



Trabajo Final de Grado

Planificación estratégica para la empresa Tarjeta Naranja S.A.

Moore Marcos

Legajo: VADM08474

Licenciatura en Administración

Tutora: Sofía Rinero

2022

Resumen

En el presente reporte se desarrollará un plan estratégico aplicado a la empresa Tarjeta Naranja, en su unidad de negocio Naranja X. El objetivo del plan es aumentar la rentabilidad de la empresa por medio de una estrategia de penetración de mercado basándose en una nueva funcionalidad dentro de Naranja X, alineada con la actual estrategia de la empresa con foco en la satisfacción del cliente. Luego de realizar los respectivos análisis para desarrollar el plan y teniendo en cuenta el posicionamiento de la empresa en el mercado y el avance en la conectividad a internet en la Argentina, se demostrará que Naranja se encuentra en una posición favorable para realizar el proyecto y seguir encaminándose en su misión de conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología.

Palabras clave: Planificación, estrategia, Naranja X, boca en boca, experiencia del cliente, satisfacción, NPS, activos intangibles.

Abstract

In this report, a strategic plan will be developed in Tarjeta Naranja company applied to its Naranja X business unit. The objective of the plan is to increase the company profits through a market penetration strategy based on a new functionality within Naranja X, aligned with the current company strategy focused on customer satisfaction. After carrying out the respective analysis to develop the plan and taking into account the company's position in the market and the progress in internet connectivity in Argentina, it will be shown that Naranja is in a favorable position to carry out the project and continue heading in its mission to connect with unique experiences and grow through new businesses based on technology.

Key words: Planning, strategy, Naranja X, word of mouth, customer experience, satisfaction, NPS, intangible assets.

ÍNDICE

Introducción	5
Análisis de situación	7
Macro entorno: PESTEL.....	7
Factor político	7
Factor económico.....	8
Factor socio-cultural	9
Factor tecnológico.....	10
Factor ecológico.....	11
Factor legal.....	12
Micro Entorno: 5 Fuerzas de Porter	13
Poder de negociación de los clientes.....	13
Poder de negociación de los proveedores.	13
Amenaza de nuevos competidores entrantes.	13
Amenaza de nuevos productos sustitutivos.	14
Rivalidad entre competidores.	14
Mercado	16
Análisis de mercado	16
Análisis interno	18
Cadena de valor.....	19
Actividades primarias	21
Actividades de apoyo.....	22

Situación Económica	26
Marco Teórico.....	27
Diagnóstico	32
Popuesta	34
Objetivo General.....	35
Objetivos Específicos.....	36
Plan de acción.	38
Flujo de fondos	40
Conclusiones	40
Recomendaciones	41
Referencias.....	43
Anexos	47
Anexo I: Presupuesto	47
Anexo II: Flujo de fondos proyectado	49
Anexo III: Tablas de Planes de acción.....	50
Anexo IV: Cuadros De Situación Comparativas	52

Introducción

En el presente trabajo final de grado, se realizará la investigación y análisis de la empresa Tarjeta Naranja S.A, con el fin de argumentar la implementación de una planificación estratégica cuyo objetivo será aumentar la rentabilidad de la empresa.

La empresa Tarjeta Naranja fue fundada en la ciudad de Córdoba Argentina, en el año 1985 bajo el nombre de Salto 96 S.A, con criterio de tarjeta local. Tiene por objeto realizar por cuenta propia y/o de terceros y/o asociada a terceros la creación, el desarrollo, la dirección, la administración, la comercialización, la explotación y la operación de sistemas de tarjetas de crédito y/o débito y/o compra y/o afines. (Estatuto, art. 3°).

Desde aquel momento fue evolucionando y creciendo, llegando a ser hoy en día líder en su rubro a nivel nacional. Sin ser una institución financiera, está incluida en el registro de emisores de tarjetas de crédito y supervisada por la Secretaría de Comercio, siendo el principal emisor de tarjetas de crédito no bancarias en el país.

Hoy en día, la entidad pertenece a Tarjetas Regionales S.A., que tiene como accionista mayoritario a Grupo Financiero Galicia. Pretende ser una empresa cada vez más ágil y dinámica, con un sostenido espíritu de mirada en el cliente y basada en el respaldo de sus colaboradores (Naranja, 2022).

En 2017 paso a llamarse simplemente Naranja apuntando a la innovación y la transformación digital y en el año 2019 celebro el lanzamiento de Naranja X, su Fintech. Con este paso abordaron hacia los nuevos negocios digitales. (Naranja, 2019).

Al 31 de diciembre de 2021 la empresa poseía 3.340.578 cuentas habilitadas. El total de tarjetas habilitadas fue de 8.675.404 incluyendo adicionales.

Sus principales fuentes de financiamiento son: obligaciones negociales y préstamos bancarios y financieros entre otros.

Actualmente la empresa tiene como estrategia la Evolución Digital, proceso de transformación que inicio en el año 2017 con foco en la evolución del modelo de atención y en la experiencia del cliente omnicanal. Una de las herramientas que está utilizando en el ámbito del Marketing Digital es la aplicación de herramientas de cross-selling para incrementar las ventas. La cartera de productos ofrecidos está compuesta por: tarjetas, app Naranja, prestamos, viajes, editorial, Naranja X, Naranja Pos. En análisis Great Place to Work 2019, clasifíco en el 2° puesto como “Mejor empresa para trabajar”. (Reporte de sustentabilidad, Naranja, 2019).

Como problema se observó que la unidad de negocio Naranja X tienen deficiencias en el uso de recursos asociados a la publicidad y promoción. No se observa que utilice el potencial de los recursos que pueden brindarle sus clientes, reduciendo la posibilidad de diferenciarse de la competencia, y en consecuencia aumentar la cartera de clientes y establecerse en nuevas regiones.

Mediante la planificación estratégica y sin perder la ventaja competitiva actual y considerando las acciones de los competidores de la industria, la mejora propuesta es poder implementar, organizar y optimizar la gestión de la empresa, basándonos en la unidad de negocio Naranja X, proponiendo planes de acción y objetivos, diseñando y sugiriendo estrategias para diferenciarse de los competidores y alcanzar los objetivos planteados.

Como se verá más adelante, la estrategia propuesta se basa en los antecedentes de éxito de otras empresas en el mundo que mediante la planificación estratégica lograron fidelizar y captar más clientes y como consecuencia un aumento en la rentabilidad de la empresa. Se nombra el caso de la empresa Dropbox, que ofrece productos o servicios gratuitos a cambio de que los usuarios recomienden nuevos clientes y se pueda ganar más espacio de almacenamiento en la nube a cambio de referir a un amigo. La planificación estratégica ayudo a Dropbox a que creciera de 100.000 usuarios a 4.000.000 en 15 meses,

aproximadamente un 30% de crecimiento mensual. (Alexander M., 2018). American Express planteo darles la oportunidad a sus clientes de compartir un enlace con familiares y amigos para adquirir su primera tarjeta de crédito. La compañía GoDaddy implemento un programa de afiliados en el que sus clientes pueden ganar dinero si promueven la marca en su sitio web. Esta es una estrategia fácil y directa con la que los clientes también pueden sacar provecho de cada venta que le consigan a la empresa. (Juanita Moreno, 2022, hubspot.es)

Análisis de situación

Macro entorno: PESTEL

Permite realizar un análisis estratégico para determinar el contexto actual en el que se mueve la organización o campaña, lo que te da una entrada para la creación de estrategias para, o bien aprovechar las oportunidades obtenidas en el análisis, o actuar ante los posibles riesgos. (Betancourt, D. F., párr. 4)

Factor político

Argentina es una República Federal basada en una democracia parlamentaria. Los Poderes del Estado según la Constitución Nacional se dividen en Poder Legislativo, Poder Ejecutivo y Poder Judicial. (Constitución Nacional).

El presidente Alberto Fernández, que asumió en diciembre de 2019, fue electo presidente con la promesa de resucitar la economía argentina tras un largo período de recesiones económicas. Sin embargo, los impactos económicos y sociales negativos de la pandemia y los contratiempos en el proceso de reapertura provocaron una importante caída de la popularidad. En 2021, el gobierno dio paso a una postura dura e intervencionista. Como resultado, en las elecciones legislativas, que tuvieron lugar en noviembre de 2021, el partido peronista gobernante en Argentina vio cómo su coalición de centroizquierda perdía la mayoría en el Congreso por primera vez en casi 40 años. En 2022, el Congreso tendrá que aprobar un acuerdo de deuda con el FMI. Sin embargo, como el FMI no es una institución popular entre

los argentinos, el acuerdo puede disminuir aún más la popularidad del presidente. No obstante, el acuerdo proporcionará a los inversionistas seguridad jurídica y macroeconómica, lo que constituye un gran paso para volver a un crecimiento significativo. (SantanderTrade, 2022).

Factor económico

La economía argentina presenta profundos desequilibrios macroeconómicos. Históricamente, la volatilidad provocó una inflación persistente y un tipo de cambio con amplios movimientos, que tuvieron como consecuencia permanente inestabilidad, y por el impacto que generó la volatilidad y vulnerabilidad de la economía argentina, nuestra moneda sufrió una sostenida pérdida de valor, resultado de estos procesos de depreciación y suba de precios. (Rosana Guerra, 2021).

Argentina posee un producto bruto interno de aproximadamente US\$450 billones. Durante el 2020 el país sufrió una caída del PBI de 9.9% y para contrarrestar el impacto de la crisis del COVID-19 el gobierno tomo una serie de medida de emergencia para acompañar a las empresas en crisis. La inflación anual alcanzo el 42% en 2020 aun con la existencia de controles de precios y se incremento en el 2021 al 50,9% evidenciando una problemática por abordar. Argentina ha subido sus tipos de interés 2,5 puntos, desde el 44,5% hasta el 47% anual. El ajuste de la tasa de interés es una de las herramientas más importantes, utilizadas por los bancos centrales, para llevar a cabo su política monetaria. (datosmacro.com, 2022)

El Gobierno coordino un proceso de restructuración de deuda en moneda extranjera permitiendo al país tener menor peso financiero durante los próximos 8 años.

La falta de crédito externo se traduce en una creciente absorción del crédito interno a favor del estado y en detrimento del sector privado; por las reservas escasas el Banco Central puede llegar a tener que optar entre facilitar

importaciones o aplicar dólares a contener la brecha cambiaria; y una agresiva política fiscal podría derivar en nuevas presiones inflacionarias, en lugar de favorecer el nivel de actividad. (Agrositio. 08 de Julio de 2021)

Existen diferentes tipos de cambio en relación al dólar estadounidense dadas las restricciones cambiarias impuestas por el gobierno. El tipo de cambio oficial en el mes de Marzo de 2022 es de \$116 por dólar estadounidense. Otra cotización se denomina dólar blue o dólar informal cuya brecha cambiaria con la cotización oficial está en torno al 72%. En febrero de 2022, el Estimador mensual de actividad económica (EMAE) registró un incremento de 1,8% respecto a enero en la medición desestacionalizada y de 9,1% en la comparación interanual. De esta manera, en el primer bimestre del año, el indicador acumuló un alza de 7,0% ia. Con relación a igual mes de 2021, 14 de los sectores de actividad que conforman el EMAE registraron subas. El sector de Transporte y comunicaciones fue, además, uno de los de mayor incidencia en la variación interanual, junto con Comercio mayorista, minorista y reparaciones (11,7% ia) e Industria manufacturera (+9,8% ia): entre los tres aportaron 4,2 puntos porcentuales al incremento del índice total. (INDEC, 2022).

Factor socio-cultural

Argentina es un país situado en América del Sur. Tiene una superficie de 2.780.400 km². Su población ronda los 45 millones de personas y una densidad poblacional de 16 habitantes por km². La religión es mayoritariamente el Cristianismo.

El PIB per cápita es un muy buen indicador del nivel de vida y en el caso de Argentina, en 2020, fue de 7.507 € euros, con el que se sitúa en el puesto 80 del ranking y sus habitantes tienen un bajo nivel de vida en relación al resto de los 196 países del ranking de PIB per cápita.. (Datosmacro.com, 2021).

Con el fin de dimensionar la superficie del país, se indican algunas distancias desde la Ciudad de Buenos Aires a diferentes ciudades de otras provincias. En el norte del país: Jujuy

1334km, Posadas 834km. En el centro del país: Mendoza 985km, San Juan 1005km. En el sur del país: Ushuaia 2373km.

En el segundo trimestre de 2021, la cantidad de personas que poseen cuentas bancarias se ubicó en 31,6 millones, lo que representó un 91,1% de la población adulta y un incremento de 1% respecto a diciembre de 2020. Se destacó el continuo crecimiento del número de personas que poseen simultáneamente cuentas bancarias y cuentas de pago, el que se aceleró a partir del desencadenamiento de la pandemia COVID-19. La tenencia conjunta de cuentas alcanzó los 11,5 millones de personas, un 36% del total de tenedores de cuentas bancarias. La evolución de la tenencia de cuentas en relación a la población adulta muestra que el proceso de apertura de cuentas de pago tuvo mayor crecimiento en los grupos etarios de edad intermedia (30 a 64 años) y en las regiones de mayor nivel de ingreso (BCRA, 2021).

Factor tecnológico

Uno de los temas que actualmente ocupa un lugar central en la agenda internacional en materia de compras públicas radica en la potencial utilización de las políticas respectivas como instrumentos de promoción social, productiva y económica. Desde el punto de vista de las políticas de ciencia y tecnología, las compras públicas para la innovación suponen un abordaje que destaca la importancia de la demanda en los procesos innovadores (Zabala-Iturriagoitia, 2012). En la Argentina las políticas de promoción de la innovación son prácticamente desconocidos. En un ranking denominado “Índice internacional de utilización de las compras públicas como estímulo a la innovación”, que busca ponderar en qué medida las compras gubernamentales estimulan la innovación, la Argentina ocupó el puesto 137 sobre un total de 144 países relevados (Foro Económico Mundial, 2014: 534). (Comotto, Sabrina, 2019).

La falta de inversión en la infraestructura del transporte, por ejemplo los trenes, hace que los costos de traslado de la mercadería sean muy elevados.

El Programa de Fomento de la Inversión Emprendedora en Tecnología (PROFIET) es un instrumento de financiación que promueve la inversión de capital de riesgo, destinado a la creación de empresas de base tecnológica (EBTs), de empresas que fomenten el uso de tecnología como instrumento para atender problemas sectoriales y/o sociales, o de proyectos de investigación y desarrollo (I+D) en empresas ya existentes. (Ministerio de ciencia, tecnología e innovación, 2022). El Banco Central por medio del Programa de Innovación Financiera (PIF) convoca a emprendedores y emprendedoras, estudiantes y profesionales de diferentes áreas relacionadas con el mundo financiero para generar proyectos para resolver los desafíos actuales: digitalización, pagos digitales, bancarización, scoring alternativo, usabilidad, sostenibilidad, datos, protección a las personas usuarias, inclusión financiera, oportunidades de financiamiento y metas de inflación, entre otros.

Respecto al acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación en el cuarto trimestre de 2020, se registró que el 63,8% de los hogares urbanos tiene acceso a computadora y el 90%, a internet. Además, los datos muestran que, en la Argentina, 88 de cada 100 personas emplean teléfono celular y 85 de cada 100 utilizan internet. (INDEC, 2020). Esto indica un avance tecnológico en el área brindando posibilidades de nuevos proyectos de inversión.

Factor ecológico

Siguiendo la tendencia mundial hacia el cuidado del medio ambiente, en el mes de diciembre de 2020, Argentina presentó su segunda Contribuciones Determinadas a Nivel Nacional. En ella, nuestro país actualizó su compromiso con la limitación de emisiones de gases de efecto invernadero, presentando una meta de mitigación más ambiciosa que la de la anterior contribución, de 2016. La nueva meta nacional de mitigación es absoluta, incondicional y aplicable a todos los sectores de la economía. A través de ella, el país se compromete a no exceder la emisión neta de 359 millones de toneladas de dióxido de carbono

equivalente (MtCOe2) en el año 2030, lo que equivale a una disminución total del 19 % de las emisiones, en comparación con el máximo histórico de emisiones alcanzado en el año 2007, y una reducción del 26 % respecto de la NDC anterior. (Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible, 2022)

Factor legal

En Argentina el Banco Central trabaja en la regulación del mercado Fintech. Adopta medidas para generar más competencia, ampliando el rango de actividades complementarias de las entidades financieras permitiendo que sean accionistas de empresas Fintech. Desarrolla servicios y productos financieros, posibilitando el depósito electrónico de cheques, permitiendo que las entidades financieras puedan procesar y resguardar en la “nube” ciertas actividades o que puedan incorporar nuevas personas clientas de forma remota, entre otros ejemplos. Diseña con foco en las personas usuarias, la mejora de la experiencia de pago con aplicaciones que permitan no usar efectivo o incorporando más dispositivos para canalizar cobros, como POS móvil y botón de pagos.

El pasado 22 de octubre, el Banco Central de la República Argentina (“BCRA”) emitió la Comunicación “A” 7146, por medio de la cual introdujo modificaciones a la regulación aplicable a los “Proveedores No Financieros de Crédito” (“PNFC”), es decir, aquellas compañías que, sin ser entidades financieras de conformidad con la Ley Nro. 21.526 de Entidades Financieras (“LEF”), realizan –como actividad principal o accesoria– oferta de crédito al público en general. (Juan Manuel Ruiz Ballester, MB Partneres, 2020).

La ley N°25.054, regula las tarjetas de crédito, débito y de compra.

Micro Entorno: 5 Fuerzas de Porter

Para este aspecto se utilizó como herramienta las cinco fuerzas de Porter. Dicha herramienta permite realizar un análisis del nivel de competencia dentro de una determinada industria.

Poder de negociación de los clientes.

Los clientes de la sociedad son principalmente intermediarios en la cadena de distribución y en menor medida el consumidor final. Los clientes pueden optar por muchas opciones de Fintech brindando, en su mayoría, servicios similares pudiendo exigir el cliente condiciones de costos, calidad de servicio y productos optando por la facilidad del cambio de empresa prestadora. En conclusión, el poder de negociación es alto.

Poder de negociación de los proveedores.

Para ser proveedor de Naranja, estos deben cumplir con aspectos éticos, sociales, laborales, de derechos humanos, medioambientales y técnicos. Una vez contratados, forman una parte fundamental de la comunidad, son aliados para multiplicar el impacto positivo en el entorno. En este sentido, se considera que los proveedores, que son muy variados, tienen un poder de negociación, dependiendo de la prestación, de moderado a alto.

Amenaza de nuevos competidores entrantes.

El proceso y requisitos para formar una sociedad con las características de la empresa dificulta que puedan surgir competidores directos en el corto plazo dadas las normativas vigentes.

Las barreras se relacionan con la complejidad: De la regulación. · La complejidad / Capacidad tecnológica · Falta de conocimiento / capacidad de inversión. (Cámara Argentina de Fintech, Tendencias en Embedded finance y Open Banking, 2022)

Si bien el sector Fintech es relativamente nuevo, la innovación ha ido configurando la evolución de los servicios de pago a lo largo del tiempo y ha servido como engranaje de la reforma de su esqueleto operacional. Las empresas Fintechs vienen en busca de un cambio de paradigma mediante la innovación y la tecnología. Las Fintechs no perciben que sus mayores competidores sean los bancos tradicionales, con quienes compiten en algunos segmentos, pero son totalmente complementarios en otros, sino que consideran que sus reales competidores son las Big-Techs. Las Big-Techs son empresas tecnológicas que se apalancan en la innovación, utilizándola para desarrollar los servicios financieros en pos de comprender y asistir de una manera más personalizada al usuario final, reunir datos de manera más eficiente y realizar un seguimiento efectivo del comportamiento de los clientes en sus plataformas. (Bastante Marcelo, Julio 2020, Estudio Fintech 2020).

El posicionamiento de una empresa en el mercado conlleva muchos años de inversión de dinero y tiempo que hace abandonar en el camino a la mayoría de los emprendedores. Para este punto se considera que la amenaza es baja.

Amenaza de nuevos productos sustitutos.

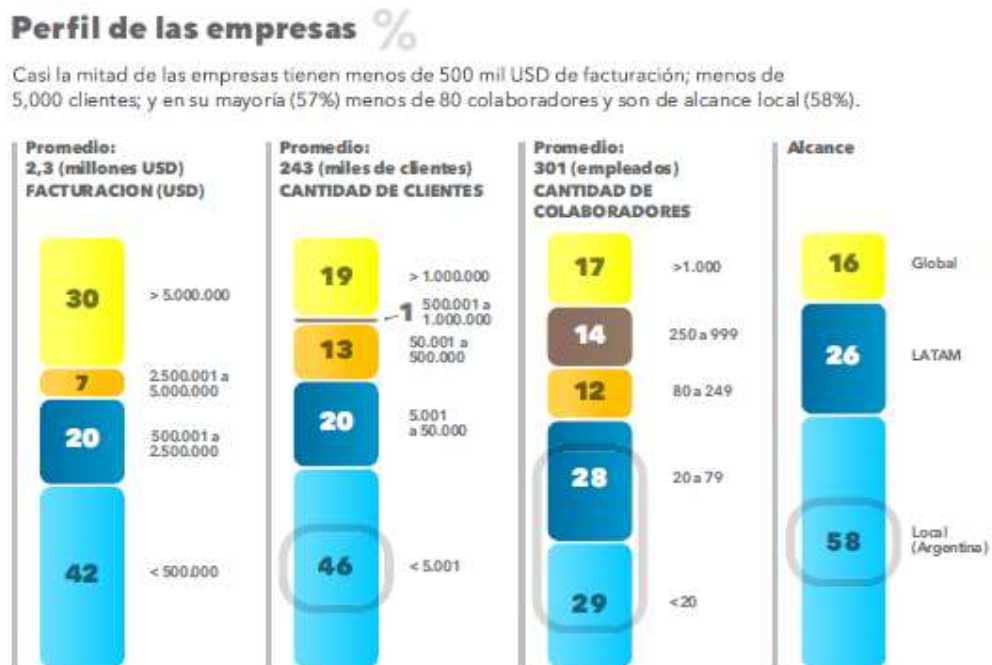
En relación a lo descrito en el punto anterior respecto a la Big-Techs y tomando en cuenta que las mismas poseen una gran cantidad de usuarios utilizando sus productos y conociendo su funcionamiento, se considera que las mismas tienen los recursos suficientes para adaptar y generar nuevos productos sustitutos y ofrecerlos rápidamente en el mercado siendo esta una amenaza permanente.

Rivalidad entre competidores.

La rivalidad entre los competidores ya establecidos dentro del sector es alta. Los principales competidores de Naranja X, MercadoPago, Uala, Brubank, Rebanking, se

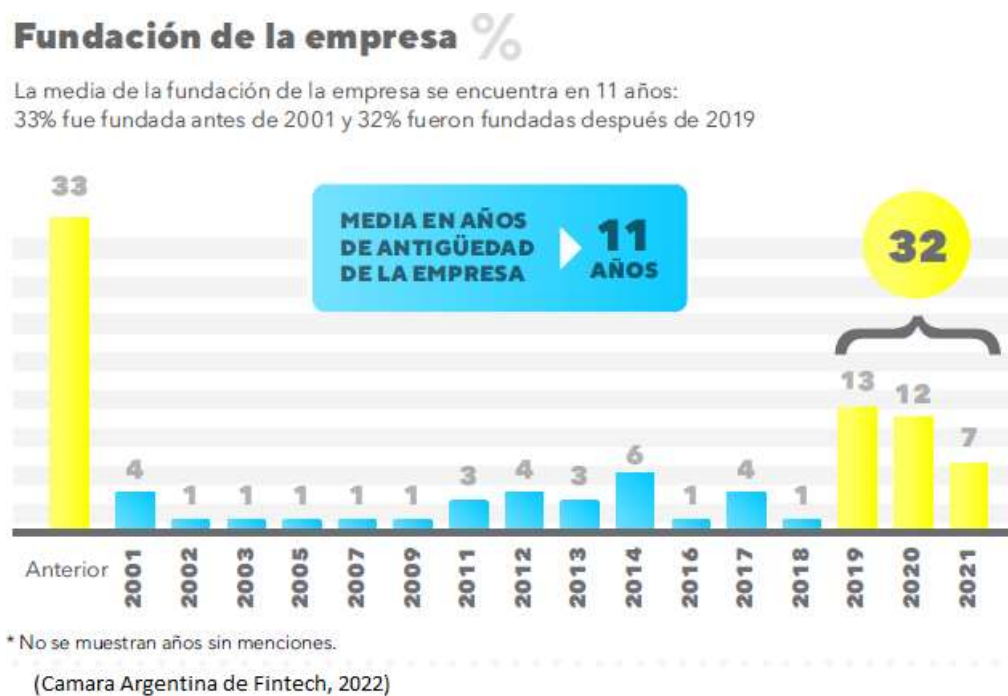
evidencian en competencias agresivas, siendo estas en precios, publicidad, innovación y otras. Las empresas están en constante búsqueda de ampliar su cartera de clientes y lograr su fidelización. Nuevamente las Big-Tech son posibles competidores a tener en cuenta en el corto plazo.

Figura 1.



(Camara Argentina de Fintech, 2022)

Figura 2.



Mercado

Análisis de mercado

El mercado potencial al que se apunta es aquel compuesto por puestos de trabajo asalariados registrados que se encuentra registrado en el sistema bancario y utiliza alguno de sus servicios adicionales y tiene experiencia o no en la utilización de servicios relacionados con las Fintech. Lo que se busca en este análisis es identificar esta sección de mercado que estaría interesado en adquirir la propuesta de Naranja X. Como se vio anteriormente la Argentina posee una población de aproximadamente 45 millones de personas y en junio de 2021, la tenencia de cuentas bancarias llegó a un 91,1% de la población adulta. (BCRA, 2021). Desde la publicación del último informe de inclusión financiera continuó observándose una tendencia a la expansión de la cantidad de accesos a internet (fijos y móviles) de sectores residenciales. Las localidades del país que reportan algún tipo de conectividad a internet (fija, móvil o ambas) pasó de 80% a 82,7% y en ellas vive el 93,5% de la población adulta de Argentina.

Figura 3.

Tabla de indicadores | Inclusión financiera en Argentina

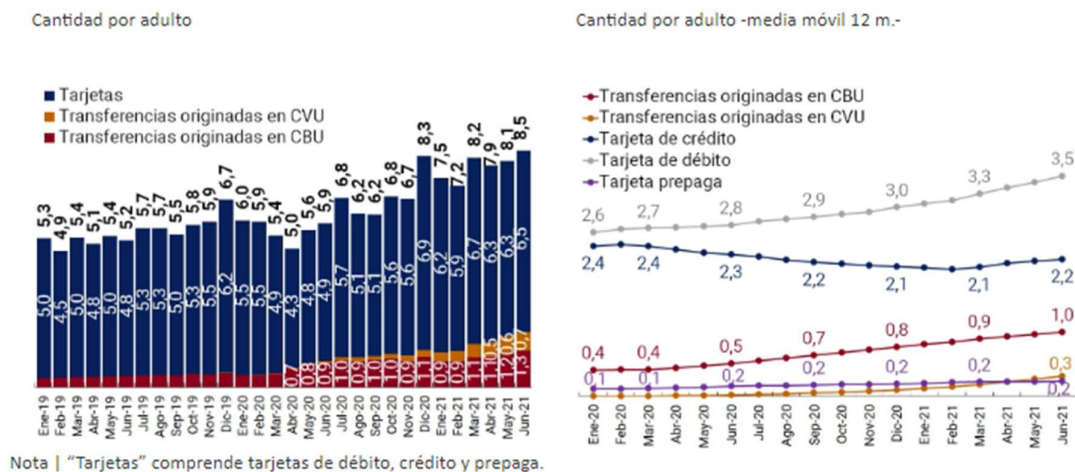
Indicador		último dato	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Infraestructura	Puntos de acceso a servicios financieros	Jun-21 (1)	25.306	26.553	29.050	30.726	44.534	45.054
	Puntos de acceso cada 10.000 adultos	Jun-21	7,7	8,0	8,6	9,0	12,9	13,0
	Porcentaje de localidades con al menos un punto de acceso	Jun-21	39,6%	40,7%	41,4%	41,9%	47,0%	49,6%
Cuentas	Porcentaje de la población adulta con al menos un CBU	Jun-21	-	77,9%	80,4%	82,0%	90,7%	91,1%
	Porcentaje de la población adulta con al menos un CBU (mujeres)	Jun-21	-	-	80,7%	85,2%	90,9%	91,4%
	Porcentaje de la población adulta con al menos un CBU (hombres)	Jun-21	-	-	80,1%	77,6%	90,6%	90,7%
	Porcentaje de la población adulta con al menos un CVU	Jun-21	-	-	-	6,8%	24,1%	36,2%
	Porcentaje de la población adulta con al menos un CVU (mujeres)	Jun-21	-	-	-	5,3%	23,1%	36,2%
	Porcentaje de la población adulta con al menos un CVU (hombres)	Jun-21	-	-	-	8,4%	25,1%	36,1%

(Tomado de *Informe de inclusión financiera, BCRA, 2021*)

Para 2021, los puestos de trabajo asalariados registrados alcanzan los 10.554.000 (INDEC, 2021) representando un 23,2% de la población. la población aceleró la adopción de los medios de pago electrónicos (MPE) a partir del evento inesperado de la pandemia COVID-19. Este comportamiento se consolida a medida que avanza una paulatina normalización de la vida cotidiana y de las condiciones económicas. (BCRA, 2021).

Figura 4.

Gráfico 6 | Operaciones por medios de pago electrónicos



(Tomado de *Informe de inclusión financiera, BCRA, 2021*)

Con estos datos se evidencia que en la Argentina existe un potencial mercado meta de aproximadamente 7 millones de candidatos al que puede captar Naranja X teniendo en cuenta los 3 millones de cuentas activas actualmente.

Análisis interno

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.

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

Valores: 1. Alegría del trabajo: Queremos que las personas se sientan felices en sus puestos y que sepan hacer de cada día una experiencia positiva. 2. Puertas abiertas: En Naranja siempre te encontraras con alguien dispuesto a escuchar y a construir con vos algo nuevo. 3. Mejora continua: Nos impulsan las ganas de superarnos, de aprender y probar caminos distintos para alcanzar mejores resultados. La búsqueda sin límites y el desafío constante a la rutina. 4. Pirámide invertida: Toda la empresa está puesta al servicio de

nuestros clientes, que son el presente y el futuro de Naranja. Trabajamos en equipo complementándonos en la experiencia, responsabilidad y formación.

Cadena de valor

Este análisis de la cadena de valor se basa en el trabajo realizado por Luis Fernández Portillo titulado “Un modelo de cadena de valor para las entidades de depósito” (2000) dada la similitud de los servicios ofrecidos por Naranja en su descripción del negocio. En su trabajo Portillo escribe:

La distinción entre actividades primarias y de apoyo no siempre es fácil en las entidades de depósito. Porter define las actividades primarias diciendo que son aquellas implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posventa. Pero en la empresa bancaria no hay manejo físico del producto, por lo que la definición de lo que es una actividad primaria es difícil. Un producto financiero no tiene realidad material. Más bien es un conjunto de procesos encargados de satisfacer una necesidad de un cliente. Se puede distinguir lo que son los procesos en los que consiste la esencia del producto, del resto de actividades que ha sido o es preciso desempeñar para que ese producto pueda ser ofrecido. (p. 136).

Naranja implemento un nuevo diseño organizacional que permitió llevar adelante desafíos del negocio, pasando de una estructura tradicional a un diseño flexible donde los equipos multidisciplinarios se organizaron en tribus y centros de excelencia (COE's) y squads para crear experiencias end-to-end que permiten facilitarles la vida a los clientes.

Se pasan a detallar las tribus y COE's a Diciembre de 2021:

- Tribu Servicing: Se ocupa de asegurar los medios de pago del resumen de cuenta y la recaudación, las estrategias de mora y cobranza, la prevención del fraude, la

resolución de problemas de manera ágil y de la oferta de productos de financiación.

- Tribu Visión, Cliente y Tarjeta: Comenzó a funcionar en abril con cuatro squads: Originación, encargada de la venta de las tarjetas tanto titulares como adicionales. Producción y Delivery, responsable de la emisión de los plásticos y de la entrega de los mismos a los clientes. Consumo, promotor del uso de la tarjeta y de evitar la baja como cliente. Y Propuesta de Valor, responsable de brindar a los clientes ofertas personalizadas. En julio, se incorporó un nuevo squad de Fidelización, para brindarle a los clientes la posibilidad de sumar puntos por sus consumos.
- Tribu Marketing: Se ocupa de posicionar la marca y maximizar el tráfico y las ventas en los canales digitales, aumentar el conocimiento de nuestra propuesta de valor, planes, promociones y productos; como así también, aumentar la autogestión de los clientes.
- Tribu Producto: Se ocupa de impulsar Tienda Naranja, Préstamos, Seguros y Asistencias, Viajes Naranja, Productos Editoriales y Débitos Automáticos.
- Tribu Canales Asistidos: Se ocupa de planificar las ventas, continuar con la evolución de las Casas, hacer disponible la herramienta de atención, evolucionar las prácticas del Centro de Contacto, las herramientas de autogestión y favorecer la migración.
- Tribu de Adquierecia: Su misión es brindar soluciones simples para las personas que tengan una actividad comercial, optimizar sus cobros y contribuir a la generación de ingresos.
- CoE Seguridad de la Información: Su misión es proteger la información de los clientes y la organización, brindando en todo momento disponibilidad, confidencialidad e integridad de los datos.

- CoE Customer Experience: Su misión es promover una experiencia específica, consistente y atractiva, que exceda las expectativas del cliente y las del mercado, para potenciar los resultados del negocio.
- CoE Agilidad: Su misión es co-crear con el negocio soluciones organizacionales para la entrega de valor, promoviendo la transformación ágil en Naranja, desafiando el status quo y llegando a ser referentes a nivel regional.
- CoE Big Data & Advanced Analytics: Su misión es promover la cultura de toma de decisiones basadas en datos a través de la aplicación de analítica e inteligencia artificial.
- CoE Arquitectura: Su misión es diseñar y asegurar la implementación de soluciones tecnológicas, al servicio del negocio, garantizando una mirada de largo plazo que acompañe e impulse la evolución de Naranja.
- CoE Riesgo de Crédito: Su misión es asegurar una cartera saludable, a través de una gestión integral del riesgo de crédito. Sus equipos están enfocados en evolucionar los modelos predictivos de riesgo de crédito e impulsar el crecimiento de la cartera a través de las políticas de crédito.

En base a este nuevo diseño, a continuación, se plantea una descripción posible de la cadena de valor de Naranja.

Actividades primarias

- La intermediación financiera. Se puede dividir la actividad en dos grupos. Aquellas destinadas a la captación de recursos y aquellas destinadas a la colocación de recursos. Pueden pertenecer a esta actividad la Tribu Visión, Cliente y Tarjeta, Tribu Marketing
- El procesamiento de transacciones. Pueden pertenecer a esta actividad la Tribu Adquirencia, Tribu Servicing.

- La prestación de servicios. Son todas las ofertas que no sean intermediación o procesamiento de transacciones como ser servicios de asesoramiento, seguros, ventas al consumidor (catálogo, viajes, etc) y otros. Pueden pertenecer a esta actividad la Tribu Producto, CoE Customer Experience.
- El equipo dedicado a la experiencia del cliente forma parte de la dirección de Productos - UX, en pos de la integración con procesos relacionados al diseño de soluciones que resuelvan las necesidades de nuestros clientes. El área se llama UX Insights y está conformada por las siguientes disciplinas: Mediciones, Service Design y Research. A través de distintas herramientas de cada disciplina, se recolecta información de los clientes individuos y comercios y se generan insights que aporten claridad y foco al negocio para el diseño y entrega de la experiencia. En cuanto a Mediciones, específicamente respecto a resultados de NPS (Indicador que mide la lealtad del cliente), en el 2021 la compañía obtuvo los siguientes resultados: 1. Individuos: 37 puntos de NPS (2 puntos menos que en 2020) 2. Comercios: a. Small: 10 puntos de NPS (34 puntos más que en 2020) b. Medium: 23 puntos de NPS (17 puntos menos que en 2020). A partir de la segunda mitad del año, se comenzó a mirar al NPS de individuos como un indicador clave organizacional, lo que permitió generar sinergias entre áreas, para traccionar puntos de dolor transversales a toda la organización.

Actividades de apoyo.

Infraestructura.

La empresa está conformada por un Directorio compuesto por su Presidente, Alejandro Asrin, Presidente Honorario, David Ruda, Vice-Presidente, Miguel Peña, Director General, Julián Bravay Dirección comercial. De esta última dependen la Dirección de Operaciones, Dirección de Sistemas, Dirección de Riesgos, Gerencia de Seguridad de la

Información y Jefatura de Auditoría. También se incluye a la Gerencia de Impuestos y Legales que depende del Presidente.

“El directorio aprueba y gestiona el plan estratégico de la empresa, dando seguimiento a los objetivos de la tarea, presupuestos anuales y la gestión y control de riesgos” (Naranja, 2019, <https://bit.ly/3h9ufBO>).

RRHH.

Consiste en las actividades de búsqueda, contratación, formación y gestión del personal.

“Al cierre del ejercicio la empresa cuenta con una dotación de 2.866 colaboradores efectivos, de los cuales un 57% son mujeres y un 43% son hombres. Acompañando la evolución de la compañía, durante el 2021 toda la organización continuó utilizando herramientas vinculadas a metodologías ágiles y generó equipos multidisciplinarios y colaborativos que trabajan de manera horizontal y autónoma.” (Naranja, Acta de directorio N°668, Febrero 2022).

La estrategia de formación y capacitación durante el 2021 estuvo orientada en 3 focos principales que se correlacionan con los focos de PEOPLE: Cultura, Managers y Talento. En relación a estos focos se desplegaron acciones que apalanquen los KRs (Resultados Clave) de negocio como por ejemplo en cultura: BeLeader, en Manager: Leadership Onboarding o en Talento: Academias IT, Academia D&A (Data Analítica), transformación de la red. Cada iniciativa perseguía KPI (Indicadores Clave de Desempeño) de seguimiento y monitoreo pero que contribuyen sobre el KR de cada foco.

Desarrollo de la tecnología.

Se puede dividir en dos partes: Investigación y desarrollo y Sistemas informáticos. Pueden pertenecer a esta actividad CoE Big Data & Advanced Analytics, CoE Arquitectura.

Actividad Comercial

Una parte de la actividad de marketing y ventas de la empresa pertenece a la categoría de actividad primaria, en lo referente a atención y venta al cliente, etc. Sin embargo, las instituciones financieras realizan otro tipo de actividad comercial, que sirve de apoyo a la generación de valor, como sería todo lo relativo a marketing institucional, política de comunicación con el cliente, publicidad y promoción, etc., actividades que deben ser incluidas en este grupo de apoyo. En cuanto al grupo de actividades de abastecimiento, se ha optado por no incluirlo. El abastecimiento comprende todas las actividades relativas a la adquisición de inmovilizado, así como de materias primas y toda clase de inputs para la empresa. El control del abastecimiento tiene gran importancia para la empresa industrial, pero en los bancos es difícil que las actividades de compra tengan tanto impacto en la posición competitiva de la empresa, salvo en lo que se refiere al inmovilizado, y especialmente a los sistemas informáticos de la empresa, cuya gestión queda recogida en el grupo de actividades denominado sistemas informáticos. (Portillo, 2020, p.144).

Pueden pertenecer a esta actividad la Tribu Canales Asistidos, Tribu Marketing, CoE Seguridad de la Información, CoE Agilidad, CoE Riesgo de Crédito.

El equipo dedicado a la medición de la experiencia pasó a ser parte del COE de Customer Experience, en post de la integración con procesos relacionados al diseño de productos y servicios, con la misión de generar insights cada vez más contundentes para la gestión de la Experiencia del Cliente. En cuanto a las mediciones, la Voz del Cliente Relacional de Marca continuó midiéndose semestralmente, obteniendo 41 puntos en la primera medición de 2020; y 38 puntos en la medición del segundo semestre. Entre los aspectos positivos, los clientes valoraron la escucha permanente, la empatía y el

acompañamiento de los colaboradores ante la situación de pandemia. A su vez, la medición de la Voz del Cliente Relacional de Comercios Amigos pasó a medirse con una frecuencia semestral, en lugar de anual. La primera medición de 2020 arrojó 41 puntos de NPS (15 puntos más que en 2019). Entre los aspectos positivos, los comercios valoraron la atención, la cartera de clientes que posee Naranja y la confianza que inspira la compañía. En cuanto a La Voz del Cliente Transaccional de Canales, en el marco de Gestión del Desempeño, se definió que la meta del indicador grupal de atención sea la métrica para medir en Casas Naranja y Call Center.

La compañía posee un área de marketing dentro de la organización, creada en el año 2002. Se promociona la marca a través de múltiples plataformas, televisión, redes sociales, sitios de internet, revistas, mensajería electrónica y por las apps. Si bien es una empresa que invierte en dar a conocer su marca, como se indicó anteriormente se observa la oportunidad de hacer una campaña más puntual para que los potenciales candidatos se decidan a ser parte.

En línea con la transformación de nuestro negocio, y con el objetivo de ordenar hacia dónde vamos y de dónde venimos, este año usamos una metodología que nos permitió entender cómo Naranja X aporta -y cómo puede hacerlo de manera más estratégica- a construir una sociedad apta para el futuro: la metodología “Future-Fit”. Esta herramienta permite a las empresas y organizaciones en general revisar cómo sus servicios, fuentes de ingresos y operaciones facilitan -o no- una sociedad más justa y equitativa y un ambiente regenerativo. (Reporte de sustentabilidad, Naranja, 2020).

Figura 5.



(Tomado de *Reporte de sustentabilidad, Naranja, 2020*).

Situación Económica

Las transacciones anuales aumentaron un 13% mientras que el consumo promedio mensual en el año reflejó un aumento del 19% en términos reales.

Mediante Resolución General 777/2018, la CNV dispuso que las entidades emisoras sujetas a su fiscalización, apliquen a los estados financieros que cierren a partir del 31 de diciembre de 2018 inclusive, el método de re expresión en moneda homogénea conforme lo establecido por la NIC 29. Como consecuencia de esta normativa, las cifras comparativas fueron modificadas respecto de las originalmente reportadas, para ser expresadas en moneda del mismo poder adquisitivo de diciembre de 2021. Al cierre del ejercicio, los ingresos operativos netos fueron de \$65.242.265, lo que significa un crecimiento del 22% respecto de 2020 afianzando la tendencia positiva en la generación de ingresos. Dicho resultado es producto del incremento del 9% de los ingresos por servicios netos y el 49% de los ingresos por financiación netos a causa del incremento del 60% en la cartera financiada de nuestros clientes. A su vez cabe destacar que, en línea con la política adoptada en abril 2017, el 1° de enero de 2021 Naranja concretó un nuevo tramo del recorte voluntario del arancel máximo para las ventas con tarjetas de crédito, reduciéndose del 2,1% al 1,8%. El cargo de incobrabilidad representó un 12% de los ingresos operativos disminuyendo un 15% su

incidencia sobre los mismos respecto del ejercicio anterior. Los egresos operativos se incrementaron un 3% con respecto al último año, debido fundamentalmente, a la suba en las erogaciones de impuestos debido al aumento de los ingresos compensado a la baja que sufrieron los demás gastos operativos, en particular la disminución de los servicios tercerizados. Como consecuencia, el resultado neto se incrementó un 82% con respecto a 2020, alcanzando una utilidad neta de \$9.120.566. El patrimonio neto al finalizar el año ascendió a \$39.232.986. La distribución de dividendos aprobada por la Asamblea General Ordinaria fue de \$5.890.533, de los cuáles \$2.700.000 fueron desafectados parcialmente de la reserva facultativa destinada a la distribución de futuros dividendos y/o para generar nuevos negocios y emprendimientos conforme lo requieran las necesidades financieras de la empresa. (Tarjeta Naranja S.A., Acta De Directorio Número 668).

Ver cuadros de situación comparativa en el Anexo IV.

Marco Teórico

Esta sección tiene como principal objetivo explicar, a través de diversos autores y teorías, el tema del presente trabajo. Este análisis servirá como guía para desarrollar el diagnóstico correspondiente.

Igor Ansoff (1965) define a la planificación estratégica moderna como un proceso de decisión que debe conducir a seleccionar las estrategias a poner en práctica con objeto de alcanzar los objetivos establecidos.

Para Porter la estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, la arena fundamental en la que ocurre la competencia. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector. (Porter, Ventaja Competitiva, 1991,p.18).

Un proceso estratégico es un sistema que recibe tres importantes insumos:

a. El análisis del entorno (mundo – región – país) determinará las oportunidades y amenazas que influyen el sector, la organización, y los competidores.

b. El análisis del sector y de la competencia, a partir del cual se podrá determinar el perfil competitivo de los competidores con referencia a los factores clave de éxito en el sector industrial.

c. El análisis interno de la organización, a través del cual se identificarán las fortalezas y debilidades. (Casanovas & Lozada Contreras, 2020).

Michael Porter propone tres estrategias genéricas que sirven como un punto de partida adecuado para el pensamiento estratégico: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

Son varias las maneras en que una organización puede elaborar un negocio. Puede desarrollar su oferta de productos dentro del negocio ya establecido, o desarrollar su mercado vía nuevos segmentos, nuevos canales, o nuevas áreas geográficas, o simplemente puede también promover el mismo producto con mayor vigor en el mismo mercado. (Mintzberg, El proceso estratégico, 1993, p.113).

En el siguiente cuadro se pueden observar diferentes estrategias a desarrollar en relación a la relación mercado-producto elaborado por el autor Mintzberg.

Figura 6.

	Producto existente	Producto nuevo
Mercado existente	Estrategias de penetración	Estrategias de desarrollo de productos
Mercado nuevo	Estrategias de desarrollo de mercados	Estrategias de diversificación

(Mintzberg, 1993, p.89)

Según Kotler, La estrategia corporativa define el marco en el que los departamentos y las unidades de negocio elaboran su planeación estratégica. La definición de un plan estratégico incluye cuatro actividades: definir la misión de la empresa, determinar las

unidades estratégicas de negocio (UEN), asignar recursos a cada unidad en función de su atractivo y de sus fortalezas, y planear nuevos negocios o eliminar aquellos que resulten caducos. La planeación estratégica orientada al mercado es el proceso administrativo que consiste en desarrollar y mantener un equilibrio adecuado entre los objetivos, las habilidades y los recursos de la empresa, y sus oportunidades de mercado. El objetivo de la planeación estratégica es definir las áreas de negocio y los productos de la empresa, de modo que generen utilidades y un crecimiento satisfactorio. La planeación estratégica tiene lugar en cuatro niveles: nivel corporativo, nivel de división, nivel de área de negocio y nivel de producto. (Kotler, Dirección de Marketing, 12 ed., p.67).

Ansoff propuso una estructura muy útil para detectar nuevas oportunidades de crecimiento intensivo, que denominó “matriz de expansión de producto-mercado” (ver imagen). Primero, la empresa debe considerar si podría conseguir más participación de mercado con sus productos y mercados actuales (estrategia de penetración de mercado). A continuación, debe considerar si puede encontrar o desarrollar nuevos mercados para sus productos actuales (estrategia de desarrollo de mercados). Posteriormente debe estudiar la posibilidad de desarrollar nuevos productos de interés para sus mercados actuales (estrategia de desarrollo de productos). Y por último, debe analizar si existen oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados (estrategia de diversificación). Kotler aborda la temática planteando la planificación estratégica de una forma global a nivel corporativo , con foco en el cliente y sus necesidades con el fin de diferenciarse del resto de los competidores mediante la ventaja competitiva. (Kotler, Dirección de Marketing, 12 ed, p.48).

La estrategia de penetración de mercado es la menos riesgosa ya que apalanca muchos de los recursos y capacidades existentes en la empresa. En un mercado en crecimiento, con simplemente mantener la participación se producirá el crecimiento, y existirán oportunidades

para aumentar la participación en el mercado si los competidores alcanzan sus límites de capacidad. Sin embargo, la penetración del mercado tiene límites, y una vez que el mercado se acerca a la saturación se debe seguir otra estrategia para que la empresa continúe creciendo. Las entre las pautas a tener en cuenta para esta estrategia se pueden nombrar: Cuando los mercados no están saturados y permiten una mayor entrada de productos. Cuando se busca incrementar la participación de los mercados donde está operando la organización. Cuando los competidores pierden participación de mercado y existe una creciente demanda de los productos, bienes o servicios, con los que la organización compite. Cuando se cuenta con una fuerza de ventas eficaz y con los recursos necesarios para desarrollar un mayor esfuerzo comercial. Cuando los productos, bienes o servicios, cuentan con un excelente posicionamiento en el sector industrial y los mercados que lo componen. Cuando se cuenta con una gerencia innovadora que sepa asumir riesgos y busque liderar los mercados donde compite. (D'alesio Ipniza Fernando, 2008).

El marketing boca a boca (WOM, Word of Mouth) es una técnica publicitaria que consiste básicamente en generar una discusión natural sobre un producto o una compañía. El objetivo principal de esta estrategia es hacer que la gente hable sobre tu negocio o marca y destaque las ventajas de lo que se ofrece. Se considera importante para las marcas de servicio, para las cuales el consumidor no puede obtener de otra manera evidencia tangible y creíble de la calidad del producto e integridad. Para que ocurra la promoción, los consumidores pueden necesitar involucrarse e interactuar frecuentemente con la marca y desarrollar fidelización con la marca que surge en parte de que la marca se vuelva significativa en una manera simbólica y emocional. Además, la marca podría necesitar enviar a los consumidores mensajes que los motivarían a pasar estos mensajes a otros. Al elegir los objetivos de contenido y comunicación, los especialistas en marketing deben considerar: (a) cuál podría ser el efecto directo sobre la audiencia y el tipo de emoción que posiblemente evocaría el contenido; (b)

cómo se pueden complementar los objetivos de comunicación elegidos. (Casanovas & Lozada Contreras, 2020).

Las influencias de WOM son mayores cuando el consumidor está expuesto a información previa al uso positiva que cuando él o ella está expuesto a información previa al uso negativo. (Fitzgerald Bone Paula, 1995).

En relación al WOM, si los clientes conocen los servicios y beneficios de la empresa, confían en los sistemas, entienden que trabajar con esta nueva tecnología es útil y fácil y escuchan sobre cuan positivos son los servicios brindados por la banca móvil, buscara utilizar estos servicios. Las Fintech y las instituciones financieras deben ser conscientes de que, si los clientes tienen una actitud positiva hacia la banca móvil, intentarán utilizarla. (Mehrad-Mohammadi, 2016)

Relacionado con este proyecto se encuentra el proceso SCRUM. Es un proceso en el que se aplican de manera regular un conjunto de buenas prácticas para trabajar colaborativamente, en equipo, y obtener el mejor resultado posible de un proyecto. En Scrum, el equipo se focaliza en construir software de calidad. La gestión de un proyecto Scrum se centra en definir cuáles son las características que debe tener el producto a construir (qué construir, qué no y en qué orden) y en vencer cualquier obstáculo que pudiera entorpecer la tarea del equipo de desarrollo. El equipo Scrum está formado por los siguientes roles:

Scrum master: Persona que lidera al equipo guiándolo para que cumpla las reglas y procesos de la metodología. Gestiona la reducción de impedimentos del proyecto y trabaja con el Product Owner para maximizar el ROI.

Product owner (PO): Representante de los accionistas y clientes que usan el software. Se focaliza en la parte de negocio y él es responsable del ROI del proyecto (entregar un valor superior al dinero invertido). Traslada la visión del proyecto al equipo.

Team: Grupo de profesionales con los conocimientos técnicos necesarios y que desarrollan el proyecto de manera conjunta llevando a cabo las historias a las que se comprometen al inicio de cada sprint (proceso). (Softeng, s.f.)

Diagnóstico

Como se mencionó anteriormente, la deficiencia detectada en Naranja X es la falta de atención a la posibilidad de utilizar el recurso promocional que puede brindarle su cartera de clientes.

Luego de haber analizado la situación actual de Naranja mediante el uso de las herramientas PESTEL, 5 fuerzas de Porter y análisis interno a través de la Cadena de Valor, se llega a la conclusión de si es viable la presentación de una planificación estratégica para la empresa basada en la penetración de mercado.

De los análisis de contexto externo e interno se desprende que en el año 2021 se vio un rebote de la actividad en relación al año 2020. La acumulación de desequilibrios macroeconómicos podría comenzar a ajustarse teniendo en cuenta el acuerdo de nuestro gobierno con el FMI con una menor presión sobre la emisión monetaria. Esta traería aparejado un ajuste de tarifas de los servicios públicos y privados repercutiendo en el poder de compra de la sociedad en general, pero, una vez superada esta etapa de corrección se podría ver nuevamente una recuperación.

En este contexto, Naranja enfrenta los riesgos de inestabilidad económica, contracción de actividad y volatilidad cambiaria, elevada inflación y posiblemente futuras nuevas regulaciones del sector Fintech.

Considerando que la actividad que más aportan valor a la empresa es la actividad comercial, se nombró anteriormente al COE de Customer Experience. De dicho análisis se considera que se deben implementar mejoras en los procesos de comunicación y captación de

candidatos de Naranja X, capacitar al personal respecto a estas mejoras y asociarlas al resto de las actividades para que en conjunto logren alcanzar los objetivos que se planteen.

Relacionado al marco teórico anteriormente mencionado, y teniendo en cuenta que el NPS obtenido por la empresa es óptimo, se propone la estrategia de penetración de mercado que se llevaría adelante mediante una planificación estratégica que pretende mejorar la comunicación con el cliente, utilizando las plataformas tecnológicas que posee la empresa, para buscar una mayor fidelización y alcanzar de esta manera que se produzca el boca en boca (WOM) en su entorno. De esta manera, se obtendrían datos para ser transformados en información, que mejorarían los procesos y apuntarían directamente a promover la captación de nuevos clientes. Por medio de un plan de RRHH se capacitará a los empleados relacionados a este plan estratégico para aumentar su productividad necesaria para la medición y adaptación de los procesos relacionados al ya existente programa de gestión de la Experiencia del Cliente y sus respectivas métricas. Como se dijo anteriormente en las empresas de servicio el WOM es una herramienta muy eficiente en la captación de nuevos clientes. En relación a la app Naranja X y a la inversión en activos intangibles y sus bondades, Szuchmacher Gabriel y Szuchmacher Santiago en su investigación sobre valuación de activos intangibles (2012) indican que:

Si bien es cierto que la mayoría de los activos intangibles tienen un costo importante para su desarrollo, que representa un costo hundido para la empresa, el costo de su producción o uso posterior es despreciable comparado con el primero. Esto hace que la diferencia con los activos físicos sea aún más considerable. Si una empresa quiere doblar la producción de cualquier producto que tenga, deberá entonces invertir en la ampliación de su fábrica, sus máquinas y hasta en el personal. El desarrollo de dicho producto no necesita de inversión, ya que el producto ya fue diseñado. La inversión factible podría ser

en mejoras al mismo, pero que resultan despreciables contra la que se debe hacer en el caso de la ampliación de una industria. (p. 10).

Como cierre se cita el comentario de Pablo Caputto, CEO de Naranja X, en el último reporte de sustentabilidad donde dijo:

Continuaremos potenciando nuestra cultura data driven y centrada en el cliente para poder entender en profundidad a las personas, anticiparnos a sus necesidades y ofrecerles una experiencia integral ágil, más eficiente y personalizada para el acceso al ahorro, pagos, cobros y crédito; tanto desde el celular como en nuestras 177 sucursales de Naranja X en todo el país. (Naranja, 2020).

Queda expuesta que la planificación estratégica propuesta coincide con los lineamientos actuales de Tarjeta Naranja S.A.

Propuesta

La propuesta se llevará a cabo con una estrategia de penetración de mercado por medio de canales automatizados, iniciados por un cliente en la app Naranja X y el asistente virtual. Este sistema consiste en captar nuevos clientes para la apertura de nuevas cuentas. Utilizando esta ventaja competitiva la empresa se diferenciará de los competidores. Mediante estos nuevos canales se obtendrá la información necesaria para catalogar al cliente original como fiel y ofrecerle un incentivo de consumo de nuevos productos y servicios, aprovechando los recursos que brindan los propios usuarios para captar nuevos clientes.

A demás, este nuevo canal brindara la posibilidad de reducir los costos en ventas y atención, aumentando la captación de fondos de clientes y diversificando las fuentes de financiamiento. Este desafío llevara a obtener una mayor rentabilidad para la empresa debido a que el aumento de clientes abre el camino para adquirir los productos y servicios ofrecidos,

y la posibilidad de consumir en los comercios amigos, que en definitiva es la base de la fuente de ingresos de Naranja.

Objetivo General

Aumentar la rentabilidad de la empresa, como mínimo en un 1% con respecto al cierre del ejercicio 2021, por medio del incremento de clientes utilizando un nuevo canal de comercialización en la app Naranja X y asistente virtual, para fines del año 2024.

Justificación: La propuesta de aumentar la rentabilidad de la empresa utilizando un nuevo canal de comercialización se basa en el indicador NPS, fundamentado sobre la teoría, eWOM, de que un cliente fiel va a recomendar a la empresa en su entorno. La actual estrategia de la empresa de medir la lealtad de cliente (NPS) dio como resultado que se posicionó dentro de las mejores del mercado financiero, siendo el promedio de otras empresas a nivel internacional de 46 puntos. (Naranja, 2019). A partir de la segunda mitad del año 2021, se comenzó a mirar al NPS de individuos como un indicador clave organizacional, lo que permitió generar sinergias entre áreas, para traccionar puntos de dolor transversales a toda la organización. Además, la empresa durante el 2021 comenzó con una prueba piloto para asegurar todas las funcionalidades necesarias para salir al mercado. (Naranja Digital Compañía Financiera S.A.U., 2021).

El estudio realizado por Nindyta Aisyah Dwityas (eWOM and Decision Making on the Use of e-Wallet Application By Indonesian Customers, 2022) avala a el eWOM (boca en boca electrónico) como herramienta comercial y el estudio realizado por Thanh D. Nguyen (Intention to Use mBanking: The Role of eWOM, p.227, 2019), indica que la influencia generada por el boca a boca electrónico sobre la intención de uso de la banca móvil es del 76.3% avalando la estrategia planteada. Lo comentado anteriormente también está en línea con la estrategia de la empresa de utilizar la inteligencia artificial para la clasificación de los

datos de los clientes en post de mejorar la información para la toma de decisiones y utilizarla como base de datos para futuras promociones.

Objetivos Específicos

1. Capacitar al 100% del personal necesario para este proyecto mediante un plan de RRHH llevado a cabo antes de junio 2023.

Justificación: Como paso inicial es necesario realizar un relevamiento del sector de RRHH con el fin de obtener la información necesaria para tomar la decisión de incorporar y/o capacitar a los recursos humanos necesarios relacionados a cada Tribu, COE o Squad para crear experiencias end-to-end que permitan llegar al objetivo principal planteado.

2. Aumentar la clasificación de los usuarios de la app Naranja x en Google Play y Apple Store en 0.1 puntos respecto a los valores actuales (4.1 y 4.4 respectivamente) mediante la incorporación, en el periodo comprendido entre diciembre 2022 a diciembre 2023, de una opción para que el cliente pueda recomendar a un conocido. Dicha opción será implementada en las tres soluciones informáticas: app Naranja X, asistente virtual y pagina web.

Justificación: La propuesta se basa en el indicador NPS junto con la estrategia de la empresa para mejorar dicho indicador y la utilización de nuevos canales de comunicación ofrecidos al cliente por medio de sistemas informáticos ya existentes, pero adaptados con nuevos servicios. Se pretende implementar un sistema que permita a los clientes referir a un conocido utilizando sus propios medios de contacto, reduciendo los costos de comercialización para la empresa. Estos nuevos canales brindaran a la empresa la posibilidad de generar nuevos clientes recomendados que descarguen la app Naranja X. Una de las condiciones para que el cliente que recomiendca nuevos usuarios pueda acceder sa los

beneficios respectivos, es que califique positivamente a la app en las plataformas correspondientes.

3. Implementar un plan de Marketing y Comercialización con el fin de alcanzar 138.000 cuentas nuevas antes de diciembre de 2024 mediante pautas publicitarias y promociones.

Justificación: Ya realizados las adecuaciones necesarias en los sistemas informativos, pasa a ser prioritario dar a conocer dicha ventaja competitiva al mercado meta con el fin de que los usuarios comiencen a utilizar la opción de recomendar a un conocido. Se estima en base a lo indicado anteriormente que aproximadamente el 76,3% de los referenciados por los actuales clientes de Naranja X tendrían la intención de utilizar sus servicios lo cual lleva a calcular que, en base al análisis de mercado realizado en este trabajo, alcanzar los 138.000 clientes es ampliamente cubierto por el mercado meta y por el cálculo teórico de los 3.066.000 (clientes actuales) x 76,3% (alcance eWOM) = 2.359.358 de clientes alcanzables. Se estima llegar al 40% en el año 2023 y al 100% en el año 2024.

Plan de acción.

Se plantea un plan de acción para cada objetivo específico planteado.

Se indica link con acceso al archivo para una mejor lectura. <https://bit.ly/3ynKAwM>.

Plan de acción 1:

Plan de acción 1							
Actividad	Descripción	Recursos					
		Tiempo		Humanos		Físicos	Económicos
		Desde	Hasta	Area	Responsable		
1	Definir a los líderes de proyecto y el número de personas requeridas para formar los grupos de trabajo	jul-22	jul-22	RRHH CoE Agilidad CoE de Customer Experience CoE Arquitectura	Paula Moreno (RRHH) Luciana Juve (Talent Acquisition) María Belén Fernández Logarez (Coe Agilidad) Yoheli Meléndez (CoE Arquitectura) Carolina Castañeda (Customer Experience)	Personal, Insumos de oficina, Computadoras	-
2	Busqueda y publicación de ofertas laborales para cubrir las vacantes	ago-22	ago-22	RRHH	Paula Moreno (RRHH) Luciana Juve (Talent Acquisition)	Personal, Insumos de oficina, Computadoras	-
3	Realización de entrevistas y procesos de selección	sep-22	sep-22	RRHH	Paula Moreno (RRHH) Luciana Juve (Talent Acquisition)	Personal, Insumos de oficina, Computadoras	-
4	Selección y contratación de personal	oct-22	oct-22	RRHH	Gerardo Sanchez (RRHH) Luciana Juve (Talent Acquisition)	Personal, Insumos de oficina, Computadoras	-
5	Creación de los equipos de trabajo	oct-22	nov-22	CoE Agilidad CoE Arquitectura	María Belén Fernández Logarez (Coe Agilidad) Alvaro Brizuela (CoE Arquitectura)	Personal, Insumos de oficina, Computadoras	-
6	Diseñar y confeccionar la comunicación interna de la empresa con el fin de informar al personal relacionado con el proyecto sobre el mismo.	oct-22	nov-22	RRHH CoE Agilidad CoE Arquitectura Tribu Producto	María Belén Fernández Logarez (Coe Agilidad) Alvaro Brizuela (CoE Arquitectura) Santiago Sanchez (Producto)	Personal, Insumos de oficina, Computadoras	-
7	Capacitación al área de atención al cliente con el fin de aumentar su productividad respecto a la captación de nuevos clientes arribados por el nuevo canal y la oferta de productos y servicios.	dic-22	mar-23	RRHH CoE Agilidad CoE Arquitectura Tribu Canales Asistidos CoE Customer Experience Tribu Producto	Paula Moreno (RRHH) Luciana Juve (Talent Acquisition) María Belén Fernández Logarez (Coe Agilidad) Yoheli Meléndez (CoE Arquitectura) Carolina Castañeda (Customer Experience)	Personal, Insumos de oficina, Computadoras	-
8	Evaluación de los procesos de contratación, capacitación y desenvolvimiento antes descriptos	abr-23	abr-23	Dirección de RRHH Dirección de sistemas	Erica Reinoso (CPO RRHH) Federico Canepa (Sistemas)	Personal, Insumos de oficina, Computadoras	-
En la sección de referencias se encuentran los links a los perfiles de LinkedIn.com de las personas nombradas							
Los recursos económicos se analizan en la sección de presupuestos.							

Plan de acción 2:

Plan de acción 2							
Actividad	Descripción	Recursos					
		Tiempo		Humanos		Físicos	Económicos
		Desde	Hasta	Area	Responsable		
1	Análisis de requerimientos necesarios para llevar a cabo el proyecto	dic-22	dic-22	CoE Arquitectura	Yoheli Meléndez (CoE Arquitectura)	Personal, Software, Materiales IT y oficina	
2	Distribución y realización de las tareas de modificación y adaptación de los sistemas informáticos	dic-22	feb-23	CoE Arquitectura	SCRUM team	Personal, Software, Materiales IT y oficina	
3	Prueba de los sistemas informáticos para ajustar/corregir posibles errores y fallas.	feb-23	feb-23	CoE Arquitectura	SCRUM team	Personal, Software, Materiales IT y oficina	
4	Lanzamiento a al mercado de las nuevas funcionalidades de los sistemas	mar-23	mar-23	CoE Arquitectura + Gerencia	Yoheli Meléndez (CoE Arquitectura) SCRUM team	Personal, Software, Materiales IT y oficina	
5	Seguimiento de la clasificación de la app en los portales de descarga.	abr-23	dic-23	CoE Customer Experience	Carolina Castañeda (Customer Experience)	Personal, Software, Materiales IT y oficina	
En la sección de referencias se encuentran los links a los perfiles de LinkedIn.com de las personas nombradas							
En la sección de presupuestos se analizan los recursos económicos							

Plan de acción 3:

Plan de acción 3							
Actividad	Descripción	Recursos					
		Tiempo		Humanos		Físicos	Económicos
		Desde	Hasta	Area	Responsable		
1	Definición cliente meta para identificar y desarrollar la campaña publicitaria	feb-23	mar-23	Tribu Marketing	Bruno Canzutti (Tribu Marketing)	Personal, Insumos de oficina, Computadoras	
2	Realización de la campaña publicitaria en diferentes medios	abr-23	jul-23	Tribu Marketing	Bruno Canzutti (Head of Marketing Strategist) Marcelo Heredia (Tribu Marketing)	Personal, Insumos de oficina, Computadoras, Telefonía	
3	Medición de la tasa de conversión sobre el número alcanzado con las publicidades y nuevo canal de venta generado por el proyecto, para analizar los datos y poder llegar a los clientes objetivos de manera más eficaz.	nov-23	dic-23	CoE Customer Experience	Carolina Castañeda (Customer Experience)	Personal, Insumos de oficina, Computadoras	
4	En base a los nuevos clientes referidos se procede a la medición de la lealtad y la satisfacción del cliente aplicando el indicador NPS con el fin de adaptar los datos necesarios para las futuras campañas publicitarias y oferta de productos y servicios	ene-24	ene-24	CoE Customer Experience	Carolina Castañeda (Customer Experience)	Personal, Materiales IT, Software, Licencias pagas	
5	Realización de la próxima campaña publicitaria en diferentes medios	feb-24	may-24	Tribu Marketing	Bruno Canzutti (Head of Marketing Strategist) Marcelo Heredia (Tribu Marketing)	Personal, Insumos de oficina, Computadoras, Telefonía	
6	Análisis de la información de los reportes obtenidos durante la vida del proyecto para realizar la comparación con los objetivos	nov-24	dic-24	CoE Customer Experience Tribu Marketing Gerencia General	Carolina Castañeda (Customer Experience) Bruno Canzutti (Head of Marketing Strategist) Pablo Caputto (CEO)	Personal, Insumos de oficina, Computadoras, Telefonía	

En la sección de referencias se encuentran los links a los perfiles de LinkedIn.com de las personas nombradas

En la sección de presupuestos se analizan los recursos económicos

Gantt.

Diagrama de Gantt																																						
Actividad	Desde	Hasta	2022												2023												2024											
			7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12						
Plan de acción 1																																						
1	1	jul-22	jul-22																																			
	2	ago-22	ago-22																																			
	3	sep-22	sep-22																																			
	4	oct-22	oct-22																																			
	5	oct-22	nov-22																																			
	6	oct-22	nov-22																																			
	7	dic-22	mar-23																																			
	8	abr-23	abr-23																																			
Plan de acción 2																																						
2	1	dic-22	dic-22																																			
	2	dic-22	feb-23																																			
	3	feb-23	feb-23																																			
	4	mar-23	mar-23																																			
	5	abr-23	dic-23																																			
Plan de acción 3																																						
3	1	feb-23	mar-23																																			
	2	abr-23	jul-23																																			
	3	nov-23	dic-23																																			
	4	ene-24	ene-24																																			
	5	feb-24	may-24																																			
	6	nov-24	dic-24																																			

(fuente elaboración propia, <https://bit.ly/3ynKAwM>)

Flujo de fondos

A continuación se agregan los resultados alcanzados en la proyección del flujo de fondos que figura en el Anexo II.

Inversión a realizar	(4.756.533)
Flujo del período 1	14.662.962
Flujo del período 2	22.088.900
Flujo del período 3	31.442.956
VAN	22.496.319
TIR	346%
IVAN	4,73
Tasa de referencia en terminos reales (k)	131%
VAN en terminos reales	8.321.242
TIR en terminos reales	199%

ROI		Año	Rentabilidad
Beneficios	6.922.646	2024	16,18%
Costos	4.756.533	2021	15,91%
ROI	46%	Diferencia	1,68%

El VAN es ≥ 0 , lo que implica que el proyecto recupera la inversión inicial, obtiene el rendimiento mínimo deseado por el inversionista. La TIR es $\geq k$, lo que implica que el proyecto recupera la inversión inicial, obtiene el rendimiento mínimo deseado por el inversionista y a su vez, obtiene un excedente. El proyecto recupera la inversión inicial dentro del horizonte temporal de análisis $PB < 3$. Se recomienda llevar a cabo el proyecto.

Conclusiones

En la actualidad Naranja se posiciona, en la Argentina, dentro de las principales empresas en el mercado Fintech. Su estrategia de poner el foco en el cliente mediante la gestión de la Experiencia del Cliente midiendo el NPS y en relación a la tendencia de la sociedad de utilizar plataformas electrónicas que les brindan soluciones en su vida cotidiana como son pago de servicios, contratación de seguros, gestión de fondos e inversiones, es que se introdujo en este reporte de caso la teoría del eWOM y la afirmación de continuar invirtiendo en la mejora de sus activos intangibles, que continuaran brindando resultados

positivos con un bajo costo de inversión. Las tecnologías digitales siguen creciendo exponencialmente, la conectividad también y llega a gran parte de la población argentina por medio del incremento en el uso de teléfonos celulares y en consecuencia al acceso de redes sociales y portales de información. Esto permite poder proyectar un incremento en la clasificación de la app Naranja X.

Esteban Brenman, uno de los fundadores y actual CEO de la compañía Guía Oleo, afirma que uno de los principales drivers que tiene la empresa es precisamente la colaboración de todos en la cuasi-comunidad creada en Internet: Está ocurriendo un cambio cultural en la gente, que tiene una necesidad de conocer más, vivir mejor, y ha descubierto que, a través de herramientas tecnológicas, puede colaborar y ayudarse. A través de un comentario [en la página], yo le puedo evitar a una persona que vaya a un lugar y la pase mal, o que conozca otro lugar que de otra forma no habría conocido. Así es como el driver social es el que más nos importa, además del tecnológico, por supuesto. (Szuchmacher G, 2012).

En base a lo planteado es que este proyecto brinda a Naranja la posibilidad de un potencial crecimiento dentro de la actual situación de incertidumbre argentina abordando las herramientas necesarias para alcanzar futuros clientes.

Recomendaciones

Dentro de la visión que presenta Naranja en su relación con el cliente y la perspectiva de crecimiento de su banca digital es que se recomienda iniciar el análisis de establecer alianzas estratégicas con nuevas empresas y sectores del gobierno afines, con el fin de captar la acreditación de salarios en cuentas de Naranja X. Este desarrollo permitiría a Naranja diversificar su fuente de financiamiento y posiblemente reducir los costos asociados a la captación de capital. De esta manera, las empresas podrían ingresar como comercios amigos

de Naranja con todos sus beneficios asociados, y el gobierno obtendría el beneficio de llegar a los sectores no bancarizados relacionados a los empleados ingresantes al sistema por medio de seguir aplicando la metodología de este proyecto que es la estrategia de penetración de mercado.

Referencias

- Barragán Florencia. Las fintech en Argentina: qué lugar ocupan en el ranking inversor y por qué el país es tierra de oportunidades (Iproup, 2020). Recuperado de <https://www.iprou.com/finanzas/11239-fintech-en-argentina-que-lugar-ocupan-en-ranking-inversor>
- Betancourt, D. F. (01 de septiembre de 2018). Cómo hacer un Análisis PESTEL. Recuperado de Ingenio Empresa: <http://www.ingenioempresa.com/analisis-pestel>.
- Brizuela Alvaro. CoE Arquitectura Tarjeta Naranja. Recuperado de <https://linkedin.com/in/alvarobr>
- Canepa Federico. IT manager Tarjeta Naranja. Recuperado de <https://linkedin.com/in/federicoraulcanepa>
- Canzutti Bruno. Head of marketing Tarjeta Naranja. Recuperado de <https://linkedin.com/in/brunocanzutti-head-of-marketing>
- Caputto Pablo. CEO Naranja X. Recuperado de <https://linkedin.com/in/pablo-caputto-0245684b>
- Casa Rosada. Forma de gobierno. Recuperado de <https://www.casarosada.gob.ar/nuestro-pais/organizacion>
- Casasnovas Nieves, Janice J.; Lozada Contreras, Frank, Marketing communication objectives through digital content marketing on social media. (vol. 25, núm. 1, 2020). Forum Empresarial.
- Castañeda Carolina. Customer Experience Lead Tarjeta Naranja. Recuperado de <https://linkedin.com/in/carocastañeda>
- Comotto Sabrina. (2019). Compras públicas para la innovación: propuestas de políticas para la Argentina. Informe Técnico N°12. Centro Interdisciplinario de Estudios en Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales. (Marzo 2022). Sistema de indicadores Sociales. Recuperado de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/resumen_indicadores_y_programas_sociales_al_13_de_abril.pdf
- Cuenta de generación del ingreso e insumo de mano de obra. INDEC, Cuentas nacionales Vol . 6 N°7, 2021. https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/cgi_04_225023F8C53A.pdf
- D'Alessio Ipinza Fernando. (2008). El proceso estratégico, Un enfoque de gerencia. Expansión.

- Datosmacro.com. (2022). IPC de Argentina. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina?sector=IPC+General&sc=IPC-IG>
- Datosmacro.com. (2021). PBI de Argentina. <https://datosmacro.expansion.com/pib/argentina#:~:text=El%20producto%20interior%20bruto%20de,los%20que%20publicamos%20el%20PIB.>
- Fernández Logarez María Belén . CoE Agilidad Tarjeta Naranja. Recuperado de <https://linkedin.com/in/belénfernández>
- Fernández Mónica. Los interrogantes que marcarán el camino del inversor argentino este año. (Forbes Argentina, 2022). Recuperado de <https://www.forbesargentina.com/money/mujeres-finanzas-como-cerrar-brecha-genero-salarial-n15173>
- Fitzgerald Bone Paula. (1995). Word of Mouth Effects on Short term Long term Product Judgments.
- Galileo Financial Technologies, LLC. (2021). Tendencias recientes de la banca de consumo y el sector de pagos en América Latina. https://x.fintechamericas.co/hubfs/Tendencias%20de%20consumo%20Fintech%20en%20Ame%CC%81rica%20Latina_Galileo%20Financional%20Technologies_2022.pdf
- Guerra Rosana. (23 de Agosto de 2021). Las restricciones al dólar y su impacto en la economía argentina. <https://comercioyjusticia.info/economia/las-restricciones-al-dolar-y-su-impacto-en-la-economia-argentina/>
- Heredia Marcelo. Martech Specialist Tarjeta Naranja. Recuperado de <https://linkedin.com/in/marcelo-heredia>
- INDEC. Ciencia y tecnología. (Vol. 5, n°1). Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_213B13B3593A.pdf
- BCRA. (2021). Informe de inclusión financiera. Recuperado de <https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/informe-inclusion-financiera-012021.asp>
- J. Mora Santiago. (2020). Fintech, aspectos legales. <http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2021/10/CARBALLO-2020-Hacia-un-marco-normativo-fintech-reflexiones-y-aprendizajes-desde-los-organismos-internacionales.pdf>
- Juan Manuel Ruiz Ballester. Fintech: Comentarios a la nueva normativa del BCRA sobre “Proveedores No Financiero de Crédito”. (2020). Recuperado de <https://abogados.com.ar/fintech-comentarios-a-la-nueva-normativa-del-bcra-sobre-proveedores-no-financiero-de-credito/27171>
- Juve Luciana . Talent Acquisition Tarjeta Naranja. Recuperado de <https://linkedin.com/in/luciana-juve-426116219>

- Kotler, P. Dirección de marketing. (2006). Prentice Hall. México.
- Lado Nora & Peña Daniel . (2022). Marketing Digital y Big Data. Funca ediciones.
- M. Alexander, “Cómo calcular, medir y aumentar el RIOU de tu programa de referidos o MGM” (Junio 2018). Recuperado de <https://blog.tinkit.co/c%C3%B3mo-calcular-medir-y-aumentar-el-roi-de-tu-programa-de-referidos-o-mgm-84f454675168>
- Mehrad Daniel, Shahriar Mohammadi,” Word of Mouth impact on the adoption of mobile banking in Iran”, 2016.
- Meléndez Yoheli. Product Owner Tarjeta Naranja. Recuperado de <https://linkedin.com/in/yoheli-melendez>
- Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible. Cambio climático: un compromiso frente a la crisis global. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/accion/segunda-ndc>
- Ministerio de Cultura. Sistema de información cultural Argentina. Recuperado de <https://www.sinca.gob.ar/>
- Ministerio de desarrollo productivo. Plataformas ecommerce. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/asistencia-digital-para-pymes/vender-comprar-y-distribuir/plataformas>
- Ministerio de Economía. Datos Económicos. Recuperado de <https://www.economia.gob.ar/datos/>
- Ministerio de Economía. Medidas económicas Covid19. Recuperado de <http://www.argentina.gob.ar/economia/medidas-economicas-COVID19/exportacioneseimportaciones>
- Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto. Rescuperado de <https://cancilleria.gob.ar/es/politica-exterior/apertura-de-mercados-negociaciones-internacionales>
- Moreno Paula. RRHH Tarjeta Naranja. Recuperado de <https://linkedin.com/in/paula-moreno-876a2b186>
- Moreno Juanita. Como crear un programa de referidos exitoso en 2022. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/service/programa-referidos>
- Nindyta Aisyah Dwityas & Rizki Briandana & Rohana Mijan & Richard. (2022). eWOM and Decision Making on the Use of e-Wallet Application By Indonesian Customers. International Journal of Economics and Business Administration Volume IX, Issue 4. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/357070989_eWOM_and_Decision_Making_on_the_Use_of_e-Wallet_Application_By_Indonesian_Customers
- Normas APA. (08 de Febrero de 2019). Recuperado de <https://normas-apa.org/>

- Portillo Luis Fernández. (Diciembre 2020). Un modelo de cadena de valor para las entidades de depósito.
- Ministerio de ciencia, tecnología e innovación. (2022). PROFIET. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/redes/profiet>
- Reynoso Erica. (2022). CPO Tarjeta Naranja. Recuperado de <https://linkedin.com/in/erica-reynoso-72320b5>
- Salarios del puesto “Reclutamiento y selección de personal”. (s.f.). Recuperado de <https://www.glassdoor.com.ar/Search/results.htm?keyword=recurso%20humanos%20reclutamiento&locId=15&locT=N&locName=Argentina>
- Salazar Bernardo. (2020). Marketing de referidos, tu aliado para lograr más ventas. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/marketing-de-referidos-tu-aliado-para-lograr-mas-ventas/>
- Sanchez Gerardo. (2022). RRHH Tarjeta Naranja. Recuperado de <https://linkedin.com/in/gerardo-sanchez-a7603014b>
- Sanchez Santiago. (2022). CPO Tarjeta Naranja. Recuperado de <https://linkedin.com/in/santiago76>
- Santander Trade Markets. (Marzo 2022). Recuperado de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Softeng. (2022). Proceso y roles del SCRUM. Recuperado de <https://www.softeng.es/es-es/empresa/metodologias-de-trabajo/metodologia-scrum/proceso-roles-de-scrum.html>
- Szuchmacher Gabriel, Szuchmacher Santiago. (2012). Valuación de activos intangibles: Estudio de empresas de contenido en internet. https://ri.itba.edu.ar/bitstream/handle/123456789/394/Valuacion_de_activos_intangibles.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Thanh D. Nguyen & Thy Q. L. Nguyen1 & Thi V. Nguyen1 & Tung D. Tran. (2019). Intention to Use mBanking: The Role of eWOM. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/332383428_Intention_to_Use_M-Banking_The_Role_of_E-WOM

Anexos

Anexo I: Presupuesto

El presupuesto se divide en los tres planes de acción.

Presupuesto para el plan de acción 1:

Se considera para este plan que las tareas encomendadas al scrum team descrito en el plan de acción 2 son de tiempo completo. Se contratará a dos asistentes. El primero va a asistir en sus tareas a Carolina Castañeda (Castañeda Carolina, 2022) y el segundo a Bruno Canzutti (Canzutti Bruno, 2022). Se encargarán del seguimiento de los planes de acción aportando dentro de otras tareas la confección y presentación de reportes para la toma de decisiones. El salario de un analista de marketing es de \$100.000/mes y el de un analista de customer services es \$117.323/mes (Glassdor.com.ar, s.f.). Para el cálculo del gasto total del personal se toma como plazo de oct-2022 a dic-2024 y se discrimina en los tres planes de acción. Para más detalles referirse a la tabla 5 del Anexo III.

Para el resto de recursos humanos involucrados se considera que las tareas encomendadas no insumen el 100% de su tiempo laboral y que pueden desarrollarlas en conjunto con el resto de los proyectos de la empresa. En base a este planteo se considera que no generará un costo extra para la empresa.

Presupuesto para el plan de acción 2:

Para este presupuesto se toma en cuenta que va a intervenir un SCRUM team. En base a esto se estima que el costo para naranja es el tiempo empleado por este team en el proyecto y los costos de personal asociados. No se toma en cuenta el costo de los recursos físicos por no tener la posibilidad de acceso a estos para su proyección.

El SCRUM team y sus salarios está conformado por:

- Project manager: \$203.211/mes
- Programador front end: \$147.118/mes

- Programador back end: \$170.000/mes
- Data analyst: \$130.334/mes
- Quality assurance: \$110.000/mes

(Glassdor.com.ar, s.f.)

Para el cálculo final del gasto de personal se agrega al costo total por salarios el 29,5% en concepto de cargas sociales y el plazo desde la contratación, 2 meses incluidos en el plan de acción 1 y 4 meses incluidos en este plan de acción. Para más detalles referirse a la tabla 1 incluida en el Anexo III.

Presupuesto para el plan de acción 3:

Con respecto a los recursos humanos descriptos en el plan, se considera que sus tareas con consumen el 100% de su tiempo laboral y les permite seguir trabajando en el resto de los proyectos de la empresa. En base a esto es que no se toman como costo los recursos económicos asociados. En relación a los gastos de publicidad se toma como base el gasto al cierre de 2021 en relación a los ingresos operativos netos por cuenta habilitada descontando en estimado del 20% por cuenta ya que como se mencionó anteriormente el uso de nuevo canales de comercialización brinda el beneficio de tener menores costos de comercialización. Para más detalles referirse a la tabla 4 incluida en el Anexo III.

Anexo III: Tablas de Planes de acción

	2022	2023	2024
Inflacion proyectada	59,20%	47,50%	40,90%
Plan de Acción 1 (en miles de pesos)	2022	2023	2024
Ingresos			
Ingreso 1			
Total de Ingresos	-	-	-
Egresos			
Gastos de personal (Tabla 1)+(Tabla 5)	(3.775)		
Total de egresos	(3.775)	-	-
Inversion Inicial	(3.775)	-	-
Plan de Acción 2 (en miles de pesos)	2022	2023	2024
Ingresos			
Ingreso 1			
Total de Ingresos	-	-	-
Egresos			
Gastos de personal (Tabla 1)	(3.775)		
Total de egresos	(3.775)	-	-
Inversion Inicial	(3.775)	-	-
Plan de Acción 3	2022	2023	2024
Ingresos			
Incremento por el numero de cuentas habilitadas (Tablas 2 y 3)	-	2.223.429	4.699.217
Total de Ingresos	-	2.223.429	4.699.217
Egresos			
Gastos de publicidad (Tabla 4)		(1.525.288)	(3.223.696)
Gastos de personal (Tabla 5)		(3.182)	(6.724)
Total de egresos	-	(1.525.288)	(3.223.696)
Total general	-	698.141	1.475.521

Tabla 1	
Plan de accion 2: Salarios del SCRUM team al 2022	valores
Project manager: \$203.211/mes	203.211
Programador front end: \$147.118/mes	147.118
Programador back end: \$170.000/mes	170.000
Data analyst: \$130.334/mes	130.334
Quality assurance: \$110.000/mes	110.000
Cargas sociales	183.073
Total mensual	943.736
Total por 2 meses plan de accion 1	1.887.471
Total por 4 meses plan de accion 2	3.774.942

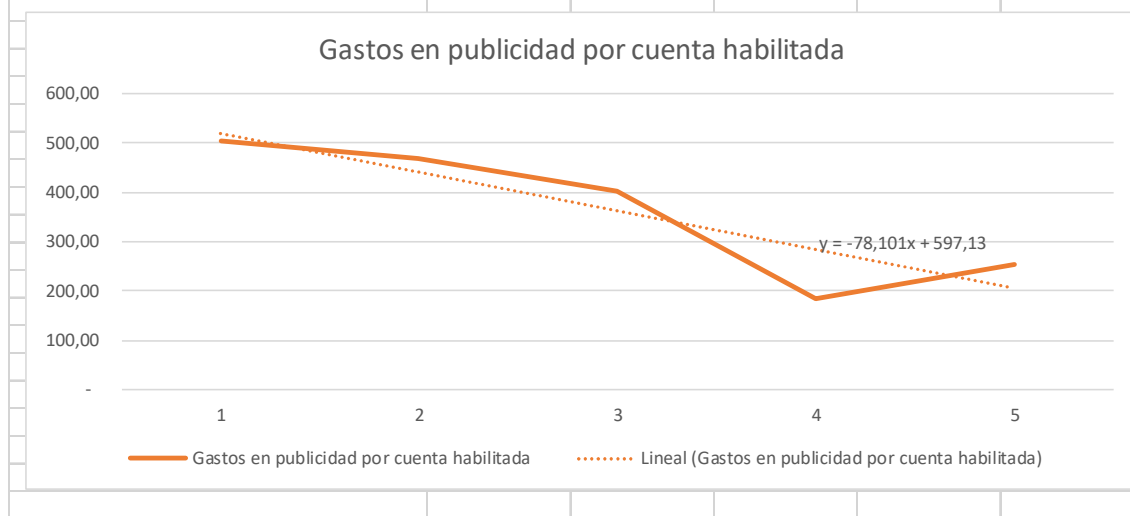
Tabla 2 (Incremento proyectado de cuentas habilitadas. En miles de cuentas)		
Año	Cuentas	% x año
2022	0	0%
2023	55	40%
2024	83	60%
Total	138	100%

Tabla 3 (en miles de pesos)	
Naranja	31.12.21
Ingresos operativos netos	57.309.361
Cuentas habilitadas	3341
Consumo promedio mensual por cuenta activa	15,82
Resultado neto por cuenta habilitada	17153,36

Tabla 4 (en miles)	
Gastos en publicidad proyectados	31.12.21
Variacion de cuentas habilitadas 2021-2020	59
Gastos en publicidad (2021)	850.435
Gastos en comercializacion por promociones (estimado)	295
Gastos en publicidad por cuenta adquirida	14.709
% estimado por uso de nuevos canales en el proyecto	0,80
Gastos en publicidad y comercializacion proyectados	1.623.890

Tabla 5	
Salarios de asistentes contratados al 2022	valores
Marketing analyst \$100.000/mes	100.000
Customer services analyst \$117.323/mes	117.323
Cargas sociales	52.304
Total mensual	269.627
Para el plan de accion 1 (7 meses)(en miles)	1.887
Para el plan de accion 3 2023 (8 meses)(en miles)	2.157
Para el plan de accion 3 2024 (12 meses)(en miles)	3.236

Tabla 6					
Usuarios de Tarjeta Naranja S.A.					
Naranja	31.12.17	31.12.18	31.12.19	31.12.20	31.12.21
Cuentas habilitadas (cantidad en miles)	2977	3413	3257	3282	3341
Variacion		14,65%	-4,57%	0,77%	1,80%
Diferencia en cuentas		436	-156	25	59
Gastos en publicidad (moneda homogenea)	1.499.105,94	1.597.900,00	1.311.475,77	607.847,00	850.435,00
Gastos en publicidad por cuenta habilitada	503,56	468,18	402,66	185,21	254,55
Variacion		-7,03%	-13,99%	-54,00%	37,44%



Anexo IV: Cuadros De Situación Comparativas

Cifras expresadas en moneda homogénea en miles de pesos.

CUADRO DE SITUACIÓN FINANCIERA OMPARATIVA

	31.12.21	31.12.20	31.12.19	31.12.18	31.12.17
Activo corriente	179.536.406	136.574.898	116.058.742	147.537.058	156.403.891
Activo no corriente	12.534.534	14.537.003	15.131.654	14.307.389	13.819.250
Activo	192.070.940	151.111.901	131.190.396	161.844.447	170.223.141
Pasivo corriente	147.213.580	110.276.761	91.709.515	104.974.650	90.532.008
Pasivo no corriente	5.624.374	4.832.187	7.205.960	27.398.580	40.945.012
Pasivo	152.837.954	115.108.948	98.915.475	132.373.230	131.477.020
Patrimonio	39.232.986	36.002.953	32.274.921	29.471.217	38.746.121

CUADRO DE RESULTADO COMPARATIVO

	31.12.21	31.12.20	31.12.19	31.12.18	31.12.17
Total ingresos operativos	65.242.265	53.591.670	58.313.730	65.653.270	46.021.236
Total de ingresos operativos netos del cargo por incobrabilidad	57.309.361	45.940.628	48.267.962	52.226.072	40.985.626
Total egresos operativos	(31.119.675)	(30.164.920)	(34.415.559)	(40.474.462)	(25.119.235)
Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades	(52.628)	(39.838)	(18.971)	1.423	9.872
Resultado del efecto por cambios en el poder adquisitivo de la moneda	(11.962.464)	(7.775.586)	(10.085.838)	(10.775.106)	(5.335.950)
Resultado antes del impuesto a las ganancias	14.174.594	7.960.284	3.747.594	977.927	10.540.313
Impuesto a las ganancias	(5.054.028)	(2.955.087)	(943.889)	(4.904.101)	(5.630.407)
Resultado neto del ejercicio	9.120.566	5.005.197	2.803.705	(3.926.174)	4.909.906

ÍNDICES

	31.12.21	31.12.20	31.12.19	31.12.18	31.12.17
Liquidez	1,220	1,238	1,266	1,405	1,728
Endeudamiento	3,896	3,197	3,065	4,492	3,393
Solvencia	0,257	0,313	0,326	0,223	0,295
Inmovilización del capital	0,065	0,096	0,115	0,088	0,081
ROE del período	24,25%	14,66%	9,08%	-11,51%	
ROA del período	5,32%	3,55%	1,91%	-2,36%	

(1) ROE 31.12 Resultado del ejercicio / (Patrimonio 12/21+ Patrimonio 12/20) /2

(2) ROA 31.12 Resultado del ejercicio / (Activo 12/21+ Activo 12/20) /2

Usuarios de Tarjeta Naranja S.A.

Naranja	31.12.21	31.12.20	31.12.19	31.12.18	31.12.17
Cuentas habilitadas (cantidad en miles)	3341	3282	3257	3413	2977
Variación	1,80%	0,77%	-4,57%	14,65%	
Consumo promedio mensual por cuenta activa (en miles de pesos)	15,82	13,72	12,65	15,15	16,90
Variación	15,31%	8,46%	-16,50%	-10,36%	

(Naranja, Estados financieros 12/2021)