



Seminario Final

Planificación estratégica de Tarjeta Naranja S.A para aumentar la rentabilidad mejorando la fidelización de los clientes a través de la transformación digital

Alumno: Joaquín Nicolás Roquel

DNI: 36148700

Legajo: VADM18931

Tutor: Vittar, Carlos

Licenciatura en Administración

Resumen

En el presente trabajo se realizará una planificación estratégica sobre la empresa Tarjeta Naranja S.A con el objetivo de aumentar la rentabilidad y fidelización de los clientes.

Luego de realizar un análisis interno y externo de la empresa se pudo detectar que, debido principalmente al contexto que se vivió por la pandemia, hubo una aceleración en lo que respecta a la transformación digital. En este contexto, la empresa demostró diferentes falencias: una baja velocidad de innovación y gran número de reclamos por diferentes motivos en sus canales visibles, siendo a la vez una amenaza el crecimiento de la competencia en el mercado. Por estos motivos, se presentó en la propuesta diferentes planes de acción buscando diferenciarse y mejorar la competitividad en el mercado: realizando mejoras en el uso de los servicios digitales de la plataforma, creando pruebas automatizadas que permitan disminuir los errores, desarrollando un programa de fidelización de clientes y aumentando los servicios automatizados de atención al cliente de manera que permita agilizar la solución a sus consultas.

La implementación de la propuesta está estimada en 36 meses, con un presupuesto de \$24.230.942 y luego de realizada la evaluación de impacto del proyecto se considera viable su aplicación.

Palabras Claves : Planeación Estratégica - Diferenciación - Transformación Digital - Rentabilidad - Fidelización de clientes

In this work, a strategic planning will be carried out on the company Naranja S.A with the aim of increasing profitability and customer loyalty.

After carrying out a situation analysis and internal analysis of the company, it was possible to detect - mainly due to the context experienced by the pandemic - an acceleration of digital transformation. In this context, the company demonstrated different shortcomings, having a low speed of innovation, and a large number of complaints for different reasons in its visible channels, while the growth of competition in the market is a threat.

For these reasons, different action plans were presented in the proposal seeking to differentiate themselves and improve competitiveness in the market, making improvements in the use of the digital services of the platform, on the other hand, creating automated tests that allow errors to be reduced. It is also proposed to create a customer loyalty program and increase automated customer service to speed up the solution to your queries.

The implementation of the proposal is estimated in 36 months, with a budget of \$24,230,942 and after carrying out the impact evaluation of the project, its application is considered viable.

Keywords: Strategic planning - Differentiation - Digital Transformation - Profitability - Customer loyalty

Índice

Introducción	1
Análisis de situación	3
<i>Análisis macroentorno</i>	3
<i>Análisis microentorno</i>	7
Análisis interno	8
<i>Análisis FODA</i>	11
<i>Matriz BCG</i>	13
Marco Teórico	14
Diagnóstico	17
Propuesta	19
Conclusiones y Recomendaciones	27
Bibliografía	29

Introducción

En el siguiente reporte, se realizará un análisis de la empresa Tarjeta Naranja S.A con el objetivo de desarrollar un plan estratégico para aumentar su rentabilidad y mejorar la fidelización de sus clientes.

La empresa en los últimos años no tuvo un crecimiento notable, esto se puede deber a una baja penetración en el mercado tanto en Gran Buenos Aires como en CABA. Existe un gran número quejas y reclamos en las redes sociales correspondientes a la atención al cliente, como también un incremento en la tasa de interés en comparación con su competencia. Esto genera pérdida de clientes y malas referencias hacia la empresa, afectando negativamente su imagen y rentabilidad.

Tarjeta Naranja es una empresa que nació en la provincia de Córdoba en el año 1985, luego de hacerse conocida por ser un medio de pago para las cuentas corrientes de la casa de deportes Salto 96. A lo largo de los años, la tarjeta empieza a ser utilizada en una red de comercios como medio de pago.

En 1995 Banco Galicia accede como accionista, se activa la expansión en todas las regiones del país ampliando la oferta de planes y beneficios para los clientes.

A partir de este crecimiento, entre 1998 y 2005 se concreta una alianza con Visa, Mastercard y American Express, logrando así el uso de la tarjeta alrededor de todo el mundo y se activa el proceso de crecimiento.

En el año 2017 cambian su identidad y pasan a llamarse Naranja enfocados en expandir su portfolio de productos y servicios y transformarse en un ecosistema de soluciones digitales financieras y no financieras.

En el 2019 llegaron a constituirse en un ecosistema de productos y servicios interconectados gracias al fortalecimiento de su negocio digital, a la par que avanzaron con solidez hacia un gobierno comprometido con la sustentabilidad económica, ambiental y social. Inauguraron las primeras Sucursales del Futuro, un nuevo modelo de atención al cliente, que armoniza la interacción digital y personal en un ambiente innovador. Celebraron el lanzamiento de Naranja X, su fintech. Con esta novedad, dieron un brinco al futuro de los nuevos negocios digitales (Canvas 2022).

Durante mayo de 2021 la empresa anunció que se convertirá en un banco digital. Al contar con licencia financiera, la firma permitirá que los clientes puedan realizar plazos fijos, comprar dólares, invertir, además de poder cobrar el IFE (Igroup, 2021).

La empresa es líder en emisión de plásticos en el país. Según los datos registrados tiene emitidas 9 millones de tarjetas de crédito y débito mientras que en el mercado de seguros tienen 1.35 millones de pólizas activas (Cronista, 2021).

Dentro de los principales objetivos que tiene la empresa se enfoca en mejorar continuamente la experiencia de sus clientes y ampliar la oferta de productos y servicios a partir de la evolución digital y desarrollando el portfolio basados en tecnología. Entre los productos y servicios se destacan las tarjetas, viajes, préstamos, Naranja X, seguros, y cuenta con más de 240 mil empresas amigas.

Tarjeta Naranja S.A tiene 35 años de trayectoria y un total de 238 sucursales en todo el país. La empresa usa una metodología de mejora continua, haciendo así análisis sobre sus procesos, revisando que se ejecuten de manera eficiente y sistemática. La empresa está puesta al servicio de los clientes donde enfatizan la experiencia, responsabilidad y formación (Canvas, 2022).

Un antecedente de éxito es el Banco Santander, el primer banco privado del sistema financiero argentino, en ahorro y volumen de crédito. Cuentan con 464 sucursales, más de 3.5 millones de clientes, más de 8.900 empleados en 22 provincias. Trabajan para contribuir en el progreso de las personas y las empresas, impulsando el crecimiento inclusivo y sostenible con el cliente siempre en el centro. Promueven iniciativas ambientales y están en transición hacia las energías renovables.

Otra de las empresas exitosas es American Express, la cual tiene como objetivo que sus clientes se sientan especiales y respetados, a través de la excelencia en los servicios, la experiencia y la integridad. La empresa entrega un estándar de excelencia sin precedentes en todo lo que hacen, se mantienen enfocados en mejorar las oportunidades para ser significativos para sus clientes. Desde sus innovadores productos hasta sus servicios de primera clase, sus clientes esperan lo mejor y ellos se enorgullecen de poder entregarlo. (American Express, 2022). Esto los llevó a convertirse en una de las empresas más respetadas del mundo.

Análisis de situación

Análisis macroentorno

La empresa se encuentra con poco crecimiento en los últimos años, esto se debe a la pérdida de clientes debido a distintos factores, como mala atención, reclamos en las redes sociales y altas tasas de interés, generando una pérdida en la rentabilidad de la empresa.

Político

El actual presidente Alberto Fernández, electo en el año 2019 con el desafío de revertir la crisis de la economía Argentina afectada por la recesión desde el 2018.

En el 2020 el país se enfrenta a la pandemia del coronavirus con más del 35 % de la población en la pobreza y una inflación anual por encima del 40%. Por motivo del Covid-19 y teniendo en cuenta que no existen tratamientos antivirales efectivos, ni vacunas que prevengan el virus, se toma la medida de realizar un aislamiento y distanciamiento social obligatorio para afrontar la situación epidemiológica respaldado con el decreto 297/2020.

En esta situación el gobierno estableció diferentes medidas, entre ellas: ampliación de la tarjeta alimentar, ayuda económica no remunerativa de \$11.000 para trabajadores auto gestionados, precios máximos para bienes esenciales, préstamos a tasa 0% para sector gastronómico, entre otros.

El Banco Central de la República Argentina por medio de los comunicados A6964 y A7130 establece para las tarjetas de crédito que los pagos adeudados entre el 13/04/2020 al 30/04/2020 y 1/09/2020 al 30/09/2020, deberán refinanciarse automáticamente como mínimo a un año de plazo, con 3 meses de gracia en 9 cuotas mensuales iguales y consecutivas pudiendo solamente devengar interés compensatorio y ningún otro recargo que no podrá superar el 43% nominal anual (BCRA, 2020).

El Banco Central emitió un comunicado en el cual prohibió que los emisores de tarjeta de crédito puedan financiar en cuotas los viajes al exterior, ya sea para vuelos, hoteles y servicios. A partir de este comunicado, los argentinos que quieran viajar al exterior deberán hacerlo en un pago y los que no cuenten con el dinero tendrán que sacar préstamos personales que su tasa ronda el 78% u abonar el mínimo de la tarjeta para refinanciar el resto con una tasa del 43% (Cronista, 2021).

Económico

Debido al fuerte impacto de la pandemia del COVID-19 la Argentina registró una caída interanual del PIB del 9,9% en el 2020 según el Indec, las exportaciones cayeron un 17,7% y en cuanto a las importaciones disminuyeron un 18,1% respecto del 2019. La Argentina tuvo una de las cuarentenas más estrictas y prolongadas del mundo y aunque el país no se cobró tantas vidas como en otros países de Latinoamérica, la situación económica se vio agravada por este motivo, manteniendo una inflación por sobre el 40%, y una devaluación de entre el 40,5% y el 89% frente al dólar estadounidense según se considere el tipo de cambio oficial o el promedio de los financieros alternativos (LA NACIÓN, 2022).

A partir del 16 de septiembre de 2020 entró en vigencia la resolución general N°4815 que estableció un régimen de percepción a cuenta del impuesto a las ganancias y sobre los bienes personales para las operaciones de compra de moneda extranjera. Esta percepción tuvo como objetivo la promoción y financiamiento de la inclusión social al tiempo de orientar la sostenibilidad fiscal en el marco de la ayuda que brinda el estado con sus ingresos en el marco de la pandemia del covid.-19, la misma consiste en una alícuota del 35% y alcanza a todas aquellas operaciones alcanzadas por el impuesto PAIS (AfiP, 2020).

Las transacciones con tarjeta de crédito mantuvieron su crecimiento en el último cuarto del trimestre de 2021 con un 15,37% comparado al mismo periodo del año anterior. Este mismo comportamiento se vio reflejado en las tarjetas de débito con un 34,43% esto se da por una mayor bancarización del sector formal de la economía (LA NACIÓN, 2022).

Argentina cerró el año 2021 con una inflación del 50,9%. Es una cifra alta, la mayor de Sudamérica después de Venezuela, pero está por debajo del 53,8% que registró el país en el 2019, el último año de Mauricio Macri como presidente (El País, 2022).

En el último cuarto del 2021 la tasa de desempleo llegó al 7,7% en Argentina, esto afectó a un millón y medio de argentinos. Por otro lado, según el estudio, el consumo masivo presentó en diciembre un crecimiento del 6,5% interanual, la mayor variación positiva registrada a lo largo de todo el 2021. De todas formas, y pese a la

recuperación exhibida durante el segundo semestre, el año pasado terminó con una variación negativa del 2,1% (Ámbito, 2022).

La situación económica del país que maneja una elevada inflación que se repite con los años, con una tasa de desempleo también elevada y distintas restricciones e impuestos que el gobierno mantiene o agrega genera una amenaza para el sector por la disminución del consumo interno, como así también el aumento de clientes sin poder cumplir con las obligaciones de pagos.

Social

La pandemia provocó grandes cambios en los hábitos tanto de trabajo, ocio como de consumo. Lejos de volver paulatinamente a la normalidad, el mundo cambió de modo vertiginoso dando un salto cuantitativo: aumentó el trabajo remoto y muchos eligieron alejarse de las zonas más céntricas. Además, disminuyó significativamente el uso de efectivo, aumentando así el uso de las tarjetas de crédito, débito y billeteras virtuales. Se perdió el miedo a la compra online aumentando significativamente la misma por medio de distintos canales digitales para todo tipo de consumo (El país, 2021).

Durante la pandemia aumentaron significativamente las compras de forma online y los medios de pago electrónicos, como también el consumo de servicios que brindan los bancos digitales. Un ejemplo de esto lo vivió Mercado Libre marcando un récord de ventas durante la pandemia, alcanzando los 229,4 millones de artículos vendidos, es decir un aumento del 109,5%. Mercado envíos realizó un total de casi 650 millones de entregas durante el 2020 (BAE 2021).

Tecnológico

A través de la Resolución 17/2019 la Secretaría de Finanzas anunció que mediante la ENIF (Estrategia Nacional de Inclusión Financiera) busca promover el acceso y uso, responsable y sostenible de servicios financieros en el territorio argentino y estableció objetivos estratégicos para el periodo de 2019 a 2023.

Los objetivos estratégicos son:

- 1- Completar y mejorar el acceso a cuentas de ahorro, crédito, medios de pago electrónico y seguro.

2- Potenciar el uso de cuentas, medios de pagos electrónicos, y otros servicios financieros, como portal de entrada al sistema financiero.

3- Mejorar las capacidades financieras de la población y la protección al usuario.

Al mismo tiempo la ENIF enfatiza el papel de la digitalización porque es un mecanismo muy efectivo para reducir costos y facilitar el surgimiento de competidores innovadores en el sector financiero (Deloitte, 2019).

El Covid-19 fue un acelerador de la transformación digital, si bien durante los últimos años el proceso ha venido ocurriendo, la pandemia ha acelerado aún más el ritmo del cambio y la velocidad de la transformación y obligó a rezagados a acelerar el paso para igualar a los líderes digitales (Deloitte, 2021).

La digitalización en el ámbito financiero está logrando posicionarse cada vez más, transformándose de una interacción tradicional a estar inmerso en un proceso de reinención constante, al punto de ir dejando a un lado las oficinas físicas, para optimizar su atención online. Dentro de las tecnologías que impactan el mundo financiero se destacan: automatización robótica e inteligencia artificial, asesores financieros remotos, ID digital (aden.org, 2022).

Ecológico

La mayoría de las empresas del sistema financiero por motivos ecológicos están adoptando la emisión y recepción de sus estados de cuenta y resúmenes de tarjeta de crédito en formato digital, estos progresivamente están dejando de ser una opción para el formato papel (BBVA, 2020).

La aparición de las conocidas fintech con sus innovaciones tecnológicas, pueden contribuir en el desarrollo de un sector financiero más amigable con el medio ambiente, gracias a sus plataformas digitales y disminución de dependencias del papel hacia todo más digital y en la nube (Carbon Neutral, 2021).

Legal

A partir del 1 de abril de 2021 entró en vigencia la ley 27555, donde se establecen presupuestos legales mínimos para la regulación de la modalidad de teletrabajo para garantizar que las personas que teletrabajan gocen de los mismos derechos que presten tarea de forma presencial.

El sector financiero se encuentra regulado por la ley 21.526, mientras que las normas relacionadas a las tarjetas de crédito y débito se encuentran expuestas en la ley 25.065.

Análisis microentorno

Se realiza a través de las 5 Fuerzas de Porter en la industria financiera. El análisis de cada uno de los factores, facilitará la comprensión del microentorno en el cual se desarrolla la empresa (Porter, 2017).

Poder de negociación de los clientes

Los clientes no cuentan con gran poder de negociación en este sector, ya que los mismos no tienen tanta oportunidad de definir los valores para los distintos servicios como las comisiones de las tarjetas, los intereses para préstamos, las tarifas del seguro, valores de viajes, mantenimientos o requisitos para otorgamientos de tarjetas. Pueden elegir entre distintas empresas con similares condiciones, aunque tratan de diferenciarse con beneficios, pero siempre teniendo un bajo poder de negociación de parte del cliente.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores en este rubro es alto, pocas son las empresas que ofrecen los productos y/o servicios con las condiciones requeridas para el sector, como emisión de plásticos de tarjeta, desarrollo de sistemas con alto nivel de seguridad, entre otros. Por otro lado, los proveedores de energía eléctrica, seguridad, internet, web services, almacenamiento, procesamiento de datos, al ser pocas las empresas que ofrecen esto, su poder de negociación es alto.

El poder de los sustitutos

En este sector existen cada vez más productos sustitutos, el pago en efectivo, Mercado Pago con nuevos métodos de transacciones como QR, tarjetas contactless, las criptomonedas con un nuevo medio de intercambio en blockchain, cuentas corrientes de cadenas minoristas, entre las más importantes.

Amenaza de nuevos competidores entrantes

La amenaza de nuevos competidores en la industria es de media a alta. Para el funcionamiento de una entidad tradicional se necesitan superar distintas barreras como aprobaciones, fondeos, liquidez, sucursales, seguridad, credibilidad para depósitos, falta de alianzas estratégicas entre otros, dificultando el ingreso de nuevos competidores. Por otro lado, para los bancos digitales estas dificultades disminuyen, haciendo más fácil de superar las barreras. Con el avance de la tecnología y la aparición de las criptomonedas, la amenaza de nuevos competidores en la industria va en aumento.

Rivalidad entre empresas

La rivalidad entre competidores en el sector es muy alta. La existencia tanto a nivel local como internacional de entidades financieras y no financieras, los cuales ofrecen productos y/o servicios similares es muy grande y cada día crece más con la aparición de fintechs y nueva tecnología, las cuales están revolucionando el sector financiero con productos y/o servicios innovadores, como nuevas formas de transacciones rápidas y seguras que atraen a nuevos clientes.

Análisis interno

Cadena de Valor

La cadena de valor es una metodología de análisis estratégico, que estudia las actividades que desarrolla una empresa e interrelaciones funcionales (sistemática) de las mismas, buscando generar el mayor valor posible al cliente en el producto o servicio que recibe.

Actividades Primarias

Logística Interna

Los temas principales que se manejan son la captación del cliente con su aprovisionamiento, recepción y análisis de datos, y la evaluación tanto de proveedores como de comercios amigos. La captación del cliente se hace tanto por canales físicos

con asistencia de personas, como canales digitales con asistencia de tecnología, en ambos casos ya es posible abrir una cuenta y solicitar lo que necesita el cliente.

Operaciones

Al hablar de una empresa que forma parte de la industria financiera, las operaciones son las actividades de cómo la empresa ofrece servicios financieros a sus clientes. Con el propósito de "Facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona" (Canvas, 2022). La empresa trae la oportunidad a las personas de acceder a una cuenta, con ellos facilitando el acceso a una tarjeta de crédito, a préstamos, a realizar compras y obtener distintos beneficios. Además cuenta con una app para enviar o recibir dinero, pagar en distintos lugares y poder llevar un registro de sus transacciones y administrar su cuenta.

Logística Externa

Esta área incluye las actividades relacionadas a la distribución final del producto y se destaca por su manera rápida, sencilla, de calidad y marcado compromiso con el medio ambiente. Cuando un cliente abre una cuenta el siguiente paso es la adquisición de una tarjeta. Estas se pueden retirar por sucursal o recibirlas en su domicilio. Naranja provee de resúmenes de cuenta de forma online en su plataforma. El cliente tiene múltiples canales de atención al cliente: sucursales, página web, sucursales virtuales, su app, redes sociales, mensajerías y líneas directas las 24 hs. durante todo el año.

Marketing y Ventas

La empresa cuenta con un sector de Marketing, el cual realiza publicidad en su plataforma como así también en la televisión, redes sociales y YouTube, promocionando a los potenciales clientes los diferentes productos o beneficios que pueden obtener, en este último tiempo mayormente publicidades de Naranja X, como también los descuentos con empresas amigas.

Servicios

Naranja prioriza la experiencia del cliente y siempre está en el centro de las decisiones. A través de NPS mide la satisfacción del cliente y escuchan, conocen y

gestionan sus necesidades. En sus sucursales reciben a sus clientes ofreciéndoles golosinas, poniendo música relacionada a la zona en la que están, los tratan de manera cordial llamándolos por su nombre completo haciendo que el cliente se sienta a gusto con la atención, creando vínculos sostenibles en el tiempo.

Actividades Secundarias

Infraestructura de la empresa

La estructura de la empresa está conformada por las gerencias de: Dirección Comercial, Dirección de Operaciones, Dirección de Sistemas, Gerencia de Seguridad de la Información, Gerencia de Auditoría y Gerencia de Compliance. Además cuenta con un plantel de 3800 empleados, quienes se centran en la atención al cliente con calidad y calidez, para brindar una experiencia satisfactoria. La empresa cuenta con 238 sucursales distribuidas en los puntos más importantes del país.

Administración de recursos humanos

En la gestión de recursos humanos, Naranja llevó a cabo 55.783 horas de capacitación en el 2019, con un 20.68 horas por colaborador, el total invertido en este proceso fue de \$22.567.000. Ese mismo año naranja consiguió el segundo puesto en el ranking internacional Great Place To Work, que evalúa y premia los ambientes laborales del país con más de 1000 empleados. Además implementaron Clima a 1 click que consiste en una encuesta de clima que se lleva a cabo una vez cada tres meses.

Desarrollo Tecnológico

En lo que respecta al desarrollo de tecnología, en el 2017 iniciaron un proceso de transformación para "Evolucionar el negocio actual y desplegar nuevos negocios adyacentes con base digital" (Canvas 2022). Para el 2019 comenzaron a consolidar su estrategia con importantes avances, los más importantes son la implementación de sucursales del futuro, que permite brindar atención personal con resolución en el primer contacto a través de tecnología de vanguardia, simple intuitiva y facilitadora. Se emplearon herramientas de marketing digital como el cross-selling que permiten aumentar las ventas de productos como HBO go, préstamos personales, recarga de celulares y solicitud de tarjetas adicionales. Analítica avanzada de datos para potenciar los resultados del negocio, se agregaron más de 10 nuevos modelos de machine learning a los ya existentes y se pusieron a disposición de toda la organización para dilucidar su valor para el negocio y brindar una experiencia personalizada a los clientes. Naranja X,

la fintech se lanzó en 2019 es una aplicación que está disponible para Android y iPhone, con una cuenta que permite enviar o recibir dinero, recargar el celular y las tarjetas de transporte, comprar y vender dólares, etc.

Abastecimiento

Naranja cuenta con una política de selección de proveedores que le permite evaluar y analizar cada uno de ellos, efectuar auditorías presenciales, informes de riesgo, evaluación de responsabilidad social e indicadores de impacto del medio-ambiente para con ello asegurarse el cumplimiento de sus políticas y cubrir las expectativas del cliente.

Con este análisis, se puede llegar a la conclusión de que Naranja se enfoca en ofrecerles a los usuarios la mejor experiencia con sus servicios y productos. Para acompañar esto se encuentra en una transformación del negocio hacia lo digital, ofreciendo también nuevas sucursales con tecnología de vanguardia para mejorar su experiencia y servicios.

Análisis FODA

Fortalezas

- Liderazgo en el mercado: Naranja mantiene el liderazgo en emisión de plásticos a nivel nacional.
- Buen clima laboral: Naranja obtuvo el segundo puesto entre los mejores lugares para trabajar en Argentina.
- Gran cobertura en el país: tiene un total de 238 sucursales distribuidas en los puntos más importantes del país.
- Alianzas estratégicas: tiene alianza con Visa, Master y American Express, como también con Banco Galicia entre los más importantes.
- Certificación ISO: cuenta con certificación en ISO 9001:2000.
- Buena relación con proveedores: trabaja con proveedores que comparten sus convicciones y su ética.
- Diferenciación en el mercado: brinda productos y servicios que ofrecen una experiencia única al cliente.

Oportunidades

- Aumento de compras por internet: con la pandemia hubo un cambio de hábitos aumentando las compras digitales.
- Crecimiento en pagos digitales: cada vez más locales aceptan la forma de pago digital.
- Bajo nivel de créditos personales en el mercado: actualmente hay poca oferta de créditos personales con bajas tasas.

Debilidades

- Bajo crecimiento: en los últimos 3 años no se puede apreciar un crecimiento notable en cantidad de clientes.
- No son parte de MODO, billetera virtual de los bancos. Si bien Naranja X tiene su app, MODO está tomando más terreno al estar asociado a todos los bancos principales.
- Demoras en responder inquietudes: existen demoras en distintos medios para recibir respuestas a inquietudes.
- Malas referencias en redes: hay un gran número de quejas en las redes sociales con problemas sin resolver y reclamos constantes.
- Baja velocidad en Innovación: adopción de innovación y nuevas tecnologías con menor velocidad que el mercado financiero en especial las fintech.

Amenazas

- Crecimiento de competencia: cada vez hay más competidores en el mercado como Mercado Pago, Ualá, MODO, Ank, entre los más importantes.
- Crisis económica del país: la alta inflación y recesión económica genera menor consumo y aumenta el desempleo perjudicando el rendimiento.
- Nuevos sustitutos en el mercado: el crecimiento de la adopción de criptomonedas, como forma de pago perjudica el negocio.

- Incremento en morosos: por la crisis en el país, hay aumento de desempleo y menor capacidad de pago generando mayor cantidad de morosos.

Análisis específico de la carrera

Matriz BCG

Estrella: Tarjeta Naranja Visa, Tarjeta Naranja Mastercard, Tarjeta Naranja American Express. Estos productos son los principales en la compañía, fue la unidad de negocio clave para su crecimiento y líder desde hace varios años. Tiene una alta participación en el mercado y una gran rentabilidad. Tiene un total de 8.559.157 plásticos emitidos, distribuidos en Naranja: 4.605.250, Naranja Visa: 3.451.277, Naranja MasterCard: 453.760 y Naranja American Express: 48.870.

Interrogante: Naranja X, Tienda Naranja, Naranja Pos, Naranja Toque, Naranja Viajes son unidades estratégicas compuestas por servicios con grandes competidores, tanto en el sector financiero, e-commerce, fintechs, viajes, donde tienen baja participación de mercado comparado a los rivales implicando que estas UEN puedan convertirse en futuras estrellas como en perros. Naranja X es un producto nuevo fintech que se encuentra en un mercado de gran crecimiento, Naranja Viajes se vio bastante afectada producto del COVID-19 al disminuir la cantidad de viajes. Naranja Pos y Naranja Toque son productos que operan en mercados de gran crecimiento pero llevan desventaja en comparación con las comisiones de los grandes competidores. Comparando con Mercado Pago, el débito al instante tiene la misma comisión de 3,15% + IVA, Crédito al instante 6,39% mercadopago contra 5,79% de naranja. Al mismo tiempo se sumó Ualá y Getnet al ya conocido Mercado Pago como competidores ofreciendo similares condiciones.

Vaca Lechera : Tarjeta Naranja, Naranja Seguros, Naranja préstamos. Se incluyen nuevamente las tarjetas, unidad de negocio consolidada. Entre enero y noviembre del 2021 se entregaron más de 682.000 préstamos por un monto total que supera los \$17.800 millones.

Perro: editoriales y revistas. En este cuadrante podemos encontrar un mercado que se encuentra en declive y con poca participación en el mercado. Los productos editoriales no se consideran rentables para la organización, y no maneja un liderazgo en el rubro. Además el mismo se viene transformando a libros, diarios, revistas digitales, lo que provocó un declive en los últimos años. La venta de medios gráficos cayó un 63% en la última década y mantiene su decrecimiento. Hoy en día la gente prefiere informarse a través de medios digitales o TV (Punto convergente, 2021).

Marco Teórico

Se presentarán diferentes definiciones teóricas de autores sobre el uso de la planeación estratégica y sus diferentes estrategias que posibilitan obtener ventajas competitivas, para así aumentar el crecimiento y la rentabilidad deseada de la empresa.

El proceso de planificación estratégica consta de cinco pasos: el primero consiste en elegir la misión y las principales metas corporativas. El segundo paso es realizar un análisis del entorno competitivo externo de la organización, con el objetivo de poder detectar las oportunidades y amenazas. El tercer paso se procede a realizar un análisis operativo interno en búsqueda de identificar las fortalezas y debilidades de la empresa. El cuarto paso consiste en elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización para así corregir sus debilidades, y aprovechar las oportunidades para contrarrestar las amenazas. Estas estrategias deben acompañar la misión y metas principales de la organización, deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable. El quinto paso es implementar las estrategias definidas (Hill, Jones, Schilling, 2015).

Vicuña menciona que un común denominador en diferentes definiciones es decidir hoy lo que se hará en el futuro. Lo que al proceso se refiere es a un plan maestro en el que la alta dirección tomó la decisión de aplicar en los próximos años para lograr una empresa competitiva que permita satisfacer las expectativas de los diferentes grupos de interés. Al mismo tiempo, Vicuña considera que es necesaria por los cambios e incertidumbres en los que las empresas están inmersas (Vicuña Ancín, 2017).

Arthur A. Thompson, Jr y A.J. Strickland III lo definen como el proceso de la creación de estrategias y su puesta en práctica, que permite crear la visión, establecer objetivos, formular estrategias y ejecutarlas, como también iniciar ajustes correctivos

que parezcan adecuados. Michael A. Hitt, lo define como el conjunto de compromisos, decisiones y actos que la empresa necesita llevar a cabo para alcanzar la competitividad estratégica (Hernández, 2014).

Fred R. David (2013) opina que realizar este tipo de procesos permite a la organización ser más proactiva que reactiva, permitiendo que la empresa inicie e influya las actividades para tener un control sobre su propio destino. Sus beneficios son ayudar a formular mejores estrategias a través del enfoque sistemático, lógico y racional para la elección estratégica y que más que las decisiones o los documentos, es el proceso la contribución más importante.

Según Best la planificación estratégica da los lineamientos que debe seguir una empresa y es fundamental en el cumplimiento de los objetivos en el crecimiento de las ventas, beneficios, y cuota de mercado a largo plazo. Lo que posibilita agilizar este proceso cada área de negocio por su atractivo y ventaja competitiva (Best, 2007).

Las estrategias genéricas de Porter:

Michael Porter (2008) explica que una estrategia competitiva, es el conjunto de acciones ofensivas o defensivas que se pone en marcha para lograr posicionarse de manera ventajosa frente a los competidores. El objetivo de estas estrategias es superar a los rivales de la industria, consolidar esta ventaja y sostenerla en el tiempo logrando así una mayor rentabilidad. Porter describe tres estrategias competitivas genéricas, las cuales se diferencian según la ventaja competitiva que generan. Estas son el liderazgo global en costos, diferenciación, enfoque o concentración.

Liderazgo global en costos:

En esta estrategia el enfoque principal está puesto en lograr costos bajos frente a la competencia, sin descuidar la calidad, el servicio ni otros aspectos. Para lograr esto, se exige una construcción agresiva de instalaciones de escala eficientes y constante búsqueda de reducción de costos en cada eslabón de la cadena de valor. Una vez alcanzado el liderazgo, se obtienen altos márgenes de utilidad, que es esencial reinvertirlos en equipos e instalaciones modernas para mantener el liderazgo en costos (Porter, 2008).

Enfoque o concentración

Esta estrategia se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. Busca dar un excelente servicio en un mercado particular. Aunque esta estrategia no logra bajos costos ni diferenciarse en el público en general, si logra una o ambas metas frente a su pequeño nicho. Las empresas que logran este enfoque pueden obtener rendimientos superiores al promedio de la industria (Porter, 2008).

Diferenciación

En este trabajo nos vamos a enfocar en la estrategia de diferenciación. la cual permite obtener rendimientos superiores al promedio. La diferenciación protege contra la rivalidad, porque los clientes tienden a ser leales a la marca, gracias a esto aumentan las barreras de entrada y los rivales tienen que superar la característica especial del producto, al mismo tiempo estarán mejor posicionados frente a sustitutos de la competencia (Porter, 2008).

La diferenciación es el proceso de diseñar productos para satisfacer las necesidades del cliente. Se obtiene una ventaja competitiva cuando la empresa fabrica y vende un producto que satisface mejor que sus rivales al cliente. Este tipo de estrategia genera un producto mediante la innovación, calidad excelente o capacidad de respuesta al cliente (Hill & Jones, 2011).

Para tener éxito en la diferenciación, se debe estudiar las necesidades y conductas de los compradores para saber qué consideran importante, qué tiene valor y cuánto están dispuestos a pagar. La empresa debe incorporar los atributos a sus productos o servicios, para no solo atraer a una amplia variedad de clientes sino para también diferenciarse de su competencia. El objetivo se cumple cuando una gran cantidad de compradores se sienten identificados con los atributos diferenciados de la empresa. Esto permite fijar un precio mayor al producto, aumentar las ventas unitarias, obtener lealtad del comprador hacia su marca (Thompson, Strickland, 2012).

Matriz de crecimiento Ansoff

Esta herramienta es especialmente útil para empresas que tienen como objetivo el crecimiento. Las estrategias que se usan en esta matriz son:

- Penetración de mercado: tiene como objetivo aumentar la participación del mercado, y puede ir dirigida a mejorar la atención al cliente o atraer clientes de la competencia.

- Desarrollo de nuevos productos: consiste en desarrollar nuevos productos para un mercado que ya conocemos, adaptándonos a los gustos y necesidades de los clientes.

- Diversificación: donde se participa en nuevos mercados con productos nuevos. Esta estrategia tiene un índice de riesgo alto, ya que partimos de una experiencia mercado producto nulo.

- Desarrollo de nuevos mercados: busca expandirse con los productos que maneja la empresa hacia nuevos mercados (Vicuña Ancin, 2017).

A partir de lo presentado en el marco teórico, la propuesta toma los conceptos de planeación estratégica que nos trae Vicuña Ancin, ya que se logra percibir la importancia de la misma como herramienta, considerando que la empresa se encuentra inmersa en un contexto de constantes cambios e incertidumbres y esta situación hace que se tenga que innovar constantemente los productos y servicios, para lograr mantener una competitividad estratégica y acompañado de una estrategia de diferenciación, aumentando las barreras y la fidelidad de los clientes que perciben esta diferenciación. Con lo expuesto, se considera que Naranja aumentará su rentabilidad y la fidelización de sus clientes generando mayor penetración de mercado aprovechando sus fortalezas e innovando su plataforma digital, diferenciándose de la competencia.

Diagnóstico

Luego de haber realizado un análisis externo e interno de la empresa, logramos llegar al siguiente diagnóstico: entre las fortalezas que se se puede destacar que la empresa obtuvo el segundo puesto en Great Place to Work de Argentina, lo cual demuestra el buen clima laboral en la organización, sumado al compromiso y orgullo que los empleados sienten dentro de la misma, permitiendo atraer perfiles profesionales difíciles de conseguir en el rubro tecnológico. Por otro lado, Naranja tiene una buena relación con sus proveedores que comparten su ética y convicciones. Cuenta con alianzas importantes con las tarjetas Visa, Master y American Express, como también con el Banco Galicia lo que les permitió crecer e ir ganando participación del mercado para llegar a ser líderes en emisión de plástico.

La pandemia cambió el hábito de consumo de las personas las cuales, al no tener libertad de poder salir de sus casas, tuvieron que adaptarse. Lo mencionado anteriormente provocó un aumento de las compras online para todo tipo de bienes.

Además, muchos negocios se vieron obligados a adaptarse para poder mantenerse en funcionamiento, ya que no se les permitía abrir a los negocios que no fueran esenciales. A raíz de esta nueva realidad Naranja tuvo que acelerar su transformación hacia lo digital, ya que durante y posterior a la cuarentena estricta que se vivió en Argentina, las personas adoptaron a gran velocidad esta nueva forma de adquirir bienes y el uso de servicios digitales, disminuyendo así las transacciones tradicionales. Con esta nueva realidad la empresa tiene nuevas oportunidades de crecimiento, ofreciendo nuevos y mejores servicios que se adapten a las necesidades del cliente los cuales demandan cada vez más productos innovadores con tecnología de vanguardia.

Ante este contexto Naranja tuvo la necesidad de acelerar su innovación y transformación digital. Durante este proceso, se pudo detectar una lenta respuesta de adaptación tecnológica comparando con sus competidores, como así también falta de creación de canales de atención al cliente. Esto pudo verse reflejado en una acumulación masiva de reclamos pendientes en las redes sociales, siendo uno de los canales más usados por los clientes para demostrar sus descontentos. Esto perjudica la imagen de la empresa, dificultando la captación de potenciales clientes y provocando la pérdida de actuales por falta de respuestas. Esta situación puede estar beneficiando a sus competidores que llevan mayor velocidad de adaptación, como así también la aparición de nuevos con oferta de servicios similares que buscan tomar participación del mercado.

Por estas razones que se pueden apreciar luego de haber realizado el análisis, se propone, a partir de la planeación estratégica, generar nuevas estrategias de diferenciación manteniendo el espíritu de la empresa en su principal atención que es la satisfacción del cliente para lograr mayor penetración de mercado.

Teniendo en cuenta las problemáticas identificadas, como la baja velocidad de innovación de la empresa contra el gran crecimiento de la competencia, como así también la aparición de nuevos competidores o productos sustitutos, y sin dejar de lado el incremento de reclamos en las redes, por estos motivos es importante llevar a cabo mejoras. Al realizar innovaciones en la plataforma ofreciendo un sistema más intuitivo que le ofrezca al usuario un uso más agradable, donde pueda encontrar información de valor agregado y herramientas de manera rápida, como también reduciendo los errores que el usuario puede detectar durante su uso, contribuye a diferenciarse de la competencia. Por otro lado, al conectar más con el cliente ofreciendo nuevos servicios, beneficios y canales de atención que permitan resolver sus consultas, se podrá disminuir

la cantidad de reclamos, esto hará mejorar la visión de la marca pudiendo fidelizar a sus clientes y que nuevos elijan a la empresa antes que a la competencia.

Lo nombrado anteriormente provocará un aumento de la rentabilidad de la organización, a partir de un incremento en las ventas, cantidad de clientes y disminución de los costos asociados a la atención del cliente.

Propuesta

Objetivo General

Aumentar en un 12 % la rentabilidad de la empresa con respecto a la rentabilidad del 2022 en los próximos 36 meses a través de la fidelización de los clientes.

Para lograr alcanzar el objetivo, se traen distintas propuestas: aumentar la cantidad de ventas, mejorar la calidad de servicios ofrecidos, aumentar la cantidad de clientes, atraídos por una mejor calidad de atención al cliente y disminuir los costos que cada cliente genera aumentando los servicios automatizados.

Justificación: La fidelización de clientes aumenta la rentabilidad por distintos motivos, entre los más importantes, los clientes fieles representan el mayor porcentaje de ingresos en la empresa, se tiene hasta 3,5 más de veces de vender a un cliente fiel que a uno nuevo, las inversiones que hagas en fidelizar a los clientes rebajaran el coste global, se convierten en clientes a largo plazo, se ahorra inversión en marketing ya que los clientes fieles de boca en boca recomiendan tu empresa y estos nuevos clientes suelen gastar más que uno conseguido por otros medios, se puede obtener mejores feedbacks ya que les gusta sentirse colaboradores de tu marca (Wrike, 2021).

Objetivos Específicos:

Aumentar las ventas en un 18 % en un lapso de 36 meses realizando mejoras en el uso de servicios digitales.

Justificación: El 2021 consolidó el crecimiento que viene teniendo la compra online desde el 2020 por la pandemia, las empresas vienen aumentando los canales de ventas digitales esto hace que se acelere cada vez más aún el proceso de digitalización de las empresas. Acompañando este crecimiento en las compras online, también los servicios financieros cada vez cobran más protagonismo que impacta favorablemente el proceso de compra/venta online, mejorando la experiencia de los usuarios en el proceso garantizando seguridad, estabilidad y facilidad. Se proyecta que en los siguientes años el comercio online seguirá creciendo y estará cada vez más integrado al mundo físico (A24, 2021).

Aumentar en un 15 % la cantidad de clientes en los próximos 36 meses a través de la creación de un programa de fidelización.

Justificación: Según un estudio de Harvard Business Review, adquirir un nuevo cliente cuesta entre 5 y 25 veces más que el mantenimiento de un cliente actual. Por otro lado, un 8% de los clientes son usuarios recurrentes y generan más del 40% de los ingresos. Además ese 8% de clientes favorece el indicador NPS (Net Promoter Score) al convertirse en embajadores de la marca, recomendando entre amigos y familiares (Zendesk, 2020).

Disminuir un 70 % los errores que se generan en el uso de los servicios digitales en un lapso de 36 meses.

Justificación: Los errores recurrentes pueden generar pérdidas de clientes por perder confiabilidad en la calidad de los sistemas o descontentos en su uso. Existen diferentes maneras de reducir los errores, una de ellas son las pruebas de software, ya que ayudan a detectar estos errores antes que el cliente y ayuda al equipo a corregir estos errores para entregar un producto de buena calidad (Hiberus, 2019).

Disminuir un 25 % los costos de atención al cliente en los próximos 36 meses generando más servicios automatizados.

Justificación: Los clientes ahora no sienten la misma inclinación de antes por interactuar con un agente de atención al cliente sino que ellos desean sentirse en control de la situación y ser autosuficientes por este motivo primero buscan la solución por medio de canales digitales, ya sea por medio de chatbots, tutoriales, manuales, videos, que permitan resolver sus problemas por sí mismos. Entre los beneficios que pueden detectarse con esta metodología se encuentran la reducción de costos operacionales, mejora de productividad de los agentes, aumento de satisfacción del cliente y el educar a los clientes generando habilidades para resolver problemas similares en el futuro, y estos se identifican mejor con la marca (gb-advisors, 2021).

Alcance:

Para llevar a cabo la propuesta, las áreas involucradas serán Tecnología, RRHH, Marketing, Comercial y Customer Experience, utilizando recursos propios de la empresa, como así también, sus computadoras personales, internet, salas de reunión virtuales o presenciales, servidores y ambientes de desarrollo. Las implementaciones abarcan mejoras en la plataforma, desarrollo de programa de fidelización de clientes, implementación de pruebas de software y nuevos canales de atención al cliente.

Alcance Geográfico:

Las propuestas tienen alcance para todos los clientes que forman o quieren formar parte de Naranja a nivel nacional.

Alcance Temporal:

El desarrollo de las propuestas tiene un alcance temporal de 36 meses, dando inicio en enero de 2022 y finalizando el mismo en diciembre de 2024.

Plan de acción 1:

El siguiente plan de acción se llevará a cabo entre julio de 2022 y agosto de 2023 con el objetivo de aumentar las ventas realizando mejoras en el uso de los servicios de la plataforma digital. Las áreas que participan en este plan son Tecnología, Marketing, Comercial y RRHH.

La primera etapa comenzará por medio de un análisis que participaran el responsable de Producto, Marketing y Comercial, asesorados por el administrador, se definirán mejoras en el uso de la aplicación ofreciendo cambios en la estrategia comercial a través de la plataforma digital. Por medio de este análisis, se busca identificar qué funcionalidades son relevantes en la plataforma, qué utilización hace el usuario sobre la misma y en base a los datos recopilados definir mejoras visuales y de funcionalidad logrando hacer una plataforma más intuitiva, con mejor accesibilidad, ofreciendo información de valor agregado para el usuario, destacando las funcionalidades importantes, logrando que el uso y la experiencia del usuario sea fluida y agradable.

Una vez definida las mejoras se dará comienzo a la segunda etapa que consiste en capacitar al diseñador y programador en experiencia de usuario, accesibilidad, tecnologías de vanguardia e implementar las mejoras en la plataforma. En conjunto con RRHH se identifican las capacitaciones necesarias para llevarlas a cabo contratando plataformas online. Se capacitará a los responsables de diseño y programación durante 2 meses, los cuales llevarán a cabo la implementación de las mejoras. Una vez finalizadas las mismas comienza el desarrollo de la plataforma, iniciando por el diseño y, luego de un mes de avance, comenzará en paralelo la programación. Con el diseño concluido, el responsable de marketing en paralelo al desarrollo del programador, determinará la estructura adecuada de las campañas publicitarias para dar a conocer las mejoras tanto a los clientes actuales como a los potenciales. Las mismas se realizarán por medio de campañas de mailing, YouTube, Google Ads, Meta Ads.

Concluida la implementación iniciará la tercera y última etapa, que consiste en salir productivamente con las mejoras en la plataforma iniciando en paralelo las campañas publicitarias para hacerlas conocer y llevando un control sobre el nuevo uso de la plataforma recopilando información y midiendo sus resultados, esta última a cargo del responsable del área comercial.

Para llevar a cabo este plan de acción, se utilizan recursos humanos propios de la empresa como también sus recursos físicos como notebooks, internet, salas de reuniones físicas o virtuales, ambientes de desarrollo, energía eléctrica, sillas y escritorios.

Plan de Acción N°1				
Acción	Tiempo	Area	Recursos	
			Responsable	Economico
Análisis y detección de mejora comercial y de plataforma	Julio 22 - Septiembre 22	Tecnología Marketing y Comercial	Administrador, Responsable de producto, Responsable Comercial, Responsable Marketing	\$1.687.000
Capacitación	Septiembre 22 - Octubre 22	Tecnología y RRHH	RRHH , Diseñador, Programador	\$ 250.400
Diseño de mejora en plataforma	Noviembre 22 - Enero 23	Tecnología	Diseñador	\$588.060
Diseño de campaña publicitaria	Febrero 23 - Marzo 23	Marketing	Responsable de Marketing	\$463.320
Desarrollo de mejora en plataforma	Diciembre 23 - Febrero 23	Tecnología	Programador	\$1.425.600
Campaña comercial	Marzo 23 - Mayo 23	Marketing	Responsable de Marketing	\$1.240.200
Control	Marzo 23 - Agosto 23	Comercial	Administrador y Responsable Comercial	\$ 582.920
			Total	\$6.237.500

Fuente: Elaboración propia

Plan de acción 2:

El siguiente plan de acción se llevará a cabo entre julio de 2022 y junio de 2023 con el objetivo de aumentar la cantidad de clientes a través de un programa de fidelización de clientes. El área que participa en este plan de acción es la de Marketing, asesorada en su totalidad por el administrador que acompaña el plan de acción.

En la primera etapa del plan, el responsable de marketing asesorado por el administrador, comienza con la recolección de datos obtenidos de la base de datos y de métricas de uso de la aplicación. Obteniendo información relevante como género, edad, ubicación, con qué frecuencia utiliza los productos, qué tipo de productos usa, cuáles son sus compras habituales, si son para consumo personal o comercial, sus intereses, etc. Una vez obtenida la información se realiza un análisis conociendo los objetivos y las motivaciones del cliente y se los segmenta, ayudando a identificar cual va a ser el público objetivo.

En la segunda etapa ya conociendo a los clientes y sabiendo cual va ser el cliente objetivo, se procede a crear el nombre del programa que debe ser atractivo. Posteriormente se selecciona el tipo de programa que se va a implementar, algunos ejemplos de programas son: clientes frecuentes, sistema de puntos, recompensas por consumo, eventos vips, clientes por niveles, ofertas exclusivas, facilidades de pagos, accesos anticipados a productos, etc. Por último, en esta etapa se realizará un análisis y definición de los beneficios a ofrecer en el programa, los cuales deben estar relacionados a Naranja o ser complementarios, para que puedan sostenerse en el tiempo sin generar pérdidas, a través de recursos propios o con alianzas.

En la tercera y última etapa se lanza el programa creado y se inicia una campaña publicitaria dando a conocer e incentivando el uso del nuevo programa explicando cuáles son sus beneficios y el mecanismo del mismo. En paralelo se inicia un control a cargo del gerente de marketing, para obtener información sobre el uso del nuevo programa de fidelización de clientes y sus resultados a lo largo de 6 meses conociendo el impacto que tuvo esta implementación. Los recursos físicos utilizados en este plan son notebook, internet, salas virtuales o presenciales, sillas, escritorio.

Plan de Accion N°2				
Acción	Tiempo	Area	Recursos	
			Responsable	Economico
Recolección de información de clientes	julio 22	Marketing	Administrador y Responsable de marketing	\$ 466.400
Análisis y Segmentación de clientes	agosto 22			\$ 532.400
Definir nombre y tipo de programa	Septiembre 22 - Octubre 22			\$ 488.400
Análisis y definición de beneficios	Noviembre 22 - Enero 23			\$1.023.660
Publicitar e incentivar el programa	Enero 23 - Marzo 23			\$ 1.240.200
Medición de resultados	Enero 23 - Junio 23			\$652.080

Fuente: Elaboración propia

Plan de acción 3:

El siguiente plan de acción se llevará a cabo entre julio de 2022 y septiembre de 2023 con el objetivo de disminuir la cantidad de errores que se generan en la plataforma digital. Las áreas que participan de este plan de acción son Customer Experience y Tecnología.

La primera etapa del plan el responsable de customer experience asesorado por el administrador lleva a cabo un análisis de los flujos de funcionamiento de la plataforma identificando los críticos y organizándolos por prioridad, siendo los más prioritarios las funcionalidades más sensibles donde sea importante evaluar los posibles errores. En paralelo RRHH crea un plan de capacitación para el QA, responsable de llevar a cabo la implementación de las pruebas unitarias, de integración y de interfaz, contratando una plataforma online para poder adquirir los conocimientos necesarios para su desarrollo. Una vez finalizado el análisis, el product owner comienza la elaboración del backlog con los requerimientos y criterios de aceptación ordenados en prioridad para que el responsable de QA pueda iniciar con la implementación de los tests.

En la segunda etapa del plan de acción el QA capacitado inicia el desarrollo de las pruebas teniendo en cuenta las prioridades. Las primeras a desarrollar son unitarias, este tipo de pruebas son las más abarcativas y sirven para corroborar el correcto funcionamiento de cada unidad de código. Luego de desarrolladas las mencionadas pruebas, el siguiente paso es desarrollar las pruebas de integración, este paso es recomendado siempre realizar luego de las pruebas unitarias, ya que se utilizan para corroborar el correcto funcionamiento que existe entre módulos de un sistema, es decir, las interacciones que se realizan entre diferentes unidades de código. Por último se realiza el desarrollo de las pruebas de interfaz, estas son las que corroboran que la plataforma cumpla con los requisitos funcionales, permitiendo lograr un estándar de calidad alto, ya que verifica que la plataforma se comporta de la manera esperada por el usuario para realizar las actividades específicas.

En la tercera y última etapa se lleva a cabo un control a cargo del responsable de QA, que por medio de los logs se busca medir la cantidad de errores que se encontraron en el sistema, su evolución en el tiempo e identificar la cantidad de errores nuevos que se evitaron subir a producción gracias al desarrollo de pruebas automatizadas.

Los recursos físicos utilizados en este plan son notebook, internet, salas virtuales o presenciales, escritorio y sillas.

Plan de Acción N°3				
Acción	Tiempo	Area	Recursos	
			Responsable	Economico
Análisis de procesos críticos del sistema	Julio 22 - Agosto 2022	Customer Experience	Administrador y Responsable de customer experience	\$501.600
Elaboración de criterios de aceptación de testeos	Agosto 22 - Septiembre 22	Tecnología	Product Owner	\$396.000
Capacitación	Julio 2022 - Agosto 2022		RRHH , QA	\$156.800
Implementación de pruebas unitarias	Septiembre 2022 - Diciembre 22		QA	\$1.267.200
Implementación de pruebas de integración	Enero 23 - Marzo 23		QA	\$1.235.520
Implementación de pruebas de Interfaz	Abril 23 - Mayo 23		QA	\$823.680
Métricas y control de errores	Mayo 23 - Septiembre 23		Administrador y QA	\$514.800
				Total

Fuente: Elaboración propia

Plan de acción 4:

El siguiente plan de acción se llevará a cabo entre marzo de 2023 y septiembre de 2024 con el objetivo de disminuir los costos de atención al cliente. Las áreas que participan de este plan de acción son Customer Experience y Tecnología , Marketing y RRHH.

En la primera etapa del plan de acción el responsable de customer experience asesorado por el administrador, realiza un análisis de las consultas habituales que recibe atención al cliente, pudiendo diferenciar los motivos de las consultas y su frecuencia. Luego de haber identificado las mismas se procede a categorizarlas y se elabora una lista de preguntas y respuestas por cada categoría que va a ser utilizada para la sección de “preguntas frecuentes”. Por otro lado, se va a crear un flujo que será utilizado en el chatbot para cada categoría donde el usuario pueda ir avanzando intuitivamente hasta llegar a la resolución de su consulta. En caso de no encontrar la respuesta buscada se le ofrecerá volver a iniciar el chatbot o se le proporcionará los datos de contacto de un asesor. Para finalizar esta primera etapa, RRHH creará un plan de capacitación contratando una plataforma online para capacitar al diseñador y programador en los conocimientos necesarios para llevar a cabo el desarrollo.

En la segunda etapa del plan de acción se comienza con el diseño de la sección de preguntas frecuentes, remarcando cada una de las categorías definidas, permitiendo al usuario encontrar con facilidad la solución a sus inquietudes. Finalizado el diseño de esta sección, el programador realiza el desarrollo de la misma según lo definido. Luego se realiza el diseño del chatbot para la página web, buscando que este sea atractivo e intuitivo y finalizado el mismo, el programador lo implementa en la web siguiendo los lineamientos. Por último en esta etapa el programador realiza la implementación del chatbot para WhatsApp, manteniendo el mismo flujo definido y se lo integra a la plataforma.

En la tercera y última etapa, el responsable de marketing lleva a cabo una campaña publicitaria acercando a los clientes los diferentes canales agregados e

incentivando su uso, mostrando lo intuitivo, ágil y los beneficios que tienen. Al mismo tiempo, los empleados de atención al cliente incentivan al uso de estas nuevas herramientas. En paralelo el responsable de customer experience realizara un control por medio de analytics para conocer la cantidad de usuarios que comienzan a utilizar cada uno de los nuevos canales, como es que usa el mismo, y el resultado obtenido con respecto a la adopción de los nuevos canales y el impacto en los agentes en sucursales y servicios de atención por teléfono.

Los recursos físicos utilizados en este plan de acción son notebook, internet, silla, escritorio.

Plan de Acción N°4				
Acción	Tiempo	Recursos		
		Area	Responsable	Economico
Análisis y elaboración de diseño de flujo de conversación	Marzo 23- Mayo 23	Customer Experience	Administrador, Responsable de Customer Experience	\$1.227.600
Elaboración de sección preguntas frecuentes	Junio 23 - Julio 23	Customer Experience		\$686.400
Capacitación	Agosto 23 - Septiembre 23	Tecnología , RRHH	RRHH, Programador, Diseñador	\$375.600
Diseño de sección preguntas frecuentes	septiembre 23	Tecnología	Diseñador	\$267.300
Implementación de sección preguntas frecuentes	octubre 23		Programador	\$594.000
Diseño de chatbot web	noviembre 23		Diseñador	\$267.300
Desarrollo de chatbot web	Diciembre 23 - Enero 24		Programador	\$1.271.160
Desarrollo de chatbot Whatsapp	Febrero 24 - Marzo 24			\$1.149.984
Campaña publicitaria	Abril 24 - Junio 24	Marketing	Gerente de Marketing	\$1.633.500
Control y medición	Abril 24 - Septiembre 24	Customer Experience	Administrador y Responsable Customer Experience	\$1.221.858
			Total	\$8.694.702

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto Anual:

Presupuesto anual			
Acción	2022	2023	2024
Plan de accion 1	\$2.804.640	\$3.432.860	-
Plan de accion 2	\$2.169.640	2.233.500	-
Plan de accion 3	\$2.321.600	\$2.574.000	
Plan de accion 4		\$4.053.780	\$4.640.922
Total	\$7.295.880	\$12.294.140	\$4.640.922

Fuente: Elaboración propia
(Anexo 1 y Anexo 2)

Gantt:

Actividad	2022						2023						2024																
	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Julio	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Julio	Ago	Sept	Oct	Nov
Plan de Accion 1																													
Análisis y detección																													
Capacitación																													
Diseño de mejora en plataforma																													
Diseño de campaña publicitaria																													
Desarrollo de mejora en																													
Campaña comercial																													
Control																													
Plan de accion 2																													
Recolección de información de																													
Análisis y Segmentación de																													
Definir nombre y tipo de																													
Análisis y definición de																													
Publicitar e incentivar el																													
Medición de resultados																													
Plan de accion 3																													
Análisis de procesos críticos del																													
Elaboración de criterios de																													
Capacitación																													
Implementación de pruebas																													
Implementación de pruebas de																													
Implementación de pruebas de																													
Métricas y control de errores																													
Plan de accion 4																													
Análisis y elaboración de diseño																													
Elaboración de sección preguntas																													
Capacitación																													
Diseño de sección preguntas																													
Implementación de sección																													
Diseño de chatbot web																													
Desarrollo de chatbot web																													
Desarrollo de chatbot Whatsapp																													
Campaña publicitaria																													
Control y medición																													

Fuente: Elaboración propia

Flujo de fondos:

Flujo de fondos			
Años	2022	2023	2024
Ingresos			
Plan de accion 1		\$ 21.276.348,19	\$ 34.531.725,87
Plan de accion 2		\$ 7.092.116,06	\$ 11.193.770,47
Plan de accion 3		\$ 3.546.058,03	\$ 5.438.482,82
Plan de accion 4			\$ 3.524.594,24
Total de Ingresos		\$ 31.914.522,28	\$ 54.688.573,40
EGRESOS			
Plan de accion 1		-\$ 3.432.860,00	
Plan de accion 2		-\$ 2.233.500,00	
Plan de accion 3		-\$ 2.574.000,00	
Plan de accion 4		-\$ 4.053.780,00	-\$ 4.640.922,00
Despreciacion	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Egresos totales		-\$ 12.294.140,00	-\$ 4.640.922,00
Sub Total		\$ 19.620.382,28	\$ 50.047.651,40
IGG		-\$ 6.867.133,80	-\$ 17.516.677,99
Sub Total Neto		\$ 12.753.248,48	\$ 32.530.973,41
Capital de trabajo	-\$ 1.404.285,51		
Inversion	-\$ 7.295.880,00		
Rec Capital de trabajo			\$ 1.404.285,51
Saldo Estatico	-\$ 8.700.165,51	\$ 12.753.248,48	\$ 33.935.258,92
Saldo estatico Acumula	-\$ 8.700.165,51	\$ 4.053.082,97	\$ 37.988.341,89
Periodo R Estatico	1	0	0
Saldo Dinamico	-\$ 8.700.165,51	\$ 8.335.456,52	\$ 14.496.671,76
Saldo dinamico Ac	-\$ 8.700.165,51	-\$ 364.708,98	\$ 14.131.962,77
periodo R Dinamico	1	1	0

Fuente: Elaboración propia

VAN	\$14.131.962,77
TIR	183,95 %
ROI	237,83 %
Dif Rentabilidad	12,25 %

*Fuente: Elaboración propia
(Anexo 3, Anexo 4, Anexo 5, Anexo 6)*

Luego de realizado el flujo de fondos, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

Un VAN (Valor Actual Neto) de \$14.131.962,77 que al ser positivo indica que se obtiene un excedente luego de recuperada la inversión y una TIR (Tasa Interna de Retorno) de 183,05% significando el porcentaje máximo que se le puede exigir al proyecto. Estos resultados, al ser ambos positivos y mayores a 0, nos indican que es un proyecto viable financieramente. Por otro lado, el indicador ROI (Retorno de Inversión) nos trajo de resultado 237,83% esto significa que por cada peso invertido en el proyecto, se obtuvo un retorno de \$2,37. Por último, controlando la rentabilidad obtenida entre el primer y último año del proyecto, se obtuvo una diferencia de rentabilidad de 12,25% logrando alcanzar el objetivo general del proyecto por lo cual es recomendable para la empresa llevar a cabo la propuesta.

Conclusiones y Recomendaciones

En el presente reporte de caso llevado a cabo, tuvo como objetivo desarrollar en Naranja S.A una planificación estratégica con el fin de aumentar la rentabilidad de la empresa como así también la fidelización de los clientes, ya que luego del análisis de resultados, en los últimos años hubo un bajo crecimiento y su imagen se vio afectada en las redes sociales por un gran número de reclamos.

En base a la innovación tecnológica que hubo en los últimos años, las empresas se encuentran transformándose hacia lo digital, donde por motivos de la pandemia se vieron forzadas a acelerar el proceso. Pudiéndose notar una baja velocidad para adaptarse a los cambios que el mercado comenzó a demandar a gran escala y que por estos motivos, aprovechando las demandas insatisfechas de los consumidores, aparecieron una gran cantidad de nuevos competidores en el mercado.

Debido a lo mencionado anteriormente, se recomienda la implementación de esta propuesta, la cual puede llevarse a cabo incluso por empresas en similar situación, donde el eje principal es mejorar la calidad de los productos y servicios que se ofrecen al cliente, potenciado por un alto estándar de calidad debido a el desarrollo de pruebas que corroboren el correcto funcionamiento del sistema. Buscando de esta manera diferenciarse de la competencia y captando mayor participación del mercado, impulsado por la creación de un programa de fidelización de clientes que permita obtener beneficios exclusivos. Además, a través del aumento de canales automatizados de atención, donde los usuarios podrán resolver sus consultas con mayor facilidad. Estas

propuestas en búsqueda de aumentar la rentabilidad, mantienen su principal razón en la satisfacción del cliente. Se consideran importantes para aumentar las ventas, como así también mejorar la imagen de la marca, disminuyendo los reclamos en las redes sociales, permitiendo de esta manera aumentar la cantidad de clientes y mejorar la imagen de la marca.

La transformación hacia lo digital es un punto clave a tratar en cualquier empresa para estar a la altura de las necesidades actuales. La velocidad para la resolución de problemas y consultas, la capacitación de los empleados para que los usuarios perciban un valor agregado, superando las expectativas asociadas a la contratación del servicio, la presencia y comunicación establecida para los distintos canales (tradicionales y digitales) son los factores que influyen en el posicionamiento de la marca dentro de la mente del consumidor y en la fidelización de los mismos.

La propuesta en cuestión busca mantener a la empresa competitiva a partir de la adaptación al nuevo contexto post pandemia, basado en las nuevas necesidades de los clientes y las acciones realizadas por la competencia, con el principal foco en las mejoras tecnológicas en el sector financiero.

Se recomienda a la empresa abordar temas que no fueron tratados en este TFG pero que son importantes para tratarlos en futuros trabajos. Aprovechando el crecimiento en los últimos años de las criptomonedas considero importante poder incorporar a la plataforma el manejo de una billetera virtual, que permita realizar inversiones, transacciones, pagar en distintos comercios, como así también los productos o servicios asociados a Naranja con diferentes crypto activos. Con esta incorporación permitirá captar un mercado de clientes que aún se encuentra en crecimiento y que actualmente la empresa no tiene participación.

En los últimos años hubo un gran crecimiento en estafas en los servicios digitales, por estos motivos recomiendo generar mayor cantidad de procesos de seguridad para realizar las operaciones financieras, como por ejemplo la utilización de token acompañado de datos biométricos y la implementación de transacciones seguras, donde el usuario pueda generar un paso intermedio donde se necesite la aprobación de ambos usuarios para completar la transacción.

Además, se recomienda implementar todas aquellas acciones que contribuyan con la capacitación y retención de talentos como, por ejemplo, la creación de planes de carrera, con el fin de alinear los objetivos personales con los de la organización. Mantener a los talentos motivados es un factor clave para el desarrollo de la empresa.

Bibliografía

Iproup (2021) *Naranja X se convierte en banco digital: ¿qué cambios tiene la fintech?* Recuperado de:

<https://www.iproup.com/economia-digital/21715-fintech-naranja-x-se-convierte-en-banco-digital>

Cronista (2021) *Naranja cambia de nombre y se acerca más al mundo fintech.* Recuperado de:

<https://www.cronista.com/finanzas-mercados/taranja-naranja-cambia-de-nombre-y-se-acerca-mas-al-mundo-fintech/>

LA NACIÓN (2022) *Alberto Fernández anunció un acuerdo con el FMI y aseguró que no dispone “saltos devaluatorios”.* Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/politica/alberto-fernandez-anuncio-un-acuerdo-con-el-fmi-y-aseguro-que-no-dispone-saltos-devaluatorios-nid28012022/>

BCRA (2020) *Tarjetas de credito: nuevas facilidades de financiancion.* Recuperado de:

<http://www.bcr.gov.ar/noticias/Coronavirus-BCRA-tarjetas-credito-financiacion.asp>

Argentina Gob Ar *Que medidas está tomando el gobierno* Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>

Boletín Oficial (2020) *Aislamiento social preventivo y obligatorio.* Recuperado de:

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>

Argentina Gob Ar (2020) *Gestión de la Política Fiscal en el último bimestre de 2020.* Recuperado de:

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/gestion-de-la-politica-fiscal-en-el-ultimo-bimestre-de-2020>

Cronista (2022) *Que esperan los argentinos para 2022, como ven al gobierno y cuáles son los políticos con mejor imagen.* Recuperado de:

<https://www.cronista.com/economia-politica/dos-de-cada-tres-argentinos-no-cree-que-la-situacion-economica-mejore-en-2022/>

DW (2020) *Argentina: reestructuración de la deuda, inicio de más desafíos.* Recuperado de:

<https://www.dw.com/es/argentina-reestructuraci%C3%B3n-de-deuda-inicio-de-m%C3%A1s-desaf%C3%ADos/a-54781875>

BBC News (2019) *Asume Alberto Fernandez en Argentina: los 5 desafíos económicos que enfrentará el nuevo presidente*. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-50216111>

AFIP (2020) *Percepción: Operaciones alcanzadas, alícuotas y cómputo*. Recuperado de: <https://www.afip.gob.ar/regimen-devolucion-percepciones/percepcion/que-es.asp#:~:text=La%20Resoluci%C3%B3n%20General%20N%C2%B0,16%20de%20septiembre%20de%202020>

Deloitte (2019) *Estrategia Nacional de inclusión financiera*. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/ar/es/pages/financiera/articulos/estrategia-nacional-inclusion-financiera.html>

ADEN (2020) *¿Cómo las nuevas tecnologías están impactando en el sector financiero?* Recuperado de: <https://www.aden.org/business-magazine/las-nuevas-tecnologias-estan-impactando-sector-financiero/>

BAE Negocios (2021) *Mercado Libre tuvo un año record por la pandemia*. Recuperado de: <https://www.baenegocios.com/negocios/Mercado-Libre-tuvo-ingresos-por-casi-4.000-millones-de-dolares-73-mas-que-en-2019-20210302-0054.html>

American Express (2022) *Visión Misión y valores corporativos*. Recuperado de: <https://www.americanexpress.com/ar/about/visionvalores.shtml/>

El País (2022) *La inflación argentina se acelera: en febrero registró un alza mensual del 4,7%*. Recuperado de: <https://elpais.com/internacional/2022-03-15/la-inflacion-argentina-se-acelera-en-febrero-registro-un-alza-mensual-del-47.html>

Ámbito (2022) *Consumo masivo: advierten que acumulo una caída de 2,1% en 2021*. Recuperado de:

<https://www.ambito.com/economia/consumo/masivo-advierten-que-acumulo-una-caida-21-2021-n5353299>

Deloitte. *Covid-19 un acelerador de la transformación digital*. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/technology/articles/COVID19-un-acelerador-de-la-transformacion-digital.html#>

BBVA (2020) *La digitalización de procesos y su impacto en el medio ambiente*. Recuperado de:

<https://www.bbva.com/es/ar/la-digitalizacion-de-procesos-y-su-impacto-en-el-medioambiente/>

Carbon Central Plus (2021) *Las fintechs y el cambio climático*. Recuperado de: <https://carbonneutralplus.com/las-fintechs-y-el-cambio-climatico-2/>

Cronista (2021) *Ya rige la prohibición a tarjetas de vender en cuotas pasajes de viajes al exterior: la letra chica de las medidas del Banco Central*. Recuperado de: <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/los-pasajes-de-avion-con-destino-nacional-se-podran-comprar-con-ahora-12/>

LA NACIÓN (2022) *Crédito: se sostiene el repunte en el uso de la tarjeta para financiar el consumo*. Recuperado de:

<https://www.lanacion.com.ar/economia/credito-se-sostiene-el-repunte-en-el-uso-de-tarjetas-para-financiar-el-consumo-nid31012022/>

LA NACIÓN (2021) *Crisis: la economía argentina se derrumbó 9,9% en 2020*. Recuperado de:

<https://www.lanacion.com.ar/economia/crisis-la-economia-argentina-se-derrumbo-99-en-2020-nid23032021/>

Porter M. E (2008) *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (ed. 37va)* México. Grupo Editorial Patria

Zacarias T. H.(2014) *Administracion Estrategica*. México. Grupo Editorial Patria.

David F. R. (2013) *Administración Estratégica: Conceptos de administración estratégica (ed decimocuarta)*. México. Pearson

Hill & Jones & Schilling (2015) *Administración Estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral (ed 11a)*. México. Cengage Learning.

Sainz J. M. de Vicuña Ancin (2017) *El Plan estratégico en la práctica. (ed 5ta)*. Madrid. Esic Editorial

Peteraf T. I. y Strickland G. I (2012) *Administración estratégica: Teoría y casos. (ed 18va)*. México. Mac Graw Hill

Best J. Roger (2007) *Marketing Estratégico. (ed 4ta)*. Madrid. Pearson

Punto Convergente (2021) *El virus agudiza la crisis de los diarios impresos*. Recuperado de:
<https://puntoconvergente.uca.edu.ar/el-virus-agudiza-la-crisis-de-los-diarios-impresos/>

Wrike (2021) *Por qué la fidelización de clientes es más importante que los ingresos procedentes de nuevos clientes*. Recuperado de:
<https://www.wrike.com/es/blog/por-que-la-fidelizacion-de-clientes-es-mas-importante-que-los-ingresos-procedentes-de-nuevos-clientes/>

A24 (2021) *eCommerce: qué pasó este año y cuáles son las tendencias para 2022*. Recuperado de:
<https://www.a24.com/economia/ecommerce-que-paso-este-ano-y-cuales-son-las-tendencias-2022-n988018>

gb advisors (2021) *Reduce los costos de servicios de atención al cliente en 4 pasos*. Recuperado de:
<https://www.gb-advisors.com/es/reduce-los-costos-de-servicio-de-atencion-al-cliente-en-4-pasos/>

Hiberus (2019) *Testing, la importancia sobre la fase de testeo de software*. Recuperado de:
<https://www.hiberus.com/crecemos-contigo/testing-fase-de-testeo-de-software/>

LA NACIÓN (2022) *¿El fin del efectivo? El medio de pago más popular de la Argentina dejará de serlo para 2025*. Recuperado de:
<https://www.lanacion.com.ar/economia/el-fin-del-efectivo-el-medio-de-pago-mas-popular-de-la-argentina-dejara-de-serlo-para-2025-nid11032022/>

Zendesk (2020) *Programa de fidelización: 7 pasos para crearlo e implementarlo en tu empresa*. Recuperado de:
<https://www.zendesk.com.mx/blog/programa-de-fidelizacion/>

Anexo 1

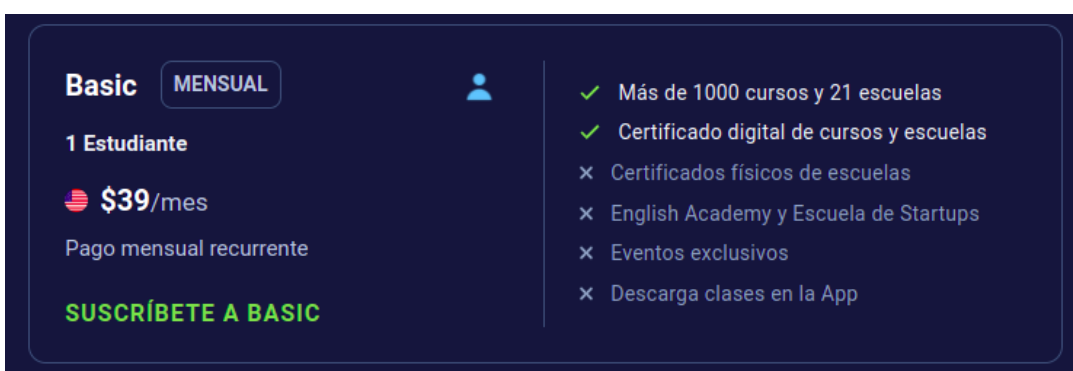
Para poder elaborar los presupuestos de los distintos planes de acción, tuve en cuenta 4 fuentes de información.


- Consulté a RRHH de mi empresa que se dedica a desarrollos de plataformas webs los distintos rangos de sueldos para los cargos utilizados en el presupuesto.
- Consulté a conocidos que trabajan en Naranja X en cargos específicos utilizados en los presupuestos.
- Consulté a ex compañeros de trabajo en el diario La Nación para obtener su rango de sueldos.
- Comparé mi sueldo de programador con los datos obtenidos de las consultas realizadas a colegas.

Aproveché mi experiencia de 11 años en el rubro tecnológico como desarrollador de software, realicé una estimación de tiempo para cada plan de acción y tuve en cuenta los promedios de sueldos obtenidos.


Anexo 2

Para la estimación de costos de capacitación se tomaron como referencia los siguientes valores con un dólar equivalente a \$120 al día de la fecha:



Basic MENSUAL 

1 Estudiante

 \$39/mes

Pago mensual recurrente

SUSCRÍBETE A BASIC

- ✓ Más de 1000 cursos y 21 escuelas
- ✓ Certificado digital de cursos y escuelas
- × Certificados físicos de escuelas
- × English Academy y Escuela de Startups
- × Eventos exclusivos
- × Descarga clases en la App

Fuente: <https://platzi.com/precios/>

BEST OPPORTUNITY

Premium

Includes everything in Standard and more:

- ✓ Access to *full* library of 7,000+ courses including advanced content, niche topics and insightful recordings of past tech conferences
- ✓ Hands-on content and coding projects
- ✓ Certification exam prep for industry-leading certifications
- ✓ Coding challenges

\$45

/ monthly

BEGIN WITH PREMIUM

or start a FREE trial

Fuente: <https://www.pluralsight.com/pricing/skills>

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3

REM					
2022	2023	2024	Beneficios	Costos	ROI
72,8	59	48,9	\$ 86.603.095,68	-\$ 25.635.227,51	237,83 %

Fuente:

http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp

Inversion a Realizar	-\$ 8.700.165,51	Rentabilidad 2022	38,09 %
Flujo 2023	\$ 12.753.248,48	Rentabilidad 2024	50,34 %
Flujo 2024	\$ 33.935.258,92	Diferencia	12,25 %

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5

Tarjeta Naranja S.A.

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

Estado de Resultados

Por los ejercicios finalizados el 31 de diciembre de 2021 y 2020

Cifras expresadas en moneda homogénea en miles de pesos

		31.12.2021	31.12.2020
	Notas	En miles de pesos	
Ingresos por servicios	6	33.360.452	31.257.970
Egresos directos por servicios	7	(7.477.450)	(7.603.961)
Ingresos netos por servicios		25.883.002	23.654.009
Ingresos por financiación	8	52.682.186	33.932.644
Egresos por financiación	9	(13.659.411)	(7.668.987)
Ingresos netos por financiación		39.022.775	26.263.657
Resultado neto por inversiones transitorias	10	336.488	3.674.004
Total de ingresos operativos		65.242.265	53.591.670
Cargos por incobrabilidad	11	(7.932.904)	(7.651.042)
Total de ingresos operativos netos del cargo por incobrabilidad		57.309.361	45.940.628
Gastos de personal	12	(11.526.109)	(11.601.632)
Impuestos y tasas	13	(10.252.580)	(7.939.550)
Gastos de publicidad	14	(850.435)	(917.494)
Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles	15	(3.145.563)	(2.730.888)
Otros egresos operativos	16	(5.344.988)	(6.975.356)
Total egresos operativos		(31.119.675)	(30.164.920)
Resultado neto antes de inversiones en asociadas y otras sociedades		26.189.686	15.775.708
Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades	17	(52.628)	(39.838)
Resultado por exposición al cambio del poder adquisitivo de la moneda		(11.962.464)	(7.775.586)
Resultado antes del impuesto a las ganancias		14.174.594	7.960.284
Impuesto a las ganancias	18	(5.054.028)	(2.955.087)
Resultado neto del ejercicio		9.120.566	5.005.197
Resultado por acción			
Utilidad básica y diluida por acción		3.230	1.772

Fuente: Resultados Naranja 2021

Anexo 6

La tasa K se tomó en base a los datos de valor de plazo fijo del Banco Nación.

Entidad Financiera		TNA Plazo Fijo \$100.000 intransferible a 30 días		Enlace para gestionar solicitudes
		Clientes	No clientes	
Diez bancos con mayor volumen de depósitos				
BANCO DE LA NACION ARGENTINA		53 %	53 %	Realizó el plazo fijo

Fuente: http://www.bcra.gov.ar/BCRAyVos/Plazos_fijos_online.asp