

UNIVERSIDAD SIGLO 21



Trabajo final de graduación.

Reporte de caso.

Planificación estratégica para aumentar la rentabilidad de Tarjeta Naranja mejorando la experiencia del usuario y sumando nuevos clientes.

Alumno: Contigiani, Gustavo Nicolás

D.N.I: 29319118

Legajo: VADM20489

Licenciatura en Administración de Empresas

Profesor Director TFG: Dr. Carlos Vittar

Agradecimientos

A mi ingeniera y doctora favorita. A vos flaquita hermosa de mi corazón por el aguante y acompañamiento. Sos una gran compañera y me haces mejor persona.

A mis hijos Lucio y Victoria, que aprendimos juntos “a leer y escribir” en ésta pandemia que tanto nos ha quitado, pero a la vez hemos aprovechado.

A mi familia y amigos por la comprensión y el apoyo.

A Roche Argentina por permitirme desarrollarme y brindarme las herramientas.

A la Universidad Siglo 21 y los docentes que he tenido a lo largo de la carrera y tanto me han enseñado...y lo seguirán haciendo.

Resumen

En el marco de la carrera Administración de Empresas de la Universidad Siglo 21, se lleva a cabo un reporte de caso para Tarjeta Naranja S.A, desarrollando una planificación estratégica que permita analizar, diagnosticar, evaluar soluciones y proponer concretamente un plan de implementación. El objetivo del mismo es aumentar un 15% la rentabilidad de dicha empresa en el período de dos años, mejorando la experiencia del usuario y sumando nuevos clientes, a través de una estrategia competitiva de diferenciación que considera distintas áreas para llegar a un enfoque holístico. Para esto se abordaron en profundidad cuatro planes de acción consistentes en aumentar las ventas, disminuir la morosidad, aumentar la satisfacción del cliente y mejorar la comunicación de la compañía. Ello dio como resultado un proyecto viable.

Palabras clave: planificación estratégica, rentabilidad, experiencia del usuario, diferenciación.

Abstract

Within the framework of the Business Administration course of studies at Universidad Siglo 21, a case report for Tarjeta Naranja S.A. is carried out, developing a strategic planning process that allows analyzing, diagnosing, evaluating solutions and suggesting a specific plan of action. The objective is to increase the company's profitability by 15% in a two-year period, improving users' experience and acquiring new customers, through a competitive differentiation strategy that considers several areas to reach a holistic approach. For this purpose, four plans of action were implemented thoroughly, which involved sales increase, delinquency rate reduction, customer satisfaction increase and company's communication improvement. As a result, a viable project came up.

Keywords: strategic planning, profitability, user experience, differentiation.

Índice

Introducción	1
<i>Marco de referencia institucional</i>	1
<i>Antecedentes de campo o empíricos</i>	2
Análisis de situación	2
<i>Ambiente externo</i>	3
<i>Macro entorno. Análisis PESTEL</i>	3
<i>Micro entorno. 5 fuerzas de Porter</i>	7
<i>Ambiente interno</i>	9
<i>Cadena de valor</i>	9
<i>Integrador: Ambiente externo e interno. Análisis FODA</i>	13
<i>Matriz BCG</i>	15
Marco Teórico	16
Diagnóstico y discusión	18
<i>Declaración del problema</i>	18
<i>Justificación del problema</i>	19
<i>Conclusión diagnóstica</i>	19
Propuesta y plan de implementación	20
<i>Propuesta</i>	20
<i>Objetivo general</i>	20
<i>Objetivos específicos</i>	20
<i>Alcance</i>	21
<i>Planes de acción</i>	21
<i>Presupuesto</i>	29
<i>Diagrama de Gantt</i>	29
<i>Indicadores</i>	30
Conclusión y recomendaciones	31
Lista Bibliográfica	33
Anexos	39

Introducción

Se lleva a cabo un reporte de caso analizando la empresa Tarjeta Naranja S.A. Se desarrolla una planificación estratégica que permita aumentar la rentabilidad, habiendo analizado previamente sus causas y efectos (ver Anexo 1).

Marco de referencia institucional

Tarjeta Naranja nació en 1985 en la provincia de Córdoba, Argentina, como respuesta al impulso emprendedor de sus fundadores David Ruda y Gerardo Asrin.

Si bien empezó de manera regional, tuvo un crecimiento exponencial primero a nivel nacional, a través de la alianza con Banco Galicia (1995); y luego a nivel internacional con el acuerdo junto a Visa, MasterCard y American Express (1998-2005).

Posteriormente, hacia el 2017, evolucionó para expandir el portfolio de productos y servicios y pasó a llamarse simplemente Naranja.

Por último, en 2019 lanzó la Fintech Naranja X dando un salto al futuro en los nuevos negocios digitales (ver Anexo 2).

Actualmente Naranja es la principal entidad emisora de plásticos a nivel nacional y cuenta con más de 3000 colaboradores (extracto de LinkedIn). Está presente en cada una de las provincias argentinas, con más de 150 sucursales y 22 Mini Unidades de Negocio (MUN), en las localidades que tienen entre 20 y 50 mil habitantes (Naranja, 2019).

Naranja intenta estar cerca de la gente para brindarle herramientas que las ayuden a crecer, mejoren su calidad de vida y accedan a más posibilidades.

Con el presente reporte de caso, y teniendo en cuenta la evolución digital de Naranja se intenta mejorar la rentabilidad a través de la mejora en la experiencia del usuario.

Antecedentes teóricos

El sector financiero se encuentra en plena revolución, dadas las transformaciones digitales, el surgimiento de la criptomoneda y las nuevas oportunidades que aparecen día a día (Toro Cuervo, 2020).

La estrategia competitiva busca obtener una posición favorable en un sector determinado, en donde se manifiesta la competencia (Porter, Michael 1991).

Cuando una empresa diseña una estrategia que crea valor y la implementa con éxito, alcanza la competitividad estratégica. En consecuencia, una estrategia intenta ser una serie de compromisos y acciones para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva (Hitt, M. Ireland, D. Hoskisson, R. 2015).

Antecedentes de campo o empíricos

Según Rojas (2017) quien publica un trabajo en la revista científica del Banco de Desarrollo de América Latina: la tecnología digital modificó para siempre la manera de consumir servicios financieros. Ya no hace falta prácticamente hacer la cola en el banco, ir al cajero y operar de manera tradicional. Hoy día la mayoría de las cosas se hacen por internet, a través de los smartphones, billeteras virtuales, contactless, etc. Tal es el caso de BBVA que ha acelerado su ritmo de innovación en pos de estar listo para la era digital.

De acuerdo al Estudio Fintech 2020: Ecosistema Argentino, publicado en la Cámara Argentina de Fintech, en dicho año se duplicó la cantidad de participantes respecto al 2018. La industria creció a pesar de un contexto macroeconómico negativo y la pandemia de COVID-19. Esta última sin duda aceleró los procesos aún más dadas las restricciones. Funcionó como un catalizador para aquellos que no manejaban las tecnologías financieras, entre otros.

Para Ualá, la experiencia del usuario (Ux / Cx) es súper importante. Tal es así que a comienzos de 2021 crearon un equipo destinado exclusivamente a interactuar con la App, probar los canales de comunicación y vivir en primera persona la experiencia propiamente dicha (Ualá, 2021).

Análisis de situación

Se detectan algunas causas principales que conducen al problema de la pérdida de rentabilidad como ser el aumento de morosidad y la insatisfacción del cliente, como así también el déficit en las comunicaciones de la empresa. Los efectos son entre otros, mayores costos legales por los morosos y pérdida de clientes.

Ambiente externo

Se analizará al ambiente externo, partiendo de aquellas cuestiones más lejanas, de las cuales no se tiene el control. Es decir, el macro entorno, a través de la herramienta PESTEL (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales). Para luego analizar la industria (servicios financieros) en lo inmediato a la organización, es decir el micro entorno, usando como recurso el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter.

Macro entorno. Análisis PESTEL.

Factores políticos

Internacionalmente la guerra entre Rusia y Ucrania genera hostilidades políticas que se intensifican. Esto conlleva a mayor riesgo e impacto en los mercados financieros (El Cronista, 2022).

De acuerdo al decreto 867/2021 publicado en el boletín oficial el 24-12-2021, en relación al aislamiento por COVID-19, sólo deberán aislarse los casos sospechosos y confirmados por el lapso de 10 días desde el inicio de síntomas; y de contacto estrecho por 7 días teniendo PCR negativo. Por consiguiente, la experiencia del usuario de servicios financieros podría ser reinventada, o no, de acuerdo a cada compañía.

El presidente Alberto Fernández, quien asumió en el 2019, actualmente se encuentra en una disputa de poder importante con la vicepresidenta Cristina Fernández. Hay una interna muy grande en la derecha que tiene en estado de alerta a todos. Se esperan cambios en el gabinete en lo sucesivo. Esto genera incertidumbre, en los mercados financieros, por las medidas que se puedan llegar a tomar (El Cronista, 2022).

Según el comunicado de prensa 22/56 del FMI, el acuerdo con el mismo evita el default, lo que genera cierta estabilidad. A su vez dicho ente sostiene que la inflación debería disminuir. En consecuencia, los servicios financieros podrían verse alentados (Fondo Monetario Internacional, 2022).

Por medio de comunicación “A” 7024 el BCRA actualiza y clasifica a los deudores, establece la gestión de créditos, la graduación de los mismos y prevé los riesgos de incobrabilidad (BCRA, 2020).

Factores económicos

De acuerdo al último informe técnico publicado por el INDEC (abril, 2022) (ver Anexo 3) Argentina presenta una inflación interanual acumulada del 55,1%. El primer trimestre del año lleva un 15,3% de aumento, la más alta desde 1991; y se proyecta una inflación cerca del 60% para fin de año (Infobae, 2022). La consecuencia directa de esto es que las decisiones financieras se vean alteradas, por la pérdida del poder adquisitivo entre otras cuestiones (elaboración propia con base en Martino, Sofía 2016).

La elevada inflación de marzo, según sostiene el BCRA, es producto del shock internacional que generó la guerra en Ucrania, que modificó sensiblemente los precios de los alimentos y energía, junto con otros bienes y servicios regulados (combustibles, prepagas y educación entre otros) e incrementos estacionales (ropa).

Por otro lado, dicho organismo en el último informe monetario mensual de marzo 2022, comparte medidas que tienden a palear el contexto inflacionario aumentando las tasas de interés para fortalecer la moneda local y prorrogando hasta el 30 de septiembre del corriente una línea de financiamiento para la inversión productiva. De ésta manera, luego de proteger la producción durante la pandemia, se intenta ahora estimular el desarrollo productivo para expandir la oferta agregada (BCRA, 2022).

Según resolución general 4815/2020 de la Administración Federal de Ingresos Públicos, sigue vigente el límite por mes de USD 200 para atesoramiento personal. Esta compra se grava con un 35% de impuesto a las ganancias y bienes personales. (AFIP, 2020). A su vez en el 2019 el gobierno creó el impuesto país a través de la ley 27.541, para una Argentina más inclusiva y solidaria. El mismo carga un 30% más a la compra de moneda extranjera. Todo esto conlleva a que las entidades financieras pierdan potenciales clientes debido a la alta carga tributaria (iProfesional, 2022).

En Argentina conviven varios tipos de cambio en relación a la cotización de la moneda estadounidense, cotizando al 13 de abril a USD 115 el dólar oficial (promedio entre compra-venta. Fuente Banco Nación) y USD 195 el blue (Ámbito, 2022). Los servicios financieros deberán mantenerse en alerta y competitivos constantemente en relación a ésta cuestión.

Según los principales indicadores del INDEC, la tasa de desocupación durante el último trimestre del 2021 fue del 7% sobre la PEA (población económicamente activa), la pobreza de 37,3% y la indigencia 8,2%, para el segundo semestre del 2021 (INDEC, 2022).

Factores sociales

De acuerdo al último Boletín Integrado de Vigilancia n°593 emitido por el Ministerio de Salud, a nivel internacional se registraron 6.063.093 muertes en el mundo, y 127.434 a nivel nacional, lo que denota una baja considerable de posibles usuarios para el mercado financiero (Ministerio de Salud, 2022).

En contraposición, la pandemia aceleró la transformación digital. Aumentaron las compras online y los medios de pago electrónicos. Por lo cual los bancos tradicionales se vieron obligados a reinventarse y acelerar sus procesos de inclusión financiera remota, cerrando cerca de 200 sucursales en todo el país (Elaboración propia con base en Ehuletche Ana Belén, Negocios y Política, 2021).

Así mismo el trabajo híbrido post pandemia llegó para quedarse. Modelos de trabajo remoto que ya estaban pensados, se implementaron definitivamente. Aquellos empleados con posibilidad de home office abaratan costos de transporte, comparten más tiempo con la familia y pueden administrar mejor sus tiempos (El Día, 2022). Este incremento del trabajo remoto, en relación al capital humano, es una de las medidas claves que se adoptaron en las entidades financieras (Price Waterhouse & Co, S/F).

Desde el Ministerio de Desarrollo Social detectaron la necesidad de capacitar a parte de la población, como consecuencia de los avances tecnológicos producto de la pandemia. Junto con el Foncap (Fondo de Capital Social) articularon una serie de capacitaciones virtuales y videoconferencias para que la inclusión digital acompañe a la inclusión financiera (Ministerio de Desarrollo Social, 2020).

Factores tecnológicos

Un estudio entre el World Economic Forum (WEF) y Deloitte sostiene que las compañías financieras, mas allá de su tamaño, dependen en gran medida de las grandes empresas tecnológicas. Estas últimas proveen innovaciones claves en los servicios financieros que elevan la experiencia del cliente.

Según Adriana Sanjulián, en un artículo publicado en Forbes, la inteligencia artificial por medio de algoritmos informáticos, permite recolectar y analizar datos para que los inversores luego tomen mejores decisiones. El “Machine Learning” o aprendizaje automático ayuda a encontrar nuevas oportunidades para invertir (Forbes, 2022).

Alejandro Scasserra, experto en fintech y finanzas digitales, comparte una publicación en El Economista, donde manifiesta por qué las fintech crecieron tanto durante la pandemia. El e-commerce, el miedo al contagio por el uso de efectivo (que favoreció las billeteras virtuales), el contacless y los códigos QR son parte de las nuevas tecnologías que ponen de manifiesto el crecimiento del sector post pandemia (El Economista, 2020).

Factores ecológicos

De acuerdo a Rubén Chávez, CEO de una empresa de préstamos en línea, las fintech pueden colaborar mucho con el medio ambiente, eliminando el uso excesivo del papel y disminuyendo las sucursales físicas, con todo lo que eso implica en la disminución de recursos energéticos, consumo de agua, gas, etc. (Ecoportal, 2020).

Respecto a la emisión de plásticos, ya hay fintech que operan sin la necesidad de contar con una tarjeta física, valiéndose de los smartphones, códigos QR y DNI. Tal es el caso que Wibond que ofrece pagar en cuotas sin usar una tarjeta (Innovar y Emprender Córdoba, 2022).

Factores legales

Hay una alerta gremial importante producto del cierre de sucursales físicas en los bancos tradicionales para competir con las fintech. Esto derivó en la reducción de personal del sistema tradicional. Se plantea que desde inicios de 2020 a marzo del 2021 cerraron 224 sucursales y se recortaron 2975 puestos de trabajo (iProfesional, 2021) (ver Anexo 5).

La ley de teletrabajo 27.555 se promulgó en agosto del 2020 en el boletín oficial. Está regulada por el Ministerio de Trabajo y obliga a las empresas a registrarse, proveer las herramientas necesarias y limitar la jornada laboral a sus trabajadores. Gracias a la digitalización y al contexto remoto debido a la pandemia, el mercado laboral de las fintech creció logrando llegar a más países (Infotechnology, 2022).

Por otro lado, las entidades financieras están comprendidas bajo la ley 21526, que data de 1977, y establece entre otras cosas que los bancos podrán realizar operaciones activas, pasivas y de servicios siempre y cuando estén reguladas por el BCRA.

Conclusión análisis PESTEL

Puede verse de acuerdo a cada factor, que se detectan oportunidades y amenazas. Será cuestión, por parte de los servicios financieros, capitalizar y potenciar las primeras y/o minimizar y trabajar en pos de evitar los efectos de las segundas (ver Anexo 6).

Micro entorno. 5 fuerzas de Porter.

Siguiendo con el análisis de la industria de los servicios financieros, se analizan las fuerzas que determinan la intensidad competitiva y la rivalidad en la misma.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de plásticos pierden poder ante el aumento de la digitalización, billeteras virtuales y transformación digital.

Por otro lado, el gran crecimiento y proyección que tienen los servicios financieros (USD 500.000 en los tres años siguientes según un estudio del ecosistema argentino) hacen que los proveedores tecnológicos deban adaptarse a sus necesidades para acompañar ese crecimiento (BAEnegocios, 2019), por lo que nuevamente se ratifica el bajo poder de los proveedores.

Los proveedores de las fintech son claves para la innovación. La transformación digital que ofrecen es imprescindible para mejorar la experiencia de los usuarios (eID proveedor Fintech, 2020). La industria seleccionará aquellos que mejor se adapten a sus necesidades. Queda demostrado nuevamente que es la industria quien elige al proveedor, y no el proveedor a la industria, por lo que nuevamente se ve plasmado el bajo poder de negociación de los proveedores.

Poder de negociación de los clientes

En Argentina, tan solo 15 de 100 personas tiene acceso a una tarjeta de crédito, la cual funciona como principal instrumento de financiación dado el contexto inflacionario. A su vez, personas subatendidas por el segmento bancario tradicional,

se inclinarán por las fintech que mejores condiciones les ofrezcan, entre tasas para los préstamos y posibilidad de financiar un bien específico entre otras (Bank Magazine, 2021). Para los clientes abrir una cuenta es muy fácil y generalmente no tiene costo. Pueden hacerlo a distancia, mediante una App o llamando telefónicamente. Así mismo los clientes tienen fácil acceso a la información para comparar qué compañía le conviene.

Por lo anterior, y por la necesidad de tener una experiencia fluida y directa, el poder de negociación de los clientes es muy alto. Dado que hay gran oferta en la industria, el cliente se inclinará por aquella compañía que tenga mejores costos, beneficios, mayores y mejores servicios, atención al cliente y la posibilidad de múltiples monedas (Entrepreneur, 2022).

Competidores potenciales o amenaza de nuevos entrantes

Si bien la barrera de entrada para los nuevos competidores, es elevada dados los costos de las tecnologías, la banca tradicional tiene los recursos y puede aliarse con Startups para apalancar su agilidad. Los bancos están cazando herramientas revolucionarias para la industria (Negocios Digitales Movistar, 2021).

Asimismo, barreras de entrada como la captación de financiación (Business Angels, Fondos de Venture de Capital, Líneas de créditos de banco) o captación de personal cualificado, también son dificultades y retos para los nuevos entrantes (IEBS, 2019).

Productos sustitutos

Según Porter, la necesidad de un comprador puede ser reemplazada por aquellos productos que ofrezcan similares características, pero con mejores condiciones, ya sea por costo, diferenciación o enfoque. Fintech, Bigtech, Neo Bancos y/o todos aquellos jugadores que se reinventen para ofrecer lo que el cliente necesite serán considerados como tales (elaboración propia con base en Porter).

Mercado Libre tiene promociones bancarias con tarjetas de crédito en 12, 18 y 24 cuotas sin interés. También ofrece comprar en cuotas sin tarjeta a través de Mercado Crédito (Mercado Libre, 2022).

Ualá ofrece un crédito desde la App, de hasta \$500.000 en 24 cuotas fijas, con la posibilidad de simularlo y definir cantidad de cuotas, días de pago y cancelación anticipada (Ualá, 2021).

Hay amplia oferta de productos sustitutos en la industria de los servicios financieros, por lo cual aquellos que mejor se diferencien y aporten valor obtendrán una ventaja competitiva.

Rivalidad entre competidores

La industria fintech ha demostrado ser un mercado muy atractivo y con mucho crecimiento, tanto para inversores como para los consumidores. Regularmente nacen nuevas fintech, y la rivalidad se intensifica. Las nuevas tendencias marcarán quién tome la delantera (Perfil, 2022).

Siguiendo con la temática anterior, dentro de esas tendencias están la reestructuración de la banca tradicional, la posibilidad de compartir los datos de forma segura (huella digital), el poder comprar ahora y pagar luego con distintas posibilidades de financiamiento, esquemas de plataformas descentralizadas que eliminen intermediarios, la aceptación de criptomonedas, mercados de compra venta a través de tokens, entre otras.

Conclusión 5 fuerzas de Porter

El poder de cada fuerza varía de industria a industria. Sin duda, en el ambiente de los servicios financieros, prevalecerán aquellas compañías que ofrezcan mejores tecnologías, más fáciles e intuitivas, que protejan los datos del cliente, ofrezcan menores costos y brinden una mejor atención, potenciando la experiencia del usuario en su totalidad.

Ambiente interno

Cadena de valor

Actividades primarias

Logística interna

Aquí vale la pena diferenciar si se trata de productos (para el caso de los plásticos, por ejemplo) o de servicios (tecnologías de la información).

En cuanto a los plásticos, no hay mucha información de cómo es la recepción, el almacenamiento y el procesamiento de los mismos. Sí se sabe que han evolucionado de tradicionales a contactless; y que el proceso interno de selección de proveedores es muy minucioso, se priorizan los nacionales y hay un registro de los mismos (Naranja, 2019).

En cuanto al análisis y procesamiento de datos, previo al nacimiento, se manejaban con ficheros metalizados. Luego Naranja evolucionó invirtiendo en analítica avanzada para potenciar los resultados del negocio. La tecnología hizo que los datos estén al alcance de todos en la organización, para de esta manera aportar valor y mejorar la experiencia del usuario (Naranja, 2019).

Así, los canales de entrada de esos datos de usuarios son a través de smartphones y apps (Naranja Online, NaranjaX), página web, 0800 telefónico, e-mail, chat y sucursales (página web de NaranjaX, “Queremos Ayudarte”).

Operaciones

Se digitalizó el viaje del cliente haciendo más atractivo el portfolio de productos. Las operaciones se tornaron más ágiles y flexibles, empoderando a los colaboradores para brindarle al usuario final una mejor experiencia.

Se realizan capacitaciones y perfeccionamientos a los colaboradores para evitar delitos financieros y detectar operaciones inusuales, todo bajo el marco de compliance (Naranja, 2019).

Reuniones de equipo mostrando los productos a stakeholders y querencias de trabajo un día fuera de la compañía para reflexionar, son otras operaciones del día a día en la empresa (Naranja, 2019).

Logística de salida

En relación a la ruta al mercado el 85% de las tarjetas fueron enviadas al cliente y el 15% restante retiradas en las sucursales. Por su parte la app Naranja y Naranja Online están disponible para 2.400.000 clientes (Naranja, 2019).

Por lo anterior puede inferirse que en productos la ruta es principalmente indirecta, a través de distribuidores logísticos; pero en servicios lo es de manera directa: canales online, líneas directas y redes sociales, por ejemplo.

Mercadotecnia y ventas

Si bien en sus inicios Tarjeta Naranja contaba con un departamento de marketing poco formal y desorganizado, fue evolucionando para adaptarse a las nuevas necesidades del cliente. A través del marketing digital llevaron a cabo herramientas de cross-selling que aumentaron las ventas por medio de asociaciones como HBO Go, préstamos, recargas de celulares, etc. (Naranja, 2019).

Por otro lado, la empresa tiene principalmente dos tipos de clientes: las personas y los comercios amigos. Naranja intenta tener una relación especial con cada uno para crear vínculos que perduren en el tiempo (Naranja, 2019).

Servicios post venta

Durante el 2020 Naranja creó un equipo especializado para la atención al cliente y se hizo foco en el seguimiento del envío de productos (Naranja, 2020).

Naranja cuenta hoy en día con varios canales para darle soporte al cliente. Las tendencias muestran una mayor demanda por Twitter, Instagram, Facebook, chat online y llamadas al 0800 (Elaboración propia en base a observación metódica de los distintos canales de Naranja).

También, allá por el 2019, crearon las sucursales del futuro para que el usuario pueda auto gestionarse y hacer consultas con asesores especializados (Naranja, 2019).

Actividades de apoyo

Infraestructura de la empresa

Tal como puede verse en el organigrama de la empresa (Naranja, 2018. Ver Anexo 7) las actividades que dan soporte están bien marcadas desde la cumbre estratégica hacia abajo. Puede verse como posee un presidente honorario y luego de su presidente, vice y el directorio general se desprenden las áreas de dirección comercial, operaciones y sistemas. Y luego la gerencia de seguridad de la información, seguida por la jefatura de auditoría. La gerencia de impuestos y legales reporta directamente al presidente.

En el año 2019 surgieron las primeras ocho sucursales del futuro para integrar la atención personalizada con la digital, contando con importantes avances tecnológicos (Naranja, 2019).

Naranja cuenta con 238 sucursales, repartidas en todo el país, con la vocación de estar cerca de la gente las 24 hs, ya sea presencial o virtualmente (Naranja, 2019).

Administración de recursos humanos

El organigrama no denota un departamento de recursos humanos; no obstante, en la empresa, sostienen que el principal diferenciador está en la cultura. Por eso incorporan personas que se sumen y transmitan la premisa por excelencia: “las personas en el centro” (Naranja, 2019).

A su vez, se promueve una diversidad e inclusión importante, posibilidad de crecimiento, reconocimiento de nuevos talentos y hay un especial foco en el clima laboral, en medio de la transformación digital, a través de la encuesta trimestral “1click” (Naranja, 2019).

Se crearon “tribus” o equipos puntuales para determinados productos y servicios. El día a día dentro de la empresa refleja un buen clima laboral, el cual se ve reflejado en los resultados de la encuesta GPTW (Naranja, 2019).

Por otro lado, en la página de NaranjaX, el sector “trabaja con nosotros” linkea directamente a LinkedIn para aplicar a empleos e intentar ser parte de la organización (elaboración propia con base en observación de Página Web).

Desarrollo tecnológico

Uno de los pilares estratégicos de Naranja es ser reconocidos por ayudar a los clientes a tener una experiencia diferenciada, a través de las nuevas tecnologías (Naranja, 2019).

Luego, a través de la estrategia “Zero Trust”, en 2019 se incorporaron tecnologías de última generación para controlar todos los equipos propios y de terceros que interactúen con Naranja (Naranja, 2019).

Por otro lado, los mismos colaboradores utilizan presentaciones mediante el uso de nuevas tecnologías. Para eso disponen de coachs para mejorar sus destrezas (Naranja, 2019).

En 2019 consolidaron NaranjaX, con la intención de ofrecer productos digitales de pago, cobro y ahorro, tanto a clientes como a no clientes de Naranja. De esta manera se volcaron de lleno al mundo digital y tecnológico (Naranja, 2019).

Abastecimiento

La política para evaluar proveedores se basa en un modelo de gestión y evaluación que permite ponderarlos, registrarlos y clasificarlos, mediante una plataforma que realiza un seguimiento de cada uno y los audita (Naranja, 2019).

Como conclusión respecto a la cadena de valor, puede verse que la tecnología es un pilar estratégico importante para Naranja. A su vez, en medio de una transformación digital tan marcada y sin un departamento de RRHH definido, el desafío será adoptar esas nuevas tecnologías en el comportamiento humano, es decir humanizar y acompañar esa transformación.

Los nuevos canales de venta deberán ser revisados constantemente, y el servicio postventa no debería descuidarse; además se debería poner especial atención en el manejo de objeciones de las redes sociales y las calificaciones de las apps.

Integrador: Ambiente externo e interno. Análisis FODA

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>Trayectoria y crecimiento continuo.</p> <p>Líder de mercado. Posicionamiento.</p> <p>Sucursales del futuro y tecnología → organización ágil y flexible</p> <p>Clima/ambiente laboral.</p> <p>Posibilidades de desarrollo profesional, inclusión laboral y capacitación permanente.</p> <p>Marco legal compliance.</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>Aumento de ventas por internet.</p> <p>Aumentar el conocimiento de las tecnologías financieras.</p> <p>Mejorar la experiencia del usuario.</p> <p>Mayor publicidad por canales específicos</p>
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>Depto. de Mkt en el Pasado. Actual depto. de RRHH.</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>Situación económica del país e inflación</p> <p>Ataques cibernéticos</p>

<p>Falta de asesores personalizados.</p> <p>Ausencia de CRM.</p> <p>Tasa alta.</p> <p>No es una tarjeta bancarizada (promos regionales)</p> <p>Empleados IT terciarizados fuera de convenio.</p>	<p>Competencia</p> <p>Pandemia</p> <p>Guerra</p> <p>Libre comercio (país aislado)</p>
--	---

Fortalezas

Trayectoria y crecimiento continuo: desde hace más de 35 años Naranja evoluciona y manifiesta crecimientos sostenidos que pueden evidenciarse en los reportes de sustentabilidad.

Líder de mercado y posicionamiento: Naranja se mantiene como líder y principal emisora de plásticos del país.

Sucursales del futuro y tecnología: acompaña los avances digitales necesarios para la transformación con nuevas tecnologías, lo que la convierte en una organización ágil y flexible.

Ambiente y clima laboral: reflejado en los resultados de las encuestas GPTW.

Desarrollo profesional, inclusión laboral y capacitación permanente: Naranja da oportunidades de crecimiento personal, provee de coaches y genera diversidad e inclusión.

Marco legal/compliance: genera transparencia en los procesos y convierte a la compañía en una empresa confiable de buena reputación.

Debilidades

Organigrama: antiguamente el departamento de marketing era poco formal. Hoy no se destaca un área de RRHH bien consolidada.

Tasa: al no ser un banco, la tasa que ofrece es elevada.

No se observa la figura de asesores especializados para seguimiento de usuarios.

Ausencia de la herramienta CRM (Customer Relationship Management) como software de gestión.

Empleados IT: los empleados de IT se encuentran terciarizados, lo que implica que el sentido de pertenencia puede ser menor, en un área tan importante para la compañía.

Oportunidades

Aumento de ventas por internet, dado que es un mercado atractivo en pleno crecimiento.

Aumentar el conocimiento de las tecnologías financieras: Para que la comunidad esté más informada, tome mejores decisiones y se anime a operar digitalmente.

Mejorar la experiencia del usuario para fidelizar a los clientes y evitar posibles bajas.

Amenazas

La situación económica del país y el contexto inflacionario: si bien se cerró el acuerdo con el FMI y se evitó el default, la interna del PJ agudiza más la situación económica con incertidumbre e inestabilidad. A su vez la elevada inflación sigue poniendo en jaque el poder adquisitivo de los usuarios.

Guerra: si bien está contenida a Rusia-Ucrania, no se descarta que intervengan otros países, lo que la escalaría a un nivel aún más drástico. Precios de combustibles y energía ya se vieron afectados y se reflejan a nivel local.

Competencia: el sector tiene un atractivo crecimiento, por lo que son cada vez más los interesados que quieren entrar.

Matriz BCG

Se presenta de manera diferente en analogía con el ciclo de vida del producto (ver Anexo 8).

Productos interrogantes: NaranjaX, Tienda Naranja, Toque y Pos. Requieren alta inversión para generar flujos de dinero. Si ganan participación de mercado pueden convertirse en estrella. NaranjaX como fintech es un producto relativamente nuevo en el mercado, en el cual se está invirtiendo mucho. Naranja Tienda no termina de

posicionarse, producto tal vez de la baja de consumo y pérdida del poder adquisitivo o falta de inversión en publicidad. Además, está circunscripta a usuarios titulares de Tarjeta Naranja y comercios amigos (Naranja, 2019). Toque y Pos están en una situación similar con falta de divulgación/aceptación, quizás producto de la gran competencia.

Productos estrella: Tarjetas Naranja Visa, Naranja MasterCard y Naranja American Express. Dado que tienen una alta inversión y participación, y generan mucha liquidez. Con 8.559.157 tarjetas habilitadas son el foco de la empresa y hacen que Tarjeta Naranja mantenga su posición de liderazgo (Naranja, 2019).

Productos vaca: préstamos, Tarjeta Naranja y seguros. Prácticamente no requieren inversión y están bien posicionados. Generan flujos estables. La solicitud de préstamos es muy fácil a través de canales digitales o en las sucursales (Naranja, 2019) y son una clara fuente de financiamiento. En 2019 también se digitalizó la contratación de seguros, principalmente autos, motos y hogar, sumado a otros. Tarjeta Naranja mantiene su posición de liderazgo generando fondos y utilidades de acuerdo a los últimos estados financieros (Naranja, 2019).

Productos perro: viajes y productos editoriales. Tienen baja participación y generan pocos fondos. Viajes se vio jaqueada por la situación pandemia Covid-19 y ahora con los conflictos bélicos lindantes a la Unión Europea. Por otro lado, Revista Convivimos en formato físico y con frecuencia mensual, dados los costos y la nueva era digital ya no resulta tan atractiva.

Marco Teórico

Inicialmente, en ésta sección se abordan los principales conceptos de planificación estratégica, citando autores específicos y referentes en el campo de la administración (principalmente), pero también de otras áreas como marketing y recursos humanos (para tener un enfoque holístico), que fundamenten la importancia de dicha planificación, para luego debatir entre tales y asumir una posición que encamine hacia una mejora sostenible de la rentabilidad.

Planificación estratégica

Para Porter, básicamente, planear o definir una estrategia implica que la organización sea distinta a través una ventaja competitiva, aportando al consumidor

un valor diferencial y logrando así que la organización tenga una mayor rentabilidad (Porter, 2009).

Siguiendo en línea con dicho autor y ampliando, no alcanza solamente con obtener la eficacia operativa. Definir una estrategia competitiva implica elegir actividades diferentes para ofrecer una alternativa inigualable de valor para el usuario (Porter, 2009).

Según un artículo publicado en Vivat Academia, respecto a la planificación estratégica de la comunicación en la era digital (Rubio y Micó, 2019), la misma tiene cuatro etapas: investigación, planificación, ejecución y control. Con foco en el corto plazo propone tomar decisiones basadas en datos, generando un mecanismo de aprendizaje continuo.

En contraposición, para Koontz, Weihrich y Cannice (2012) el proceso de planeación estratégica es más complejo (ver Anexo 9). Consta de una serie de etapas para poder instrumentar una estrategia. Esto significa que luego del desarrollo de otras alternativas, se evalúa y elige alguna. Los autores mencionados sostienen que aquí es importante el momento adecuado para incorporar un producto al mercado y ver la reacción de los competidores.

Por otro lado, y desde un aspecto más ligado al marketing, Kotler y Keller (2012), afirman que las empresas exitosas son aquellas que se centran en el cliente y se adaptan a sus necesidades más cambiantes. Proponen tres áreas claves en la planeación estratégica: (1) Gestionar los negocios de la compañía, (2) Determinar qué fuerza tiene cada uno de los negocios respecto del mercado, (3) Definir una estrategia.

A su vez, pero más contemporáneo, Sainz de Vicuña Ancín (2017) plantea que planificar es pensar hoy lo que se va a realizar en un futuro, más allá que se trate de un plan de marketing, de comunicación o estratégico. Este autor sostiene que la planeación se desprende de la alta dirección y propone un horizonte habitual de 3 años para lograr que una empresa sea competitiva.

Luego, Thompson, Strickland, Gamble y Peteraf (2012) proponen que al definir una estrategia se define el rumbo de lo que hay que hacer y lo que no hay que hacer. Sostienen que esto lo hacen los directivos de la compañía en pos de lograr ser competitivos. En analogía con Ansoff como se verá más adelante, parten de las

preguntas: ¿Dónde se encuentra la organización? ¿A dónde se quiere ir? ¿Cómo se hace para llegar allí?

Desde un enfoque más clásico, Ansoff (1976) propone que para obtener la mejor rentabilidad es necesario formular un plan estratégico y operativo detallado. Este autor sostiene que cuando una empresa planea su futuro y quiere mejorar su rentabilidad, tiene tres opciones: hacerse pequeña, mantenerse o crecer. Y en relación al crecimiento y la búsqueda de una mejor rentabilidad es que postula la matriz de producto-mercado para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos.

Por último, y acorde a la temática, la importancia de la gestión financiera en la empresa y particularmente en la toma de decisiones de los directivos, exige una especialización y análisis por parte de éstos, entre la planificación financiera y la planificación estratégica integral (Maqueda Lafuente, 1992).

Estrategia

Retomando a Porter (2008), éste menciona tres estrategias genéricas, que pueden usarse de manera individual o combinada (con el consecuente riesgo de estancamiento), para lograr un mejor desempeño y diferenciarse de la competencia. Estas son: (1) Liderazgo en costos, (2) Diferenciación, (3) Enfoque. Las mismas tienen por objeto superar a los rivales en la industria y lograr una posición defendible a largo plazo.

Finalmente, se hará hincapié sobre la estrategia de diferenciación. La misma intenta crear algo en la industria que se perciba como único: tecnología, servicio al cliente, logística, imagen, características, entre otras, son algunas de las dimensiones a considerarse (Porter, 2008). En éste sentido, el presente reporte de caso acuerda con lo manifestado con Michael Porter para profundizar ésta estrategia y mejorar la experiencia del usuario de Tarjeta Naranja, aumentando así la rentabilidad.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

Luego de lo expuesto y observado en el análisis de situación, teniendo en cuenta el esqueleto de la administración de planificar, organizar, dirigir y controlar (P.O.D.C), y basándose en las herramientas de análisis, principalmente en el FODA,

se han detectado algunas áreas de mejora y oportunidades para abordar las problemáticas que conducen a la pérdida de rentabilidad.

Vale la pena aquí aclarar que se hará foco en desarrollar las oportunidades externas y mejorar las debilidades internas. Como así también mantener o potenciar las fortalezas internas y minimizar las amenazas externas.

Se ha detectado que el aumento de morosos, la ausencia de asesores personalizados y la falta de un software de gestión tipo CRM, junto con la ausencia de conocimiento de las tecnologías financieras, afectan la experiencia del usuario impactando de manera directa en la rentabilidad de la compañía.

A través de la planificación estratégica actual, y por lo anteriormente manifestado, se infiere que el problema de la pérdida de rentabilidad reviste una gran importancia para el devenir de la compañía.

Justificación del problema

Por lo anterior, se manifiesta que la pérdida de rentabilidad es relevante al estar íntimamente asociada con la capacidad de adaptación y evolución de las compañías. Puede pasar que no avizorar el futuro, ser inflexible y mantener un esquema o creencias rígidas o bien hacer caso omiso de las nuevas tendencias y necesidades del mercado y de los usuarios, lleven a la bancarrota. Tal fue el caso de Kodak, Blockbuster y Nokia por poner de ejemplo a algunas grandes organizaciones que reinaban y tenían un enorme market share en sus campos de acción.

Conclusión diagnóstica

Luego del análisis realizado, se ha detectado que Tarjeta Naranja puede mejorar su rentabilidad, mediante la implementación de una propuesta que haga énfasis en las distintas áreas integrales y conduzcan a beneficios concretos, tales como el aumento de las ventas, disminución de la morosidad, aumento en la satisfacción del cliente (experiencia del usuario positiva) y la mejora en la comunicación de la empresa.

Se propone ésta solución porque son las áreas críticas de mejora que se han observado para alcanzar el éxito del problema detectado, desarrollando una ventaja competitiva que conduzca al desafío final de mejorar la rentabilidad de Tarjeta Naranja aumentando las ventas y mejorando la experiencia del usuario.

Como recomendación adicional a la empresa se propone adoptar como ejercicio y revisar, en períodos de 2 a 5 años, las bases estructurales del esqueleto administrativo anteriormente mencionado (P.O.D.C) en pos de mejorar el fin último: el aumento de la rentabilidad.

Propuesta y plan de implementación

Propuesta

A los efectos de presentar una propuesta acorde a los análisis realizados y a la planificación estratégica del presente reporte de caso, se mantienen la visión y misión actuales de Tarjeta Naranja, aduciendo que están íntimamente ligadas a la estrategia de diferenciación a desarrollar.

Repasando los mandatos institucionales:

Visión: “Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros y, a la vez, la más admirada y querida por colaboradores, clientes y comunidad en general” (Naranja, 2019).

Misión: “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología” (Naranja, 2019).

Objetivo general

Aumentar 15% la rentabilidad de Tarjeta Naranja en el lapso de dos años (2023-2025) a través de una estrategia corporativa de crecimiento y competitiva de diferenciación, aumentando las ventas.

La justificación del mismo reside en el último estado de situación financiera (ver Anexo 10) comprendido entre el 31 de diciembre de 2020 y 31 de diciembre de 2021, el cual arroja un crecimiento del patrimonio en un 27% (Naranja, 2021). En consecuencia, la cuantificación de crecimiento del objetivo general en un 15% en el plazo de dos años, si bien es conservador, es completamente alcanzable.

Objetivos específicos

➤ Aumentar las ventas en un 18% en el lapso de un año y medio, contando con un margen de ajuste y/o plan de contingencia de seis meses.

Justificación: aprovechar el impulso de la evolución digital producto de la cuarentena obligatoria, maximizando los canales digitales que evidenciaron un

crecimiento significativo, alcanzando 600.000 nuevos usuarios digitales desde enero a septiembre 2020 (Naranja, 2020).

➤ Disminuir el índice de morosidad en un 5%, sobre el total de morosos, para el período comprendido entre enero y diciembre 2023.

Justificación: teniendo en cuenta el alza significativa que tuvieron dichos indicadores motivados por la retracción de la economía, aumentando casi en un 10% el cargo por incobrabilidad (Naranja, 2018). Y contemplando el contexto actual, con el acumulado de la inflación en el primer cuatrimestre de 2022 que asciende a 23,1% con una variación interanual acumulada de 58%, que a su vez potencia dicha retracción y disminuye el poder adquisitivo de los clientes (INDEC, 2022).

➤ Aumentar la satisfacción del cliente en un 40% durante 18 meses.

Justificación: a nivel general (ver Anexo 11) las causas de insatisfacción más importantes son en la atención recibida, la demora en la atención y los malos funcionamientos de las App's y Home Banking (PWC, 2021).

➤ Mejorar la comunicación de la empresa en un 30% durante los dos años proyectados.

Justificación: Naranja hace mucho hincapié en los procesos de comunicación interna. De hecho, la cultura de la comunicación en Naranja es viable gracias a su ecosistema abierto hacia su público a través de distintos canales (Naranja, 2019). Por eso la intención es seguir fomentándola y mejorándola aún más.

Alcance

Se propone un crecimiento mediante diferenciación, de manera tal que impacte en las distintas áreas, aumentando la cantidad de clientes, disminuyendo los deudores, mejorando la satisfacción del usuario y la comunicación de la empresa.

Temporalmente la propuesta se desarrolla en un lapso de 2 años. Desde enero de 2023 a diciembre de 2024. Y geográficamente, la misma tiene un alcance nacional, es decir que involucra a todas las provincias.

Planes de acción

Para alcanzar el objetivo general a través de los objetivos específicos, se explican y detallan las tácticas que incluyen los pasos a seguir, plazos y recursos que se necesitan. Asimismo, se definen los presupuestos específicos, desglosados y verificados (ver Anexo 12).

- Plan de acción para el primer objetivo específico: aumentar las ventas en un 18% en el lapso de un año y medio, mejorando la plataforma digital.

Se determina por medio de un administrador, cómo se va a desarrollar la táctica para hacer más intuitiva y amigable la plataforma en conjunto con las necesidades de marketing. Para ello, se considera un administrador externo, trabajando 8 horas diarias durante un mes.

Se selecciona desde el área de RRHH a un profesional especializado en informática. En principio la búsqueda será interna dentro del departamento de IT terciarizado que tiene Naranja. En caso de no encontrar un referente, como se supone en el presente, se procede a la contratación de un Sr. Digital Solutions Manager durante el lapso de dos meses. Dicho profesional diseña la mejora para los canales digitales y la traslada al área de marketing. En la web se focaliza en search marketing para aumentar la visibilidad y el posicionamiento en los diferentes buscadores (SEO / SEM). Y en la App se implementa el advergaming que consiste en utilizar videojuegos como diferencial para obtener nuevas ventas.

Se lleva a cabo capacitaciones a la fuerza de ventas, atención al cliente y al departamento de IT, respecto a las innovaciones digitales recientemente desarrolladas. Las mismas serán abordadas por la gerencia de marketing a través de reuniones virtuales en cuatro encuentros de frecuencia semanal durante un mes. Cada encuentro tiene una duración de dos horas. Se evita una convención presencial a los efectos de abaratar costos. Por el contrario, al finalizar las formaciones, el mismo departamento de marketing, envía por correo electrónico a cada uno de los involucrados, un gif a modo motivacional. El mismo consistirá en un código de acceso para una obra teatral en Teatrix. De los casi 4000 empleados de Naranja (Naranja, 2020) se consideran 1500 entre las tres áreas objetivo (fuerza de ventas, atención al cliente e IT).

Durante todo el mes posterior a las capacitaciones, IT implementa las innovaciones y mejoras.

Desde el inicio de la implementación y hasta su finalización (12 meses), se propone un control, el cual será llevado a cabo por los jefes departamentales (9) de las áreas involucradas. Se remunera considerando dos horas extra semanales. Se brindan los feedbacks necesarios para solucionar fallas detectadas en caso de haberlas.

Descripción	Tiempo (Ene2023-Jun2024)		Recursos	Recursos económicos
	Inicio	Fin		
Análisis y desarrollo de la táctica	02-Ene 2023	31-Ene 2023	Administrador	\$250.000
Selección de un profesional especializado en informática.	01-Feb 2023	28-Feb 2023	RRHH	
Diseño de la estrategia.	01-Mar 2023	30-Abr 2023	Digital Solutions Manager Sr.	\$732.000
Capacitación a la fuerza de ventas, atención al cliente e IT.	02-May 2023	31-May 2023	Gcia Mkt Gift Teatrix	\$900.000
Implementación	01-Jun 2023	30-Jun 2023	IT	
Control, retroalimentación y análisis	01-Jul 2023	30-Jun 2024	9 Jefes departamentales (Hs extras)	\$1.555.200

Tabla plan de acción 1. Elaboración propia

- Plan de acción para el segundo objetivo específico: disminuir el índice de morosidad en un 5%, sobre el total de morosos, para el período comprendido entre enero y diciembre 2023 mediante la implementación de un nuevo software y la creación de un nuevo puesto.

Finanzas analiza la situación actual vs la situación deseada, durante un mes, proponiendo implementar un software de gestión y seguimiento personalizado de clientes Customer Relationship Management (CRM) en conjunto con inteligencia artificial (IA).

Durante el siguiente mes, RRHH crea la figura de “A.Fi.N” (Asesor Financiero Naranja). Para ello selecciona internamente los vendedores con mejor

performance teniendo en cuenta referencias de las gerencias regionales. Cada A.Fi.N tendrá una cápita determinada de aproximadamente 5.000 clientes (el cálculo se realiza a partir del 5% de morosos sobre los 5.000.000 de usuarios de Naranja), concluyendo que la cantidad de A.Fi.N necesarios a nivel país son 50.

En simultáneo se contrata, en sinergia con legales (contrato), IT (know how) y finanzas (recursos), por el lapso de 11 meses, el software de gestión Salesforce, que combina el seguimiento personalizado de cada cliente junto con IA para con sus algoritmos detectar en forma temprana los posibles morosos.

Un especialista en Salesforce contratado capacita virtualmente a los asesores durante un mes, el cual les brinda manuales de uso y procedimientos incluidos en el costo de la contratación.

Se implementa la herramienta por parte de cada A.Fi.N, haciendo un seguimiento personalizado de cada cliente moroso o potencial, con la ayuda de los algoritmos propios de la IA para disminuir los índices de morosidad. Se considera que cada asesor destinará dos horas semanales extras durante 9 meses.

El control se lleva a cabo por medio de los jefes regionales de ventas (4) en conjunto con el jefe de finanzas (sinergia departamental). La herramienta emite informes semanales y mensuales que permiten seguimiento, análisis, control y retroalimentación. Destinan dos horas extras semanales para éste control por el período de 8 meses.

Descripción	Tiempo (Ene2023-Dic2023)		Recursos	Recursos económicos
	Inicio	Fin		
Análisis situación	02-Ene 2023	31-Ene 2023	Finanzas	
Creación y selección interna para puesto A.Fi.N	01-Feb 2023	28-Feb 2023	RRHH y Gcias Regionales	
Contratación de Salesforce por 11 meses.	01-Feb 2023	31-Dic 2023	Legales, IT y finanzas	\$5.073.750

Capacitación A.Fi.N	01-Mar 2023	31-Mar 2023	Especialista Salesforce	\$225.000
Implementación	01-Abr 2023	31-Dic 2023	A.Fi.N Hs extra	\$5.040.000
Control	02-May 2023	31-Dic 2023	Jefe vtas regionales y jefe finanza. Hs extra	\$576.000

Tabla plan de acción 2. Elaboración propia

- Plan de acción para el tercer objetivo específico: aumentar la satisfacción del cliente en un 40% durante 18 meses mediante encuestas de satisfacción, focus group y la creación del programa Comodín Naranja.

Se propone un seguimiento personalizado, por parte de atención al cliente, contactando a los nuevos usuarios por los distintos canales a la semana de alta y al mes, ofreciendo nuevas alternativas, dando soporte y detectando necesidades. A su vez, similar en las bajas, quejas o reclamos ofreciendo compensaciones o descuentos en pos de no perder clientes y mejorar la experiencia del usuario. Dicho seguimiento se lleva a cabo todo el primer año, pudiendo extenderse luego al segundo, mejorando luego de acuerdo a la experiencia obtenida.

Teniendo en cuenta la herramienta NPS que está en curso, y manteniéndola, se diseña una encuesta de satisfacción por parte de un analista de marketing, premiando con créditos o puntos a quienes la responden. Esto motivado por la gran demanda de encuestas de satisfacción que se suelen recibir de diferentes empresas y/o servicios sin recibir nada a cambio. Para tal fin, se usa la base de datos del software de gestión contratado en el plan anterior, combinado con IA y detectando usuarios KOL (King Opinion Leaders - líderes de opinión). La encuesta es en formato Google Form y dicho analista destina 10 hs extra para la confección y puesta a punto (ver Anexo 13)

Luego RRHH invita, en 4 sesiones de 8 participantes, a esos líderes de opinión/usuarios expertos segmentados geográficamente en la planta principal o en

las sucursales del futuro, en modo focus group a compartir experiencias positivas principalmente. Las negativas serán tenidas en cuenta para mejorarlas, pero serán minimizadas. Por el contrario, experiencias positivas serán potenciadas, y hasta evidenciadas como testimoniales para compartir luego. Se ofrecerá catering y gift de participación (caramañola térmica Naranja + auriculares inalámbricos). Para ésta acción se consideran dos meses y dicho departamento de RRHH se ocupará de contratar el catering y comprar los gift´s.

Paralelamente, la gerencia de ventas diseña una estrategia para que el cliente esté más satisfecho, llamada “Comodín Naranja”. La misma se contempla en 10 hs extra por semana por el lapso de 3 meses y consiste en beneficios, puntos o descuentos a través de la App y con foco en los Hot Sale para tener mayor alcance. Esto consiste en que cuanto más se usa, más comodines gana el cliente. El comodín puede canjearse y a su vez aquellos usuarios que recomienden a otros tendrán doble chance.

Luego, por los 13 meses restantes, IT se ocupa de crear e implementar el programa Comodín. Los recursos para ésta táctica se consideran contemplados dentro de los honorarios de dicho departamento.

Se lleva a cabo un control y retroalimentación por un administrador que pueda hacer de nexo entre la necesidad de la táctica empleada y los recursos y áreas involucradas. El mismo se realiza durante todo el proceso (18 meses) considerando dos horas extras por semana.

Descripción	Tiempo (Ene2023- Jun2024)		Recursos	Recursos económicos
	Inicio	Fin		
Seguimiento, soporte y detección de necesidades	01-Ene 2023	31-Dic 2023	Atención al cliente	
Encuestas de satisfacción	01-Mar 2023	30-Abr 2023	Analista de Mkt Hs extras.	\$14.000
Focus Group KOL	02-May 2023	31-Jul 2023	RRHH, catering, gift´s: caramañola térmica, auriculares bluetooth.	\$48.000 \$46.432 \$19.200
Diseño de la estrategia	01-Mar 2023	31-May 2023	Gcia ventas	\$264.000

Comodín Naranja				
Creación e Implementación del programa Comodín Naranja	01-Jun 2023	30-Jun 2024	IT	
Control	01-Ene 2023	30-Jun 2024	Administrador hs extras	\$230.400

Tabla plan de acción 3. Elaboración propia

- Plan de acción para el cuarto objetivo específico: mejorar la comunicación de la empresa en un 30% durante los dos años proyectados mediante Webinars trimestrales por parte del comité y la contratación de una herramienta digital.

Se lleva a cabo durante el primer mes, por parte de un administrador, un análisis y selección de proveedor para mejorar la comunicación de la empresa en formato digital. Se consideró Currents como red social interna, pero se descartó por dificultad para controlar. El administrador determina que la herramienta Bigtincan es la indicada. Se llega a un acuerdo con un descuento del 50% para el período a desarrollar la táctica, considerado como período de prueba.

Finanzas, junto con el asesoramiento de IT, contrata al proveedor Bigtincan con las condiciones pactadas, durante 11 meses. Bigtincan permite subir contenido por áreas específicas, es colaborativo, y a la vez permite saber si el destinatario abrió la comunicación, gacetilla o contenido específico, la leyó, cuánto tiempo le dedicó, etc. Se considera el costo elevado para el caso, pero se pondera la posibilidad de control que tiene la herramienta (ver Anexo 14).

El gerente de RRHH capacita a toda la compañía mediante un curso obligatorio on-line, con aprobación del 80%, que permita luego sacarle el máximo provecho a la herramienta y corroborar que se haya entendido el uso. Para ésta acción dicho actor envía un mail con un video explicativo del curso obligatorio y la importancia y ventajas de utilizar la herramienta. Se remunera por horas extras durante un mes (ver Anexo 12).

Durante los siguientes 9 meses, las distintas áreas departamentales suben contenido que se puede consultar on demand o enviar a sectores específicos de la compañía. Para esto se sugiere no sobrecargar los envíos. El comité o la gerencia general determinan la frecuencia de los mismos.

A su vez, durante los 2 años del plan, desde la gerencia general se realizan webinar o tawnhall de frecuencia trimestral para compartir avances, estrategias, resultados y cursos de acción. En los mismos disertan los integrantes del comité o de la cúpula. La participación no es obligatoria, pero se invita y hace hincapié en que todos participen.

El control mensual de las métricas se realiza por parte de las gerencias departamentales, desde la implementación de la herramienta Bigtincan, compartiendo luego los resultados hacia arriba para determinar cuáles son los aspectos a mejorar en cuánto a las mejoras en la comunicación. Se consideran 8 las gerencias que realizan el control y se remunera por horas extra.

Descripción	Tiempo (Ene2023-Dic2024)		Recursos	Recursos económicos
	Inicio	Fin		
Análisis y selección de proveedor	02-Ene 2023	31-Ene 2023	Administrador	\$250.000
Contratación de Bigtincan	01-Feb 2023	31-Dic 2023	Finanzas, IT	\$25.707.000
Capacitación a toda la compañía	01-Mar 2023	31-Mar 2023	Gte. RRHH hs extra	\$92.000
Implementación masiva. Generación de material para subir	01-Abr 2023	31-Dic 2023	RRHH, MKT, FFVV, IT, etc.	
Webinars/Tawnhall trimestrales	01-Ene 2023	31-Dic 2024	Gcia gral y comité.	
Control mensual de métricas	01-Abr 2023	31-Dic 2024	Gcias departamentales hs extra	\$2.688.000

Tabla plan de acción 4. Elaboración propia.

Presupuesto

Se presenta el costo de la propuesta desarrollada (ver Anexo 15):

Plan de acción	2023 (REM 59)	2024 (REM 48,9)
Plan 1	\$4.228.764,00	\$1.157.846,4
Plan 2	\$10.631.733,75	\$0
Plan 3	\$866.918,88	\$114.355,2
Plan 4	\$43.249.590,00	\$2.287.104
Total inversión anual	\$58.977.006,63	\$ 3.559.305,60
TOTAL PRESUPUESTO	\$62.536.312,23	

Valores actualizados según BCRA REM mayo 2022 (ver Anexo 16).

Diagrama de Gantt

	2023												2024											
	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	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
Plan de Acción 1																								
Análisis y desarrollo de la táctica																								
Selección de un profesional especializado en informática																								
Diseño de la estrategia																								
Capacitación FFVW, At.Cte e IT																								
Implementación																								
Control, retroalimentación y análisis																								
Plan de Acción 2																								
Análisis de situación																								
Creación y selección interna para puesto A.FI.N																								
Contratación de Salesforce por 11 meses.																								
Capacitación A.FI.N																								
Implementación																								
Control																								
Plan de acción 3																								
Seguimiento, soporte y detección de necesidades																								
Encuestas de satisfacción																								
Focus Group KOL																								
Diseño de la estrategia Comodín Naranja																								
Creación e Implementación del programa Comodín Naranja																								
Control																								
Plan de acción 4																								
Análisis y selección de proveedor																								
Contratación de Bigtincan																								
Capacitación a toda la compañía																								
Implementación masiva.																								
Generación de material para subir																								
Webinars/Tawnhall trimestrales																								
Control mensual de métricas																								

Elaboración propia.

Indicadores

Flujo de fondos

Años del proyecto	Flujo de Fondos		
	2022	2023 (REM 59)	2024 (REM 48,9)
INGRESOS			
Por servicios		\$ 223.543.936,08	\$ 332.856.920,82
Ingresos por Plan de accion 1		\$ 22.354.393,61	\$ 366.142.612,90
Ingresos por Plan de accion 2		\$ 20.118.954,25	\$ 32.952.835,16
Ingresos por plan de accion 3		\$ 17.883.514,89	\$ 29.291.409,03
Ingresos por plan de accion 4		\$ 15.648.075,53	\$ 25.163.983,21
TOTAL DE INGRESOS		\$ 2.235.439,36	\$ 761.243.777,92
EGRESOS			
Gastos Operativos		\$ -35.487.969,34	\$ -50.641.332,24
Egresos por plan de accion 1		\$ -4.228.764,00	\$ -1.157.846,40
Egresos por plan de accion 2		\$ -10.631.733,75	
Egresos por plan de accion 3		\$ -866.918,88	\$ -114.355,20
Egresos por plan de accion 4		\$ -43.249.590,00	\$ -2.287.104,00
Depreciacion		\$ -	\$ -
TOTAL DE EGRESOS		\$ -94.464.975,97	\$ -54.200.637,84
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		\$ -92.229.536,61	\$ 707.043.140,08
IMPUESTO A LAS GANANCIAS			\$ -247.465.099,03
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO		\$ -92.229.536,61	\$ 459.578.041,05
Depreciacion		\$ -	\$ -
Inversion	\$ -38.705.257,00		
Capital de trabajo	\$ -56.741.567,27		
Recupero capital de trabajo			\$ 56.741.567,27
FLUJO NETO	\$ -95.446.824,27	\$ -92.229.536,61	\$ 516.319.608,32
VAN	\$ 75.490.994,78		
TIR		89%	

Elaboración propia.

ROI

ROI	
Beneficios	\$ 529.555.778,58
Costos	\$ -244.112.438,08
ROI	117%

Elaboración propia.

Análisis cuantitativo

Los resultados arrojan un VAN positivo, por lo cual el proyecto es viable. Se obtiene rentabilidad y se recupera la inversión. A su vez puede exigírsele hasta el 89% al proyecto, valor de la TIR, la cual mide la rentabilidad en porcentaje. Por ultimo respecto al ROI puede verse que se obtiene un excedente por cada peso invertido (\$1,17).

Para ver el capital de trabajo en el primer año revisar Anexo 17.

Conclusión y recomendaciones

Conclusión

La conclusión del presente trabajo final de graduación, enfocado en una planificación estratégica para la empresa Tarjeta Naranja S.A, se basa en un aumento de la rentabilidad 15% en un período de 2 años a través de una estrategia competitiva de diferenciación que permita mejorar la experiencia del usuario y atraiga nuevos clientes.

Para ello, primero se realizó un análisis desde el origen de la empresa, detectando que la misma tiene una amplia trayectoria y reconocimiento y está bien posicionada.

Luego, considerando las distintas herramientas de la planeación estratégica desarrollada, se detectaron problemas que condujeron a llevar a cabo objetivos específicos de tipo smart, los cuales abarcaron distintas áreas integrales. El primero consistió en aumentar las ventas un 18% en el lapso de 18 meses a través de la mejora de las plataformas digitales. Luego, el segundo se basó en disminuir el índice de morosidad un 5% en 12 meses implementando un nuevo software y creando un nuevo puesto (A.Fi.N – Asesor Financiero Naranja). El tercer objetivo fue el aumento en la satisfacción al cliente 40% en 18 meses, mediante la implementación de encuestas de satisfacción, focus group y la creación del programa Comodín Naranja. Por último, el cuarto objetivo consistió en mejorar la comunicación de la empresa 30% en los dos años del proyecto mediante Webinars trimestrales y la contratación de una herramienta digital (Bigtincan).

Respecto a los indicadores, los mismos arrojan que el proyecto es viable y se recupera la inversión inicial dado su VAN >0. La TIR, que es la tasa que hace que la VAN=0, arrojó un resultado mayor a la tasa, por lo cual puede exigírsele aún más al proyecto (hasta 89%). Por último, el ROI denota que se obtiene un excedente por cada peso invertido.

Finalmente, el aporte de este trabajo demostró que la planeación estratégica fue necesaria para el diagnóstico, análisis y mejora de la rentabilidad de Tarjeta Naranja S.A.

Recomendaciones

Por otro lado, algunas de las recomendaciones que exceden el presente trabajo final de graduación, implican reconsiderar el organigrama, dado que no hay un departamento de RRHH definido, en su pasado la sección de marketing era informal y poco desarrollada, y actualmente un área clave para la empresa como lo es IT se encuentra terciarizada, poniendo en jaque el sentido de pertenencia.

Otra cuestión sería complementar el presente reporte de caso y su planeación estratégica, con la confección de un cuadro de mando integral para considerar en profundidad las cuatro perspectivas que propone el mismo.

Por último, se sugiere también, estudiar los procesos de transformación y evolución digital con los procesos humanos. Es decir “humanizar la digitalización”. Tema delicado en las organizaciones tecnológicas y con foco en las personas, como lo es Tarjeta Naranja S.A.

Lista Bibliográfica

- AFIP. (2020) Resolución general 4815/2020. Recuperado de <https://www.afip.gob.ar/regimen-devolucion-percepciones/percepcion/que-es.asp>
- Ámbito. (16, de abril de 2022). Cotización del dólar hoy. Recuperado de <https://www.ambito.com/contenidos/dolar.html>
- Ansoff, H. I. (1976). *La Estrategia de la Empresa*. Barcelona: Ediciones Universidad de Navarra.
- Aula Ualá (10, de marzo de 2021). El maravilloso mundo de la experiencia del usuario. Recuperado de <https://blog.uala.com.ar/historias-de-uala/el-maravilloso-mundo-de-la-experiencia-de-usuario-ux/>
- Bank Tech. (15, de marzo de 2021). El perfil de cliente de las fintech. *Bank Magazine*. Recuperado de <https://www.bankmagazine.com.ar/el-perfil-de-cliente-de-las-fintech/>
- BCG (11, de abril de 2021). Matriz BCG ¿Qué es? ¿Para qué sirve? ¿Cómo se construye? Ejemplos. Recuperado de <https://yiminshum.com/matriz-bcg-ejemplo-construir/>
- BCRA. (13 de abril de 2022). Noticias. El BCRA incrementó nuevamente la tasa de interés de política monetaria en respuesta al shock de commodities. Recuperado de <https://www.bcra.gob.ar/Noticias/suba-tasa-de-interes-abril.asp>
- BCRA. (2021). Registro de proveedores de servicios de pago que ofrecen cuentas de pago. Recuperado de <http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Proveedores-servicios-de-pago-ofrecen-cuentas-de-pago.asp>
- BCRA. (26, de mayo de 2020). Comunicación A 7024. Recuperado de <http://www.bcra.gov.ar/pdfs/comytexord/A7024.pdf>
- BCRA. (marzo, 2022). Informe monetario mensual. Recuperado de <http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/IMM0322.pdf>
- Boletín Oficial. (14, de agosto de 2020). Ley 27555 Régimen legal del contrato de teletrabajo. Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/233626/20200814>
- Boletín oficial. (14, de diciembre de 2021) Decreto 867/2021. Emergencia Sanitaria.

- Cámara Argentina de Fintech. Estudio Fintech 2020: Ecosistema argentino. Recuperado de: <https://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2020/12/Estudio-Fintech-2020-Ecosistema-Argentino.pdf>
- Caso de CANVAS US21. Tarjeta Naranja.
- Castillo, Gonzalo A. (20, de febrero de 2022). Impuesto PAIS: ¿qué es, cuándo se devuelve y quién está exento? *iProfesional*. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/finanzas/357332-impuesto-pais-que-es-cuando-se-devuelve-y-quien-esta-exento>
- Coll Rubio, P., & Micó, J. L. (2019). La planificación estratégica de la comunicación en la era digital. Los casos de estudio de Wallapop, Westwing y Fotocasa. *Vivat Academia. Revista de Comunicación*, 147, 125–138. <https://doi.org/10.15178/va.2019.147.125-138>
- Deloitte. (agosto, 2017). Más allá del Fintech. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/financial-services/articles/mas-alla-del-fintech.html>
- Deloitte. (S/F). Fintech, la revolución tecnológica en la industria financiera. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/financial-services/articles/fintech-la-revolucion-en-finanzas.html>
- Ehuletche, Ana B. (21, de julio de 2021). La transformación digital golpea a la banca tradicional. *Negocios & Política*. Recuperado de <https://negocios.com.ar/negocios/empresas/la-transformacion-digital-golpea-a-la-banca-tradicional/>
- El Día. (30, de enero de 2022). El trabajo pos pandemia: Tres de cada cuatro argentinos aspira a poder alternar entre la oficina y el hogar. Recuperado de <https://www.eldia.com/nota/2022-1-30-2-42-34-el-trabajo-postpandemia-tres-de-cada-cuatro-argentinos-aspira-a-poder-alternar-entre-la-oficina-y-el-hogar-informacion-general>
- Electronic Identification. (04, de agosto de 2020). eID Proveedor Fintech 2020. Recuperado de <https://www.electronicid.eu/es/blog/post/eid-top-fintech-solution-provider-2020/es>
- Extracto de LinkedIn NaranjaX. Recuperado de <https://www.linkedin.com/company/naranjax/about/>

- Extracto de LinkedIn. (2022) Recuperado de <https://www.linkedin.com/company/naranjax/>
- FMI. (03, de marzo de 2022). Comunicado de prensa 22/56. Recuperado de <https://www.imf.org/es/News/Articles/2022/03/03/pr2256-argentina-imf-and-argentine-authorities-reach-staff-level-agreement-on-an-eff>
- Fondo Monetario Internacional. (marzo 03, 2022). Comunicado de prensa 22/56. Recuperado de <https://www.imf.org/es/News/Articles/2022/03/03/pr2256-argentina-imf-and-argentine-authorities-reach-staff-level-agreement-on-an-eff>
- Frers Allan, J. (21, de marzo de 2022). Cuáles serán las nuevas tendencias para la industria fintech. *Perfil*. Recuperado de <https://www.perfil.com/noticias/opinion/juan-frers-cuales-seran-las-nuevas-tendencias-para-la-industria-fintech.phtml>
- Frers, J. (23, de marzo de 2022). Un nuevo mercado: Teletrabajo y las fintech. *El Cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/infotechnology/actualidad/un-nuevo-mercado-teletrabajo-y-las-fintech/>
- Grimaldi, G. (06, de junio de 2019). Proveedores de servicios tecnológicos aprovechan el boom de las fintech. *BAEnegocios*. Recuperado de <https://www.baenegocios.com/negocios/Proveedores-de-servicios-tecnologicos-aprovechan-el-boom-de-las-fintech-20190605-0070.html>
- Hitt, M. A., Duane Ireland, R., Hoskisson, R. E. (2015). *Administración Estratégica*. México, D.F: Cengage Learning
- IEBS (2019). Pasos para emprender en el sector FinTech y no rendirse en el intento. Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/emprender-en-el-sector-fintech-finanzas-finanzas/>
- INDEC. (abril, 2022). Informe técnico Vol.6 n°68. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_22AD79164254.pdf
- INDEC. (abril, 2022). Principales indicadores. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/ftp/documentos/Principales_indicadores_INDEC.xlsx
- Infobae. (16, de abril de 2022). Tras el fuerte dato de marzo, a cuánto llegarán el dólar y la inflación a fin de año. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2022/04/15/tras-el-fuerte-dato-de-marzo-a-cuanto-llegaran-el-dolar-y-la-inflacion-a-fin-de-ano/>

- Innovar y Emprender Córdoba. (25, de Enero de 2022). Wibond, la fintech que permite pagar en cuotas sin plásticos. Recuperado de <https://innovaryemprendercba.com.ar/wibond-la-fintech-que-permite-pagar-en-cuotas-sin-plasticos/>
- Koontz, H., Wehrich, H. & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. México: McGrawHill.
- Kotler, P., Keller, K.L. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
- Laborda, G. (23, de marzo de 2022). El divorcio entre Alberto y Cristina enciende un alerta en los mercados. *El Cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/el-divorcio-entre-alberto-y-cristina-enciende-un-alerta-en-mercados/>
- Maqueda Lafuente, F. (1992). *Dirección estratégica y planificación financiera de la PYME*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Martino, S. (2016). Efectos de la inflación en el análisis financiero. *Escritos Contables y de Administración*, vol. 7, n.º 1, págs. 77 a 113. Recuperado de <http://bibliotecadigital.uns.edu.ar/pdf/eca/v7n1/v7n1a04.pdf>
- Ministerio de Desarrollo Social. (06, de agosto de 2020). Inclusión financiera es inclusión digital. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/inclusion-financiera-es-inclusion-digital>
- Ministerio de Salud. (2022). Boletín Integrado de Vigilancia n°593. Recuperado de <https://bancos.salud.gob.ar/recurso/boletin-integrado-de-vigilancia-593-se-11-2022>
- Movistar (2021). Fintech, ¿debe temer la banca tradicional? *Negocios digitales Movistar*. Recuperado de <https://negociosdigitalesmovistar.com/es-ar/economia/fintech-debe-temer-banca-tradicional/>
- Natalichio, R. (15, de mayo de 2020). Empresas fintech: eficiencia a favor del medioambiente. *Ecoportal*. Recuperado de <https://www.ecoportal.net/paises/fintech-y-medioambiente/>
- NIC 29. Recuperado de <http://www.facpce.org.ar:8080/miniportal/archivos/nic/NIC29.pdf>
- O'Connor, P. (10, de marzo de 2022). Para inversores: la guerra Rusia-Ucrania, el riesgo y el impacto en los mercados financieros. *El Cronista*. Recuperado

de <https://www.cronista.com/columnistas/para-inversores-la-guerra-rusia-ucrania-el-riesgo-y-el-impacto-en-los-mercados-financieros/>

- Poder Ejecutivo Nacional. (14, de febrero de 1977). Ley de entidades financieras 21.516. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-21526-16071/normas-modifican>

- Porter, M. E. (1991). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento De Un Desempeño Superior*. Argentina: Rei.

- Porter, M. E. (2008). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.

- Porter, M. E. (2009). *Ser Competitivo*. Edición actualizada y aumentada. Harvard Business Press. 9ª Ed. Deusto.

- Price Waterhouse & Co (2022). *Banking y Fintech*. Argentina: 3º Edición.

- Price Waterhouse & Co. (S/F). Impactos del COVID-19 en las entidades financieras. Recuperado de <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/encuesta-impacto-covid-19-entidades-financieras.html>

- Rojas, L. (2017). N° 25: Transformación Digital e Innovación Abierta en la Banca. Caso del BBVA. Políticas públicas y transformación productiva;26, Caracas: CAF. Retrieved from <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1026>

- Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: Esic Editorial

- Salesforce (2020). *Inteligencia Artificial para CRM*. Recuperado de <https://www.salesforce.com/mx/blog/2020/04/inteligencia-artificial-para-crm.html>

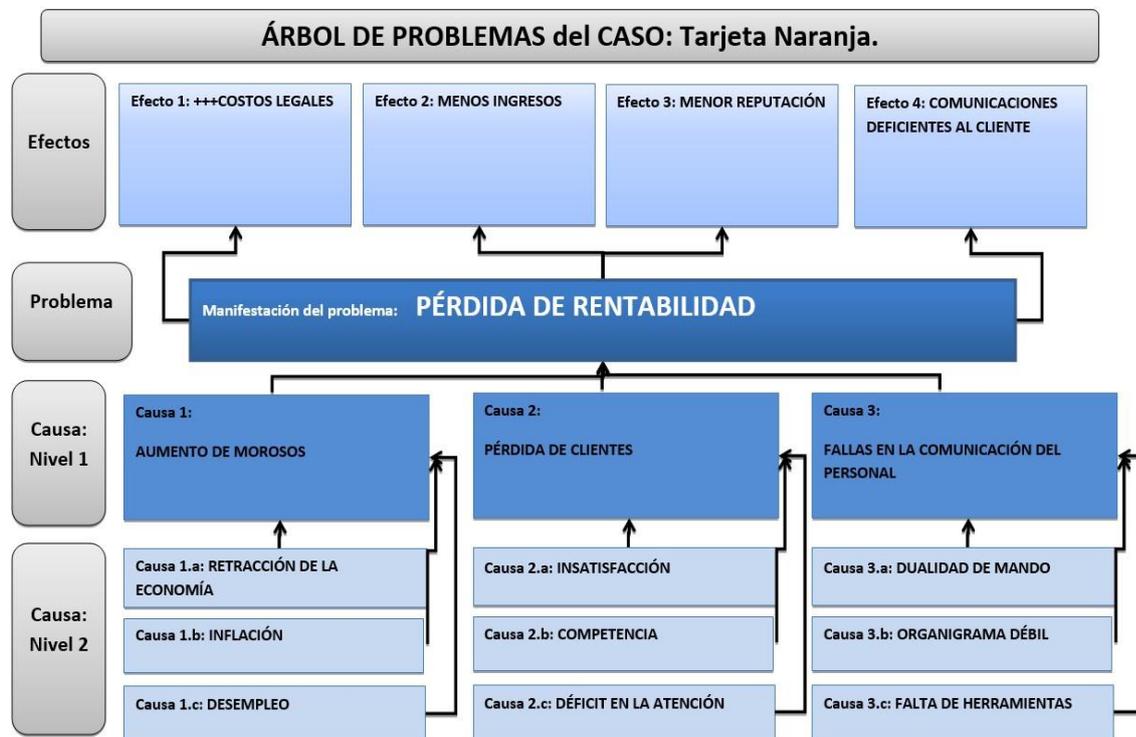
- Sanjulián, A. (15, de febrero de 2022). Cuatro aspectos en los que la inteligencia artificial reconfiguró la inversión. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbesargentina.com/innovacion/cuatro-aspectos-inteligencia-artificial-reconfiguro-inversion-n12756>

- Scasserra, A. (22, de septiembre de 2020). Las 6 razones por las que las fintech crecieron tanto durante la pandemia. *El Economista*. Recuperado de <https://eleconomista.com.ar/tech/las-6-razones-fintech-crecieron-tanto-durante-pandemia-n38020>

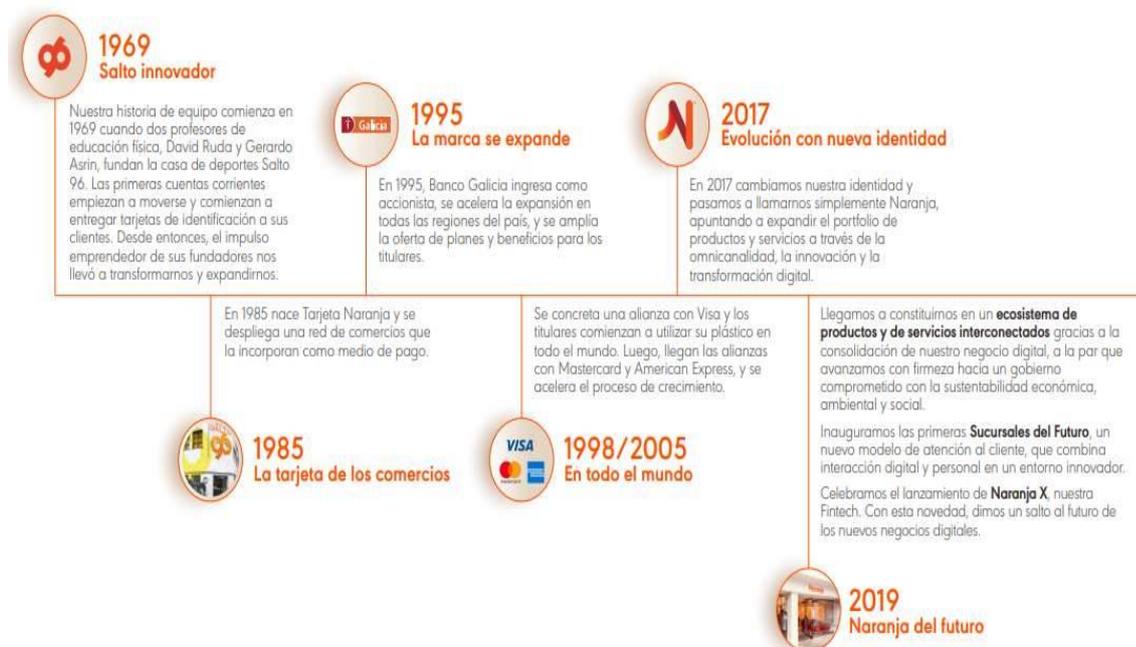
- SPnet (2021). *¿Cuál es el precio de un CRM? Análisis de los factores que determinan cuánto cuesta*. Recuperado de <https://softwarepara.net/precios->

Anexos

Anexo 1. Árbol del problema. Elaboración propia con base en plantilla VITTAR.



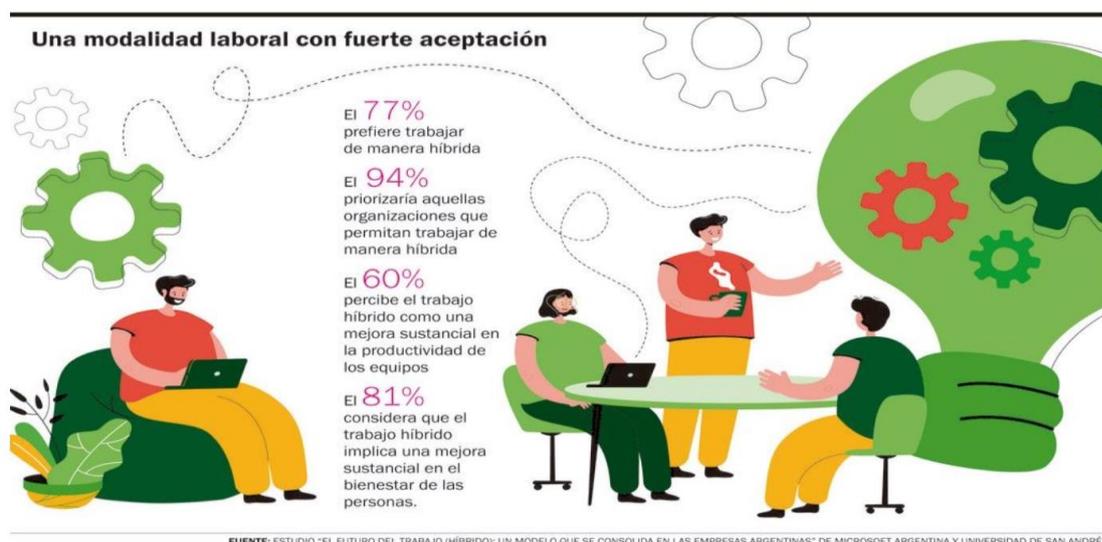
Anexo 2. Breve reseña de la historia de Tarjeta Naranja. CANVAS US21.



Anexo 3. Inflación mensual e interanual. INDEC. Abril 2022



Anexo 4. Trabajo híbrido. El Día 30-01-2022



Anexo 5. Reconversión del sistema bancario tradicional (iProfesional, 2021)

SE RECONVIERTE EL NEGOCIO DE LOS BANCOS			
	DICIEMBRE 2019	MARZO 2021	DIFERENCIA
■ EMPLEADOS	105.902	102.927	-2.975
■ SUCURSALES	4.813	4.589	-224

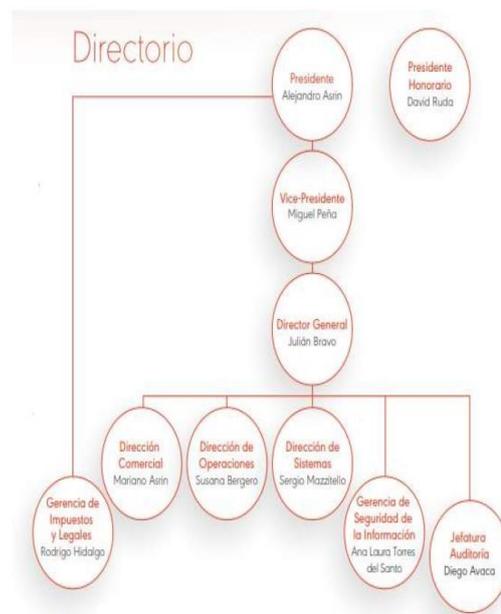
FUENTE: DATOS DE MERCADO iProfesional.com

Anexo 6. Oportunidades y amenazas detectadas en el análisis PESTEL para los servicios financieros (elaboración propia).

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLÍTICOS	Acuerdo con el FMI → estabilidad. Restricciones Pandemia → mayor uso de tecnologías	Guerra Rusia-Ucrania por subjetividad política del gobierno actual y consecuencias. Interna PJ.
ECONÓMICOS	Elevar las tasas de interés p/fortalecer moneda local. Estabilidad del Dólar. Baja de desocupación de 10% a 8%	Elevada inflación y pérdida del poder adquisitivo. Cepo U\$200, impuesto país 30% y bienes personales y ganancias de 35%
SOCIALES	Mayor transformación digital. Nuevos medios de pago. Trabajo híbrido y tiempo en familia.	Muertes por COVID. Desempleo. Pérdida del poder adquisitivo. Resistencia al cambio en nuevas tecnologías.

	Capacitación a la población en nuevas tecnologías financieras	
TECNOLÓGICOS	Inteligencia artificial y Machine Learning. Nuevas tecnologías.	Dependencia de las grandes compañías tecnológicas.
ECOLÓGICOS	Menor consumo de papel. Menos sucursales físicas.	Emisión de plásticos. Consumo de energía y mayor “tiempo en pantalla”
LEGALES	Reubicar puestos	Gremios bancarios y manifestaciones. Dependencia del BCRA

Anexo 7. Organigrama de la Empresa (Naranja, 2018).



Fuente: Naranja, 2018, <https://bit.ly/3hc60lg>

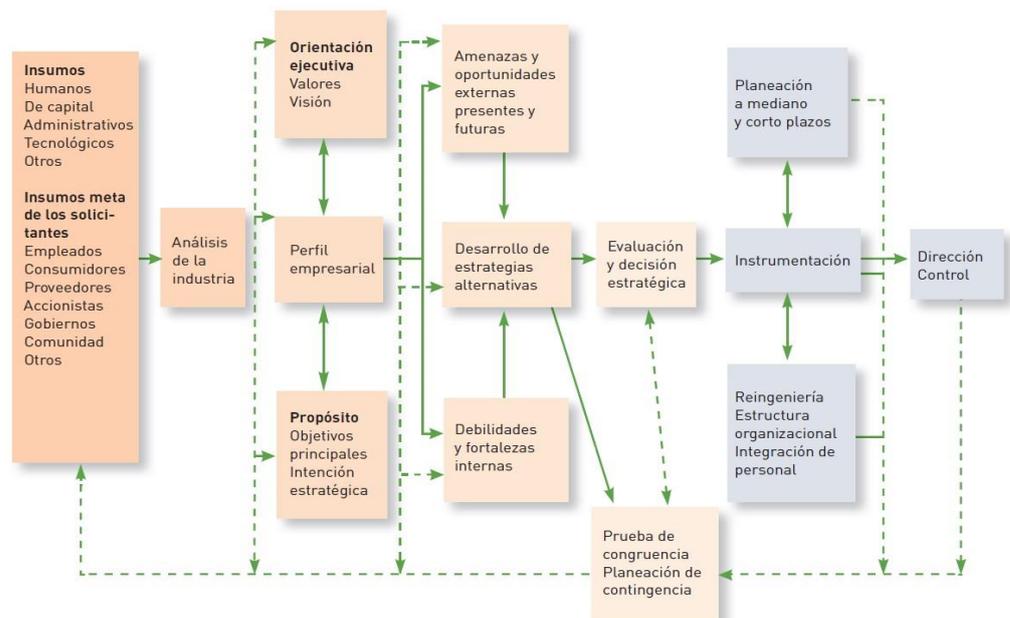
Anexo 8. Matriz BCG y ciclo de vida de producto. Elaboración propia con base en Boston Consulting Group y Blog Yi Ming Shum, Social Media Mkt SEO.



MATRIZ BCG Y CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO



Anexo 9. Proceso de planeación estratégica según Koontz y Col.



Adaptado y modificado de: Wehrich, Heinz, "The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis", en *Long Range Planning*, vol. 15, núm. 2, 1982, pp. 54-66.

Anexo 10. Estado de situación financiera de Tarjeta Naranja S.A.

Tarjeta Naranja S.A.
 Número de Inscripción en el Registro Público de Comercio: N° 1363 F° 5857 T° 24/95
Estado de Situación Financiera
 Al 31 de diciembre de 2021 y 2020
 Cifras expresadas en moneda homogénea en miles de pesos

	Nota	31.12.2021	31.12.2020		Nota	31.12.2021	31.12.2020
		En miles de pesos				En miles de pesos	
ACTIVO				PASIVO			
ACTIVO CORRIENTE				PASIVO CORRIENTE			
Efectivo y equivalentes de efectivo	19	5.465.231	4.068.741	Cuentas por pagar	26	96.368.748	82.586.410
Inversiones	20	12.487	-	Deudas bancarias y financieras	27	39.324.482	20.533.040
Créditos por servicios prestados	21	173.000.378	131.928.650	Remuneraciones y cargas sociales	28	1.484.160	2.299.856
Otros créditos	22	1.058.310	577.507	Cargas fiscales	29	3.790.175	2.842.488
				Otros pasivos	30	2.767.381	219.102
				Provisión impuesto a las ganancias	18	3.478.634	1.795.865
Total del Activo Corriente		179.536.406	136.574.898	Total del Pasivo Corriente		147.213.580	110.276.761
ACTIVO NO CORRIENTE				PASIVO NO CORRIENTE			
Créditos por servicios prestados	21	2.463.527	754.415	Deudas bancarias y financieras	27	5.443.048	4.595.100
Inversiones	20	1.000	-	Otros pasivos	30	17.767	18.134
Otros créditos	22	8.990	11.632	Previsiones	31	163.559	218.953
Activo por impuesto diferido	18	2.179.105	4.578.622				
Inversiones en asociadas y otras sociedades	23	68.038	10.937				
Activos fijos	24	6.185.855	7.257.441				
Activos intangibles	25	1.628.019	1.923.956				
Total del Activo No Corriente		12.534.534	14.537.003	Total del Pasivo No Corriente		5.624.374	4.832.187
				Total del Pasivo		152.837.954	115.108.948
Total del Activo		192.070.940	151.111.901	PATRIMONIO		39.232.986	36.002.953
				Total del Pasivo y Patrimonio		192.070.940	151.111.901

Las notas que se acompañan forman parte de los presentes estados financieros.

Anexo 11. Niveles de satisfacción de los clientes.

Niveles de satisfacción

Canales de atención

El 94% gestionó a través del home banking durante el 2021. De estos encuestados, el 85% manifiesta estar satisfecho y el 13% se muestra indiferente. Solo el 2% manifiesta estar insatisfecho; dentro de los principales motivos de su disconformidad con el uso se encuentran el no haber podido resolver la operación que deseaban realizar y que el sitio web era lento o perdía conexión y era poco intuitivo.

En el caso de la sucursal, el 45% de los encuestados informó haber asistido de manera presencial. Por su parte, el 75% de los encuestados que operó a través de la sucursal se encuentran satisfechos. El 9% declaró estar insatisfecho con la atención, siendo los motivos de insatisfacción el tiempo de espera, no poder resolver el reclamo o gestión y la derivación a otro sector.

Por último, el 24% se contactó con el call center durante el año pasado. Es el canal que mayor nivel de insatisfacción tuvo, con un 24% de descontento. Al igual que en el caso de la atención presencial, los principales motivos de insatisfacción fueron la derivación a otro sector y los tiempos de espera.

A nivel general

Se evidencia un alto nivel de satisfacción de los clientes encuestados con sus bancos; el mismo representa 77%. Todavía hay un 17% de clientes que pertenece al grupo de los indiferentes y un 6% que dice estar insatisfecho con la operatoria y la atención de su banco principal.

Entre las causas de insatisfacción, se encuentra la atención recibida, los tiempos de demora en la atención y por último, el mal funcionamiento de la aplicación o el home banking.



Anexo 12. Relevamiento y estimaciones de los recursos económicos.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	RELEVAMIENTO Y ESTIMACIONES DE RECURSOS ECONÓMICOS		NOTA: Considero principal activo a la gente, por eso las estimaciones siempre las elevo o redondeo hacia arriba. "Un empleado mejor remunerado está mas conforme". Retención de Talentos.										
2	Plan de Acción n°1												
3	Administrador Sr.	\$ 250.000	Relevamiento preguntado a Lic.en Adm Micaela Fragasso.										
4	Digital Solutions Manager	\$ 732.000	\$366.000/mes-->Relevamiento preguntado a Diego Stamato, Roche Diabetes Care Argentina S.A										
5	Gift Teatrix	\$ 900.000	\$600 Estimación por costo de obra en https://www.teatrix.com/teatro-online A 1500 empleados considerados de Fuerza de Ventas, At.al Cte e IT.										
6	Jefes Departamentales	\$ 1.555.200	Sueldo promedio (\$300.000 /22 días)/8hs diarias=\$1700. Considero Hs Extra \$1800. Considero 2Hs Extra por semana=\$3600x4semanas=\$14.400x9jefes=129.600x12meses=\$1.555.200										
7	Plan de Acción n°2												
8	Contratación de Salesforce	\$ 845.625	Tomando 5.000.000 usuarios (Naranja, 2020)-->5% Morosos=250.000/50 A.Fi.N=5.000 Ctes per cápita. Para esos 50 A.Fi.N se pagan US\$12,5/mes (https://www.salesforce.com/mx/editions-pricing/sales-cloud/) =US\$625x11meses=US\$6875 a \$123 Cotización BCRA 2/6=\$845.625										
9	Especialista Salesforce	\$ 225.000	Sueldo promedio preguntado a MBA Sheila E. Pico Business Intelligence										
10	A.Fi.N Hs Extra	\$ 5.040.000	Sueldo promedio (\$230.000/22 días)/8hs diarias=\$1.306. Considero H.Extra \$1.400x2hs a la semana=\$2.800x4semanas=\$11.200x50 A.Fi.N \$560.000 x 9meses=\$5.040.000										
11	Control Jefes	\$ 576.000	Sueldo promedio estimado \$300.000/22días)/8hs diarias=\$1.704. Considero H.Extra \$1800x2Hs semanalesx4 semanas=\$14.400xjefes=\$72.000x8meses=\$576.000										
12	Plan de Acción n°3												
13	Analista de Mkt Hs.Extra	\$ 14.000	Sueldo promedio relevado a Lic en Comercialización Diego Raverta \$220.000/22días)/8hs da \$1.250 la hora. Considero \$1400 la H.Extra x10 hs=\$14.000.										
14	Catering	\$ 48.000	Considero \$1500 Catering por persona x8 personas=\$12.000 x 4 sesiones=\$48.000										
15	Gift Caramañola Térmica	\$ 46.432	Relevamiento px Mercado Libre \$1451x8=\$11.608x4 sesiones=\$46.432										
16	Auriculares Inalambricos	\$ 19.200	Relevamiento px Mercado Libre \$600c/u x8=\$4800 x4 sesiones=\$19.200										
17	Gcia Vtas	\$ 264.000	Estimación sueldo promedio \$350.000/22 días)/8hs=\$1988. Considero H.Extra \$2.200x10 hs extra semanales=\$22.000x4semanas=\$88.000x3meses=\$264.000										
18	Administrador Sr.	\$ 230.400	Relevamiento del Plan de Acción n°1 sueldo \$250.000/22días)/8hs diarias=\$1420. Considero H.Extra \$1.600 x 2hs semanales=\$3200x4semanas=\$12.800x18 meses=\$230.400										
19	Plan de Acción n°4												
20	Administrador	\$ 250.000	Idem relevamiento plan 1										
21	Bigtincan	\$ 25.707.000	3800 empleados de Naranja (Naranja,2020)x US\$55* (valor promocional por cantidad de usuarios y periodo de prueba) =US\$19000 x11meses=US\$209000 x\$123 (Dólar BCRA 2/6)=\$25.707.000 (Relevamiento costo Bigtincan https://www.capterra.com.ar/software/171982/bigtincan-										
22	Gte RRHH	\$ 92.000	Sueldo promedio estimado \$350.000/22días)/8hs=\$1988 la hora. Considero \$2.300 la hora extra x10 hs semanales=\$23.000x4semanas=\$92.000										
23	Gcias departamentales hs extra	\$ 2.688.000	Sueldo promedio estimado en \$325.000/22días)/8hs=\$1.846. Considero H.Extra \$2.000 x2 hs semanales=\$4.000 x 4semanas=\$16.000 x 21meses=\$336.000x8 Gtes=\$2.688.000										
24													
25													

Anexo 13. Ejemplo de encuesta de satisfacción al cliente (elaboración propia).

Encuesta de satisfacción al cliente

Nos encantaría conocer tu opinión sobre cómo podemos mejorar tu experiencia. Respondiendo obtendrás 50 créditos que podrás canjear en tu próxima compra.

gustaconti.gc@gmail.com (no compartidos)
Cambiar de cuenta

*Obligatorio

En una escala del 1 al 5 cuán satisfecho estás con Tarjeta Naranja.

1 2 3 4 5

Nada satisfecho ○ ○ ○ ○ ○ Muy satisfecho

Recomendarías Tarjeta Naranja

Sí

No

Tal vez

Comentarios *

Tu respuesta

Sugerencias de mejora

Tu respuesta

Nombre

Tu respuesta

Correo electrónico

Tu respuesta

Enviar Borrar formulario

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.
Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. [Notificar uso inadecuado](#) - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Anexo 16. BCRA REM mayo 2022.

Cuadro 1.2 | Expectativas de inflación anual – IPC

Precios minoristas (IPC nivel general)							
Período	Referencia	Mediana (REM may-22)	Dif. con REM anterior*		Promedio (REM may-22)	Dif. con REM anterior*	
2022	var. % i.a.; dic-22	72,6	+7,5	(3)	72,8	+7,1	(13)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	60,1	+4,0	(3)	63,4	+5,3	(3)
2023	var. % i.a.; dic-23	60,0	+9,5	(3)	59,0	+6,7	(11)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	55,2	+5,2	(9)	55,3	+5,1	(3)
2024	var. % i.a.; dic-24	47,8	+4,1	(4)	48,9	+4,3	(5)

*Comparación en relación al relevamiento previo, pudiendo no coincidir exactamente por efecto de redondeo. El número entre paréntesis indica por cuántos relevamientos consecutivos se mantiene la misma tendencia.

Fuente: REM - BCRA (may-22)

Anexo 17. Calculo del capital de trabajo por el déficit acumulado máximo.

CALCULO DE CAPITAL DE TRABAJO												
(Déficit acumulado máximo)												
PRIMER AÑO												
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS				248382,1512	248382,1512	248382,1512	248382,1512	248382,1512	248382,1512	248382,1512	248382,1512	248382,1512
COSTOS	-4914750,553	-4914750,553	-4914750,553	-4914750,553	-4914750,553	-4914750,553	-4914750,553	-4914750,553	-4914750,553	-4914750,553	-4914750,553	-4914750,553
TOTAL MES	-4914750,55	-4914750,55	-4914750,55	-4666368,40	-4666368,40	-4666368,40	-4666368,40	-4666368,40	-4666368,40	-4666368,40	-4666368,40	-4666368,40
TOTAL ACUMULADO	-4914750,55	-9829501,11	-14744251,66	-19410620,06	-24076988,46	-28743356,86	-33409725,26	-38076093,66	-42742462,07	-47408830,47	-52075198,87	-56741567,27