

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Licenciatura en Administración

**“Planificación Estratégica sobre la empresa Tarjeta Naranja
con el fin de maximizar su penetración de mercado”**

Profesora: Rinero, Sofía

Autor: Talpone, Juan Francisco

Legajo: VADM14942

DNI:37659597

Año 2022

Resumen

En el siguiente reporte de caso se desarrolló una planificación estratégica para ser aplicada en la empresa Tarjeta Naranja, específicamente sobre la unidad de negocios Naranja X perteneciente a una incipiente rama fintech de la compañía. La finalidad se centra en aumentar la cuota de mercado y cantidad de clientes de la empresa, mediante un proceso de innovación tecnológica enfocado a desarrollar nuevas funcionalidades y ajustes sobre NaranjaX orientadas a un mejor manejo de las finanzas y fomentando la educación e inclusión financiera buscado maximizar la penetración de la empresa en sus mercados meta. Además, se sincronizará con diferentes estrategias comerciales y de Marketing

La implementación de este proyecto llevará a la empresa a invertir una suma aproximada de \$4.500.000 sin IVA para su puesta en marcha, obteniendo un retorno sobre la inversión del 118% en el tiempo previsto. Por lo tanto, se puede inferir que, desde un punto de vista cuantitativo, dicho reporte de caso es viable deser llevado adelante.

Palabras Claves: Planificación – Estratégica – Penetración – Fintech – Educación-
Innovación

Abstract

In the following case report, a strategic planning was developed to be applied in the Tarjeta Naranja company, specifically on the Naranja X business unit belonging to an incipient fintech branch of the company. The purpose is focused on increasing the company's market share and number of clients, through a process of technological innovation focused on developing new functionalities and adjustments on NaranjaX aimed at better financial management and promoting financial education and inclusion, seeking to maximize the company's penetration in its target markets. In addition, it will be synchronized with different commercial and Marketing strategies.

The implementation of this project will lead the company to invest an approximate sum of \$4,500,000 without VAT for its start-up, obtaining a return on investment of 118% in the expected time. Therefore, it can be inferred that, from a quantitative point of view, said case report is feasible to be carried out.

Keywords: Planning – Strategic – Penetration – Fintech – Education Innovation

Índice de Contenido

Introducción.....	3
Análisis Situacional	6
Análisis del Macro Entorno mediante la herramienta PESTEL	6
Análisis del Micro Entorno utilizando las 5 Fuerzas de Porter	10
Análisis de Mercado	13
Análisis Interno de la Cadena de Valor	16
Actividades Primarias	16
Actividades Secundarias	18
Marco Teórico	21
Diagnóstico y Discusión.....	24
Propuesta profesional	26
Lineamientos estratégicos actuales	26
Objetivo general.....	26
Objetivos específicos	27
Alcance de la propuesta	27
Tácticas a desarrollar	28
Presupuesto Final	34
Diagrama de Gantt	35
Flujo de fondos	36
Conclusiones Finales	38
Recomendaciones Profesionales.....	39
Bibliografía.....	40
Anexos	42

Introducción

En el siguiente Reporte de Caso, correspondiente a la Licenciatura en Administración y enmarcado bajo la tutela académica de la Universidad Siglo 21, se procederá a realizar una planificación estratégica para la empresa “Tarjeta Naranja” con el objetivo de mejorar y aumentar su posición competitiva en el mercado financiero. Para ello; se planteará una estrategia de crecimiento focalizada en acciones específicas de penetración de mercado dirigidas a maximizar una serie de productos determinados que la empresa hoy posee, pero no explota en su máximo potencial. Con todo esto presente; este trabajo sin dudas va a repercutir de forma positiva para la organización y su competitividad en un mercado sumamente activo y en crecimiento.

Los orígenes de la organización se remontan inicialmente al año 1969, en el cual David Ruda, su fundador, y junto con su socio Gerardo Asrin, crean en la provincia de Córdoba un pequeño comercio destinado a la venta de ropa deportiva llamado “Salto 96”. En un principio comenzaron comercializando calzado deportivo e indumentaria, diferenciándose del resto de la competencia a través de un catálogo caracterizado por la exclusividad en algunos de sus productos. Trabajando sobre su cartera de clientes crearon diferentes elementos con los cuales cada uno se podría ver identificado.

Es así que empiezan con una pequeña tarjeta de color naranja que le brindaba al mismo y de forma simple todos sus datos. Con el paso del tiempo, esta forma de identificación pasó a transformarse directamente en una tarjeta de compras, que permitía a los clientes financiamiento y crédito para poder operar y comprar en el local. Luego en 1985, aparece formalmente la marca Tarjeta Naranja, pero es en 1995 cuando la empresa realiza un verdadero salto al unirse con el Banco Galicia. Esta alianza le permitió a la compañía acceder a un mejor financiamiento lo que apalancó mucho mejor su estructura financiera. Tras varios años de crecimiento y convivencia de ambos negocios, los socios venden Salto 96 y deciden quedarse solamente con Tarjeta Naranja.

Con la marca ya establecida en el mercado financiero, comienzan un sostenido proceso de expansión desde el interior de la provincia de Córdoba, pasando por el norte, sur y centro del país, hasta llegar recientemente a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En la actualidad, Tarjeta Naranja se erige como la principal emisora de Tarjetas de Crédito a nivel país, contando con más de 8 millones de plásticos, 250.000 comercios adheridos, 215 sucursales y 3800 empleados. Además, ha creado todo un ecosistema de

negocios que incluye diferentes servicios y productos que van desde préstamos hasta Posnets y servicios de entretenimiento.

Con miras hacia el objetivo del presente trabajo y habiendo sumado además el contexto de origen e historia de la compañía, es imperioso entonces remarcar y comenzar a describir tres principales debilidades o problemas con los que se enfrenta hoy en día la organización.

En primer lugar y analizando datos proporcionados por Tarjeta Naranja, se desprende que, del total aproximado de 9 millones de plásticos emitidos, menos del 25% se encuentra bajo un régimen de recepción de su resumen digital. Esta información se ve reflejada en la estructura de costos de la empresa, ya que implica para la misma elevados gastos en correo y servicios de transporte para hacer llegar los resúmenes en formato papel dando como resultados desviaciones de gastos innecesarios que podrían ser utilizados en otros innovadores proyectos.

En segundo lugar, y continuando en sintonía con el problema anterior, la empresa enfrenta elevados gastos en el rubro Transporte de Caudales. Esto se debe a que la mayoría de sus clientes maneja la cancelación de sus pagos y otras erogaciones utilizando efectivo. La problemática aquí mencionada también es de relevancia para la organización porque en un contexto actual sumamente competitivo, los gastos excesivos pueden inclinar la balanza hacia un desfase económico y financiero importante de la firma.

Por último, ya entrando en el problema principal a desarrollar, se puede afirmar que dentro del ecosistema de productos de Tarjeta Naranja existen algunas áreas con un gran potencial para ser explotadas. Esto puede representar un problema para la empresa ya que si no se aboca a desarrollarlas puede perder una importante cuota de mercado en manos de su competencia donde en una industria Fintech en pleno crecimiento, se pueden observar en particular dos productos con excelentes oportunidades para incrementar su valor dentro de la empresa. Estos son “NaranjaX y Naranja Pos”. El primero de ellos, se constituye como una nueva billetera digital enfocada en brindar una amplia variedad de servicios tales como pagos con QR y transferencias digitales. El segundo, se vincula específicamente con terminales de pago con tarjeta y se encuentra orientado hacia comercios asociados.

Una vez mencionados los principales tres problemas detectados y siendo Tarjeta Naranja una marca con vasta experiencia y recorrido en el mundo financiero, resulta de interés detenerse sobre la última problemática mencionada en el párrafo anterior. Dicha debilidad se relaciona sobre algunos productos específicos que componen el catálogo de la compañía, siendo estos en detalle “NaranjaX” y “Naranja Pos”. Ambos cuentan con pocos años de desarrollo y presencia en el mercado, teniendo no más de 3 años de antigüedad. Si a esto se lo analiza desde la lupa de la administración, es clara entonces la identificación de oportunidades de desarrollo de negocios en una industria incipiente como es la Fintech.

Esto significa que Tarjeta Naranja puede impulsar el crecimiento mediante mejoras a su mix de marketing, haciendo ajustes al diseño de su producto, su publicidad, sus precios y sus esfuerzos de distribución. En particular será el objetivo de este trabajo definir un proceso de planificación estrategia para la unidad de negocios de NaranjaX mediante el cual se busca lograr aumentar la cantidad de usuarios a lo largo de todo el país, nuevas transacciones y una mayor fidelidad con la marca. Encarar la creación de ajustes y nuevas características para su producto digital y app denominada “NaranjaX” mediante la implementación de una herramienta de gestión de finanzas; permitirá al usuario conocer y manejar todos sus gastos, ingresos y presupuestos desde un solo lugar.

Esto permitirá, además, actuar a la app consolidarse en dos sentidos. Por un lado, se buscará la incorporación de gran cantidad de usuarios a Naranja X al ser la primera plataforma financiera de su tipo que contenga esta herramienta en Argentina y a su vez aumentar las transacciones de las personas que utilicen esta nueva característica. Y, por otro lado, también se trabajará sobre el mix de marketing al modificar la estrategia comunicacional de la app, haciendo foco no solamente en los servicios actuales que ofrece sino también generando contenido educativo y concientizador.

Como antecedente teórico; cuando se hable de Penetración de Mercado se hace referencia a una estrategia de expansión y un aumento de la participación sobre mercados actuales con productos actuales (Kotler, 2013).

Como evidencia de campo, es interesante evaluar Mercado Pago ya que es un ejemplo del nuevo tipo de entidad financiera que se asoma con fuerza. Se trata de las "Fintech", entidades financieras que se aprovechan de las tecnologías de la información

y la comunicación (TIC) para ofrecer servicios financieros en línea y a bajo costo. Dicha plataforma de pagos resuelve la transacción atendiendo las necesidades de los dos eslabones de la cadena: el que compra y el que vende. Y todo esto lo realiza teniendo siempre presente la experiencia del usuario y su facilidad de uso (IProfesional, 2020).

Análisis Situacional

Análisis del Macro Entorno mediante la herramienta PESTEL

Factor político

El presidente Alberto Fernández, quien gobierna desde diciembre de 2019, fue electo con la promesa de recuperar la economía argentina tras un largo período de recesiones y crisis 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. 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 (Banco Santander, 2022).

En relación a lo anterior y ya entrado en el año 2022, las tensiones internas dentro del Frente de Todos avizoran un panorama complejo en términos políticos y generando una incertidumbre aún mayor, si se pone a considerar que en el año 2023 deben realizarse elecciones presidenciales. A modo de resumen y teniendo en cuenta lo anterior, puede afirmarse que el futuro político de la Argentina aún está por verse y que no le esperar días fáciles al gobierno actual. (Banco Santander, 2022).

Factor Económico

Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica, con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año. En 2021, el país tuvo un crecimiento estimado del PIB del 7%, impulsado principalmente por la recuperación de las inversiones y el consumo privado. En relación a lo anterior y visualizando al futuro; se espera que la segunda economía de Sudamérica siga recuperándose, aunque a un ritmo más lento, ya que el FMI prevé un crecimiento del PIB del 2,5% para 2022 y del 2% para 2023 (Banco Santander, 2022).

Un tema en la agenda económica que el país debe definir es su relación con el FMI y el préstamo acordado con el gobierno anterior. En este 2022, el Congreso logró aprobar recientemente el acuerdo de deuda para poder brindar un marco de certidumbre política y económica. Es decir, el FMI y las autoridades argentinas han llegado a un acuerdo sobre un programa económico pragmático y realista, con políticas creíbles para fortalecer la estabilidad macroeconómica y empezar a mejorar las condiciones necesarias para comenzar a atender los profundos desafíos para un crecimiento sostenible en Argentina. Esto se vuelve imperioso ya que proporcionará a los inversionistas seguridad jurídica y macroeconómica, lo que constituye un gran paso para volver a un crecimiento significativo y una parte importante de la estrategia del presidente para atraer nuevas inversiones, al tiempo que se aborda el problema de la deuda de Argentina y se tratan otros temas como la inflación, la pobreza y el desempleo (Banco Santander, 2022).

Factor Social

El Gobierno argentino ha tenido dificultades para combatir los altos niveles de pobreza que afectan a más del 40% de la población, y la situación social del país se caracteriza por las constantes tensiones subyacentes entre el Gobierno y los sindicatos por las reformas anunciadas al comienzo de su campaña. Los indicadores sociales no son buenos para el país ya que, según los últimos datos oficiales, más del 40% de los argentinos son pobres y más del 10% indigentes (INDEC, 2022).

Mientras tanto, la tasa de desempleo, que está apenas por debajo del 10%, encubre mucho empleo informal, cuentapropista y de bajos ingresos. Los salarios de los empleados y los ingresos de los pequeños trabajadores independientes han perdido poder de compra en una economía con persistente alta inflación, que en 2022 superará el 50% (Banco Santander, 2022).

En respuesta a lo anterior, el Ministerio de Desarrollo Social viene tomando algunas medidas hace años para combatir la pobreza y atenuar el desempleo que ya es estructural. Dentro de las más destacadas incluyen un importante aumento sobre el presupuesto destinado a partidas de planes sociales, medida que ya viene siendo criticada por ser un modelo que se viene agotando en sí mismo. La sociedad argentina reclama en los últimos años un giro en torno a estas políticas en busca de la generación de empleo genuino y sostenible en el tiempo a través de la creación de empleos en el

sector privado y un aumento en las inversiones. Como en los demás factores de análisis aquí también el disenso es notable (Banco Santander, 2022).

Factor Tecnológico

Los últimos años, vienen siendo a modo de resumen algo turbulentos en materia de ciencia y tecnología para Argentina. A nivel estatal se mantienen intermitencias en cuanto a la importancia y relevancia que debe ocupar el estado en el impulso hacia la ciencia. Así se encuentra que durante los años de gobierno de la gestión de Cambiemos el estado se desentendió del desarrollo industrial y de la capacidad de agregar valor a partir del trabajo y de la aplicación de los resultados de la investigación científica a la modernización de los procesos productivos. Por otro lado, Alberto Fernández, plantea que la necesidad de modificar el modelo productivo hacia un país industrial exige del aporte de la ciencia y la tecnología y a partir de ahí se comprometió a que vuelvan a ser una prioridad para el futuro gobierno (BAE Negocios, 2022).

En el sector privado la situación es completamente diferente. El avance de la tecnología empujado por el surgimiento de empresas destacadas a nivel mundial (más comúnmente denominadas “Unicornios”) hace de Argentina un polo sumamente interesante y que invita a reflexionar sobre la capacidad de trabajo y exportación del talento argentino al mundo (BAE Negocios, 2022).

Dentro de las organizaciones a mencionar se encuentran por ejemplo MercadoLibre, Globant, Despegar y Ualá. Todas estas comparten un rumbo dirigido hacia la innovación y la combinación de tecnologías de punta (BAE Negocios, 2022).

Factor Ecológico

Tanto en el caso de las múltiples protestas contra la minería a cielo abierto, o los recientes incendios en la provincia de Corrientes, el derecho al ambiente sano y el aparato legal a él asociado se convirtieron en marco de referencia y en herramientas que las nuevas organizaciones de base utilizaron para construir y expresar sus reivindicaciones. Es evidente que esto obligó al gobierno a prestar más atención a las demandas y posiciones de las organizaciones ambientales sociales. Así a nivel país, el impacto del ambientalismo social en la política ambiental puede apreciarse tanto en el plano normativo como en el organizacional (IRAM, 2022).

Continuando con el párrafo anterior, se encuentra que las empresas ya no son ajenas al desarrollo del movimiento ambientalista argentino y por lo tanto comienzan a

incorporar prácticas sustentables. La certificación ISO 14001 por ejemplo exige a la empresa crear un plan de manejo ambiental que incluya: objetivos y metas ambientales, políticas y procedimientos para lograr esas metas, responsabilidades definidas, actividades de capacitación del personal, documentación y un sistema para controlar cualquier cambio y avance realizado (IRAM, 2022).

Además, es conveniente mencionar un creciente interés, que se refleja por ejemplo en nuevos rankings y calificaciones que las empresas utilizan para ubicarse y poder medir sus avances. Reflejo de esto es el Índice de Sustentabilidad desarrollado en 2018 junto al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y con el aval académico del Instituto de Tierra de la Universidad Columbia, el cual tiene el objetivo de dar a conocer y destacar a las empresas argentinas mejor puntuadas en materia Ambiental, Social, de Gobierno Corporativo y Desarrollo Sostenible (IRAM, 2022).

Factor Legal

En materia legal, el país no se mantiene al margen de las dificultades que tuvo que experimentar durante los últimos años. La pandemia terminó de exponer un funcionamiento algo irregular a nivel institucional, reflejando una estructura endeble, verticalista y con grandes inconvenientes relacionados con la corrupción y los delitos de índole pública. A grandes rasgos, el gobierno de Alberto Fernández ha podido impulsar algunas de las reformas que había propuesto en campaña, recibiendo apoyo de la oposición. Esta relación, no obstante, se ha visto desgastada llegando al día de hoy con grandes problemas de gobernabilidad tanto interna como externa. Las principales medidas legales se relacionan con la pandemia de Covid-19 (Confinamiento estricto, pase sanitario, vacunación, etc.) y resaltan una fuerte presencia del estado, quien rápidamente reaccionó para proteger a ciertos sectores de la sociedad más perjudicados (Argentina.Gob.Ar, 2022).

El marco legal del mundo laboral tampoco quedó exento de las dificultades propias de la compleja situación sanitaria. Es así que actualmente se presenta un esquema sumamente dañado con medidas ya agotadas y que exigen urgentes reformas. Así, el gobierno busca acompañar la salida de la emergencia pública ocupacional con un criterio de equidad para ambas partes (Argentina.Gob.Ar, 2022).

Las nuevas modalidades de trabajo surgidas como consecuencia del confinamiento estricto plantearon la necesidad de nuevas normativas que lo regulen.

Ejemplo de esto es la reciente incorporación de la nueva Ley de Teletrabajo. La misma establece a grandes rasgos que el trabajador que presta servicios bajo la modalidad de teletrabajo tendrá los mismos derechos que aquél que trabaja en forma presencial y deberá percibir una remuneración igual a la que percibiría bajo la modalidad presencial, además de otros elementos a tener en cuenta para una sana convivencia entre empleado y empleador. Esta ley no fue sin embargo libre de polémicas al ser muy criticada por el arco opositor (Neville, 2021).

Análisis del Micro Entorno utilizando las 5 Fuerzas de Porter
Poder de negociación de los proveedores

El ecosistema de productos e insumos que utiliza la industria financiera es muy diverso por lo que las características y rasgos de sus proveedores son muy variados. Es así que se encuentran desde empresas informáticas (software o hardware), de bienes de uso o capital, proveedores de plásticos para la emisión de las tarjetas, servicios de correo a cargo de cuestiones logísticas y muchas otras más.

En la mayoría de los casos y tras un análisis detallado de los diferentes tipos de gastos que realizan las empresas pertenecientes, se desprende como conclusión que, si las organizaciones deciden modificar las relaciones con sus proveedores, no se verían afectadas en cuanto a rentabilidad o producción se refiera. Todo lo contrario, en los últimos años algunas de estas organizaciones han decidido avanzar sobre procesos de integración vertical. Se trata de una de las técnicas más empleadas en la actualidad para reducir el poder de negociación de los proveedores y es el proceso mediante el cual una organización adquiere sus proveedores para reducir las volatilidades en la cadena de suministro o crear un monopolio en su industria.

Existen, sin embargo, algunos proveedores de importancia crítica, porque la falta de prestación de sus servicios implicaría pérdidas o grandes desordenes a nivel operativo. Casos testigo de esto, pueden ser las principales empresas emisoras de tarjetas (Visa, Amex, etc.) o también algunas empresas de logística que prestan servicios hacia todo el sector.

Como conclusión en este apartado, es importante hacer foco en el hecho de que ningún proveedor se encuentra en condiciones de afectar la capacidad operativa de las empresas o poner en riesgo su rentabilidad dejándolas fuera del negocio. La principal razón de esto, es la elevada competencia que existe en los principales proveedores

además de la presencia de múltiples sustitutos en su cadena de valor. También es importante remarcar lo mencionado en el párrafo central: las empresas de este sector han avanzado claramente hacia procesos de integración vertical.

Poder de negociación de los clientes

Antes de entrar a analizar el poder de negociación de los clientes, es necesario identificar cuáles son los consumidores de los servicios involucrados en la industria financiera. Como se mencionó en el apartado anterior, aquí también la variedad de clientes y usuarios es heterogénea partiendo de la base de los clásicos consumidores individuales (tarjetas de crédito, préstamos, etc.) hasta llegar a comercios y grandes empresas.

En relación a su poder, la capacidad de negociación de los clientes más pequeños e individuales es escasa, pues su concentración geográfica es dispersa, sus características muy variopintas y no cuentan con elementos que den indicio de una gran voluntad negociadora.

Sin embargo, el poder de negociación de los clientes ha aumentado en los últimos años con la aparición de los nuevos métodos de pago y otros servicios en la medida en que el usuario tradicional cuenta con otras alternativas y opciones que vuelven a sus decisiones de relevancia para las empresas del sector. No obstante, esta presión aún no es demasiado grande, pues los consumidores aún no están preparados para sustituir por completo a la tarjeta de crédito.

Caso aparte, representan los clientes corporativos o de mayor tamaño. Aquí la situación es diferente, ya que la pérdida de un cliente de esta magnitud para cualquier empresa puede representar grandes daños a nivel económico. Por lo tanto, su poder de negociación es algo más elevado, situación que fuerza en muchos casos a las diferentes empresas a darles un trato diferencial (banca empresa, B2B, etc.)

Amenaza de productos sustitutos

La posibilidad de que, dentro de la industria financiera, empresas distintas a los bancos ofrecieran métodos de pago más rápidos y seguros era impensable hace unos años debido a las grandes barreras de entrada que existían en la industria. Entre otras cosas, se requerían grandes inversiones para poder establecerse en el sector y era

necesaria una licencia especial que sólo se concedía a instituciones calificadas como entidades de crédito.

Sin embargo, la nueva era tecnológica ha traído una realidad distinta en la que la amenaza de productos sustitutos es sumamente elevada. En los últimos tiempos, la tecnología ha permitido ofrecer nuevos servicios financieros sin necesidad de hacer grandes inversiones lo cual ha supuesto una rebaja importante de las barreras de entrada y la consecuente presencia constante de innovaciones y nuevos productos que rápidamente van reemplazando a los anteriores. Ejemplos de este tipo de cambios pueden ser los recientes pagos con QR o contactless que han venido a modificar el paradigma de los plásticos dentro del sector cambiando para siempre la forma en que los clientes y las empresas envían y reciben su dinero.

Rivalidad entre competidores

Todos los actores que integran esta industria son distintos, cumplen un rol específico y no necesariamente se complementan. Se cuenta en el presente con 3 tipos de instituciones: Entidades financieras (La mayoría son los bancos comerciales, pero también existen cooperativas de crédito y cajas de ahorro), entidades no financieras (pueden desarrollar todas las actividades, como otorgamiento de créditos, capitalización, entre otros) y un nuevo actor que ha venido a consolidarse en el mercado como un feroz competidor; las Fintech. Estas son empresas que combinan la tecnología para encontrar una solución a las diferentes necesidades financieras de las personas o empresas.

Habiendo descripto los principales actores, se puede afirmar que la competencia dentro de la industria es sumamente elevada. Las fronteras y características de cada uno de los mencionados anteriormente son cada vez más difusas, por lo que cada uno puede prestar servicios y vender productos que otro competidor también realiza. Esto ha implicado en los últimos años una gran baja en los costos y precios de financiación desatando una durísima competencia principalmente en dos sectores específicos de la industria: los productos digitales de pago, cobro y ahorro y las terminales Posnet con las que los comercios procesan sus transacciones.

Amenaza de ingreso de nuevos competidores

El aumento de la competencia en el sector financiero derivado de la entrada de nuevos jugadores es una de las amenazas más características del nuevo entorno digital.

La disminución de las barreras de entrada al mercado de servicios financieros, producida en parte como consecuencia de innovaciones tecnológicas y cambios regulatorios, propicia la aparición de nuevos competidores de distinto tamaño y condición que día a día pelean por su propia cuota de mercado.

La revolución tecnológica ha abierto la puerta del sector financiero a muchas empresas, que buscan competir con las entidades tradicionales en muchas áreas de negocio. Es característico de este fenómeno la aparición de las ya mencionadas empresas Fintech, así como otros actores complementarios de la industria y que se caracterizan por intentar aprovechar determinados nichos rentables del negocio tradicional (comisiones, pagos online, divisas, tarjetas...) para ir construyendo su cartera de clientes.

Entre las Fintech además figuran los denominados “Neobancos”, entidades que ofrecen servicios cien por cien digitales de intermediación financiera, por lo general de carácter básico (cuentas corrientes, transferencias, tarjetas y servicio de cajeros) y que operan fundamentalmente a través del teléfono móvil.

A modo de conclusión, se infiere que la amenaza de nuevos competidores en la industria es sumamente alta, impulsada fundamentalmente por la continua innovación tecnológica y los sucesivos cambios regulatorios que van transformando la realidad de un sector sumamente dinámico y pujante.

Análisis de Mercado

Si algo debe decirse del mercado financiero argentino en la actualidad es que, en los últimos años ha entrado en un vertiginoso proceso de evolución y cambio, impulsado principalmente por los avances en materia tecnológica y legal. El término “Inclusión Financiera” parecería ser algo que ha venido para quedarse y esto se ve reflejado en los números. En junio de 2021, la tenencia de cuentas bancarias llegó a un 91,1% de la población adulta, proporción equiparable a la de economías desarrolladas. Se destacó además el continuo aumento en el número de las personas que poseen, de manera conjunta, cuentas bancarias y de pago (CVU), que alcanzó los 11,5 millones representando un 36% de los/las tenedores de cuentas bancarias. Estas estadísticas muestran a gran escala un elevado grado de bancarización en el país(BCRA, 2021).

Los medios de pago electrónicos continuaron también con este sendero de crecimiento. Las compras con tarjeta de débito, crédito y prepagas, así como

transferencias electrónicas, muestran incrementos relativos a la población durante los últimos años, a pesar de la ausencia de mejoras en la actividad económica. En el año 2019, por cada 100 extracciones de efectivo por adulto, se efectuaron casi el doble de operaciones por medios electrónicos de pago(BCRA, 2021).

Además, como dato importante, desde la publicación de este último informe de inclusión financiera, continúa observándose una acentuada tendencia al aumento de la cantidad de accesos a internet (fijo y móvil) 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 (BCRA, 2021).

Por su parte, el acceso al crédito en el país, viene liderado principalmente por las entidades pertenecientes al Sistema Financiero Ampliado (que incluye las emisoras de tarjetas de crédito y/o compras no bancarias y los otros proveedores no financieros de crédito). El 50% de los adultos que tienen acceso a este tipo de crédito pertenecen dentro de este segmento demostrando en este apartado indicadores que todavía no son muy alentadores. El porcentaje restante del 34% accede a una forma de crédito de tipo bancario dentro de las instituciones tradicionales del sistema. Por último, este acceso al crédito no resulta homogéneo entre hombres y mujeres, existiendo una brecha de género en detrimento de la mujer para el porcentaje de adultos que accede a financiamiento (BCRA, 2021).

En materia regulatoria, el Banco Central de la República Argentina ha demostrado un compromiso fuerte con la innovación y el avance dentro del mercado financiero destacando su rol como impulsor para fomentar la inclusión financiera. Cabe mencionar por ejemplo las medidas relacionadas con apertura de cuentas no presenciales, nuevos medios de pago, creación de DEBIN, modelos de evaluación crediticia para personas y pymes, alias entre otras. No obstante, su participación no se encuentra exenta de polémicas. Los recientes conflictos entre la banca tradicional y las ya mencionadas FinTech, dan cuenta de un Banco Central que aún no termina de definir un rumbo concreto en lo que innovación se refiere, dando señales confusas en su marco regulatorio (BCRA, 2021).

A pesar de lo mencionado en el párrafo anterior, el proceso de inclusión financiera ha derivado en la conformación de un nuevo arquetipo de cliente meta dentro

de la industria. Enmarcado en un contexto de creciente interés por el conocimiento financiero (actualmente solo 1 de cada 10 personas se informa previo a utilizar alguna herramienta financiera) el usuario actual viene guiando un fuerte proceso de cambio dentro del sector. Sus principales inquietudes se reflejan en un mejor monitoreo de sus gastos, planificación de presupuestos tanto mensuales como anuales, la reducción de deudas y en última instancia la posibilidad de gestionar sus inversiones (Camara Argentina Fintech , 2020).

Los comportamientos antes mencionados plantean un giro en el tipo de productos que las compañías vienen presentando dentro del mercado, ya que ahora el foco va a estar puesto no solo en el precio sino principalmente aquellos factores que hacen la diferencia y agregan valor a la experiencia del usuario. El segmento etario que conduce estos importantes cambios se ubica entre los 22 y los 35 años y sus variables de comportamiento indefectiblemente imponen a la tecnología como factor fundamental para la interacción con un producto financiero (Camara Argentina Fintech , 2020).

La influencia de esta industria FinTech en el mercado financiero global ha crecido significativamente durante los últimos 5 años. Así, las instituciones financieras están aceptando que el negocio financiero tradicional se enfrenta a nuevos desafíos. En Argentina, más del 50% de las organizaciones del sector financiero ya están asociadas con un desarrollo tecnológico FinTech y superan el 80% las que esperan estarlo en los próximos 3 años. Esto representa grandes cambios dentro de la industria, con jugadores nuevos que vienen a desafiar a un mercado en pleno proceso de renovación. (PWC, 2021).

Así se puede nombrar por ejemplo a los principales actores de la industria financiera fuera del sector bancario como MercadoPago, Brubank, Ualá y también NaranjaX. Su modelo de negocio implica la obligatoria interrelación entre tecnología y servicios financieros, a través de plataformas de bajo costo, pero con un gran valor agregado enfocado tanto en el servicio como la experiencia del usuario. La competencia dentro de este segmento ha aumentado considerablemente pasando de tener alrededor de 50 empresas en el año 2018 a más de 300 en el 2022 (Camara Argentina Fintech , 2020).

A modo de conclusión, se puede inferir que el consumidor de hoy es más sofisticado, incluso aquel que consume productos financieros, ya que demanda también

productos más a medida. Así, el rol de la entidad financiera como proveedor de productos financieros va a mutar saliendo de su lugar tradicional. En este proceso de integración y de trabajar unos con otros (Bancos, Fintech y entidades de crédito), hay desafíos y diferencias culturales profundas.

Sin dudas, si Tarjeta Naranja logra aprovechar esta situación y canalizar la innovación se verá ampliamente beneficiada, mejorando aún más su posición competitiva dentro del mercado. La industria financiera cambiará radicalmente en los próximos años, y las nuevas tecnologías formarán parte de la agenda estratégica, por lo que se presentan atractivas oportunidades de negocio para el sistema financiero en general y las organizaciones que lo componen.

Análisis Interno de la Cadena de Valor

Actividades Primarias

Logística Interna

La empresa mantiene un férreo control sobre sus políticas de gestión de insumos y datos. Lleva a cabo detalladas observaciones sobre la cadena de valor que le permite garantizar un flujo constante de insumos para evitar pérdidas y minimizar riesgos. Realiza también no solo auditorías internas sino también a aquellos aliados claves de la organización procurando en todo momento atenerse a criterios sustentables y altos estándares de calidad.

Por otro lado, en el apartado de procesamiento de datos e información, la empresa posee un Hub de analítica de datos en el cual contempla las mejores prácticas de ingeniería, gobierno y ciencia de datos para potenciar los resultados del negocio. Su elevada infraestructura tecnológica permite colocar los datos a disposición de toda la organización, que puede así sacar sus propias conclusiones y brindar una experiencia integral.

Operaciones

Tarjeta Naranja basa su diseño organizacional y operaciones en el principio de la flexibilidad. Así se encuentra en permanente progreso y desde el año 2020 ha cambiado su forma de operar y organizarse a partir de la creación de nuevas estructuras y células de trabajo. Sus pilares sobre los cuales edifica su estrategia son la cultura, la experiencia del cliente, eficiencia y crecimiento. De esta manera cada proyecto que la empresa busque encarar es ejecutado teniendo en cuenta estos lineamientos.

Por su cuenta, la evolución digital en el modelo de atención y operaciones de Tarjeta Naranja progresa en dos ejes: hacer evolucionar el negocio actual y desplegar nuevos negocios adyacentes, con base digital. A través de la implementación de metodologías ágiles la compañía busca ofrecer mejores servicios a los clientes y, al mismo tiempo, empoderare accionar de sus colaboradores en la toma de decisiones.

Logística Externa

Desde el año 2019, Tarjeta Naranja viene dando continuidad a múltiples proyectos de evolución digital, convirtiéndose así en un ecosistema de productos y servicios. En 2017 comienzan un proceso de transformación, con foco en la evolución del modelo de atención y en la experiencia del cliente omnicanal. En el apartado logístico externo, se avanzó hacia la entrega de los productos físicos de una forma más veloz y eficiente. Además, continúa migrando a sus clientes a sistemas de pago y atención digitales sobre los cuales puede acortar los tiempos de entrega de la información. Las contrataciones, solicitudes y entrega de préstamos y seguros, así como la apertura de nuevas cuentas y productos también se alinearon bajo los principios de la digitalización. Por último, continúa migrando hacia la entrega de sus productos y resúmenes de forma digital, totalizando más de un 30% de su cartera total de clientes bajo esta modalidad.

Marketing y Ventas

Esta área en particular ha mutado en los últimos años hacia un modelo focalizado en el Marketing digital al utilizar herramientas de cross-selling (ventas cruzadas) que permitieron aumentar las ventas de otros productos de la cartera relacionados como HBO Go, préstamos personales, recarga de celulares o solicitudes de tarjetas adicionales. Esta evolución digital producto de la cuarentena obligatoria, llevó a transformar los canales de venta y atención digitales de Naranja quienes evidenciaron una significativa curva de crecimiento, alcanzando 600.000 nuevos usuarios digitales entre enero y septiembre del año 2020. Puntualmente en el tercer trimestre de ese año, la participación del canal digital en ventas/adquisición de nuevos clientes marcó una participación del 56,4 % sobre el total de ventas.

Cabe aclarar sin embargo que el sector de Marketing expone, dentro de todas las áreas de la empresa, un desarrollo informal, motivo por el cual se presenta la necesidad de formalizar sus procedimientos y contenerlos en un manual que brinde las

herramientas para una estructura formal y le permita hacer un uso más eficiente de sus recursos.

Servicio Post-Venta

Desde sus inicios, Naranja incorporó distintas herramientas y metodologías para optimizar la atención a sus clientes, actitud que actualmente la posiciona entre las doscientas compañías más admiradas del país.

A través de diferentes herramientas de medición, tales como el NPS, herramienta digital que mide la satisfacción de los clientes, la empresa escucha, conoce y gestiona las necesidades de sus usuarios. Los resultados de esta herramienta muestran la relación entre lo que la marca promueve y lo que el cliente percibe, lo que les permite mejorar los servicios y cumplir su propósito. Mediante esta y otras herramientas, la compañía mide la experiencia del cliente en sus procesos o viajes al realizar pagos, creación de cuentas, obtención de productos y así conocer qué valora y qué le duele de estos diferentes viajes. Además de evaluar la satisfacción de los clientes en las líneas de atención (0810), en Casas Naranja, Naranja Online y la app, desde el año 2019 también se dedica a la medición del chat en la web y en sus redes sociales lo que la ha convertido en líder dentro de muchísimas métricas de medición.

Actividades Secundarias

Infraestructura de la empresa

Se observa a nivel organizacional, una estructura clara, con sus líneas de mando bien definidas y alineadas en todo momento con los objetivos, misión y visión de la empresa. Desde el Directorio, pasando por las direcciones y gerencias hasta las nuevas células y “tribus” de trabajo se busca un desempeño focalizado en todo momento a brindar la mejor experiencia posible. Sus equipos cuentan con un enfoque interdisciplinario formado colaboradores de diferentes áreas y que trabajan bajo una mentalidad, rutina y prácticas rápidas para obtener metas desafiantes. Se menciona en la lectura de este caso un detalle con respecto al área de Marketing que merece especial atención debido al poco grado de formalización de sus procesos.

Además, mantiene un especial cuidado sobre los espacios físicos y el ambiente de trabajo sobre los cuales se desarrollan las actividades, priorizando sus instalaciones, equipamientos, aspecto estético y condiciones de mantenimiento, procurando en todo momento una atención especial para cada cliente y colaborador. Además, cuenta con

una estrategia de comunicación interna fuerte, cuyo objetivo es incentivar a las conversaciones intra-empresa y que busca un flujo ágil, amigable y renovador.

Gestión de los Recursos Humanos

En Tarjeta Naranja se tiene bien en claro que el principal diferenciador está en su cultura. Por eso buscan incorporar capital humano que pueda sumarse y alcanzar a transmitir esta característica. Los perfiles que integran a la organización se caracterizan por ser disruptivos, flexibles, con tolerancia a la incertidumbre y visión exponencial del futuro. Incentiva estas incorporaciones mediante los principales atributos que tiene como marca: ambiente de trabajo, posibilidades de desarrollo profesional, beneficios y evolución digital. Se podría afirmar que dentro de este apartado es donde menos fisuras y fallas pueden encontrarse. Es más, la empresa ha sido galardonada en varias ocasiones por su excelente clima laboral y manejo de sus recursos humanos.

Cuenta con una marcada política de gestión de su capital humano al dar prioridad al crecimiento personal y profesional de sus integrantes, especialmente, a través de convocatorias y búsquedas internas. Además, promueve la generación de empleo local contratando personas pertenecientes a las localidades donde la empresa dice presente.

Desde ya hace varios años, Tarjeta Naranja como compañía abandonó la tradicional idea de que el clima es una responsabilidad únicamente dependiente de los líderes, para transmitir una visión integral en la que todos son protagonistas. Hoy en día, cada gerencia elabora de modo participativo junto con su equipo su propio plan de clima, adaptado a sus focos de gestión.

Desarrollo tecnológico

Naranja tiene como objetivo conservar su posición de liderazgo en Argentina dentro del mercado financiero nacional y posicionarse como la marca líder en el interior del país. Continúa en ese sentido mediante los proyectos de Evolución Digital, apostando por un constante crecimiento de su cartera de productos y servicios basados en tecnología, a la mejora continua de la experiencia de sus clientes y la eficiencia en sus costos. Este modelo no solo se limita a sus canales de venta digitales sino también se ha ido extendiendo hacia el proyecto de modernización de sus sucursales llamado

“Sucursal del Futuro” en las principales ciudades del país, que se basa en una metodología de asistencia personal basada en la tecnología.

La evolución digital de los procesos y procedimientos ha llevado a la empresa a estar más cerca de sus clientes y la comunidad a partir de diferentes medios, que se suman a la habitual presencia física en las ciudades. De esta manera se encuentran los siguientes medios: Canales online, líneas directas las 24 horas y redes sociales.

Ejemplo insignia de lo mencionado en los párrafos anteriores es Naranja X, la rama FinTech de Tarjeta Naranja. Esta fue lanzada en el año 2019, y se establece en el mercado como una compañía que busca brindar servicios digitales ágiles, a través de una cuenta (CVU) que permite enviar o recibir dinero, recargas de celulares y de las tarjetas de transporte, comprar y vender divisas, y mucho más.

Aprovisionamiento

El principal diferencial de Tarjeta Naranja en lo que a proveedores y logística interna se refiere, es que selecciona dentro de su cadena de suministro a empresas y Pymes de origen nacional. Los subdivide en dos grandes categorías: Proveedores de producción y de Soporte. De esta manera cuenta con más de 5000 empresas que lo asisten y que además son seleccionados bajo cuidadosos estándares enfocados en aspectos no solamente técnicos, sino también éticos, sociales y ambientales. Por otro lado, la compañía tiene una política de compras de insumos orientada hacia un consumo responsable, seleccionando aquello que por sus características posee un valor social o ambiental agregado. Mantiene múltiples y fluidos canales de comunicación con sus proveedores (más de 15) por lo que en este sentido es sumamente eficiente y se mantiene al día con respecto al manejo de insumos y procesamiento de datos.

Marco Teórico

Planificación Estratégica:

Hablar hoy en día de Planificación Estratégica implica el reconocimiento de varios aspectos fundamentales. Por definición este concepto se refiere al proceso maestro en el cual la dirección y también otras áreas internas de una empresa recopilan las decisiones estratégicas que han adoptado, en miras de un horizonte temporal definido y con el objetivo de satisfacer las necesidades de su propia estructura (Hill & Jones, 2011).

Las razones que motivan a la adopción central de este concepto como fundamento para la presente tesis son variadas: mejora la coordinación dentro de una empresa, identifica cambios y desarrollos, aumenta la motivación y predisposición para el cambio, proporciona un marco general para la revisión continua de las actividades, etc. En resumen, valerse de esta herramienta de planificación mejora a gran escala las posibilidades de una empresa de crecer y permitirse una gestión más profesional y menos basada en improvisaciones. (Sainz de Vicuña Ancin, 2010)

Sumado a lo anterior; la tarea de implementar un proceso de planificación estratégica no es fácil. La constante interrelación de los diferentes elementos de una empresa, lleva muchas veces a abandonar esta actividad. Es por eso que es fundamental identificar y sistematizar las diferentes etapas que se van a presentar durante todo su desarrollo. A continuación, se enumeran los pasos clave que implican la adopción de un proceso de planificación estratégica:

1. Elegir la misión corporativa y las principales metas organizacionales
2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
3. Analizar el entorno operativo interno de la empresa para detectar fortalezas y debilidades.
4. Seleccionar estrategias que se basen en las fortalezas antes mencionadas para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas.
5. Por último, implementar las estrategias. (Hill & Jones, 2011).

Cada uno de los pasos enumerados aquí arriba constituye la piedra fundamental del proceso de planificación y son realizados de manera secuencial, comenzando siempre por la declaración de misión y las metas corporativas principales. Estos dos elementos son la base del proceso y se constituyen como las guías madre de la planificación(Hill & Jones, 2011).

Estrategia de crecimiento:

Habiendo mencionado los principales pasos de la planificación y contando ya con un desarrollo práctico dentro de la presente tesis, es importante trabajar otro concepto importante que hace a este trabajo: la estrategia.

Al revisar algunos trabajos dentro del campo de la administración, se puede llegar a la conclusión de que este se presente como un concepto multidimensional. El abanico de definiciones es variado y las múltiples corrientes contribuyen a alcanzar una definición parcialmente unificada de este concepto. En general será descrito de la siguiente manera: la estrategia es un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos, sus programas de acción y sus prioridades de asignación de recursos(Hax & Maljuf, 2012).

Ahora, ahondando más dentro de una tipología establecida de las diferentes formas de estrategia, se presenta entonces la elegida por el presente trabajo. Una estrategia de crecimiento es el conjunto de acciones y planes que diseña una empresa con el fin de aumentar su participación de mercado al lograr desarrollar una ventaja estable y única en su entorno competitivo. Este tipo de medida es determinante ya que en última instancia determina el éxito potencial de la empresa(Porter, 2015).

Por otro lado, el crecimiento es necesario, no solo como herramienta de mercado, sino que también permite generar una situación de mayor estabilidad ante contextos imprevistos de carácter desfavorable donde las formas de potenciar este crecimiento para la empresa pueden variar y son en última instancia determinadas por el giro direccional que la compañía decida. Es así que se encuentran en general, diferentes conceptualizaciones en estos rumbos. (Kotler, 2013)

La matriz de Ansoff define a nivel general 4 maneras de encarar una estrategia de crecimiento siendo estas:

1. Penetración de mercado con productos actuales

2. Desarrollo de nuevos productos en mercados actuales
3. Desarrollo de nuevos mercados con productos ya existentes
4. Diversificación de mercados con nuevos productos (Kotler, 2013)

Finalmente se puede decir que identificar, evaluar y elegir las oportunidades de mercado son responsabilidad de toda la empresa para alcanzar un crecimiento rentable, por lo que es esencial ubicarse de forma correcta dentro de estas 4 formas de desarrollo (Kotler, 2013).

Penetración de Mercado

La forma elegida para la consecución de los objetivos de la presente tesis, se enmarca dentro de un mercado ya existente y con productos actuales. Es decir que la acción será la de penetración de mercado. Los principales beneficios que se derivan de la adopción de esta acción; tienen que ver con un mayor impulso hacia la identidad de la marca, la incorporación de nuevos mercados y clientes y un considerable aumento de los ingresos.(Porter, 2015).

Por ultimo y yendo específicamente hacia el mix de tácticas elegidas, es importante detenerse sobre la estrategia genérica de Porter (diferenciación e innovación) que hará de la penetración de mercado un proceso exitoso. Este enfoque se compone por un mix de decisiones con respecto al producto, el mix de marketing, la publicidad y un especial énfasis sobre la diferenciación (Porter, 2015).

El mismo autor la define de la siguiente manera: La estrategia de diferenciación propone a la empresa generar un impacto exclusivo a través de características únicas y que sean sumamente valoradas por los consumidores para poder así establecerse en el mercado de una forma distintiva y que genere en los clientes una sensación de identidad y relación con la marca. (Porter, 2015).

Diagnóstico y Discusión

Luego de haber realizado un completo análisis del entorno macro y micro que rodea a la empresa, además de aquellos elementos del mercado que más influyen sobre ella y su análisis interno mediante la cadena de valor; se puede inferir que el momento es propicio para que Tarjeta Naranja y más específicamente su app “NaranjaX” comience a desarrollar un proceso de planificación estratégica enfocado en la creación de nuevas características educativas que la diferencien de su competencia y le permitan llegar a nuevos segmentos de mercado a lo largo y ancho del país.

En el presente, la compañía se encuentra compitiendo dentro de la industria financiera y fintech, pero más allá de haber incorporado algunas herramientas y funcionalidades, no logra diferenciarse del resto y por esta razón es que no se puede erigir como líder dentro del sector. Teniendo esto en cuenta es que se descubre que algunos de sus competidores tanto bancarios como no bancarios le están ganando terreno y generando dificultades en su crecimiento.

Por lo anterior, es sumamente importante para la empresa resolver esta situación y encarar lo antes posible aquellas reformas e implementaciones necesarias, para de esta manera consolidarse en el mercado, aumentar su cuota de usuarios y establecerse como una app pionera en la gestión de finanzas tanto personales como de pequeñas y medianas empresas a través de herramientas que fomenten la educación e inclusión financiera.

Los beneficios derivados de este proceso serán múltiples y variados: aumento de la cantidad de personas y clientes que utilicen la app, mayor fidelidad y mejor relación con la marca, mayor alcance geográfico y la posibilidad de consolidarse dentro del mercado como una empresa de avanzada en lo que refiere a educación financiera e inserción dentro de un contexto de creciente interés por gestionar mejor el dinero.

Seguidamente se puede decir que el objetivo buscado con la aplicación de un proceso de planificación estratégica es brindarle a la empresa herramientas de desarrollo para poder crecer. La planificación estratégica enmarca el desarrollo de una compañía dentro de una dirección establecida para el logro de ciertos objetivos. La misma puede desenvolverse en múltiples aspectos dándole a las actividades orden y criterio y se convierte en un elemento fundamental a la hora de aplicar, como en este caso, una

estrategia de crecimiento y penetración de mercado a través de ajustes específicos sobre productos existentes y el mix de marketing establecido.

A su vez, esta estrategia de crecimiento se vuelve también imperiosa, dentro de un contexto de férrea competencia, ya que las cuotas de mercado son cada vez menores, y la pelea por los diferentes tipos de clientes es crecientemente compleja. De esta manera la penetración de mercado le permite impulsar su crecimiento a través de una mayor cuota de usuarios y transacciones haciendo especial foco sobre las características del producto, el mix de marketing y comunicación enfocado a cuestiones de educación financiera.

Por último y para concluir con este diagnóstico, la planificación estratégica se presenta como una herramienta fundamental al momento de sistematizar ideas y procedimientos, lo que ayudará a la empresa a seguir creciendo y posicionarse como una de las empresas líderes dentro de una incipiente industria financiera.

Propuesta profesional

Previo al inicio del plan de implementación, se procederá a enumerar y describir algunos datos básicos de la empresa relacionados a sus lineamientos estratégicos en el presente, para poder corroborarse esta forma, si los mismos se encuentran sincronizados alineados al plan de implementación o necesitan ser examinados y/o reformados.

Lineamientos estratégicos actuales

- *Misión actual:* “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología”
- *Visión actual:* “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”

A modo de conclusión, se desprende del análisis que los mismos se encuentran perfectamente alineados con el objetivo del presente trabajo, ya que describen a la perfección aquello por lo cual la marca busca ser reconocida y manifiestan de forma clara el horizonte al que aspira la empresa, siempre haciendo foco en experiencias únicas y un especial cuidado por el cliente.

Objetivo general

Incrementar en un 50% la participación de mercado de la empresa Naranja mediante el desarrollo de un plan estratégico enfocado en la innovación y diferenciación de su producto digital NaranjaX, para mediados del año 2025.

Justificación del objetivo general:

La justificación de la elección de este objetivo general se desprende por 2 principales razones. En primer lugar, la app de NaranjaX aún se encuentra en una etapa de crecimiento por lo que su cuota de mercado todavía es pequeña a comparación de sus principales competidoras que concentran más del 80% del mercado.(IProfesional, 2020)

Además, en segundo lugar; el contexto impulsó nuevas tendencias mediante diferentes tecnologías: pagos online, dispositivos POS, códigos QR, que están avanzando en la inclusión de millones de personas.

Las anteriores dos justificaciones; obligan a Naranja a aumentar su cuota de mercado de manera importante para no quedar fuera de un fenómeno que llegó para

quedarse donde se cree que un 50% en el plazo de tres años es totalmente viable de realizarse pudiéndose acercarse al 80% de la competencia redactado anteriormente.

Objetivos específicos

- Maximizar en un 60% la app NaranjaX mediante la incorporación de un nuevo módulo dentro de la misma que actúe como gestor de finanzas digital para el mes de junio del año 2023 a partir de un proceso de desarrollo de producto y modificaciones a ciertas funcionalidades existentes, buscando incorporar en ese período; la cantidad de 100.000 nuevos usuarios.

Justificación: Además de incorporar un objetivo de finalización del proyecto en sí, también será importante un rápido crecimiento en la cantidad de descargas de la app apenas comenzada su difusión por lo que dicha acción nos permitirá lograr su maximización en el corto periodo de tiempo.

- Maximizar en un 25% la relación cliente –empresa a partir de campañas de marketing orientadas a la educación financiera para mediados del año 2025 mediante la app Naranja X.

Justificación: Una vez lanzado el nuevo producto, Naranja X deberá comunicarlo al mercado aplicando herramientas y distintos medios para llegar a ellos, como también medir la fidelización de estos usuarios obtenidos.

- Implementar vínculos estratégicos mediante alianzas comerciales con empresas de renombre, con el objetivo de aumentar un 20% la fidelidad y la retención de clientes entre mediados de 2023 y mediados de 2025.

Justificación: Este objetivo fundamental y se vuelve sumamente importante ya que busca expresar de forma cuantitativa el porcentaje de clientes que permanecen y son fieles a la marca.

Alcance de la propuesta

- *Alcance temporal:* La duración del proyecto será de 3 años comenzando a mediados del año 2022 y finalizando también a mediados del año 2025.
- *Alcance geográfico:* Dentro de los límites del territorio argentino.
- *Alcance de contenido:* Las principales métricas de análisis están relacionadas con el grado de planificación estratégica lograda por la empresa, el crecimiento

final y la consecuente penetración de mercado que la app logre posterior al desarrollo de este proyecto y que se ven desarrolladas en el marco teórico de este trabajo.

Tácticas a desarrollar

Dentro esta etapa del Reporte de Caso se presentará y describirán los planes de acción a realizar, enumerando los pasos a seguir junto con sus plazos respectivos, en conjunto con los recursos necesarios (capital humano, recursos físicos y económicos), y la evaluación o forma de medición y control de la propuesta, los cuales conducirán a la empresa al logro de los objetivos tanto general como específicos.

Táctica 1: “Desarrollo de “NaranjaYvos” el módulo de gestión de finanzas e inversiones dentro de la app NaranjaX”

Esta táctica consistirá esencialmente en el desarrollo de un nuevo módulo dentro de la app NaranjaX, que les permitirá a los usuarios llevar un control de ingresos y gastos según categorías dentro de un período determinado, funcionando de esta manera como un gestor de finanzas digital. Así, el usuario va a poder tener un control del día a día y tomar mejores decisiones acompañando las funcionalidades que ya existen dentro de la app y haciendo foco en un consumo responsable y una mayor educación financiera. El contenido de ingresos y egresos serán colocados por el usuario y pasarán a ser visualizados dentro este módulo y podrá incluir tanto transacciones realizadas con la app como también aquellas hechas con otros medios de pago.

La metodología para llevar a cabo este proyecto consistirá en planteamiento del proyecto dentro de la empresa, conformación de los equipos correspondientes, investigación y análisis del mercado y finalmente en el desarrollo en sí del módulo de gestión. Por último, se ejecutarán pruebas de análisis y control sobre la app para verificar si existen errores y mantener mediciones constantes sobre métricas clave. Cabe aclarar que toda dicha actividad será netamente desarrollada por Naranja ya que posee todos los recursos para su implementación ya sea humano, tecnológico, de logística como de conocimientos para tal fin.

El plazo temporal para el desarrollo de esta nueva función es de 1 año y será ejecutado por el equipo de desarrollo de NaranjaX y aquellos que lo componen (equipos de product development, diseño front-end y diseño UX-UI) y que actualmente ya son parte de NaranjaX. Esta incorporación le permitirá a la empresa aumentar la cantidad

de usuarios activos dentro de la app al ser la única billetera virtual dentro del mercado que ofrezca un módulo de estas características, y que busca abarcar un pujante nuevo sector de la población que siente la necesidad de tener un mayor control sobre sus gastos e inversiones.

Descripción de la táctica:

Desarrollo de "NaranjaVvos" el módulo de gestión de finanzas e inversiones dentro de la app NaranjaX								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Terce rizaci ón	Económicos - Financiero	Fuente
	Desde	Hasta	Área	Responsabl e				
Conformación del equipo encargado del proyecto	06/2022	07/2022	Recursos Humanos + Lideres de NaranjaX	Gerencia de Recursos Humanos + Lider de NaranjaX	Personal, acceso a internet, computadores, celular, plataforma zoom premium, espacio físico para reuniones.	NO	\$ 0,00	-
Reuniones y discusión de objetivos con la gerencia general	07/2022	08/2022	Equipo de NaranjaX + Gerencia General	Lider de equipo de NaranjaX + Gerente general de Producto	Personal, acceso a internet, computadores, celular, plataforma zoom premium, espacio físico para reuniones, licencias, software.	NO	\$ 0,00	-
Análisis de requerimientos técnicos para la implementación	08/2022	09/2022	Equipo de producto y desarrollo NaranjaX	Lider del proyecto + responsables de desarrollo	Personal, acceso a internet, computadores, celular, plataforma zoom premium, espacio físico para reuniones, licencias, software.	NO	\$ 0,00	-
Desarrollo de la aplicación "NaranjaVvos"	09/2022	02/2023	NaranjaX (Desarrollo, diseño frony diseño UX)	Lider de Producto + Lider de desarrollo	Personal, acceso a internet, computadores, celular, plataforma zoom premium, espacio físico para reuniones, licencias, software.	NO	\$ 0,00	-
Lanzamiento de un MVP (producto mínimo viable)	02/2023	03/2023	NaranjaX equipo de producto	Lider del Equipo de Producto	Personal, acceso a internet, computadores, celular, licencias, software.	NO	\$ 0,00	-
Recopilación de análisis y métricas relacionadas al MVP	03/2023	04/2023	NaranjaX equipo de producto	Lider del proyecto	Personal, acceso a internet, computadores, celular, licencias, software, herramientas de analisis	NO	\$ 0,00	-
Ajustes y corrección en base al análisis previo	04/2023	05/2023	NaranjaX equipo de producto	Lider de Producto	Personal, acceso a internet, computadores, celular, plataforma zoom premium, espacio físico para reuniones, licencias, software.	NO	\$ 0,00	-
Lanzamiento del producto con una base reducida de usuarios	05/2023	06/2023	NaranjaX equipo de producto	Lider de Producto	Personal, acceso a internet, computadores, celular, licencias, software y servidores	NO	\$ 0,00	-
Implementación y lanzamiento del nuevo módulo	06/2023	07/2023	Toda la división de NaranjaX	Gerencia de NaranjaX	Personal, acceso a internet, computadores, celular, licencias, software y servidores	SI	\$ 0,00	-
TOTAL							\$ 0,00	

Fuente: Elaboración Propia (2022)

Se adjunta link al archivo para visualizar con

mejordefinición: <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1qaczOBxAFVgIlawDu7KsVwfjBb6C-Cld/edit?usp=sharing&oid=107910683447063666931&rtpof=true&sd=true>

Control

El proceso de control será llevado a cabo mediante el análisis de los tiempos de desarrollo y cumplimiento de los objetivos relacionados al proyecto, siendo controlados de forma trimestral por el líder del equipo de NaranjaX. Además, durante la duración de esta táctica se controlará y medirá el cumplimiento de métricas clave (KPI's) vinculadas al desarrollo del mínimo producto viable, verificando que este mantenga relación y potencial con el producto final a implementar.

Táctica 2: “Implementación de campañas de marketing omnicanal con el objetivo de dar a conocer las nuevas funcionalidades”

En este segundo paso dentro del plan general, el foco estará puesto en la comunicación de las nuevas características y modificaciones realizadas a la app, a través de un evento de lanzamiento presencial y por streaming, realización de publicidades audiovisuales para medios y una fuerte presencia en redes sociales (Meta, Instagram, Twitter y YouTube) y marketing offline en la vía pública.

La realización de este plan de acción será llevada a cabo en diferentes etapas partiendo primero desde un evento presencial y por streaming, para luego ir pasando a otros canales tales como redes sociales y plataformas audiovisuales, manteniendo en todo momento un constante análisis sobre las métricas clave de conversión y retención.

El tiempo de ejecución para este proyecto es de 1 año abarcando desde mediados del año 2023 hasta junio del año 2024 y será ejecutado por las gerencias de relaciones institucionales, marketing y customer experience, así como mediante la tercerización a través de una agencia de publicidad dedicada a la producción del material audiovisual.

El evento de streaming, así como la gestión de anuncios para las redes sociales serán tercerizados, primero a una agencia de Marketing (Agencia 2510) y luego a plataformas digitales respectivamente. Los anuncios serán publicados en Meta Ads, Google Ads y YouTube Ads.

Los resultados de esta campaña le permitirán a la empresa mejorar su posicionamiento en el mercado, al estar más fuertemente ubicado en la mente del consumidor al que apunta, lo que en definitiva resultará en una mayor tasa de conversión y descargas de la app, redondeando en mayores beneficios y rentabilidad

para la empresa. Además, las campañas mejorarán la relación con el cliente al mostrarse cerca y atenta a las necesidades a las que debe atender.

Descripción de la táctica:

Implementación de campañas de marketing omnicanal con el objetivo de dar a conocer las nuevas funcionalidades								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Terceriz	Económicos - Financiero	Fuente
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Análisis de mercado. Identificación de clientes potenciales y segmentos a apuntar. Lineamientos estratégicos	06/2023	08/2023	Marketing	Gerente de Marketing	Personal, acceso a internet, computadores, celular, licencias, software.	-	-	-
Lanzamiento del producto en locación mediante evento presencial y vía streaming	08/2023	09/2023	Marketing	Gerente de Marketing	Salon de eventos, Equipamiento, conexión a internet, personal, catering.	SI	\$ 500.000,00	Agencia de Marketing Audiovisual 2510 (ver anexo 1)
Realización de piezas gráficas para Ads, textos y guiones, así como material audiovisual.	08/2023	10/2023	Marketing	Gerente de Marketing y comunicación	Personal, acceso a internet, computadores, celular, licencias, software.	-	-	-
Puesta en marcha de campañas de promoción con publicidades en redes y en la vía pública	10/2023	12/2024	Marketing	Gerente de Marketing	Personal, acceso a internet, computadores, celular, licencias, software, inversión en publicidad	SI	\$ 1.000.000	Google Ads, Meta Ads, Youtube Ads (ver anexo 2)
Análisis de métricas e indicadores de performance (NPS, retención, conversión)	01/2024	02/2024	Customer Experience	Gerente de Customer experience	Personal, acceso a internet, computadores	-	-	-
Nueva tanda publicitaria enfocada en segmentos no alcanzados previamente y mediante ajustes	03/2024	05/2024	Marketing	Gerente de Marketing	Personal, acceso a internet, computadores, celular, licencias, software, inversión en publicidad	SI	\$ 1.000.000	Google Ads, Meta Ads, Youtube Ads (ver anexo 2)
Elaboración de informe final	05/2024	06/2024	Marketing	Gerente de Marketing	Personal, acceso a internet, computadores, celular, licencias, software, inversión en publicidad	-	-	-
TOTAL							\$ 2.500.000	

Fuente: Elaboración Propia (2022)

Se adjunta link al archivo para visualizar con mejor definición:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1qaczOBxAFVgIlawDu7KsVwfjBb6C-Cld/edit?usp=sharing&oid=107910683447063666931&rtpof=true&sd=true>

Control

Las fases y procedimientos de control serán responsabilidad compartida entre la gerencia de marketing que se encarga de la implementación y ejecución de las campañas, así como del departamento de Customer Experience quien llevará a cabo encuestas y diagnósticos sobre la receptividad en los usuarios al producto y las formas

de comunicar de la empresa. Los tiempos serán paralelos a la implementación y de carácter mensual, llevando un férreo control sobre las principales métricas a medir.

Táctica 3: “Desarrollo de alianzas estratégicas con empresas clave de diferentes sectores con el objetivo de ofrecer descuentos y beneficios exclusivos”

Como táctica final, en este período se buscará incorporar empresas de renombre dentro de sectores como el gastronómico, entretenimiento, viajes y muchas más para poder ofrecer en conjunto beneficios especiales y descuentos a aquellos clientes que utilicen la app y exploren sus nuevas funcionalidades. NaranjaX utilizará la presencia de estas empresas para apalancar el uso de su app y las empresas participantes gozarán de un flujo de clientes constante. La modalidad será de canje mediante acuerdos comerciales pactados por un espacio temporal inicial de 6 meses a 1 año (dependiendo el caso) con posibilidad de renovación.

Las principales actividades a ejecutar dentro de este plan están relacionadas con la búsqueda e investigación de jugadores clave del mercado, el envío de propuestas comerciales y firmas de acuerdos y por último el seguimiento de los resultados a partir de mediciones sobre la tasa de fidelización y retención de clientes.

Desde mediados del año 2024 hasta mitad del año 2025, el foco estará puesto en la búsqueda y alianza con diferentes compañías y será ejecutado por la gerencia de relaciones institucionales, gerencia comercial y gerencia de marketing. Además, colaborará en la medición de resultados la gerencia de Customer Experience aportando un análisis detallado sobre las métricas más importantes de la campaña. Por otro lado, la ejecución de las campañas de anuncios será realizada por el departamento de marketing y se tercerizará su implementación en las plataformas de Ads de Google, Meta y YouTube a través de la asignación de un presupuesto detallado en plan.

El principal beneficio que le producirá a la empresa este plan de acción está fuertemente relacionado con un mejor relacionamiento con el usuario y a su vez en un mayor atractivo para aquellos nuevos clientes que se quieran incorporar, al incluir continuos beneficios y descuentos fomentando un uso constante y permanente de la aplicación.

Descripción de la táctica:

Desarrollo de alianzas estratégicas con empresas clave de diferentes sectores con el objetivo de ofrecer descuentos y beneficios exclusivos								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Terceriz	Económicos - Financiero	Fuente
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Investigación de mercado y detección de jugadores clave	06/2024	08/2024	Marketing	Gerente de Marketing	Personal, acceso a internet, computadores, celular, licencias, software.	-	-	-
Negociaciones y reuniones con empresas potenciales	08/2024	10/2024	Gerencia comercial	Gerente del departamento comercial	Personal, acceso a internet, computadores, celular, licencias, software.	-	-	-
Desarrollo e implementación de los beneficios y descuentos dentro de la app	10/2025	12/2024	Gerencia de Naranja X	Lider de desarrollo de producto	Personal, acceso a internet, computadores, celular, plataforma zoom premium, espacio físico para reuniones, licencias, software.	-	-	-
Incorporación y presentación de la herramienta (prueba piloto con grupo reducido de usuarios)	03/2025	04/2025	Gerencia de Naranja X	Lider de desarrollo de producto	Personal, acceso a internet, computadores, celular, plataforma zoom premium, espacio físico para reuniones, licencias, software.	-	-	-
Puesta en marcha de campañas de promoción con publicidades en redes y en la vía pública	04/2025	06/2025	Marketing	Gerente de Marketing	Personal, acceso a internet, computadores, celular, licencias, software, inversión en publicidad	SI	\$ 1.000.000	Google Ads, Meta Ads, Youtube Ads (ver anexo 3)
Análisis de métricas e indicadores de performance (NPS, retención, conversión)	04/2025	06/2025	Customer Experience	Gerente de Customer experience	Personal, acceso a internet, computadores, celular, licencias, software.	-	-	-
TOTAL							\$ 1.000.000,00	

Fuente: Elaboración Propia (2022)

Se adjunta link al archivo para visualizar con mejor definición:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1qaczOBxAFVgIlawDu7KsVwfjBb6C-Cld/edit?usp=sharing&oid=107910683447063666931&rtpof=true&sd=true>

Control:

El principal control será llevado a cabo de forma compartida por las 3 gerencias involucradas. La gerencia comercial estudiará de forma mensual la rentabilidad y conveniencia de las alianzas propuestas a su vez que la gerencia de marketing evaluará de forma trimestral la efectividad de las estrategias de comunicación implementadas. Por último, el área de customer experience será la encargada de medir la satisfacción del

cliente con las campañas de descuentos buscando medir el porcentaje de retención y fidelización sobre aquellos usuarios que participen de la iniciativa.

Presupuesto Final

PRESUPUESTO					
			Fecha: 27/5/2022		
			Precio total: \$ 5.445.000,00		
			Nº presupuesto: 5-52334		
EMPRESA		Asesor Externo			
Nombre: Tarjeta		Nombre: Juan Francisco Talpone			
Dirección:		Dirección: Pumacahua 125			
Teléfono: -		Teléfono: 1166436156			
Email: -		Email: iuanftalbone@gmail.com			
TACTICA	DESCRIPCIÓN	Cantidad	PRECIO	TOTAL	Fuente de los honorarios
2	Evento lanzamiento live/streaming	1	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00	Agenacia 2510
2	Implementacion de campañas publicitarias para el módulo "NaranjaYVos"	1	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00	Servicio de Ads (Google, Meta, Youtube)
3	Campañas publicitarias para los descuentos y beneficios especiales	1	\$ 1.000.000,00	\$ 1.000.000,00	Servicio de Ads (Google, Meta, Youtube)
-	Honorarios profesionales	1	\$ 1.000.000,00	\$ 1.000.000,00	
SUBTOTAL				\$ 4.500.000,00	
IVA				21%	
IMPORTE IVA				\$ 945.000,00	
TOTAL				\$ 5.445.000,00	

Fuente: Elaboración Propia (2022)

Se adjunta link a la tabla correspondiente al presupuesto:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1iJTreM-7ze-AXsmSLv7-cHB5iPXFT8C/edit?usp=sharing&oid=107910683447063666931&rtpof=true&sd=true>

Diagrama de Gantt

Táctica:	Periodo de tiempo															
	2022				2023				2024				2025			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Desarrollo de "NaranjaYvos" el módulo de gestión de finanzas e inversiones dentro de la app NaranjaX																
Implementación de campañas de marketing omnicanal con el objetivo de dar a conocer las nuevas funcionalidades																
Desarrollo de alianzas estratégicas con empresas clave de diferentes sectores con el objetivo de ofrecer descuentos y beneficios exclusivos																

Fuente: Elaboración Propia (2022)

Se adjunta link a la tabla correspondiente al Gantt:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1wyGtQmpp_zUuNDmOHNjdirk9c-qNj-iO/edit?usp=sharing&ouid=107910683447063666931&rtpof=true&sd=true

Flujo de fondos

ESTADO DE RESULTADOS

	notas	al 31/12/2024	al 31/12/2023	al 31/12/2022	al 31/12/2021	al 31/12/2020
ingresos por servicios	6	\$ 122.645.076,54	\$ 78.618.638,81	50.396.563,34	32.305.489,32	20.708.647,00
Egresos directos por servicios	7	-\$ 20.179.797,16	-\$ 12.935.767,41	-8.292.158,60	-5.315.486,28	-3.407.363,00
Ingresos netos por servicios		\$ 102.465.279,38	\$ 65.682.871,40	42.104.404,74	26.990.003,04	17.301.284,00
ingresos por financiación	8	\$ 133.139.537,84	\$ 85.345.857,59	54.708.883,07	35.069.796,84	22.480.639,00
egresos por financiación	9	-\$ 30.090.356,31	-\$ 19.288.689,95	-12.364.544,84	-7.925.990,28	-5.080.763,00
Ingresos netos por financiación		\$ 102.693.836,99	\$ 65.829.382,68	42.198.322,23	27.050.206,56	17.339.876,00
Resultados neto por inversión	10	\$ 14.415.475,06	\$ 9.240.689,14	5.923.518,68	3.797.127,36	2.434.056,00
Total de ingresos operativos		\$ 219.929.935,97	\$ 140.980.728,19	90.372.261,66	57.930.936,96	37.135.216,00
cargos por incobrabilidad	11	-\$ 26.313.079,41	-\$ 16.867.358,60	-10.812.409,36	-6.931.031,64	-4.442.969,00
Total de ingresos operativos netos del cargo		\$ 193.616.856,56	\$ 124.113.369,59	79.559.852,30	50.999.905,32	32.692.247,00
Gastos de personal	12	-\$ 45.520.648,00	-\$ 29.179.902,56	-18.705.065,75	-11.990.426,76	-7.686.171,00
Impuestos y tasas	13	-\$ 3.079.729,65	-\$ 1.974.185,67	-1.265.503,64	-811.220,28	-520.013,00
Gastos de publicidad	14	-\$ 3.599.918,52	-\$ 2.307.640,08	-1.479.256,46	-948.241,32	-607.847,00
Depreciación de activos fijos y	15	-\$ 10.715.029,57	-\$ 6.868.608,70	-4.402.954,30	-2.822.406,60	-1.809.235,00
Otros egresos operativos	16	-\$ 40.731.083,35	-\$ 26.109.668,81	-16.736.967,19	-10.728.825,12	-6.877.452,00
Total de egresos operativos		-\$ 131.718.627,56	-\$ 84.435.017,67	-54.125.011,32	-34.695.520,08	-22.240.718,00
Resultado neto antes de inversiones en asociadas		\$ 61.898.229,00	\$ 39.678.351,92	25.434.840,97	16.304.385,24	10.451.529,00
resultado de inversiones en asociadas	17	-\$ 156.310,14	-\$ 100.198,81	-64.230,00	-41.173,08	-26.393,00
resultado por exposición al cambio del poder adquisitivo		-\$ 30.508.614,60	-\$ 19.556.804,23	-12.536.412,97	-8.036.162,16	-5.151.386,00
resultado antes del impuesto a las ganancias		\$ 31.233.304,25	\$ 20.021.348,88	12.834.198,00	8.227.050,00	5.273.750,00
Impuesto a las Ganancias	18	-\$ 11.594.702,74	-\$ 7.432.501,76	-4.764.424,20	-3.054.118,08	-1.957.768,00
Resultado neto del ejercicio		\$ 19.638.601,51	\$ 12.588.847,12	8.069.773,80	5.172.931,92	3.315.982,00
Resultado por acción						
utilidad básica y diluida por acción		-\$ 228.557,61	-\$ 146.511,29	-93.917,49	-60.203,52	1.174,21
Resultado neto por ejercicio		-\$ 79.995,16	-\$ 51.278,95	-32.871,12	-21.071,23	3.315.982,00
otros resultados integrales		\$ 0,00	\$ 0,00	0,00	0,00	-
otros resultados integrales del ejercicio						
Total resultado integral del ejercicio						3.315.983,00
resultado por acción						
utilidad básica y diluida por acción		-\$ 148.562,44	-\$ 95.232,34	-61.046,37	-39.132,29	1.174,21
Resultado Final		\$ 19.645.561,58	\$ 12.593.308,71	8.072.633,79	5.174.765,25	3.317.157,21
Utilidad Bruta		\$ 351.648.563,53	\$ 225.415.745,85	144.497.272,98	92.626.457,04	59.375.934,00
Imp a las Ganancias		\$ 123.076.997,24	\$ 78.895.511,05	50.574.045,54	32.419.259,96	20.781.576,90
Utilidad Neta con Planes de Accion		\$ 228.571.566,29	\$ 146.520.234,80	93.923.227,44	60.207.197,08	38.594.357,10

Inflacion anual Proyectada para los próximos años	56,00%
Objetivo del plan de Implementacion:	50%
Valor de la última utilidad más el plan a lograr	\$ 9.822.780,79
Nueva utilidad al 2025	\$ 29.468.342,37
Inversion a realizar sin Iva Incluido	\$ 4.500.000,00

Inversion a realizar (sin IVA incluido) en negativo	-\$ 4.500.000,00
Flujo P1	\$ 38.594.357,10
Flujo P2	\$ 60.207.197,08
Flujo P3	\$ 93.923.227,44
Flujo P4	\$ 146.520.234,80
Flujo P5	\$ 228.571.566,29

Roi	((Ingresos - Inversion) / Inversion) x 100
Roi	118,28%

Utilidad Bruta (Ing	\$ 351.648.563,53
Impuesto a las Gan	\$ 123.076.997,24
Utilidad Neta de Planes de Accion (UB-Imp a Gananc)	\$ 228.571.566,29
Tasa de Referencia	58%
VAN	\$ 88.712.372,33
TIR	914%

Según Banco Nacion a Junio del 2022

Se adjunta link a la tabla correspondiente al Retorno de la Inversión:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/151v2Hdbw0hiSwSlSWMYDMUSH7WPRs814/edit?usp=sharing&ouid=107910683447063666931&rtpof=true&sd=true>

Conclusión

Una vez se ha presentado el cuadro de retorno de la inversión, y habiendo sido calculado el ROI, VAN y TIR se pueden elaborar las siguientes conclusiones:

Con respecto al ROI, el mismo es de 118,28% lo cual significa que por cada peso que la empresa invertirá en este proyecto obtendrá un rédito de \$1,18. Esto significa que, desde el punto de vista de este indicador, el proyecto es conveniente de ser realizado.

En lo que al VAN y la TIR se refiere, el primero arroja un resultado de \$88.712.372 y la segunda %914 ambos siendo positivos por lo que se recomienda también en base a estos indicadores la realización de este proyecto.

A modo de resumen, entonces se puede inferir que luego del análisis de los indicadores arriba mencionados, dicho proyecto es recomendable de ser llevado a cabo y teniendo en cuenta el objetivo general de la presente propuesta.

Conclusiones Finales

El presente Reporte de Caso de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, ha tenido como principal finalidad otorgarle a la empresa un plan estratégico que derive en la implementación de ciertas mejoras sobre productos existentes dentro de NaranjaX. Todo esto fue pensado con el fin de incrementar la participación de mercado de la empresa a partir de una nueva visión de producto y estrategias comerciales en vistas de solucionar posibles problemas a futuro de rentabilidad y cuota de mercado.

Este plan favorecerá a la empresa de manera notable a nivel interno ya que requerirá de una fuerte coordinación entre los departamentos de producto, marketing y comercial, constando de un enfoque integral con una visión multidisciplinaria y que solamente podría funcionar con una completa sinergia.

Respecto al impacto a nivel externo se podrá observar que aprovechando un contexto favorable para la educación financiera y la gestión de las finanzas junto a la implementación de dicho plan; se puede generar un increíble y rápido posicionamiento en la mente del consumidor que derivará claramente sobre la rentabilidad de Naranja.

Por otro lado; desde la disciplina de la administración; el presente plan tiene la finalidad de ofrecerle a la organización herramientas tanto teóricas como prácticas de análisis y diagnóstico, implementación, estrategia y muchas más que le permitirán realizar una correcta evaluación tanto interna como externa para poder así trasladarlo hacia medidas concretas con resultados medibles.

Para finalizar, desde un aspecto cuantitativo se puede concluir que dicho proyecto es viable de llevarse a cabo ya que se desprende del análisis de retorno de la inversión que por cada peso que la empresa invertirá en este proyecto obtendrá un beneficio de \$1,18. Esto significa que, desde el punto de vista de este indicador, el proyecto es conveniente de ser realizado.

Recomendaciones Profesionales

A modo de conclusión, en este apartado se exponen algunas recomendaciones basadas en acciones que Tarjeta Naranja debería implementar a futuro una vez finalice el plan desarrollado en este Reporte de Caso. Dichas acciones no fueron tenidas en cuenta originalmente dentro del contenido de este plan, pero de cualquier manera deberían ser tenidas en cuenta para seguir aumentándola penetración en un mercado meta cada vez más exigente. Entre ellas se recomienda:

- 1- Realizar un estudio y diagnóstico del ecosistema de criptomonedas en Argentina con el objetivo de evaluar la posibilidad de su incorporación a futuro dentro de la billetera NaranjaX. Esto le permitirá a la empresa sumarse a otra tendencia creciente a nivel mundial y conseguir abarcar otro segmento del mercado aún no explorado.
- 2- Implementar la posibilidad de pagos contactless con dispositivos tales como SmartWatches y teléfonos con NFC para integrarse con un proceso de innovación que viene pisando fuerte dentro de los sistemas de pagos digitales.
- 3- Continuar con acuerdos y alianzas comerciales orientados al uso y recolección de millas intercambiables por viajes (es uno de los principales factores a la hora de elegir tarjetas de crédito)
- 4- Avanzar con medidas y planes que sigan fomentando la inclusión financiera y desalentando el uso del dinero en efectivo para poder reducir costos logísticos y gestionar de forma más eficiente la estructura interna de la compañía.
- 5- Desarrollar un plan integral que le permita a la compañía reducir sus emisiones y contaminaciones, a partir de la implementación del resumen de tarjeta 100% digital evitando tanto los costos ambientales como logísticos de hacer llegar un resumen de forma física.

Bibliografía

- Argentina.Gob.Ar. (23 de 4 de 2022). <https://www.argentina.gob.ar>. Recuperado el 4 de abril de 2022, de <https://www.argentina.gob.ar>:
<https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>
- BAE Negocios. (26 de Enero de 2022). <https://www.baenegocios.com>. Recuperado el 4 de abril de 2022, de <https://www.baenegocios.com>:
<https://www.baenegocios.com/negocios/Empresas-unicornio-cuales-son-las-11-firmas-argentinas-que-revolucionan-el-mercado-internacional-20220126-0121.html>
- Banco Santander. (10 de Marzo de 2022). *Banco Santander*. Recuperado el 4 de abril de 2020, de Banco Santander: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- BCRA. (10 de Junio de 2021). *Informe de Inclusion Financiera*. Recuperado el 9 de abril de 2022, de <http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/informe-inclusion-financiera-012021.asp>
- Camara Argentina Fintech . (2020). *Informe ecosistema fintech argentino*. Buenos Aires : BID.
- Hax, A. C., & Maljuf, N. (2012). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Granica.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administracion estrategica: un enfoque integral*. Mexico DF: Cengage Learning.
- INDEC. (2022). *INDEC Informa* . Buenos Aires : Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- IProfesional. (06 de Junio de 2020). *IProfesional*. Obtenido de Iprofesional:
<https://www.iprofesional.com/tecnologia/310555-que-es-mercado-pago-y-como-funciona>
- IRAM. (22 de 1 de 2022). *IRAM*. Recuperado el 3 de abril de 2022, de IRAM:
<https://iram.org.ar/servicio/sistemas-de-gestion-ambiental/>
- Kotler, P. (2013). *Fundamentos del Marketing* . Mexico : Pearson.
- Neville, F. (21 de Febrero de 2021). *Abogados.com*. Obtenido de Abogados.com:
<https://abogados.com.ar/index.php/entrada-en-vigencia-de-la-ley-de-teletrabajo-repaso-de-los-aspectos-mas-relevantes-de-la-ley-y-su->

reglamentacion/27777#:~:text=La%20ley%20de%20Teletrabajo%20concede, trabajador
%20por%20ejercer%20este%20derecho.

Porter, M. (2015). *Estrategias competitivas*. Mexico DF: Grupo editorial Patria.

PWC. (10 de Marzo de 2021). *La influencia de las FinTech renueva la industria financiera en Argentina*. Obtenido de La influencia de las FinTech renueva la industria financiera en Argentina: <https://www.pwc.com.ar/es/prensa/la-influencia-fintech-renueva-industria-financiera-en-argentina.html>

Sainz de Vicuña Ancin, J. M. (2010). *El plan estrategico en la practica*. Madrid: ESIC.

Anexos

- Anexo 1

Presupuesto Agencia MKT 2510 para la realización del evento lanzamiento correspondiente a la táctica n°2.

Se adjunta link al documento PDF brindado por la agencia:
<https://drive.google.com/file/d/10NmLmvfEORMnh7F154g1VQobsOvJ90-o/view?usp=sharing>

- Anexo 2 y 3 (comentarios)

Los montos explicitados en el presente trabajo correspondientes a la inversión publicitaria para Google, Meta y YouTube son calculados en base a diferentes criterios existentes en el mercado actual. La estimación se realiza teniendo en cuenta el grado de posicionamiento buscado para el producto, el costo por click aproximado al momento de la inversión y la política presupuestaria que la empresa decida teniendo en cuenta las recomendaciones de cada plataforma en particular.

Los resultados que deriven de la implementación de determinado presupuesto también serán supeditados a múltiples factores que van más allá del monto elegido y tienen que ver con el diseño gráfico, las piezas de texto, la segmentación geográfica, etc.

Por último, se aclara que el monto definido puede estar sujeto a modificaciones durante el transcurso de las campañas ya que puede suceder que el mismo resulte insuficiente en momentos de tráfico alto.