

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado **Reporte de Caso Tarjeta Naranja**

Licenciatura en Administracion

Diego Martin Terbeck

27627313

VADM07894

Profesora: Patricia Baron

2022

Resumen

El presente trabajo buscará desarrollar la Planificación Estratégica aplicada a la empresa Tarjeta Naranja y su unidad de negocios Naranja X.

En este sentido, a partir de los análisis realizados, se identificaron algunas oportunidades de mejora en el negocio actual, que permitirían una diferenciación en el mercado.

Este trabajo entonces tendrá como finalidad incorporar nuevas herramientas tecnológicas (API's) en la venta de seguros, que permita aumentar la venta y la cartera de la compañía y, a su vez, incrementar la permanencia en la empresa de sus clientes. Es por esto, que luego de analizar a la compañía, el mercado de *Bancassurance* y las compañías de Tecnología, se determina que el proyecto es relevante, rentable y estratégico para Naranja, y permite que esta misma sea más perdurable y sustentable a futuro. Palabras Claves utilizadas para la búsqueda: *Bancassurance*, Bancos, Seguros, Tecnología, API's, Tasa Abandono, Pólizas, Cartera Clientes, Retención Cartera, Plan Estratégico de Ventas.

Abstract

The present work will seek to develop the Strategic Planning applied to the Tarjeta Naranja Company and its business unit Naranja X.

In this sense, based on the analyzes carried out, some opportunities for improvement in the current business were identified, which would allow differentiation in the market.

The purpose of this work, then, will be to incorporate new technological tools (APIs) in the sale of insurance, which will increase sales and the company's portfolio and, in turn, increase the permanence of its clients in the company. Therefore, after analyzing the company, the *Bancassurance* market, and the Technology companies, it is determined that the project is relevant, profitable, and strategic for Naranja, allowing it to be more durable and sustainable in

the future. Keywords used for the search: Bancassurance, Banks, Insurance, Technology, API's, Retention Rate, Policies, Client Portfolio, Portfolio Retention, Strategic Sales Plan. Bank, Insurance, IT, API's, Churn, Retention Rate, Policy, Portfolio, Portfolio Retention, Strategic Sales Plan.

Índice de Contenido

Resumen.....	1
Abstract	1
Introducción	5
Análisis Macroeconómico: Pestel.....	8
Político.	8
Económico.....	9
Social.	11
Tecnológico.	13
Ecológico.	14
Legal.	15
Microentorno: Las cinco fuerzas de Porter.....	17
Poder de negociación de los clientes.....	17
Poder de negociación de los proveedores.....	17
Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	18
Amenaza de nuevos productos sustitutos.....	18
Rivalidad entre competidores.....	19
Análisis interno: Cadena de Valor	19
Actividades Primarias.....	19
Logística interna.....	19
Operaciones.	20
Logística externa.	21
Marketing y Ventas.	21
Servicio Postventa.....	22
Actividades Secundarias	23
Infraestructura de la empresa.	23
Gestión de Recursos Humanos.	23
Desarrollo de tecnologías.	24
Compras.....	25
Marco teórico.....	27
Diagnóstico	30
Propuesta de aplicación.....	32

<i>Descripción de la propuesta</i>	32
<i>Objetivos</i>	34
<i>Planes de acción</i>	36
<i>Gantt</i>	39
<i>Presupuesto</i>	39
<i>Análisis financiero</i>	42
Conclusiones	43
Recomendaciones	45
Bibliografía	46
Anexo.....	49

Índice de Imágenes

Ilustración 1 La reacción de los inversores al resultado electoral	9
Ilustración 2 Países de peor performance de actividad entre 2011-2021	10
Ilustración 3 Personas y Hogares alcanzados por planes sociales	12
Ilustración 4 Puntos de atención adaptados.....	21
Ilustración 5 Resultados NPS 2019	22
Ilustración 6 <i>Gestión de Proveedores: Mejora Continua</i>	25
Ilustración 7	33

Índice de Tablas

Tabla 1 Matriz FODA Tarjeta Naranja	26
Tabla 2 Plan de Acción 1	36
Tabla 3 Presupuesto Horas Plan de Acción 1	37
Tabla 4 Plan de Acción 2	37
Tabla 5 Presupuesto Horas Plan de Acción 2	37
Tabla 6 Plan de Acción 3	38
Tabla 7 Presupuesto Plan de Acción 3.....	38
Tabla 8 Presupuesto Total.....	38

Introducción

El siguiente trabajo, busca realizar un análisis de la empresa Tarjeta Naranja y las empresas que conforman el grupo con el propósito de establecer una planificación estratégica donde la empresa pueda lograr sobrellevar el impacto del COVID-19 mediante la implementación de tecnologías en el área de seguros.

Tarjeta Naranja tuvo su inicio en la provincia de Córdoba, Argentina, en el año 1985. Desde un principio, su misión fue brindar servicios financieros orientados al consumo de sus productos apoyados desde la empatía y el servicio al cliente. Desde el año de su creación hasta la actualidad, Naranja fue expandiéndose de manera regional hacia todo el país, incorporando más servicios y productos a su oferta, pero siempre manteniendo su foco central, sus empleados y clientes. Ya en 1995, con la alianza con el Banco Galicia, se vieron potenciado sus atributos, logrando así continuar con la escala alcista de su cartera en su *core bussiness* (negocio principal), el negocio financiero. Es la empresa líder en Argentina como la principal entidad emisora de plásticos a nivel nacional y la líder en el interior del país, cuenta con 238 sucursales en todo el territorio argentino. En 2018 la fusión con Nevada marcó un gran hito y permitió de manera inorgánica incrementar la comunidad de clientes y la red de comercios en todo el país, ya para el 2018 había alcanzado los más de 4.5 millones de clientes y 9 millones de tarjetas activas, entre otros productos.

Si el siguiente documento está orientado a Tarjeta Naranja, su objetivo principal es analizar la unidad de negocios de *Bancassurance* dentro de la compañía y el impacto del desarrollo de herramientas tecnológicas en el negocio como *Webservices* y *Api's*. Es por esto por lo que, si bien dichas herramientas en estudio son aplicables a todas las unidades, solo se tratará su impacto en el área descripta.

Bancassurance es un modelo de negocios donde el banco o compañía financiera trabaja a la par con las compañías de seguros. En este modelo, las pólizas de seguros son comercializadas por los canales de distribución de las compañías financieras. En él se potencia la venta de los productos financieros con una amplia gama de seguros y asistencias, cada uno acorde a las necesidades de los clientes. El éxito de este modelo radica en el desarrollo de nuevas tecnologías que permitan utilizar la información que estas industrias generan día a día y se construya un ecosistema donde se fusionen las operaciones financieras y no financieras.

Al abordar el área de seguros, la evolución del stock de cartera fue disminuyendo en los últimos años, de tener un stock de pólizas y asistencias en 2018 de 2.8 millones aproximados a pasar a 2.1 millones en 2021, este último producto del COVID-19 y la crisis económica. Uno de los ejes de esta caída es la disminución de ventas realizadas durante los últimos periodos, solo en los últimos años se pasa de un volumen de 80.000 ventas mensuales promedio durante el 2020 a 70.000 ventas promedio mes en 2021 (solo 6% venta digital). Esta variación interanual lleva la caída de cartera a 200.000 pólizas año, un 25% de caída del 2018 a la actualidad.

(<https://ws.bolsar.info/download/pdf/397298.pdf>).

Con respecto al COVID-19, su impacto en la industria del seguro se dio en diferentes planos, desde temas correspondientes a los empleados, hasta continuidad del negocio y su modelo comercial. Desde el punto de vista de sus clientes, las aseguradoras se vieron desafiadas a repensar tanto sus productos como también sus modelos comerciales. Con esto, procesos de venta, de atención al cliente, operativos y de siniestros tuvieron que ser redefinidos para poder seguir brindando calidad en el servicio otorgado.

Es por esto último, que se propone desarrollar e implementar herramientas tecnológicas, que permitan aumentar las ventas y mejorar la retención de clientes de la compañía. En la

actualidad, el uso de elementos o herramientas digitales en el proceso de venta, influyen y mejoran en la experiencia del cliente (McKinsey, 2016). Para lograrlo, la tecnología deberá estar en cada etapa del proceso en donde el cliente interactúe con la compañía, esta deberá ser predictiva y sencilla de usar para favorecer y generar una experiencia de usuario positiva. El disponibilizar los servicios de las aseguradoras de manera *online* (en línea) para los clientes, crea un valor agregado en el proceso que favorece el resultado final, en muchos casos la venta. Es por esto, que las empresas que estén conectadas a un verdadero ecosistema *API's* (siglas en inglés de Interfaces de Programación de Aplicaciones), son aquellas que podrán ofrecerles a sus clientes la mejor experiencia del mercado. Estas herramientas hacen de nexo entre los diferentes softwares, que a su vez permiten que las compañías puedan compartir información vital de sus clientes y así lograr mejores resultados. Adoptar este ecosistema, permitirá a Tarjeta Naranja, una nueva y rentable fuente de ingresos, ya que los clientes no buscan productos estandarizados, sino por el contrario, buscan productos a la medida de sus necesidades. Es por todo esto que hoy las empresas buscan cambiar y enfocar sus esfuerzos más en sus clientes y no tanto en sus productos (McKinsey, 2018, 2017).

Análisis Macroeconómico: Pestel

Político.

En cabeza del poder político, se encuentra el presidente Alberto Fernández, electo desde el 10 de diciembre del 2019, encabezando una coalición entre el PJ (Partido Justicialista) y el Frente de todos.

El 23 de diciembre de ese mismo año, el gobierno nacional promulgó la ley n° 27541 “Ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva en el Marco de la Emergencia Pública”. Esta ley, declara entre otras cosas, la emergencia pública en materia económica, financiera y fiscal busca desalentar la compra de moneda extranjera aplicando la alícuota del 30% sobre las compras con tarjetas de crédito y débito en esa moneda (biblioteca.afip.gob.ar, 2019).

A raíz de la pandemia global de COVID-19, el 19 de marzo del 2020 el presidente Alberto Fernandez promulga el decreto n° 297/2020 “Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio” (boletinoficial.gob.ar, 2020). Con este decreto y posteriores modificaciones el gobierno inicia la emergencia sanitaria y a una de las cuarentenas más largas del mundo, impactando severamente en la economía del país.

En octubre del 2021, con motivo de las elecciones legislativas, la coalición oficialista sufre una grave derrota alcanzando 8 puntos de diferencia a lo largo de todo el país. Esto llevó a una reconfiguración del parlamento con mayor presencia de la coalición no gobernante, Juntos por el Cambio. Producto de esta derrota, el Gobierno define ciertos cambios en su gabinete, mostrando señales de fragilidad política.

Como consecuencia de las últimas elecciones legislativas, surge en Argentina la ultraderecha de la mano de los economistas Luis Espert y Javier Milei. La libertad avanza, nombre de dicho partido, consiguió 5 de las 127 bancas de la Cámara de Diputados. Este

resultado, fiel reflejo del descontento de los jóvenes, posiciona a esta fuerza en la pelea por el poder para las elecciones presidenciales del próximo año (elpais.com, 2021).

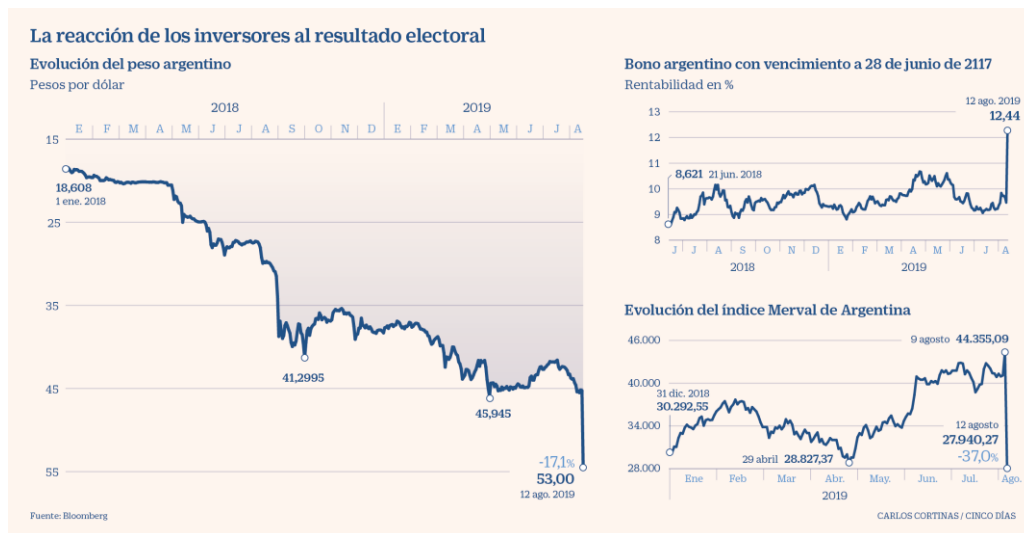
Analizando estos datos, se puede apreciar que la Argentina sufre una estabilidad política, producto del entorno global y de ciertos desaciertos del gobierno actual y sus antecesores. A raíz de esto y del descontento de la población con el manejo de país, es que surgen y toman relevancia fuerzas alternativas como la ultraderecha. Esto sin ninguna duda impacta en el sector privado y en la economía, resintiendo el crecimiento de la actividad.

Económico.

Como consecuencia de los resultados obtenidos en las paso 2019, donde Juntos por el Cambio pierde contra la coalición opositora del Frente de Todos, liderado por la fórmula Fernandez-Fernandez, el mercado y los inversores financieros comienzan a preocuparse (perfil.com, 2019). A raíz de esto, se produce en Argentina el llamado “lunes negro” en los mercados, la bolsa cae un 37%, el peso se deprecia un 32% sobre el dólar y el Banco Central lleva la tasa de interés hasta un 74% (elpais.com, 2019).

Ilustración 1

La reacción de los inversores al resultado electoral



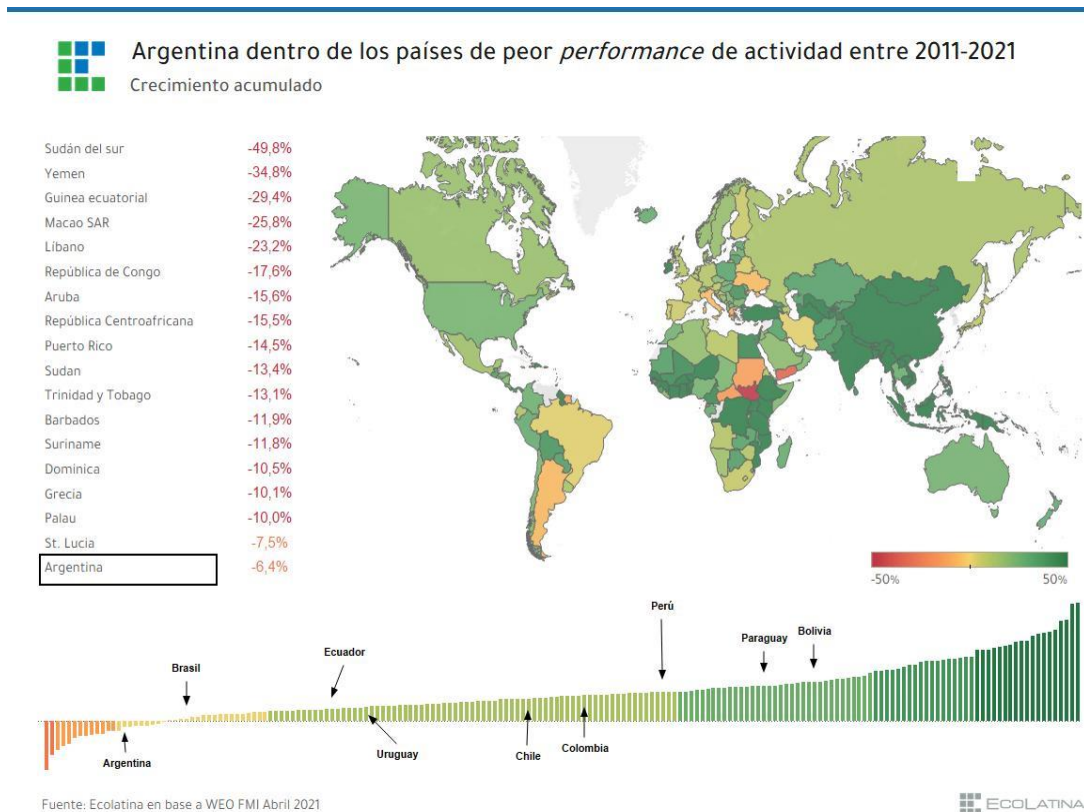
Fuente: (elpais.com, 2019).

Siguiendo la misma línea las empresas argentinas en Wall Street mostraron descensos marcados, YPF se desplomó un 30%, BBVA y Grupo Galicia rondaron perdidas aún mayores cercanos al 50% y más (elpais.com, 2019).

La dificultad de la economía argentina para retomar los niveles de PBI prepandemia tiene que ver con la lenta normalización de los sectores, pero también con la falta planes económicos que permitan el relanzamiento de la economía, y la ausencia de crédito externo entre otros. Es por todo esto que la Argentina se ubica dentro de los peores rendimientos de actividad a nivel global, lejos del resultado obtenido por países de la región (infobae.com, 2021).

Ilustración 2

Países de peor performance de actividad entre 2011-2021



Fuente: (infobae.com,2021).

En términos de desempleo, la tasa cerró en 2021 en torno a un 7% afectando así a 1.5 millones de argentinos. Este indicador se mantuvo debajo del 10% y anotó su sexta baja consecutiva, mostrando así una recuperación de 4 puntos porcentuales con respecto al mismo periodo del año anterior (tn.com.ar, 2022).

La última actualización del salario mínimo vital y móvil llevará el monto a \$47.850, este aumento consistirá en un incremento de un 18% en abril, 10% en junio, 10% en agosto y 7% en diciembre de este año (ámbito.com.ar, 2022).

Por otro lado, la meta de inflación calculada por el gobierno no se viene cumpliendo, la misma había sido planteada en 39,3%. Solo en el mes de marzo del 2022, la inflación mensual calculada por el INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos) llegó a 6,7%, un 55,1% interanual (indec.gob.ar, 2022).

Analizando los datos económicos, muy en línea con la inestabilidad política, se percibe hoy en el país una fragilidad que atenta contra la industria privada. La carga impositiva asfixiante, los cepos a las importaciones, las retenciones al sector agrícola y ganadero, la falta de estabilidad de la moneda, son algunos indicadores que muestran inestabilidad y falta de plan económico. Si bien la industria que se discute en este documento es la financiera y la aseguradora, y las mismas tuvieron excelentes rendimientos en los últimos años, a la hora de invertir en estas tecnologías estos indicadores son detractores a nivel decisorio.

Social.

En 2019 el Gobierno lanza “El Cuarto Plan de Acción de Gobierno Abierto”, el mismo está conformado por 18 compromisos que buscan desarrollar políticas transformadoras para solucionar problemáticas concretas de agenda pública. Dicho plan también cuenta con un anexo desarrollado por el Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad con recomendaciones para transversalizar la perspectiva de géneros y diversidad. La meta de este plan es lograr un Estado

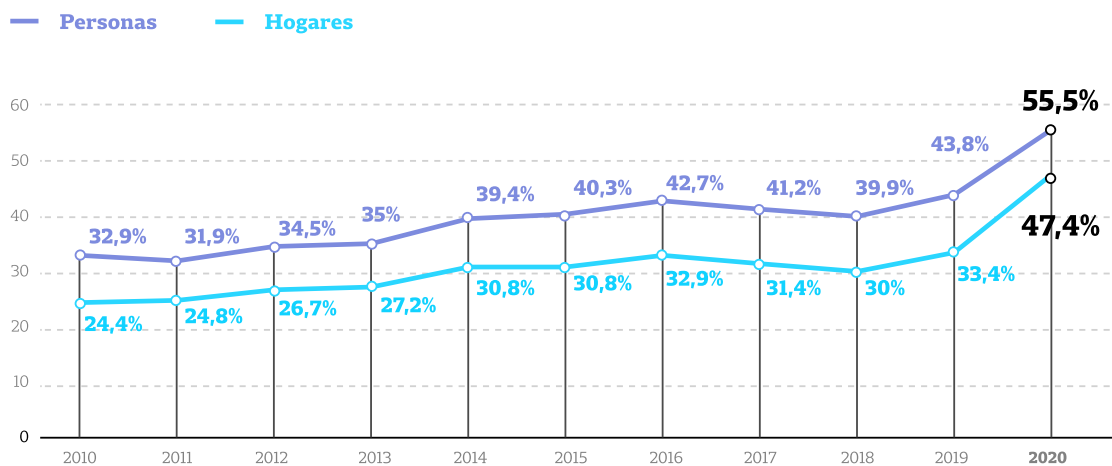
presente y abierto, con políticas inclusivas apoyadas en la integralidad de la población (argentina.gob.ar, 2019).

El nivel de pobreza en el país llegó a picos del 42% en el segundo semestre del 2020, incrementándose así en casi siete puntos porcentuales respecto del mismo período del 2019, en el contexto de la COVID-19 y la cuarentena obligatoria instalada en 2020 (infobae.com.ar, 2021).

En la actualidad, el 55% de la población del país recibe un plan social o asistencia alimentaria. Ese número era del 32,9% en 2010 y de 43,8% en la presidencia de Macri. Esto hizo que en los últimos 10 años, se dupliquen los hogares alcanzados por la ayuda alimentaria. De estos 22 millones de beneficiarios, la mayoría perciben otros planes sociales como la Asignación Universal por Hijo (AUH), alcanzando a 4 millones de madres (lanacion.com.ar, 2022).

Ilustración 3

Personas y Hogares alcanzados por planes sociales



Fuente: (lanacion.com.ar, 2022)

En Argentina, los impactos sociales de la pandemia del COVID-19 empeoraron la situación social que el país ya atravesaba. La crisis desenlazada por la pandemia afecta sin duda

a toda la sociedad, pero impacta mucho más a los hogares que ya se encontraban en la pobreza, en situación de vulnerabilidad y/o percibían ingresos bajos. Los sectores como la construcción, el comercio, hoteles y restaurantes y el trabajo doméstico son algunos de los más afectados por la cuarentena obligatoria. Las políticas sociales por la emergencia fueron centrales para enfrentar las condiciones de vida de los ciudadanos más vulnerables, pero no fueron suficientes por sí solas. La situación macro económica, el pequeño margen fiscal y las limitaciones estructurales sumados a la caída de la actividad global conforman desafíos que agudizan la emergencia social (cippeg.org, 2020).

Los niveles de desempleo en Argentina, la tasa cerró en 2021 en torno a un 7% afectando así a 1.5 millones de argentinos. Este indicador se mantuvo debajo del 10% y anotó su sexta baja consecutiva, mostrando así una recuperación de 4 puntos porcentuales con respecto al mismo periodo del año anterior (tn.com.ar, 2022).

La pobreza es uno de los factores más preocupantes de este análisis, con ella se acentúa la falta de educación y la desigualdad social. En un país rico en recursos, con vasto territorio fértil, con una educación que supo ser de excelencia en algún momento, estos indicadores muestran la falta de habilidad de nuestros líderes en la generación de empleo genuino y en la planificación de una educación pensada para el futuro.

Tecnológico.

El gobierno argentino impulsó el programa “ImpaCT.AR Ciencia y Tecnología”, que tiene el propósito de promover proyectos de investigación y desarrollo para brindar soporte a organismos públicos y de interés público. Este programa busca fomentar la articulación entre Ministerio de Ciencia y Tecnología con organismos públicos y hoy en día cuenta con más de 79 iniciativas en ejecución (argentina.gob.ar, 2022).

“Queremos un país donde no solo se utilice la tecnología, sino donde seamos capaces también de producir tecnología”, dice Fernando Peirano, presidente de la Agencia Nacional de Promoción de la Investigación, el Desarrollo Tecnológico y la Innovación. El funcionario agrega que “la pandemia ha demostrado las capacidades latentes que teníamos y la potencia que tiene la articulación de políticas públicas en esos ámbitos” (infobae.com.ar, 2021).

El presidente Alberto Fernández promulgó la ley del Congreso, donde el compromiso queda claro e institucionalizado. En un país que hoy está invirtiendo en el rango de 0,28 % de su PBI en I+D, nos comprometemos a financiar presupuestos públicos donde la ciencia y la tecnología vayan ganando peso hasta llegar al 1 % del PBI equivalente en 2032 (infobae.com.ar, 2021).

Considerando los datos expuestos sobre los factores tecnológicos, se puede observar cierto interés generado por el estado sobre estas políticas. Ahora, si bien el estado cumple un rol importante en esta área, es el sector privado que debería tener un rol principal a nivel desarrollo e inversión. Para esto, el estado deberá desarrollar un plan de incentivos a la inversión de capitales privados, tanto nacionales como extranjeros.

Ecológico.

El 21 de septiembre de 2020, el presidente Alberto Fernandez presentó el Plan de Políticas Ambientales de la nación. El mismo busca construir un modelo sostenible del cuidado ambiental. Durante este acto, también se anunció el Plan Federal de Erradicación de Basurales a Cielo Abierto, el Proyecto de Educación Ambiental, el plan de prevención de incendios y manejo de Fuego, todo esto bajo la órbita del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible liderado por Juan Cabandié. Dentro de las partidas presupuestarias, el Programa Nacional de Prevención de Incendios y Manejo del Fuego, contará con una inversión inicial de 45.5 millones de pesos.

Siguiendo con las partidas presupuestarias, el plan Casa Común, que contará con 600 millones de pesos para 2022, está orientado a la transformación social y económica a través de la financiación de proyectos municipales de agroecología, y preservación de reservas naturales urbanas.

Este plan se incorporará a la agenda de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en el 2030, a través de los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible).

En tanto, el Plan Federal de Erradicación de Basurales a Cielo Abierto, con un objetivo claro para mejorar la calidad de vida de los argentinos, prevé una inversión de 8 mil millones de pesos para los próximos dos años. Esto se logrará con la construcción de complejos socioambientales y la entrega de equipamiento para la gestión de residuos en el marco de la economía circular (argentina.gob.ar, 2020).

Hoy en día, Argentina genera el 0.9% de las emisiones globales de GEI, y se ubica en el Puesto 22 de 192 naciones de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC). Luego de la sanción de la ley 25.438, en 1998, se fijó el objetivo de establecer metas vinculantes de reducción de las emisiones para los países firmantes. Posterior y en consecuencia a esta se firma en el Acuerdo de París (ley 27.270), donde se compromete a reducir las emisiones de GEI un 15% al año 2030 (gba.gob.ar, 2022).

Analizando los datos ambientales podemos ver cierto interés de la Argentina en proteger sus recursos con una explotación consciente y sustentable, también el compromiso de reducir las emisiones de carbono para el año 2030. Para esto, es importante la correcta asignación de recursos económicos, y la regulación normativa de ciertas actividades.

Legal.

El Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación dictó la resolución 54/2021, la cual establece que el Régimen Legal del Contrato de

Teletrabajo, previsto por la Ley 27.555, entrará en vigor el 1° de abril del 2021 (Comunicado oficial, República Argentina, 2020).

El decreto 34/2019, impulsado por el presidente Alberto Fernandez, establece que los despidos sin causas estarán sujetos a la doble indemnización. Este decreto, instalado por solo 180 días, continúa vigente de manera gradual hasta junio del año 2022. Hoy con un índice de desempleo por debajo de los 8 puntos porcentuales, y con algunas señales de recuperación de la actividad, parece una herramienta obsoleta.

La industria del seguro en Argentina es regulada por la ley de seguros n°17.413, instalada en el año 1967. La misma menciona obligaciones, objeto del contrato de seguro, y particularidades de la actividad desarrollada. “El contrato de seguro sólo puede probarse por escrito; sin embargo, todos los demás medios de prueba, inclusive cualquier medio digital, serán admitidos, si hay principio de prueba por escrito. (Primer párrafo sustituido por art. 113 de la Ley N° 27.444 B.O. 18/6/2018)”(servicios.infoleg.gob.ar, 2022).

Las industrias financieras y de seguros están normadas y controladas por dos entidades independientes, la primera por el BCRA (Banco Central de la República Argentina) y la segunda por la SSN (Superintendencia de Seguros de la Nación). Ambos son organismos gubernamentales que dependen, en cierto modo, del poder político de turno. Estos organismos dictan leyes y normas independientes, la mayoría de estas conviven en lo que llamamos *Bancassurance*. A su vez, existen organismos que protegen al consumidor de manera local, como el DEFCO (Defensoría al Consumidor), donde cada provincia tiene su oficina que los representa. Todo esto hacen que la industria financiera y aseguradora, sea una de las más reguladas del mercado.

Microentorno: Las cinco fuerzas de Porter.

Poder de negociación de los clientes.

En la industria financiera y de seguros el cliente o consumidor es el factor determinante, la experiencia del cliente ha cobrado cada vez más relevancia con los desarrollos de las plataformas digitales gracias al empoderamiento de este.

La facilidad operativa ganada en los últimos años, hoy tanto la venta como la baja de los productos están normados y deben darse en el mismo medio, permiten al consumidor migrar de compañía y producto con cierta facilidad. Esto, sumado a la competencia entre las bondades del producto y los precios de este, hacen que el consumidor pondere la integralidad de la compañía (producto, precio, calidad y experiencia).

Hoy las compañías se centran mucho más en las necesidades puntuales y en el comportamiento de sus clientes que en el pasado, se crean áreas especialistas en experiencia del usuario y en el *customer journey* (término utilizado para la experiencia del cliente).

Es por esto por lo que los bancos, empresas financieras y aseguradoras deben trabajar en conjunto para lograr obtener la mayor cantidad de información de sus clientes. Para esto son necesarias las API's, que permitirán conectarse entre compañías para compartir dichos datos.

Poder de negociación de los proveedores.

Si bien la utilización de API's en la Argentina no tiene mucha historia, hoy existen varias empresas proveedoras de estas soluciones. Esto permite a las empresas financieras, bancos, empresas de servicios, y aseguradoras tener muchas opciones calificadas. Si bien los desarrollos suelen demandar tiempo, las opciones permiten ponderar aquellas compañías que ofrezcan mejores precios y tiempos de implementación.

Empresas que ofrezcan soluciones de pagos integrados a los servicios de ventas, y compañías que sean PCI Compliance serán aquellas que corran con ciertas ventajas contra sus competidores.

“PCI DSS stands for Payment Card Industry Data Security Standard (PCI DSS) – Established by leading payment card issuers, the PCI DSS provides guidelines for securely processing, storing, or transmitting payment card data” (controlcase.com, 2022).

Amenaza de nuevos competidores entrantes.

La industria financiera, de banca y seguros es una industria muy atomizada en Argentina. Si bien en los últimos años el auge se vio en la creación de los Bancos Digitales como Uala, Banco del Sol, Wilobank, Reba, Brubank y Naranja X entre otros, aún le falta camino por recorrer a la industria. Exceptuando a Tarjeta Naranja, el resto carece experiencia o recorrido en la venta de productos complementarios a los financieros.

Es por esto que creo que si bien va a seguir apareciendo competidores en el mercado de las Fintech, existe una ventaja importante a favor de Naranja que le permitirá ser uno de los jugadores fuertes de la industria.

Amenaza de nuevos productos sustitutos.

La innovación en la industria de las Fintech está instalada como premisa, las áreas de producto de estas están construidas desde una metodología *Agile*. Estas metodologías favorecen el desarrollo de proyectos con rapidez y flexibilidad, una filosofía totalmente diferente a la tradicional. Acá radica una de las ventajas competitivas de esta industria, enfocada en creación de contenido o productos de alta calidad, innovadores y que respeten la consigna del *time to market* (tiempo del mercado). Si bien esta industria se caracteriza por la creación de productos nuevos, novedosos y de calidad, la ventaja competitiva que acarrea esto es debido a la velocidad de reacción de la competencia.

Toda esta velocidad y creatividad en la innovación de la industria Fintech trae como contraste la lentitud de las compañías de seguros en la creación y la implementación de productos nuevos. Esta última se encuentra normada por la SSN (Superintendencia de Seguros de la Nación), entidad que opera con cierta lentitud aun en la actualidad.

Rivalidad entre competidores.

Si analizamos por separado las industrias podemos ver diferencias y similitudes entre ambas.

En la industria financiera la rivalidad entre competidores es elevada, si vamos puntualmente a las Fintech la industria está en auge y las primeras compañías como Uala lograron una posición de liderazgo.

En cuanto a la industria de seguros la realidad es otra, esta industria está aún más atomizada y distribuida en el mercado y salvo algunos liderazgos marcados en determinados riesgos, la distribución de primas es pareja. Solo para citar algún ejemplo, podemos ver a Zurich en el riesgo de seguros de vida posicionarse como líder indiscutido con un 42% de ventas del mercado (RussellBedfordArgentina, 2021).

En conclusión, la rivalidad en la industria es muy elevada. Existen en el mercado argentino compañías sólidas, con productos innovadores y con foco en el cliente que buscarán ganar participación en el mercado en los próximos años.

Análisis interno: Cadena de Valor

Actividades Primarias

Logística interna

Tarjeta Naranja y Naranja X son empresas financieras, en esta industria la logística interna se reduce a como la compañía gestiona insumos, procesos operativos y desarrollos de

productos y servicios para que luego sus canales tengas la posibilidad de brindarlos a sus clientes.

Para hacer que la logística interna fluya y tenga cierto dinamismo, la empresa rediseño su organización y plan de trabajo a partir del año 2020. Las tribus, equipos interdisciplinarios con misión y objetivos comunes y los CoEs, equipos y colaboradores con *expertise* (experiencia) concreto. Estos equipos son los responsables de que los servicios y productos tengan el mejor *delivery* (entrega) posible y asegurar que la experiencia de los clientes sea superadora.

Esta industria también tiene su parte tangible en la entrega de tarjetas y resúmenes, y si bien las empresas están tendiendo a emisiones 0 de papeles y plásticos, la realidad es que aún no están en la etapa de eliminar estos insumos por completo. El manejo y aprovisionamiento de este stock también hace referencia a la logística interna de la compañía.

Operaciones.

Lo que en una empresa tradicional es el Área de Operaciones, Tarjeta Naranja lo ha rediseñado y repensado para trabajar con metodologías Ágiles. Esta divide a los empleados en Tribus o CoEs las tareas específicas. Dentro de estos podemos destacar:

Tribu *Servicing*: responsable del área de cobranza y gestión de mora de la compañía.

Tribu Producto: Responsable de diseñar y mantener los productos que la empresa comercializa, además realizan tareas de *portfolio managment* (administración de cartera).

Tribu de Adquirencia: Responsable de brindar soluciones de cobranza para los clientes o socios comerciales de la compañía.

. CoE Agilidad: Responsables de la transformación del negocio, buscan innovar y ser referentes del mercado.

Logística externa.

Para que los servicios y productos sean entregados a sus clientes, la compañía se apoya en sus canales de atención físicos y digitales. Con 215 sucursales a lo largo del país y más de 250.000 comercios adheridos, podemos decir que la empresa está apoyada en un canal de distribución y atención robusto.

Ilustración 4

Puntos de atención adaptados



Fuente: Naranja

Marketing y Ventas.

La Tribu encargada en posicionar la marca y generar el máximo tráfico para asegurar las ventas en los canales es la de Marketing. Este tiene como responsabilidad aumentar el conocimiento de la propuesta de valor de la compañía, sus planes, promociones y productos; como así también, aumentar la autogestión de los clientes.

La empresa realiza fuertes campañas publicitarias que permiten incrementar el volumen de clientes. A partir de agosto de 2020, se activaron campañas digitales y de branding, llegando a un 65% de colocación digital a través de NOL, App Naranja y sucursales. Estas acciones

permitieron lograr un crecimiento sostenido, en especial durante el último trimestre del año, donde se superaron los \$1.100 millones en préstamos colocados a clientes Naranja en el lapso de un mes.

Servicio Postventa.

La estrategia de la organización es hacer foco en la cultura organizacional, crecimiento, experiencia del cliente y eficiencia. Son pilares para esto la tecnología y los medios digitales, logrando así excelencia en el servicio al cliente o postventa. Para ello pone a disposición no solamente la tecnología aplicada a sistemas, sino la infraestructura de sus canales físicos y la capacitación constante de sus colaboradores. Uno de sus puntos centrales de su misión es conectar a sus clientes con experiencias únicas, entre otras.

En su modificación del artículo tercero del Estatuto dice en su punto vi) “establecer servicios al cliente y/o plataformas tecnológicas que permitan implementar o dar apoyo a las actividades descriptas precedentemente” (Tarjeta Naranja, 2021).

Ilustración 5

Resultados NPS 2019

Aspectos de valoración positiva:

- Me atienden con buena predisposición.
- Brindan un buen servicio.
- Me ofrecen buenos planes de pagos.
- Nunca tuve inconvenientes.
- Buena aceptación de la tarjeta.

En 2019 tuvimos
49 puntos de NPS



Fuente: Canvas, 2022.

Actividades Secundarias

Infraestructura de la empresa.

La infraestructura de la empresa refiere a todos los elementos que permiten la administración general de la compañía para su correcto funcionamiento. En el año 2020 la compañía, en el marco de la revolución digital y las metodologías Ágiles, restructuro su organización en Tribus y en CoEs. Si bien este punto será descrito con mayor detalle, el objetivo de la compañía está orientada a que todas las áreas de la misma busquen generar experiencias satisfactorias para sus clientes.

En el marco de la evolución digital, la compañía trabajó con metodologías ágiles. Se implementó un nuevo diseño organizacional que permitió llevar adelante los desafíos del negocio, pasando de una estructura tradicional, a un diseño flexible donde los equipos multidisciplinarios se organizaron en tribus, COE's (centros de excelencia) y *squads* (equipos de trabajo) para crear experiencias de punta a punta que permiten facilitarles la vida a los clientes.

Gestión de Recursos Humanos.

Algunos reconocimientos a la compañía que demuestran su compromiso con el empleado y clima laboral:

Great Place to Work: 2° puesto como “Mejor Empresa Para Trabajar” y 1° puesto de “Los Mejores Lugares para Trabajar para las Mujeres en la Argentina” en la categoría más de 1.000 empleados.

Ranking MERCOSUR 2019: 1° puesto de las empresas con la mejor reputación del sector financiero y tarjetas de crédito.

Premios Conciencia: Mención de honor por la inclusión de colaboradores con discapacidades.

Como se menciona en el punto anterior, la compañía se reestructuró en el año 2020 para adaptarse a las metodologías de trabajo ágiles. Este nuevo diseño flexible, organizado por tribus y CoEs, busca mayor flexibilidad en el trabajo, incorporando diferentes miradas al integrarse por un equipo interdisciplinario. Algunas de estos equipos son:

- Tribus (*Servicing*, Visión, Marketing, Producto, Canales Asistidos, Adquirencia).
- CoEs (Seguridad de la Información, *Customer Experience*, Agilidad, *Big Data*, Arquitectura y Riesgo Crediticio).

A su vez, se renovó Espacio N, la plataforma digital de aprendizaje disponible para todos los colaboradores, incorporando la posibilidad de conectarse en cualquier momento. Durante el segundo trimestre, Naranja renovó NCamp, la academia de formación con herramientas que permiten mejorar o aprender nuevas habilidades e incorporar nuevos conocimientos de cara a la evolución del negocio y los nuevos desafíos de la compañía, que en 2020, acumuló más de 62.763,5 horas de formación virtual.

Desarrollo de tecnologías.

Durante 2020 Naranja se declaró una compañía de tecnología y sus activos digitales se consolidan como protagonistas del crecimiento actual y futuro de sus negocios. Así es como se comenzó a construir una única marca a la altura del ecosistema de productos y servicios financieros, con el objetivo de convertirse en la plataforma tecnológica y financiera más humana y elegida de los argentinos. Esto muestra claramente una orientación y apuesta de naranja hacia la tecnología, lo ven como el futuro cercano e invierten en eso.

En línea con esto, se diseña un nuevo modelo de sucursales del futuro, apuntadas a emplear tecnología de vanguardia: simple, intuitiva y facilitadora. La compañía pretende mantener su posición de liderazgo en Argentina y para ello continuará implementando los

proyectos de Evolución Digital, apostando a un crecimiento de su portfolio de productos basados en la tecnología.

En 2019 se lanza Naranja X, la empresa Fintech del grupo. Compañía financiera que se base en la tecnología y la accesibilidad como diferencial, desarrollando herramientas que permiten funcionalidades como enviar o recibir dinero, recargar su celular, entre otras.

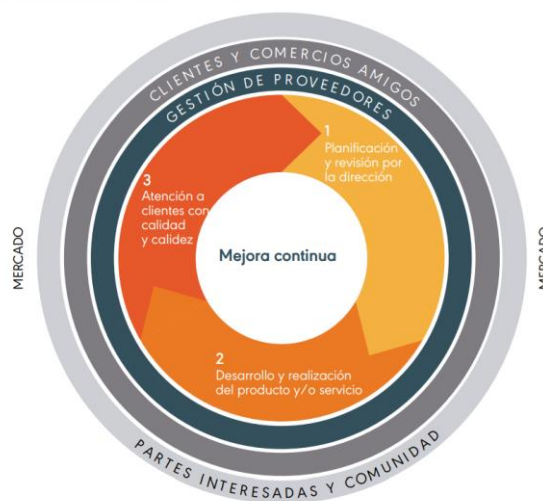
Si bien toda la compañía está vinculada con este modelo, es el CoE Arquitectura el encargado de esto ya que su misión es diseñar y asegurar la implementación de soluciones tecnológicas, al servicio del negocio.

Compras.

La empresa considera un aspecto esencial de la sustentabilidad la gestión y los principios normativos con los proveedores con los que trabajan. Es por esto por lo que los mismos reciben control y seguimiento a cargo de la Gerencia de Compliance, área encargada de garantizar el cumplimiento de criterios económicos, de responsabilidad social, prevención de riesgos laborales, gestión medio ambiental, y respeto de derechos humanos entre otros.

Ilustración 6

Gestión de Proveedores: Mejora Continua



Fuente: Naranja

Hoy la compañía cuenta con 4518 proveedores activos, 19 de ellos sustentables. Con el objetivo de crear conciencia y trabajar en la sustentabilidad, todos los acuerdos de contratación cuentan con cláusulas enfocadas en aspectos éticos, sociales, laborales, de derechos humanos, medioambientales y técnicos.

Tabla 1

Matriz FODA Tarjeta Naranja

<p><i>Fortalezas</i></p> <p>Marca: Tarjeta Naranja es una marca reconocida en todo el país, generando cercanía y confianza con sus clientes.</p> <p>Posicionamiento Mercado: Hoy la empresa es la primer compañía en emisión de plásticos del país. Esta escala permite solidez y liderazgo en el mercado argentino.</p> <p>Clima laboral: Este es uno de sus pilares, siendo una excelente compañía que retiene y atrae nuevos talentos.</p> <p>Innovación Tecnológica: Naranja es una compañía que se define como innovadora, sus sucursales 100% digitales permiten hoy mejorar la experiencia de sus clientes.</p>	<p><i>Amenazas</i></p> <p>Crisis Económica (tipo cambio, inflación, recesión económica del país).</p> <p>Industria en crecimiento: Mayor cantidad de competidores.</p> <p>Modelo Digital, Naranja posee una estructura física muy grande versus sus competidores nacidos de manera digital.</p> <p>Costos operativos mayores a sus competidores digitales.</p>
<p><i>Debilidades</i></p> <p>Disminución de Cartera de Servicio y Productos, lo que lleva a repensar el modelo comercial de la empresa.</p> <p>Financiación externa a tasas elevadas.</p> <p>Costos de operación elevados: La compañía fue creada con un modelo de distribución tradicional, para las nuevas tecnologías tendrá que adaptar este modelo para ser mas eficiente a nivel gastos.</p>	<p><i>Oportunidades</i></p> <p>Aumento de la actividad económica y el comercio online.</p> <p>Modelo Digital, su enfoque hacia la tecnología permite inversiones en el área para adaptarse al nuevo modelo digital de Bancassurance.</p> <p>Crisis económica, la solidez y la escala de Tarjeta Naranja le permiten sobrellevar de mejor manera las crisis. Esto permite que exista la posibilidad de un crecimiento inorgánico de su cartera (compra de empresas competidoras)</p>

Fuente: Elaboración Propia

Marco teórico

En el siguiente apartado, se abordarán los principales conceptos teóricos utilizados como sustento para el análisis de este caso, permitiendo profundizar y comprender conceptualmente aquellos temas que permiten el desarrollo y la conclusión de este.

La estrategia es el conjunto de acciones relacionadas y desarrolladas por los administradores para mejorar el desempeño de una compañía. Uno de los principales desafíos de las empresas es el de obtener mejores rendimientos por sobre sus competidores. Cuando estos rendimientos se logran decimos que la compañía tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales (Hill, Jones, & Schilling, 2015).

Se entiende como liderazgo estratégico a la creación de una ventaja competitiva por medio de la administración efectiva del proceso estratégico. En esta línea, la formulación de estrategias, luego de un correcto análisis interno y externo de la organización, y luego su implementación, pasan a ser relevantes para toda compañía (Hill, Jones, & Schilling, 2015).

La planificación o planeación estratégica incluye 5 pasos:

1. Elegir la misión de la compañía y sus metas principales.
2. Analizar el entorno competitivo externo para detectar oportunidades y amenazas
3. Analizar el entorno interno de la organización para detectar fortalezas y debilidades.
4. Hacer una correcta elección de las estrategias, basadas en las fortalezas de la compañía para aprovechar oportunidades externas. Estas deben perseguir los objetivos de la misión y las metas principales de la organización.
5. Una correcta y apropiada implementación.

Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos*. Un enfoque integral, 11a. edición.

Por otro lado, Porter (2008), refiere que el proceso de formulación de estrategias contiene tres pasos: el primero; identifica el sector del mercado donde se ubica la compañía, segundo; muestra la necesidad del análisis del entorno (competidores, sociedad, gobierno, política, economía) y fuerzas y debilidades de la compañía. El tercer paso, analiza posibles estrategias para poder aplicar y así luego elegir las más favorables.

Según Porter (2008), existen tres estrategias competitivas genéricas, su correcta aplicación contribuye a que la empresa tenga un mejor desempeño en el mercado, logrando así una ventaja competitiva. Porter describe tres estrategias competitivas: liderazgo en costos, liderazgo en diferenciación, y segmentación de mercado.

En la estrategia de liderazgo en costos, la empresa persigue el objetivo de reducir costos en todos los puntos de su cadena de producción, buscando eficiencias y monitoreando actividades., de tal manera que la eficiencia en costos le permita un mejor precio para colocar en el mercado.

En la estrategia de diferenciación, el objetivo de la empresa es ofrecer productos o servicios de mayor valor y que se perciban de esta manera los consumidores. Esta estrategia busca diferenciar el producto o servicio que la empresa ofrece, destacando ampliamente algunos atributos o características de tal manera que en la industria sea percibido y apreciado como algo único (Porter, 2008).

Al respecto (Stephen Robbins, 2005) menciona que cuando una empresa desea implementar esta estrategia de diferenciación debe procurar que sus productos y servicios cuenten con cualidades excepcionales que los distinguen de los de la competencia. La oferta de la

empresa puede distinguirse por varios atributos: calidad, servicio, un diseño innovador, capacidad tecnológica, vida útil y más.

Existen ciertos requisitos comunes que deben cumplir todas las organizaciones que elijan la diferenciación como estratégica, entre ellos encontramos: una alta calidad de profesionales calificados en las áreas de marketing, investigación y tecnología, un plan de incentivos basados en el cumplimiento de objetivos y una coordinación firme entre las áreas creativas y de mercado (Porter, 2008).

La diferenciación puede llegar a ser una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio del mercado, además esta brinda protección en contra la competencia gracias a la lealtad de marca de los clientes y porque disminuye la sensibilidad al precio. Esto también mejora la rentabilidad y permite prescindir de la posición de costos bajos enfocándose en la mejora continua de sus productos y servicios. La compañía que se diferencia para conseguir y conservar la lealtad de sus clientes estará mejor posicionada frente a los productos sustitutos que la competencia busque posicionar. (Porter, 2008)

Por último, en la estrategia de segmentación la empresa se concentra en satisfacer segmentos bien definidos, segmentando la cantidad estratégicamente necesaria a la población, los productos y zonas geográficas. El objetivo de esta estrategia no se centra en tener los mejores costos, o la mejor del mercado, sino es de lograr definir el segmento donde serán los mejores (Porter, 2008).

Diagnóstico

Luego de concluir con los análisis internos y externos previos, se llega a la conclusión de que la empresa Naranja X se encuentra en condiciones para poder aplicar la propuesta de planificación estratégica previamente planteada.

El contexto económico, político y social que atraviesa nuestro país está llevando a las compañías financieras y de seguros a achicar su posición en el mercado, perdiendo cartera de clientes año tras año. A su vez, la pandemia ha llevado a la industria a sus mínimos desde la crisis económica del 2001. Si bien la política monetaria del BCRA ha permitido grandes rentabilidades a los bancos y compañías aseguradoras, en un contexto de tasas normales y estabilidad económica para estas industrias será complicado mantener esos rindes sin una transformación tecnológica adecuada.

Cuando se analiza la pirámide social y sus ingresos, la crisis económica está generando un impacto considerable en el poder adquisitivo de la gente, los cuales buscan alternativas para efficientizar sus gastos y achicar sus erogaciones.

Por otro lado, el ingreso al mercado de nuevas *Fintechs* e *Insurtechs* pone a Naranja X en una posición de competencia impensada hace 10 años atrás. Hoy los jóvenes llamados nativos digitales, contienen una habilidad innata del lenguaje y el entorno digital gracias a que han adaptado la tecnología en primera instancia. Las herramientas tecnológicas ocupan un lugar central en sus vidas y dependen de ellas para estudiar, comprar, relacionarse, informarse, y más.

Dentro de las características de estos nativos digitales se encuentran:

1. Impacientes, versátiles
2. Innovadores y emprendedores
3. Comprometidos con el medio ambiente, colaborativos

A pesar de sus deficiencias institucionales, de infraestructura y crisis económicas, la Argentina es un país en el que la mayoría de la población tiene acceso a internet y teléfonos móviles, aproximadamente el 85% de la población tiene acceso a teléfonos móviles y un 80% tiene acceso a internet.

Es por esto por lo que las industrias financieras y de seguros deben atender los requisitos y estándares nuevos que demandan los consumidores de manera inmediata, desarrollando así herramientas innovadoras.

El eje de la planificación estratégica en este trabajo será la diferenciación, la misma va a permitir a Naranja X volver a posicionarse como líder en colocación de seguros, mejorando ratios de retención y, así, obtener mejores rentabilidades de su cartera. Dicho esto, si bien el objetivo central de este trabajo es el desarrollo de las herramientas de API 's, el éxito de esta herramienta no es su desarrollo e implementación, sino la sinergia de datos que genera entre estas dos grandes industrias. Las API 's serán solo el nexo entre las grandes bases de datos de sus clientes, que permitirán, con la aplicación de la inteligencia de datos, generar perfiles con propensión a la contratación de servicios customizados para sus necesidades.

Esta planificación concuerda con las posiciones estratégicas de la empresa, de su misión se desprende su objetivo de conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología. En el año 2020 Naranja X se declaró una compañía de tecnología y sus activos digitales se consolidan como protagonistas del crecimiento actual y futuro de sus negocios.

Propuesta de aplicación

Descripción de la propuesta

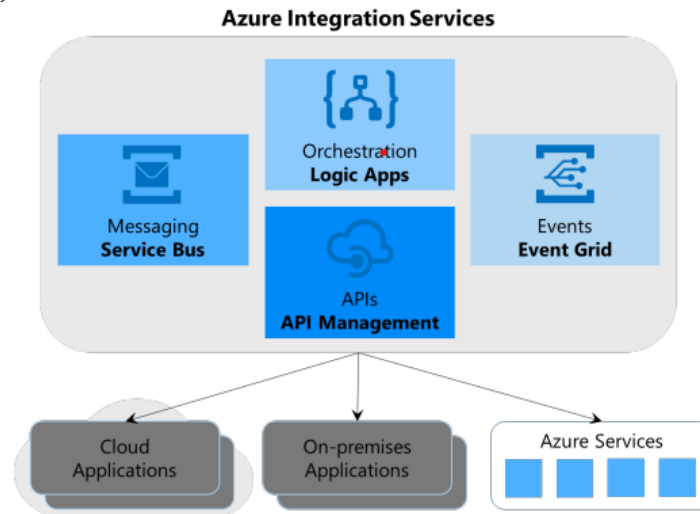
En el mercado de las compañías financieras, donde se destacan los servicios venta de seguros, colocación de préstamos, comercio electrónico, pagos, transferencias bancarias, entre otros, son las API las que permiten suministrar y administrar toda esta información para así facilitar los procesos de integración y sus operaciones. Estas permiten a estas instituciones, mejorar su oferta de servicios digitales de forma rápida y segura, empleando un ecosistema de aplicaciones y servicios de terceros, disponibles para sus clientes.

La integración efectiva de las distintas aplicaciones es esencial para toda organización, en muchas oportunidades esto significa conectar múltiples sistemas totalmente independientes. Para ello se presentará como opción la solución Azure API Management de la empresa Microsoft, una plataforma clasificada como “liviana” para aquellos países o mercados que comienzan a explorar en esta tecnología.

Esto implica crear una integración efectiva en Naranja X, esencial para conectar múltiples sistemas independientes, a menudo de manera compleja. Esta plataforma trasladará el centro de datos a la nube, utilizando servicios (iPaaS). Este es un conjunto de servicios en la nube que brindan cuatro tecnologías básicas basadas en la integración.

Ilustración 7

Azure Servicios de Integración



Fuente: Microsoft Azure Web

- Posibilita la publicación y administración de interfaces de programación de aplicaciones (API). Este servicio permite que los servicios de software sean accesibles a otros servicios de software y así facilitan su interacción creando un ecosistema unido de softwares diferentes pero que se interpretan entre sí.
- Una lógica sencilla de integración. Aquí van a ser posibles crear los modelos de venta y retención que permitan la concesión del objetivo central de este trabajo. Llamamos a esto *orchestration*, que permite el flujo de cualquier trabajo.
- Un servicio de mensajería, para que las aplicaciones y tecnologías de aplicación puedan comunicarse de manera adecuada. Este servicio proporciona colas de espera con mensajes hasta que puedan ser tomados por la aplicación receptora. Esto permite que las aplicaciones y la integración de software se comuniquen de forma asincrónica, incluso a través de diversas plataformas tecnológicas.
- Una tecnología que permite la comunicación mediante eventos.

Luego del análisis del caso, el siguiente plan estratégico propuesto para la empresa busca mejorar la performance del negocio de seguros. De esta manera, y a partir de una estrategia de diferenciación, se busca desarrollar esta herramienta tecnológica, que permita a la empresa tener un mejor conocimiento de clientes y sus necesidades. En ese sentido, y una vez implementadas las mismas, la compañía será capaz de administrar datos e información relevante de sus clientes con el fin de crear un perfil para cada uno de ellos, y así aplicarlo a un nuevo modelo comercial.

En el anexo y en el presupuesto se podrán visualizar los costos de esta herramienta y se adjunta también un Gantt con la estimación para Naranja X en desarrollo.

Objetivos

Objetivo general

Lograr aumentar la rentabilidad de Naranja X un 5% en el canal de seguros para diciembre de 2023.

Justificación: Este resultado se obtiene luego de estimar una mejora en la retención de la cartera y en el plan de ventas gracias a la implementación de la herramienta tecnológica y al armado de un nuevo modelo comercial. Esto impactará en un aumento de la facturación en este rubro y consecuente aumento en comisiones percibidas por las compañías. El número objetivo planteado para diciembre de 2023 es de recuperar 90000 clientes que traerá en un incremento de ARS 300 millones en comisiones percibidas (incremento del 5.3% contra 2022).

Objetivos específicos

- Contar con el 100% del personal seleccionado para el equipo que llevará a cabo el proyecto operativo y de desarrollo a septiembre 2022.

Justificación: Previo al proceso de desarrollo de la propuesta, se necesita incorporar los recursos humanos idóneos y específicos. Se priorizará la búsqueda interna dentro de las áreas de

tecnología, de esta manera se fomentará la movilidad interna y se optimizarán los tiempos de inducción.

- Contar con el desarrollo del 100% de la herramienta informática seleccionada para septiembre 2022. Se entiende por el 100% a la finalización de la implementación del desarrollo y a su soporte correspondiente.

Justificación: Para poder llevar a cabo la propuesta Naranja X destinaran los recursos tanto económicos como el equipo seleccionado en el punto anterior, para poder finalizar el desarrollo poniendo un plazo máximo de tiempo. Para esto, Naranja X utilizará metodologías ágiles, que le permitirá coordinar de manera eficiente y ágil todos los pasos del proceso productivo.

- Incrementar la venta de seguros en un 23% anual a diciembre del 2023 contra el año anterior, volviendo así a la performance de venta previos a la pandemia por COVID-19.
- Incrementar en un 0.5% mensual la retención de la cartera de clientes de seguros a diciembre del 2023.

Justificación: La utilización de las herramientas a desarrollar, permitirá a Naranja X diferenciarse del mercado por su propuesta de valor a sus clientes. En este objetivo se creará mediante metodologías ágiles un equipo con recursos humanos del área comercial, marketing, de experiencia del usuario, acompañados con el líder de proyecto APIs. Su objetivo será mejorar los ratios de ventas y retención creando una mejor propuesta de valor para sus clientes. Como se menciona previamente en este trabajo, las herramientas propuestas no generan valor por si solas, es importante comprender que para lograr cumplir los objetivos, todas estas deben estar integradas y deben converger en algo.

Para ampliar sobre las metodologías ágiles y sus características de aplicación, se encontrarán páginas de consultas en el anexo de este trabajo.

Planes de acción

Se crea un plan de acción para cada objetivo específico, con el fin de desglosar las actividades y alcances de cada etapa. Para su mejor entendimiento, se adjunta en el anexo el archivo soporte de este. En estos planes, veremos en una tabla apartada los recursos económicos calculados para dimensionar el costo de la propuesta.

Se toma como costo hundido y no será contabilizado en esta propuesta todo lo concerniente a infraestructura (edificios) y su costo de mantenimiento, como también los equipos informáticos a utilizar por estar dentro de los costos fijos anuales de la empresa.

Para todo lo relevante en sueldos, se tomarán dos esquemas:

Lo que refiere al equipo de tecnología, se consideró un promedio del costo por hora de más de 10 proveedores externos, sumado también el costo del recurso interno también expresado en horas. Se podrá revisar estos importes en el apartado Presupuesto Horas en el anexo.

Lo que refiere al personal no técnico, se tomaron los datos de referencia de la página Glassdoor, expresados en promedio.

Tabla 2
Plan de Acción 1

Plan de acción 1						
Descripción Tarea	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Fisicos	Tercializacion
	Inicio	Fin	Responsable	Area		
Definir cantidad de recursos y perfiles	1/7/2022	7/7/2022	Gerente RRHH/Gerente IT	RRHH/IT	Sala de Reuniones/PC/Manuales Descripción Trabajo	-
Busqueda Interna y Externa/Proceso de Selección	8/7/2022	10/8/2022	HR Recruiter	RRHH	Carterlera Interna/Pagina Web/Linkedin	-
Realizacion Inducción al area/empresa	20/8/2022	22/8/2022	HR Capacitación	RRHH	Welcome Pack/Libro Inducción/Útiles	-
Capacitación Externa sobre las nuevas tecnologías	23/8/2022	15/9/2022	HR Capacitación/Microsoft Azure	RRHH	Welcome Pack (pack bienvenida)/Libro Inducción/Útiles	Microsoft Azure
Creación de los equipos según metodología Ágile	15/9/2022	16/9/2022	Gerente RRHH/Gerente IT	RRHH/IT	Sala de Reuniones/PC/Manuales Descripción Trabajo	-
Asignacion de equipos tecnologicos para el desarrollo	16/9/2022	16/9/2022	Gerente IT	IT	Equipos Informáticos/Software/claves de acceso	-

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3
Presupuesto Horas Plan de Acción 1

Plan Objetivo 1	Tipo de recurso_1	Clasificación	CANTIDAD HORAS								Total 2022	Jun \$	Jul \$	Ago \$	Sep \$	Oct \$	Nov \$	Dic \$	Total \$	Ingreso Promedio Glassdoor	% Ocupacion			
			jun-22	Jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22															
Creacion Equipo Desarrollo Tecnologia	Gerente Recursos Humanos	Staff								-	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	-	-		
	Gerente IT	Staff								-	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	-	-		
	Reclutador	Staff		88	40					128	\$	\$	59,289	\$	26,950	\$	-	\$	-	\$	-	86,239	107,799.00	100%
	Capacitador	Staff			96	120				216	\$	\$	-	\$	52,968	\$	66,210	\$	-	\$	-	119,178	88,280.00	100%
	Capacitador	Staff			96	120				216	\$	\$	-	\$	52,968	\$	66,210	\$	-	\$	-	119,178	88,280.00	100%
TOTAL									560	\$	\$	59,289	\$	132,886	\$	132,420	\$	-	\$	-	\$	324,595		

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4
Plan de Acción 2

Plan de acción 2						
Descripción Tarea	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Fisicos	Tercializacion
	Inicio	Fin	Responsable	Area		
Eleccion Proveedor/Compra Licencias	1/7/2022	15/7/2022	Gerente IT/Gerente Compras	IT/OPS	Licencias Software	Microsoft Azure
Sprint 0 - Lanzamiento Proyecto y análisis del Lider de Proyecto de sus requerimientos	30/9/2022	4/10/2022	Gerente IT/Lider Proyecto	IT/PMO	RRHH/Equipos Informaticos/Sala Reunion/Visio Software	-
Sprint 1 - Set Up MVP (Producto Mínimo Viable)/Creación del Primer Beta	4/10/2022	25/10/2022	Gerente IT	IT	RRHH/Equipos Informaticos/Sala Reunion/Software Licencias	-
Sprint 2 - Set Up MVP 0.2/Revisión y Corrección MVP	25/10/2022	15/11/2022	Gerente IT/Lider Proyecto	IT/PMO	RRHH/Equipos Informaticos/Sala Reunion/Software Licencias	-
Sprint 3 - Final Set Up/Revisión del Desarrollo	15/11/2022	13/12/2022	Gerente IT/Lider Proyecto	IT/PMO	RRHH/Equipos Informaticos/Sala Reunion/Software Licencias	-
Desarrollo Apis Testing	25/10/2022	7/12/2022	Gerente IT	IT	RRHH/Equipos Informaticos/Sala Reunion/Software Licencias	-
Documentacion Proyecto	4/10/2022	15/12/2022	Lider Proyecto	PMO	RRHH/Equipos Informaticos/Sala Reunion/Visio Software	-
Implementación	7/12/2022	14/12/2022	Gerente IT	IT	RRHH/Equipos Informaticos/Sala Reunion/Software	-
Soporte Post implementación	14/12/2022	21/12/2022	Gerente Mesa de Ayuda	IT	RRHH/Equipos Informaticos/Sala Reunion	-

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5
Presupuesto Horas Plan de Acción 2

Plan Objetivo 2	Tipo de recurso_1	Clasificación	CANTIDAD HORAS				Total 2022	Jun \$	Jul \$	Ago \$	Sep \$	Oct \$	Nov \$	Dic \$	Total \$	Ingreso Promedio Glassdoor	% Ocupacion				
			jun-22	Jul-22	ago-22	sep-22															
API Implementacion Tecnologia	Gerente IT	Staff					-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-				
	Gerente Compras	Staff					-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-				
	Gerente Proyecto	Staff					-	\$	102,950	\$	102,950	\$	102,950	\$	-	\$	-	411,802	257,376.00	40%	
	Help Desk Manager	Staff					-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	31,363	313,629.00	10%	
	Analista Funcional	Staff	64	176	176	56	472	\$	157,991	\$	434,475	\$	434,475	\$	138,242	\$	-	\$	-	1,165,183	
	Analista Funcional	Staff	64	176	176	56	472	\$	157,991	\$	434,475	\$	434,475	\$	138,242	\$	-	\$	-	1,165,183	
	Desarrollo Front End	Staff	64	176	176	56	472	\$	157,991	\$	434,475	\$	434,475	\$	138,242	\$	-	\$	-	1,165,183	
	Desarrollo Front End	Staff	64	176	176	56	472	\$	157,991	\$	434,475	\$	434,475	\$	138,242	\$	-	\$	-	1,165,183	
	Desarrollo Integración/Implementacion	Staff	64	176	176	56	472	\$	157,991	\$	434,475	\$	434,475	\$	138,242	\$	-	\$	-	1,165,183	
	Desarrollo Integración/Implementacion	Staff	64	176	176	56	472	\$	157,991	\$	434,475	\$	434,475	\$	138,242	\$	-	\$	-	1,165,183	
	Analista Help Desk	Staff	64				64	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	157,991	157,991		
	Analista Help Desk	Staff	64				64	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	157,991	157,991		
Compra Licencia Microsoft Azure	Contratado					-	\$	12,785,371	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	-	12,785,371	582,699.68	DOLARES	
TOTAL						2,960	\$	13,836,266	\$	2,709,801	\$	2,709,801	\$	1,279,747	\$	-	\$	-	\$	20,535,615	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6
Plan de Acción 3 y 4

Plan de acción 3						
Descripción Tarea	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercialización
	Inicio	Fin	Responsable	Area		
Definir Perfiles y Cantidad de Recursos	22/7/2022	29/7/2022	Gerente Marketing/Gerente Comercial	COMERCIAL/MARKETING	Sala de Reuniones/PC/Manuales Descripción Trabajo	-
Creacion Scum	30/7/2022	14/8/2022	Lider Proyecto	COMERCIAL	Sala de Reuniones/PC/JOB POSTING CANALES DIGITALES INT.	-
Armado modelo de venta	15/7/2022	29/8/2022	Lider Proyecto/Lider Comercial	COMERCIAL	Sala Reuniones/Insumos/Software	-
Armado modelo de retencion	15/7/2022	29/8/2022	Lider Proyecto/Lider Exp. Usuario/Produ	COMERCIAL	Sala Reuniones/Insumos/Software	-
Revisión modelos y ajustes	30/8/2022	5/9/2022	Lider Proyecto/Gerente Com y Mark	COMERCIAL/MARKETING	Sala Reuniones/PC	-
Aprobacion Modelo	6/9/2022	12/9/2022	Gerente Comercial	COMERCIAL	Software/PC	-
Capacitacion Vendedores y Atención Clientes	11/9/2022	26/9/2022	RRHH Capacitación	RRHH	Sala Capacitacion/PC/Software/Presentación Curso/Insumos	-
Comité IT Implementación y Evaluación de Esfuerzos	13/9/2022	14/9/2022	Gerente Comercial/Gerente IT	COMERCIAL/IT	Sala Reuniones/PC/Software	-
Implementación Tecnologica	11/9/2022	21/9/2022	Gerente IT	IT	PC/Software Licencias	-
Armado Plan de Marketing	11/9/2022	12/9/2022	Gerente Marketing/Equipo Mark.	MARKETING	Sala Reuniones/Insumos/Software/Material de Investigación	-
Lanzamiento Programa	27/9/2022	27/10/2022	Gerente Comercial	COMERCIAL	Licencias Software/Equipos Informaticos/Salas y Centros de Atención y Venta	-

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7
Presupuesto Plan de Acción 3 y 4

Plan Objetivo 3	Tipo de recurso_1	Clasificación	CANTIDAD HORAS								Total 2022	Jun \$	Jul \$	Ago \$	Sep \$	Oct \$	Nov \$	Dic \$	Total \$	Ingreso Promedio Mensual	% Ocupación	
			jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22													
Incrementar Ventas y Mejorar Retención	Gerente de Marketing	Staff																				
	Gerente Comercial	Staff																				
	Gerente Proyecto	Staff																				
	Lider Comercial	Staff	160	160	160	160	160	160	160	160	1,120	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	1,400,000	200,000.00	100%
	Lider Experiencia del Usuario	Staff	160	160	160	160					640	200,000	200,000							800,000	200,000.00	100%
	Capacitador	Staff				80					80				44,140					44,140	88,280.00	100%
	Capacitador	Staff				80					80				44,140					44,140	88,280.00	100%
	Gerente IT	Staff																				
	Analista Funcional	Staff				40					40				98,744					98,744		
	Analista Funcional	Staff				40					40				98,744					98,744		
	Desarrollo Integración/Implementación	Staff				40					40				98,744					98,744		
	Desarrollo Integración/Implementación	Staff				40					40				98,744					98,744		
	Analista Marketing	Staff				160					160				101,028					101,028	101,028.00	100%
	Analista Marketing	Staff				160					160				101,028					101,028	101,028.00	100%
Ejecutivo Comercial	Staff				160	160	160	160	160	640				117,025	117,025	117,025	117,025	117,025	468,100	117,025.00	100%	
Ejecutivo Comercial	Staff				160	160	160	160	160	640				117,025	117,025	117,025	117,025	117,025	468,100	117,025.00	100%	
TOTAL										3,152	400,000	400,000	400,000	1,319,363	434,050	434,050	434,050	3,821,513				

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8
Presupuesto Total año 0 y 1

Egresos Totales año 0 y 1	Descripción	Clasificación	CANTIDAD HORAS								Total 2022	Jun \$	Jul \$	Ago \$	Sep \$	Oct \$	Nov \$	Dic \$	Total \$	
			jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22											
Plan 1	Creacion Equipo Desarrollo Tecnologia		0	88	232	240	0	0	0	560			59,289	132,886	132,420					324,595
Plan 2	API Implementacion Tecnologia		384	1056	1056	464	0	0	0	2,960	13,836,266	2,709,801	2,709,801	1,279,747					20,535,615	
Plan 3	Incrementar Ventas y Mejorar Retención		320	320	320	1280	480	480	480	3,680	400,000	400,000	400,000	1,319,363	434,050	434,050	434,050	3,821,513		
TOTAL											14,236,266	3,169,090	3,242,686	2,731,531	434,050	434,050	434,050	24,681,724		

Fuente: Elaboración Propia

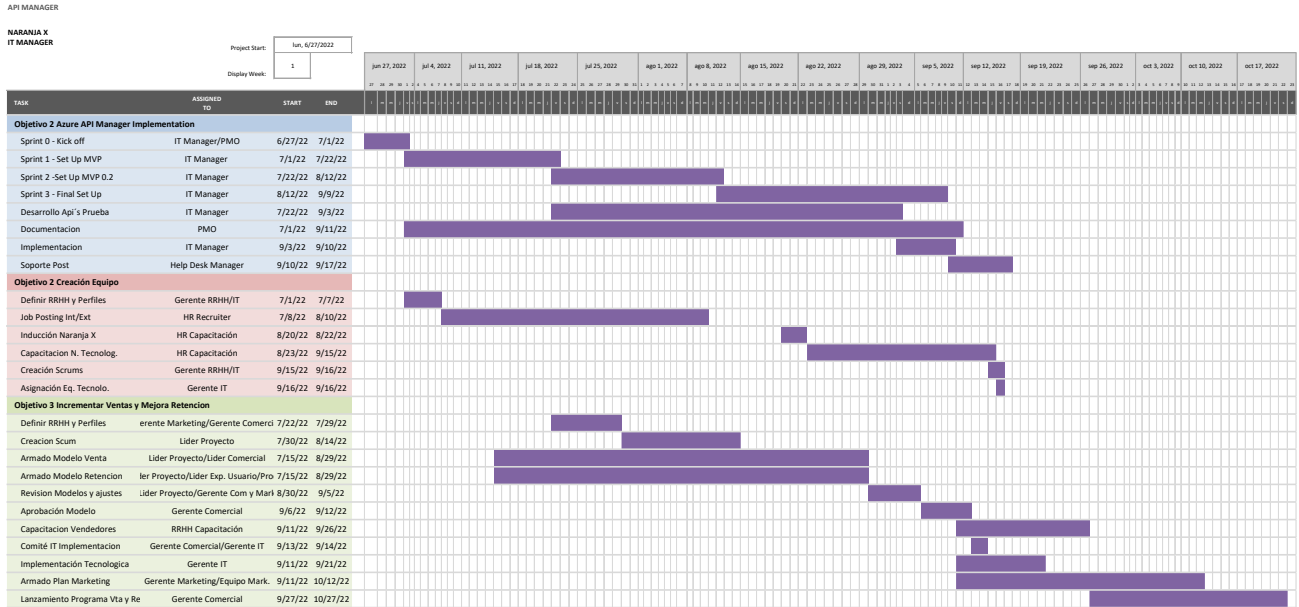
Tabla 9
Presupuesto Total 5 años

Egresos Totales 5 años	Descripción	Clasificación	FLUJO EGRESO PLANES POR AÑO (5 AÑOS)					Total 5 años
			2022	2023	2024	2025	2026	
Plan 1	Creacion Equipo Desarrollo Tecnologia		\$ 324,595	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 324,595.20
Plan 2	API Implementacion Tecnologia		\$ 20,535,615	\$ 16,879,005	\$ 21,609,426	\$ 26,802,966	\$ 30,822,171	\$ 116,649,183.32
Plan 3	Incrementar Ventas y Mejorar Retención		\$ 3,821,513	\$ 5,541,194	\$ 7,480,612	\$ 9,724,796	\$ 12,642,235	\$ 39,210,350.68
TOTAL			\$ 24,681,724	\$ 22,420,199	\$ 29,090,039	\$ 36,527,762	\$ 43,464,406	\$ 156,184,129

Fuente: Elaboración Propia

Gantt

Para un mejor entendimiento, se adjunta el archivo en el anexo de este trabajo.



Fuente: Elaboración Propia

Presupuesto

En el siguiente apartado, se ampliará en detalle la construcción de los presupuestos por plan de acción que se vieron en los puntos anteriores.

Plan de acción 1

Los costos en dicho plan de acción son estimados gracias a un promedio del valor hora entre más de 10 compañías externas y el costo promedio de los recursos similares internos, este valor podemos verlo en el anexo de este proyecto. El equipo necesario para este plan de acción supone:

- Gerente de RRHH (no se contempla en el costo)
- Gerente IT (no se contempla en el costo)
- 1 reclutador

- 2 capacitadores

Los costos de sueldos para los reclutadores y capacitadores son de \$107,799 y \$ 88,280 respectivamente. A su vez se calcula la cantidad de horas asignadas al proyecto, de esta manera poder alocar el costo real según la asignación de cada recurso. La fuente de consulta, que permite determinar los costos por puestos es obtenida de www.glassdoor.com.ar.

Plan de acción 2:

Los costos en dicho plan de acción son estimados gracias a un promedio del valor hora entre más de 10 compañías externas y el costo promedio de los recursos similares internos, este valor podemos verlo en el anexo de este proyecto. El equipo necesario para este plan de acción supone:

- Gerente IT (no se contempla en el costo)
- Gerente Compras (no se contempla en el costo)
- Gerente Proyecto
- Help Desk Manager (no se contempla en el costo)
- 2 analistas Funcionales
- 2 analistas Desarrollo Front End
- 2 analistas Desarrollo/Implementación
- 2 analistas Help Desk

El valor hora estimado para los recursos de desarrollo, funcional, implementación y help desk, es de \$2,469 (ver anexo). Los recursos que no se contemplan en el costo del presente plan de acción no están asignados al proyecto, solo cumplen su función e intervienen de manera esporádica sin generar un costo adicional a la compañía.

Plan de acción 3:

Los costos en dicho plan de acción son estimados gracias a un promedio de remuneraciones obtenida de www.glassdoor.com.ar y un promedio de horas técnicas idéntico al plan de acción 2. El equipo necesario para este plan de acción supone:

- Gerente de Marketing (no se contempla en el costo)
- Gerente Comercial (no se contempla en el costo)
- Gerente Proyecto (se contempla el costo en plan de acción 2)
- Líder Comercial
- Líder Experiencia del Usuario
- 2 capacitadores
- Gerente IT (no se contempla en el costo)
- 2 analistas Funcionales
- 2 analistas Desarrollo/Implementación
- 2 analistas de Marketing
- 2 ejecutivos comerciales

Los costos de remuneraciones para los integrantes de este plan de acción son:

- Líder Comercial: \$200,000
- Líder EU: \$200,000
- Capacitador: \$88,280
- Analista Marketing: \$101,028
- Ejecutivo Comercial: \$117,025

Análisis financiero

A continuación, se agregarán los resultados de VAN, TIR, ROI. En los anexos se podrán ver las plantillas que soportan estas imágenes que respaldan el proceso y los resultados obtenidos. Además se podrán ver los detalles de supuestos utilizados y en la segunda tabla se verá el desgregado del año 1 en meses.

Cash Flow Naranja X "Proyecto Api Manager"					
	2022	2023	2024	2025	2026
INGRESOS	TOTAL				
Total de ingresos netos		\$ 305,340,841	\$ 454,652,512	\$ 613,780,891	\$ 797,915,159
Plan de acción 1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de acción 2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de acción 3	\$ -	\$ -			
TOTAL DE INGRESOS	\$ -	\$ 305,340,841	\$ 454,652,512	\$ 613,780,891	\$ 797,915,159
EGRESOS	TOTAL				
Plan de acción 1	\$ 324,595	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de acción 2	\$ 20,535,615	\$ 16,879,005	\$ 21,609,426	\$ 26,802,966	\$ 30,822,171
Plan de acción 3	\$ 3,821,513	\$ 6,076,206	\$ 9,047,471	\$ 12,214,086	\$ 15,878,312
TOTAL DE EGRESOS	\$ 24,681,724	\$ 22,955,211	\$ 30,656,897	\$ 39,017,052	\$ 46,700,482
UTILIDAD BRUTA	-\$ 24,681,724	\$ 282,385,630	\$ 423,995,615	\$ 574,763,839	\$ 751,214,676
IMPUESTO A LAS GANANCIAS		\$ 98,834,971	\$ 148,398,465	\$ 201,167,344	\$ 262,925,137
UTILIDAD NETA	-\$ 24,681,724	\$ 183,550,660	\$ 275,597,150	\$ 373,596,495	\$ 488,289,540
5 años					
Inversión a realizar	-\$ 164,011,366.33				
Flujo del período 1	-\$ 24,681,723.73				
Flujo del período 2	\$ 183,550,659.53				
Flujo del período 3	\$ 275,597,149.58				
Flujo del período 4	\$ 373,596,495.50				
Flujo del período 5	\$ 488,289,539.68				
VAN	47,338,895				
TIR	76%				
ROI					
Beneficios	\$ 2,171,689,403.03				
Costos	\$ 164,011,366.33				
ROI	1224%				
0 y 1 año					
Inversión a realizar	-\$ 47,636,934.58				
Flujo del período 1	-\$ 24,681,723.73				
Flujo del período 2	\$ 183,550,659.53				
Flujo del período 3	N/A				
Flujo del período 4	N/A				
Flujo del período 5	N/A				
VAN	6,646,822				
TIR	72%				
ROI					
Beneficios	\$ 305,340,840.89				
Costos	\$ 47,636,934.58				
ROI	541%				

INGRESOS	2022 Enero	2022 Febrero	2022 Marzo	2022 Abril	2022 Mayo	2022 Junio	2022 Julio	2022 Agosto	2022 Septiembre	2022 Octubre	2022 Noviembre	2022 Diciembre	2022 TOTAL
Total de ingresos netos													
Plan de acción 1													\$ -
Plan de acción 2													\$ -
Plan de acción 3													\$ -
TOTAL DE INGRESOS													\$ -

EGRESOS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Plan de acción 1						\$ -	\$ 59,289.45	\$ 132,885.75	\$ 132,420.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 324,595
Plan de acción 2						\$ 13,836,266.47	\$ 2,709,800.63	\$ 2,709,800.63	\$ 1,279,747.49	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20,535,615
Plan de acción 3						\$ 400,000.00	\$ 400,000.00	\$ 400,000.00	\$ 1,319,363.31	\$ 434,050.00	\$ 434,050.00	\$ 434,050.00	\$ 3,821,513
TOTAL DE EGRESOS						\$ 14,236,266.47	\$ 3,169,090.08	\$ 3,242,686.38	\$ 2,731,530.80	\$ 434,050.00	\$ 434,050.00	\$ 434,050.00	\$ 24,681,724
UTILIDAD BRUTA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 14,236,266	\$ 3,169,090	\$ 3,242,686	\$ 2,731,531	\$ 434,050	\$ 434,050	\$ 434,050	\$ 24,681,724
IMPUESTO A LAS GANANCIAS													
UTILIDAD NETA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 14,236,266	\$ 3,169,090	\$ 3,242,686	\$ 2,731,531	\$ 434,050	\$ 434,050	\$ 434,050	\$ 24,681,724

Para dicho análisis se utiliza la tasa de referencia BADLAR de junio de este año, ubicada en 57.74% para Bancos Privados. Si bien el objetivo central de este trabajo tiene fecha máxima de medición en diciembre de 2023, se muestran proyecciones financieras tanto para el plazo 0 y 1 como para el de 5 años, llegando en ambas mediciones a resultados satisfactorios.

Para ambos plazos, se muestra una TIR positiva y superior a la tasa K utilizada (BADLAR), además vemos como también los indicadores VAN y ROI arrojan resultados muy prometedores.

Conclusiones

Luego de los análisis realizados en este trabajo, se ha identificado un contexto socioeconómico complejo, particularmente para las empresas financieras en Argentina. También el ingreso de nuevos competidores nacidos digitalmente prevé un futuro inmediato muy competido en un mercado en baja. Sin embargo, Naranja X posee un sólido posicionamiento de marca como una red comercial extensa, que le permite mantener su posición de liderazgo y lograr hacerle frente a este contexto.

Ante dicha situación, se entiende que Naranja X se encuentra en la necesidad de revertir ciertas tendencias y está en condiciones para el desarrollo de la planificación estratégica planteada en este documento. A través de esta estrategia de diferenciación, se busca que la

empresa pueda revertir la pérdida de cartera y ventas de los últimos años, y retome la productividad previa a la pandemia.

Es así, que luego de la implementación de este proyecto estratégico, la empresa estará preparada para que lograr tener mayor dinamismo, eficiencia y sobre todo mejorar su productividad. De esta manera, el proyecto presentado busca respetar y reforzar la misión de la empresa, la cual habla de conectar con experiencias únicas a sus clientes y continuar la senda de crecimiento apoyada en la tecnología. Con la aceptación de este proyecto y su posterior implementación, Naranja X será capaz de ser innovadora en el área con la utilización de Apis, y así se convertirá en una empresa mejor preparada para contrarrestar las amenazas y competencias de un mercado complicado en la Argentina.

Con el fin de verificar el cumplimiento del objetivo general, se realizaron proyecciones financieras, donde se calcularon los indicadores principales que validan que el proyecto presentado, es rentable y estratégico.

La inversión total estimada para la mencionada implementación será de \$156.184.129,20 en el plazo de 5 años, un monto accesible para una compañía como Naranja X que busca siempre la vanguardia en tecnología. Al ser un desarrollo que apunta a mejorar un rendimiento en un negocio ya preexistente y con muy buenos resultados en el pasado, la curva esperada para la mejora de estos ratios es corta, logrando así un resultado en el corto plazo que permite decir que este proyecto es rentable y sostenible en el largo plazo.

Es por todo esto, que se recomienda la aceptación y el desarrollo inmediato de este proyecto, apoyados en los resultados de los análisis cualitativos y cuantitativos presentados en los puntos anteriores.

Recomendaciones

Para finalizar, se realizarán algunas recomendaciones o sugerencias que permitan complementar este trabajo.

Posterior a la implementación del proyecto y logrado los objetivos planteados, se recomienda que la empresa desarrolle o aplique esta misma tecnología para todas las unidades de negocios de la compañía. Esto le permitirá a tarjeta Naranja lograr una integración completa y así maximizar las utilidades de las distintas unidades de negocios. Para lograr esto, se recomienda la creación de un equipo multidisciplinario que recorra de manera horizontal a toda la organización.

Otro punto crítico del negocio para Naranja es acerca del modelo banca. Como se ha repasado en las primeras unidades de este trabajo, la pandemia ha permitido acelerar cambios en el modelo de banca que se planteaban para un mediano o largo plazo. Hoy en día, el ingreso de clientes a sucursales ha bajado a casi un 10% de los valores prepandemia, esto más la inclusión de tecnologías de contratación ha permitido que el cliente a pie no regrese a las sucursales bancarias. Dicho esto, el proceso de reconversión del modelo bancario está sucediendo o va a suceder en el corto plazo, como sugerencia y apalancados en el desarrollo de herramientas como las que vimos en este trabajo, la velocidad en que se migre a un modelo más digital y menos presencial será un gran diferencial contra la competencia, y esto logrará una mejora sustancial en los costos operativos de la empresa.

Por último, y como sugerencia, es importante que realice una revisión de la visión y misión de la compañía. Luego de los cambios que Naranja ha atravesado (tecnológicos, adquisiciones, normativos, etc.), es probable que una revisión de sus estándares culturales ayude a resaltar y maximizar sus valores y permitan un mejor diseño de sus objetivos estratégicos.

Bibliografía

- Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2015). *Administración Estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral*. México D.F.: Cengage Learning Editores.
- Porter, Michael. (2008) *Estrategia Competitiva*, Ediciones Pirámide.
- Stephen Robbins, Coulter Mary. (2005) *Administración (8a ed.)*. Mexico D.F.: Editorial Pearson Educación.
- Andres Navarro Cadavid, Juan D. Fernández Martínez, J. Morales Vélez. (2013). *Revisión de metodologías ágiles para el desarrollo de software*. Universidad Autónoma del Caribe Colombia, Colombia. Recuperada de: <https://www.redalyc.org/pdf/4962/496250736004.pdf>
- BCRA (2022). *Resultados del relevamiento de expectativas del mercado (REM)*. Recuperado de: <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM220331%20Resultados%20web.pdf>
- Cámara de Comercio Bogotá (2019). *El mundo conectado por las API*. Recuperado de: <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/22728/4%20API.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Control Case Org. (2022). *PCI DSS Certification*. Recuperado de: <https://www.controlcase.com/certifications/pci-dss-certification/>
- Fernando Villarroel (13 de noviembre de 2021). *Ciencia y tecnología argentina: cuales son los desafíos del sector después de la pandemia*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/def/2021/11/13/ciencia-y-tecnologia-argentina-cuales-son-los-desafios-del-sector-despues-de-la-pandemia/>
- Gobierno de la República Argentina (21 de septiembre de 2020). *El presidente presentó el plan de políticas ambientales*. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-presidente-presento-el-plan-de-politicas-ambientales>

Gobierno de la República Argentina (2022). *Plan GIRSU*. Recuperado de:
<https://www.argentina.gob.ar/ambiente/erradicacion-de-basurales>

Glassdoor (2022). Recuperado de: https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/argentina-ejecutivo-comercial-sueldo-SRCH_IL.0,9_IN15_KO10,29.htm?clickSource=searchBtn

Ignacio San Roman, Madrid (13 de agosto de 2019). *La victoria del peronismo provoca un lunes negro en los mercados de Argentina*. Recuperado de:
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/08/12/economia/1565596168_356342.html

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2022). *Precios*. Recuperado de:
<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-3-5>

Juan Gasalla, Buenos Aires (27 de diciembre de 2020). *Economía 2021: cuales son los desafíos que deberá enfrentar la Argentina para volver a crecer*. Recuperado de:
<https://www.infobae.com/economia/2020/12/27/economia-2021-cuales-son-los-desafios-que-debera-enfrentar-la-argentina-para-volver-a-crecer/>

Ken Schwaber, Jeff Sutherland (noviembre de 2020). *La guía de scrum*. Recuperada de:
<https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Spanish-Latin-South-American.pdf>

Mar Centenera (21 de noviembre de 2021). *La ultraderecha irrumpe en argentina aupada por los más jóvenes*. Recuperado de: <https://elpais.com/internacional/2021-11-21/la-ultraderecha-irrumpe-en-argentina-aupada-por-los-mas-jovenes.html>

Microsoft Azure (2022). Recuperado de: <https://azure.microsoft.com/es-es/services/devops/>

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (30 de mayo de 2018). *Ley 27444*. Recuperada de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=311587>

Naranja X (2022). *Estados financieros Tarjeta Naranja, 2021.-* Recuperado de:
<https://assets.ctfassets.net/yxlyq25byinna/4LRSMclXT9J4DtHBURTzkN/40a68d3b4c8a8e1b7c8a6f3a1449a48f/1-TN-EEFF-30.09.2021-Definitivo-IRL-ICF..pdf>

Naranja X (2021). *Ahora somos Naranja X*. Recuperado de:
<https://www.naranjax.com/cultura-naranja>

Santander Trade Markets (marzo 2022). *Argentina: Política y Economía*. Recuperado de: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Tarjeta Naranja (30 de septiembre de 2021). *Tarjeta Naranja. Reseña Informativa*. Recuperada de: <https://ws.bolsar.info/descarga/pdf/397298.pdf>

TN Economía (23 de marzo de 2022). *El desempleo cerro 2021 en 7% y afectó a un millón y medio de argentinos*. Recuperado de: <https://tn.com.ar/economia/2022/03/23/el-desempleo-cerro-2021-en-7-y-afecto-a-un-millon-y-medio-de-argentinos/>

Anexo

Metodologías Ágiles

A continuación, se encuentran algunos trabajos y páginas de consultas donde se puede ampliar sobre la metodología aplicada en el desarrollo de la herramienta de este trabajo.

Ken Schwaber, Jeff Sutherland (2011). Scrum.org. La guía de Scrum.



GuiaRapidaScrum.pdf

Andrés Navarro Cadavid , Juan Daniel Fernández Martínez , Jonathan Morales Vélez (2013). Revisión de metodologías ágiles para el desarrollo de software.



Revision
Metodologias ágiles:

Planes



Planes.xlsx

Gantt



GANTT NARANJA
API.xlsx

Presupuesto Horas



Presupuestos
Horas.xlsx

Presupuesto Microsoft Azure

Microsoft Azure Estimate

Your Estimate

Service type	Custom name	Region	Description	Estimated monthly cost	Estimated upfront cost
API Management		East US	Premium tier, 1 base unit x 730 Hours; Self-hosted Gateways, 4 Gateways x 730 Hours; 0 additional units	\$6,795.57	\$0.00
API Management Support		East US	Developer tier, 2 unit(s), 730 Hours	\$96.07	\$0.00
			Support	\$0.00	\$0.00
			Licensing Program	Microsoft Customer Agreement (MCA)	
			Billing Account		
			Billing Profile		
Total Mes				\$6,891.64	\$0.00
Total Año				\$82,699.66	

Disclaimer

All prices shown are in United States – Dollar (\$) USD. This is a summary estimate, not a quote. For up to date pricing information please visit <https://azure.microsoft.com/pricing/calculator/>
This estimate was created at 5/30/2022 10:54:13 PM UTC.

Tarifas Horas Desarrollo

Tarifas

SW Factory	P1	P2
AYI	\$ 1,594.30	\$ 1,881.28
BDT	\$ 2,181.34	\$ 2,573.98
Gamana - PM	\$ 3,218.71	\$ 3,798.08
Gamana - AF	\$ 2,371.61	\$ 2,798.50
Gamana - Líder .Net	\$ 2,248.45	\$ 2,653.17
Gamana - SF .Net	\$ 1,612.09	\$ 1,902.27
Gamana - Líder BI	\$ 2,619.31	\$ 3,090.78
Gamana - SF BI	\$ 2,167.70	\$ 2,557.89
Everis	\$ 2,150.40	\$ 2,150.40
Sofrecom (Filenet P8)	\$ 2,234.40	\$ 2,234.40
Sofrecom (RPA)	\$ 1,841.21	\$ 1,841.21
Global Logic	\$ 2,203.78	\$ 2,600.46
Quares	\$ 1,938.01	\$ 2,286.86
Snoop	\$ 2,231.25	\$ 2,632.88
Consensus	\$ 1,249.50	\$ 1,474.41
Daeva	\$ 1,508.04	\$ 1,779.49
Double C	\$ 1,799.13	\$ 2,122.97
Tecnosoftware	\$ 1,232.25	\$ 1,454.05
Mazz	\$ 2,056.32	\$ 2,426.46
GLM	\$ 1,487.50	\$ 1,755.25
Pragma / Practia	\$ 1,265.75	\$ 1,772.05
Willis Towers Watson	\$ 7,870.00	\$ 7,870.00

Staff	P1	P2
Cerrito	\$ 2,526.85	\$ 3,108.03
Libertador	\$ 2,528.25	\$ 3,109.75

Average - Staff	\$ 2,818.22
Average - SW Factory	\$ 2,119.00
Average - Mix	\$ 2,468.61

REM



Resultados del
Relevamiento de Exp

Flujo Venta y Retención Cartera Seguros Naranja X

VIGENCIA MENSUAL											
SOPORTE											
NARANJA X NEGOCIO SEGUROS Y ASISTENCIAS											
RETENCION MENSUAL (%)	Total 2019	Total 2020	Total 2021	Total 2022	Total 2023						
NARANJA X NEGOCIO SEGUROS Y ASISTENCIAS	96.0%	92.0%	92.0%	92.0%	92.0%						
POLIZAS NUEVAS (#)											
NARANJA X NEGOCIO SEGUROS Y ASISTENCIAS	Total 2019	Total 2020	Total 2021	Total 2022	Total 2023						
	1,490,000	960,000	840,000	780,000	960,000						
POLIZAS NUEVAS											
NARANJA X NEGOCIO SEGUROS Y ASISTENCIAS											
COMISION EMITIDA BRUVA % SOBRE GWP	Total 2019	Total 2020	Total 2021	Total 2022	Total 2023						
NARANJA X NEGOCIO SEGUROS Y ASISTENCIAS	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%						
PROYECCIONES E HISTORICO											
POLIZAS											
NARANJA X NEGOCIO SEGUROS Y ASISTENCIAS											
COMISION EMITIDA BRUVA	Total 2019	Total 2020	Total 2021	Total 2022	Total 2023						
	2,484,472	2,317,226	2,074,996	1,872,786	1,972,570						
PRIMAS											
NARANJA X NEGOCIO SEGUROS Y ASISTENCIAS											
PRIMA EMITIDA BRUVA	Total 2019	Total 2020	Total 2021	Total 2022	Total 2023						
	5,889,246,765.54	8,731,786,796.23	11,772,884,853.95	14,273,986,193.21	19,722,937,281.50						
COMISIONES											
NARANJA X NEGOCIO SEGUROS Y ASISTENCIAS											
COMISION EMITIDA BRUVA	Total 2019	Total 2020	Total 2021	Total 2022	Total 2023						
	1,746,274,822.96	2,619,523,227.07	3,325,854,861.9	4,282,182,827.96	5,816,172,884.43						

VARIACION ANUAL RETENCION					
2019 vs 2020	2020 vs 2021	2021 vs 2022	2022 vs 2023		
0%	0.0%	0.0%	1%		
-10%					
VARIACION ANUAL VENTA					
2019 vs 2020	2020 vs 2021	2021 vs 2022	2022 vs 2023		
-11%	-12.5%	-7.1%	2.3%		
-15%					

VARIACION ANUAL CARTERA CLIENTES					
2019 vs 2020	2020 vs 2021	2021 vs 2022	2022 vs 2023		
10%	-1.1%	-0.5%	5.33%		
-251,147	-246,830	-19,7710	99,783		
VARIACION ANUAL GWP FACTURADA					
2019 vs 2020	2020 vs 2021	2021 vs 2022	2022 vs 2023		
2,882,827,018.68	3,027,102,063.73	2,521,081,830.25	5,428,277,088.29		
852,759,008.10	906,331,239.12	726,524,401.78	1,628,528,126.46		

PRIMA ANUAL x DIF CLIENTES		
2019	2020	2021
1,017,802,802.88	1,017,802,802.88	1,017,802,802.88
COMISION ANUAL x DIF CLIENTES	509,251,401.44	509,251,401.44

Cálculos Financieros

Cash Flow Naranja X "Proyecto Api Manager"					
	2022	2023	2024	2025	2026
INGRESOS	TOTAL				
Total de ingresos netos		\$ 305,340,841	\$ 454,652,512	\$ 613,780,891	\$ 797,915,159
Plan de acción 1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de acción 2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de acción 3	\$ -	\$ -			
TOTAL DE INGRESOS	\$ -	\$ 305,340,841	\$ 454,652,512	\$ 613,780,891	\$ 797,915,159

EGRESOS	TOTAL				
Plan de acción 1	\$ 324,595	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de acción 2	\$ 20,535,615	\$ 16,879,005	\$ 21,609,426	\$ 26,802,966	\$ 30,822,171
Plan de acción 3	\$ 3,821,513	\$ 6,076,206	\$ 9,047,471	\$ 12,214,086	\$ 15,878,312

TOTAL DE EGRESOS	\$ 24,681,724	\$ 22,955,211	\$ 30,656,897	\$ 39,017,052	\$ 46,700,482
UTILIDAD BRUTA	-\$ 24,681,724	\$ 282,385,630	\$ 423,995,615	\$ 574,763,839	\$ 751,214,676
IMPUESTO A LAS GANANCIAS		\$ 98,834,971	\$ 148,398,465	\$ 201,167,344	\$ 262,925,137
UTILIDAD NETA	-\$ 24,681,724	\$ 183,550,660	\$ 275,597,150	\$ 373,596,495	\$ 488,289,540

5 años	
Inversión a realizar	-\$ 164,011,366.33
Flujo del período 1	-\$ 24,681,723.73
Flujo del período 2	\$ 183,550,659.53
Flujo del período 3	\$ 275,597,149.58
Flujo del período 4	\$ 373,596,495.50
Flujo del período 5	\$ 488,289,539.68

0 y 1 año	
Inversión a realizar	-\$ 47,636,934.58
Flujo del período 1	-\$ 24,681,723.73
Flujo del período 2	\$ 183,550,659.53
Flujo del período 3	N/A
Flujo del período 4	N/A
Flujo del período 5	N/A

VAN	47,338,895
TIR	76%

VAN	6,646,822
TIR	72%

ROI	
Beneficios	\$ 2,171,689,403.03
Costos	\$ 164,011,366.33
ROI	1224%

ROI	
Beneficios	\$ 305,340,840.89
Costos	\$ 47,636,934.58
ROI	541%

Supuestos

- Plan de acción 2: Evolución valor licencia según Tabla FX con cotización estimada dólar (consultora financiera externa)
- Plan de acción 3: Evolución del gasto de recursos ajustado con coeficiente inflacionario (Tabla Inflación REM)
- Total Ingresos Brutos por la mejora en ventas y retención, evolución del beneficio logrado año 2023 indexado por inflación (Tabla Inflación)
- A partir del año 2024, queda constante el n° de clientes obtenidos hasta diciembre del 2023
- Solo se trabaja con los costos incrementales por el desarrollo de la aplicación (plan 1, 2 y 3) entendiéndose que los demás costos operativos no varían.
- Se muestran VAN, TIR y ROI tanto para período 0 y 1 como para 5 años
- Los ingresos como los costos son SIN IVA

Tabla 1: Inflación (REM)	2022	2023	2024	2025	2026
	73%	59%	48.9%	35%	30%

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia BADLAR JUNIO Bancos Privados	57.74%

Tabla 2: FX Evolución	2022	2023	2024	2025	2026
	\$ 154.60	\$ 204.10	\$ 261.30	\$ 324.10	\$ 372.70

Macroeconomic Assumptions								
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Inflación	53.8%	3610%	46%	60%	45%	35%	30%	30%
GDP Growth	-2%	-9.90%	8.60%	2.50%	3.00%	2.50%	2.50%	2.50%
FX	63	89.25	108.1	154.6	204.1	261.3	324.1	372.7
Yield			40%	36%	31%	26%	24%	18%
Devaluación				43%	32%	28%	24%	15%

Nota: Para Inflación de toma hasta la información REM (2024), luego se toman estas referencias que son promedio de consultoras financieras externas. De este cuadro se toman las referencias de FX completo y Inflación año 25 y 26.



Flujo TIR VAN
ROI.xlsx