-de-ecosistema-fintech-en-argentina-no-se-detiene>
- BSLatAm. (2014). *bslatam.com*. Recuperado el 08 de Noviembre de 2021, de <https://www.bslatam.com/TarjetasDeCreditoAmericaLatinaResultadosInvestigacionAbstractBSLatAm.pdf>

Calavia Rogel, M. (30 de Mayo de 2022). *cincodias.elpais.com*. Recuperado el 13 de Julio de 2022, de [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/05/27/companias/1653653203\\_012715.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/05/27/companias/1653653203_012715.html)

Castillo Vicente, E. G., & Montalvo Rosero, E. M. (2012). *dspace.uce.edu.ec*. Recuperado el 23 de Agosto de 2021, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/1020>

Cronista. (20 de Agosto de 2021). *cronista.com*. Recuperado el 30 de Agosto de 2021, de <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/cambian-las-tarjetas-su-fin-tal-y-como-las-conocemos/>

Cronista. (5 de Agosto de 2021). *cronista.com*. Recuperado el 30 de Agosto de 2021, de <https://www.cronista.com/economia-politica/como-es-el-panorama-politico-y-economico-de-la-argentina-de-cara-a-las-legislativas-segun-los-especialistas/>

Defensoria del Pueblo. (10 de Febrero de 2021). *defensoria.org.ar*. Recuperado el 31 de Agosto de 2021, de <https://defensoria.org.ar/noticias/estafas-bancarias-respuesta-del-banco-central/>

Devicenzi, A. (26 de Agosto de 2021). *cronista.com*. Recuperado el 30 de Agosto de 2021, de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/comercio-electronico-cace-balance-crecimiento-consumo/>

Dinatale, M. (23 de Septiembre de 2021). *cronista.com*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2021, de <https://www.cronista.com/economia-politica/duro-informe-de-la-onu-sobre-el-impacto-negativo-del-covid-en-argentina/>

Fernández, B. (12 de Febrero de 2021). *cronista.com*. Recuperado el 20 de Octubre de 2021, de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/la-pandemia-no-freno-la-pelea-de-las-marcas-por-un-lugar-en-el-shopping/>

First Capital Group. (7 de Octubre de 2021). *firstcfa.com*. Recuperado el 8 de Noviembre de 2021, de <https://www.firstcfa.com/es/prensa/910-operaciones-con-tarjeta-de-credito-crecieron-casi-5-mensual-en-septiembre>

- Franco, L. (26 de Agosto de 2021). *ambito.com*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2021, de <https://www.ambito.com/economia/martin-guzman/antico-que-la-argentina-crecera-8-este-ano-n5261658>
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración estratégica: un enfoque integral*. México DF: Cengage Learning.
- Instituto Geográfico Nacional. (s.f.). *ign.gob.ar*. Recuperado el 18 de Octubre de 2021, de [https://static.ign.gob.ar/anida/fasciculos/fasc\\_composicion\\_poblacion.pdf](https://static.ign.gob.ar/anida/fasciculos/fasc_composicion_poblacion.pdf)
- iProfesional. (01 de Octubre de 2021). *iprofesional.com*. Recuperado el 22 de Octubre de 2021, de <https://www.iprofesional.com/economia/348773-nuevo-sueldo-de-empleados-de-comercio-escala-salarial-de-octubre>
- Igroup. (25 de Noviembre de 2020). *igroup.com*. Recuperado el 22 de Octubre de 2021, de <https://www.igroup.com/finanzas/18455-asi-es-toque-el-pos-movil-contactless-de-naranja-x>
- Kanenguiser, M. (21 de Octubre de 2021). *infobae.com*. Recuperado el 23 de Octubre de 2021, de <https://www.infobae.com/economia/2021/10/21/mas-escepticismo-y-preocupacion-en-wall-street-por-la-argentina-tras-el-congelamiento-de-precios/>
- Kanenguiser, M. (14 de Agosto de 2021). *infobae.com*. Recuperado el 2 de Septiembre de 2021, de <https://www.infobae.com/economia/2021/08/14/argentina-2022-otro-ano-de-alta-inflacion-bajo-crecimiento-y-mucha-incertidumbre/>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- La Nación. (5 de Agosto de 2021). *lanacion.com.ar*. Recuperado el 30 de Agosto de 2021, de <https://www.lanacion.com.ar/economia/finanzas-sostenibles-el-inesperado-aporte-del-sistema-financiero-al-cuidado-del-ambiente-nid05082021/>
- Luzzi, D. (28 de Agosto de 2021). *ambito.com*. Recuperado el 5 de Septiembre de 2021, de <https://www.ambito.com/servicios-financieros/como-se-explica-el-auge-la-digitalizacion-los-n5263348>

*marketdemedios.com.* (s.f.). Recuperado el 20 de Octubre de 2021, de <http://www.marketdemedios.com/>

McDougall, F. (22 de Octubre de 2021). *iproup.com.* Recuperado el 24 de Octubre de 2021, de <https://www.iproup.com/finanzas/25806-pagos-y-cobros-con-tarjeta-que-conviene-mas-comisiones>

Meaños, F. (24 de Octubre de 2021). *infobae.com.* Recuperado el 24 de Octubre de 2021, de <https://www.infobae.com/economia/2021/10/24/pagos-con-qr-dura-competencia-entre-bancos-y-fintech-a-un-mes-del-inicio-de-la-interoperabilidad-total/>

Meaños, F. (24 de Octubre de 2021). *infobae.com.* Recuperado el 24 de Octubre de 2021, de <https://www.infobae.com/economia/2021/10/24/pagos-con-qr-dura-competencia-entre-bancos-y-fintech-a-un-mes-del-inicio-de-la-interoperabilidad-total/>

Naranja X. (2021). *naranjax.com.* Recuperado el 8 de Noviembre de 2021, de [https://downloads.ctfassets.net/yxlyq25byinna/3G3kW8X67nHKkROneh8QfZ/3051ed5e3677b99f46383eeb48c83ee2/Naranja\\_-\\_Reporte\\_de\\_Sustentabilidad\\_2019.pdf](https://downloads.ctfassets.net/yxlyq25byinna/3G3kW8X67nHKkROneh8QfZ/3051ed5e3677b99f46383eeb48c83ee2/Naranja_-_Reporte_de_Sustentabilidad_2019.pdf)

Palacios Acero, L. C. (2016). *Dirección Estratégica.* Bogotá: Ecoe Ediciones.

Perfil. (27 de Agosto de 2021). *perfil.com.* Recuperado el 4 de Septiembre de 2021, de <https://www.perfil.com/noticias/economia/pobreza-en-argentina-hay-16-millones-mas-de-personas-en-situacion-de-vulnerabilidad-que-en-2020.phtml>

Porter, M. E. (2017). *Ser Competitivo.* Boston: Harvard Business.

Reina, S. (4 de Septiembre de 2021). *ambito.com.* Recuperado el 25 de Septiembre de 2021, de <https://www.ambito.com/finanzas/acciones/cuanto-influyen-las-paso-el-rally-alcista-las-argentinas-n5269897>

Reina, S. (4 de Septiembre de 2021). *ambito.com.* Recuperado el 25 de Septiembre de 2021, de <https://www.ambito.com/finanzas/acciones/cuanto-influyen-las-paso-el-rally-alcista-las-argentinas-n5269897>

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

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

Robbins, Stephen ; Coulter, Mary. (2014). *Administración*. México: Pearson.

Rodriguez Primo, U. (2015). *rdu.unc.edu.ar*. Recuperado el 23 de Agosto de 2021, de <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/2240>

Sassano Luiz, S. (2015). *raco.cat*. Recuperado el 20 de Octubre de 2021, de <https://raco.cat/raco/index.php/es/inicio/#gsc.tab=0>

Scordo, P. (2018). *repositorio.uca.edu.ar*. Recuperado el 23 de Agosto de 2021, de <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/8600>

Tecsid. (s.f.). *tecsid.com*. Recuperado el 21 de Octubre de 2021, de <https://tecsid.com/>

*tecsid.com*. (s.f.). Recuperado el 20 de Octubre de 2021, de [https://tecsid.com/precios\\_internet](https://tecsid.com/precios_internet)

Thompson y Strickland. (2012). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.

Weiss Auberdiac, P. (22 de Julio de 2021). *iproup.com*. Recuperado el 20 de Octubre de 2021, de <https://www.iproup.com/economia-digital/24378-influencers-cuanto-ganan-por-publicar-en-instagram>

## Anexos

### *Anexo 1*

**Tabla 3: Costo Reintegro**

	<b>Por compra</b>	<b>Costo por mes</b>
<b>Reintegro por cuenta</b>	20%	\$ 500
<b>Reintegro total 1.000 cuentas</b>		\$ 500.000

**Tabla 4: Presupuesto Acción 1**

	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>Total</b>
Costo reintegro	\$ 1.000.000	\$ 4.970.000	0	0	\$ 3.672.420

### *Anexo 2*

**Tabla 5: Costo Publicidad**

		<b>Costo mensual</b>
<b>Internet Marketing</b>	Plan Gold 2.000 clics	\$ 32.572
<b>E-mail Marketing</b>	500.000 envíos	\$ 11.725
<b>Total</b>		<b>\$ 44.297</b>
<b>Influencer</b>	Creación de contenido	\$ 30.000

**Tabla 6: Presupuesto Publicidad**

	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>Total</b>
<b>Publicidad</b>	\$ 44.297	\$ 62.902	\$ 84.917	\$ 114.638	\$ 306.754
<b>Influencer</b>	\$ 60.000	\$ 255.600	\$ 345.060	\$ 0	\$ 780.660
<b>Total</b>	\$ 104.297	\$ 318.502	\$ 429.977	\$ 114.638	\$ 1.087.415

Los costos de la publicidad en internet e E-mail marketing son proporcionados por la empresa de publicidad TECSID (tecsid.com). Los costos de *influencers* son aproximados y están basados en un informe de Pablo Weiss (Weiss Auberdiac, 2021). Los costos de publicidad en la vía pública son proporcionados por la empresa Marketing de Medios (marketdemedios.com).

*Anexo 3*

**Tabla 7: Costo mensual por Stand**

	<b>Costo Mensual</b>	<b>Costo Anual</b>
<b>Sueldo por vendedor</b>	\$ 66.626	\$ 799.512
<b>Alquiler espacio</b>	\$ 25.200	\$ 302.400

**Tabla 8: Inversión Stand**

<b>Armado Stand</b>	\$ 230.000
<b>Mobiliario</b>	\$ 221.000
<b>Total</b>	\$ 451.000

**Tabla 9: Presupuesto Stand**

	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>Total</b>
Sueldo empleado	\$ 0	\$ 0	\$ 1.079.341	\$ 1.457.110	
Alquiler Stand	\$ 0	\$ 0	\$ 408.240	\$ 551.124	
Diseño y armado	\$ 0	\$ 0	\$ 608.850	\$ 0	
Total	\$ 0	\$ 0	\$ 2.096.431	\$ 2.008.235	\$ 4.104.666

El sueldo por vendedor es de \$ 66.625,96 mensual y corresponde a la categoría Personal Auxiliar A” según la escala salarial de los Empleados de Comercio del nuevo acuerdo paritario (iProfesional, 2021). Según un informe de Belén Fernández (Fernández, 2021), hasta fines del año 2020 el precio básico promedio del alquiler en los shopping era

de \$ 2.800 por m2. Los precios del armado del stand y de mobiliario son un estimado proporcionado por diferentes ofertas en sitios web.

*Anexo 4*

**Tabla 10: Presupuesto terminales mPos**

	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo 1.500 unidades</b>
Terminal mPos	\$ 299	\$ 448.500
Comisión tarjeta de débito	3,29%	
Comisión tarjeta de crédito	5,29%	
<b>Total</b>		<b>\$ 448.500</b>

*Anexo 5*

**Tabla 11: Presupuestos por Acción**

	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Plan de acción 1</b>					
Costo reintegro	1.000.000	4.970.000	0	0	<b>5.970.000</b>
<b>Plan de acción 2</b>					
Publicidad	44.297	62.902	84.917	114.638	
Influencer	60.000	85.200	115.020	0	
<b>Total</b>	<b>104.297</b>	<b>148.102</b>	<b>199.937</b>	<b>114.638</b>	<b>566.975</b>
<b>Plan de acción 3</b>					
Sueldo empleado	0	0	1.079.341	1.457.111	
Alquiler stand	0	0	408.240	551.124	
Diseño y armado	0	0	608.850	0	
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2.096.431</b>	<b>2.008.235</b>	<b>4.104.666</b>
<b>Plan de acción 4</b>					
Terminal mPos	448.500				<b>448.500</b>
<b>Total inversión</b>					<b>11.090.140</b>

## Anexo 6

Tabla 12: Flujo de Fondo proyectado

	2021	2022	2023	2024
<b>INGRESOS</b>				
Ingresos Operativos	23.469.379	33.326.518	44.990.800	60.737.579
Incremento 10%	2.346.938	3.332.652	4.499.080	6.073.758
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>25.816.317</b>	<b>36.659.170</b>	<b>49.489.879</b>	<b>66.811.337</b>
<b>EGRESOS</b>				
Egresos Operativos	16.747.816	23.781.899	32.105.563	43.342.510
Plan de acción 1	1.000.000	4.970.000	0	0
Plan de acción 2	104.297	148.102	199.937	114.638
Plan de acción 3	0	0	2.096.431	2.008.235
Plan de acción 4	448.500	0	0	0
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>18.300.613</b>	<b>28.900.000</b>	<b>34.401.932</b>	<b>45.465.383</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>7.515.704</b>	<b>7.759.170</b>	<b>15.087.948</b>	<b>21.345.954</b>
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	2630496,4	2715709,3	5280781,7	7471083,852
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>	<b>4.885.208</b>	<b>5.043.460</b>	<b>9.807.166</b>	<b>13.874.870</b>