



Título: Planificación Estratégica en Tarjeta Naranja

Ventaja competitiva para aumentar la rentabilidad con mayor y mejor diferenciación de producto y experiencia al cliente

Alumno: Patricio Musitano

DNI: 24.270.905

Legajo: VADM022117

Carrera: Licenciatura en Administración

Tutor: Carlos Vittar

Trabajo Final de Grado

Resumen

El presente trabajo final de grado es realizado con base en Reporte de Caso, y se plantea la implementación de una Planificación Estratégica para la empresa Tarjeta Naranja. Para dicha propuesta, se realiza un análisis del macroentorno, de la industria en donde se encuentra la empresa y finalmente de la situación interna, a los efectos de obtener un diagnóstico de la Organización. Finalmente armar un marco teórico para otorgar sustento teórico al trabajo. Como propósito final de brindar a Tarjeta Naranja un instrumento que facilite el aumento de la rentabilidad mediante los siguientes objetivos: incorporar a su billetera virtual nuevos servicios y tecnologías, disminuir la pérdida de clientes que ocasiona la deficiente atención en redes sociales y canales alternativos, realizar un plan de capacitación general a los recursos con el agregado de coaching individual y un plan de reducción de costos basados en la renovación tecnológica de equipamiento para optimizar procesos operativos, alianzas estratégicas con proveedores esenciales y concientización de la cultura del ahorro en los colaboradores desde su puesto de trabajo. Los problemas detectados en Tarjeta Naranja que afectan en la caída en la rentabilidad, ocasionados por el contexto económico-social del país post pandemia y falencias propias de la Organización, sirvieron como base para la elaboración de los distintos planes de acción, que no solamente apuntan a dichos requerimientos si no buscan soluciones integrales que involucran a toda la Empresa.

Palabras claves: planificación estratégica, rentabilidad, ventaja competitiva, billetera virtual, diferenciación

Abstract

This final degree project is carried out based on a Case Report, and the implementation of a Strategic Planning for the Tarjeta Naranja company is proposed. For this proposal, an analysis of the macro environment is carried out, of the industry where the company is located and finally of the internal situation, in order to obtain a diagnosis of the company. Finally, build a theoretical framework to provide theoretical support to the work. As a final purpose of providing Tarjeta Naranja with an instrument that facilitates increased profitability through the following objectives: incorporate new services and technologies into its virtual wallet, reduce the loss of customers caused by

poor service on social networks and alternative channels, carry out a general training plan for resources with the addition of individual coaching and a cost reduction plan based on the technological renewal of equipment to optimize operating processes, strategic alliances with essential suppliers and awareness of the culture of savings in employees from the start. job. The problems detected in Tarjeta Naranja that affect the drop in profitability, caused by the post-pandemic economic-social context of the country and the Organization's own shortcomings, served as the basis for the preparation of the different action plans, which not only aim to these requirements if they do not seek comprehensive solutions that involve the entire Company.

Keywords: strategic planning, profitability, competitive advantage, virtual wallet, differentiation

Índice

Introducción.....	1
Análisis de situación	5
Descripción de la situación:.....	5
Análisis macroentorno: Pestel	5
□ Político:	5
□ Económico:	6
□ Sociocultural:	7
□ Tecnológico:.....	8
□ Ecológico:	9
Análisis del microentorno - Las 5 fuerzas de Porter:.....	10
□ Poder de Negociación de los Clientes:	10
□ Poder de Negociación de los Proveedores:	11
□ Amenaza de Nuevos Competidores:	11
□ Amenaza de Productos Sustitutos,	12
□ Rivalidad entre los Nuevos Competidores:	13
Análisis interno: Cadena de Valor	13
□ Actividades Primarias:	13
□ Actividades Secundarias:	16
□ La empresa:	18
Análisis del perfil profesional:.....	19
□ Matriz BCG.....	19
□ Matriz Ansoff:	20
□ Diagnóstico Organizacional - FODA:.....	21
Marco Teórico.....	23
Diagnóstico y Discusión	27
Plan de Implementación.....	29
□ Presupuesto:	39
□ Flujo de Fondos:.....	39
Conclusiones y Recomendaciones	41
Bibliografía	44

Tabla de Ilustraciones:

Ilustración 1 – Matriz BCG.	¡Error! Marcador no definido.0
Ilustración 2 - Diagnostico Organizacional - FODA.....	¡Error! Marcador no definido.1

Tabla de Anexos:

Anexo 1.....	47
Anexo 2.....	48
Anexo 3.....	48
Anexo 4.....	49
Anexo 5.....	50
Anexo 6.....	51

Introducción

En el presente reporte de caso, el cual se realiza en función del trabajo final de grado de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, se desarrolla un análisis de la empresa Tarjeta Naranja con el objetivo de incrementar la rentabilidad de la empresa mediante el desarrollo de una planificación estratégica para el periodo 2022-2025 de la organización haciendo foco en la captación de clientes a partir de la diferenciación de productos, comunicación digital y el comercio electrónico.

Tarjeta Naranja, es una compañía que brinda servicios financieros, es la empresa líder en Argentina como la principal entidad emisora de plásticos a nivel nacional con más de 4,5 millones de clientes. Dentro de ellos, 9 millones de tarjetas activas, es decir, personas físicas. También poseen más de 260 mil de comercios amigos. Cuenta con 202 sucursales en el país. Tarjeta Naranja nació en la provincia de Córdoba en el año 1985 como un medio de pago para las cuentas corrientes de la casa de deportes Salto 96. A lo largo de los años, la tarjeta se comenzó a utilizar como modalidad de pago en diversos comercios. En 1995 aparece el primer accionista, Banco Galicia, quien ayudó a la expansión en todas las regiones del país, ampliando la oferta de planes y beneficios para los usuarios. A partir de este crecimiento se concretaron alianzas con Visa, Mastercard y American Express logrando así el uso de la tarjeta alrededor de todo el mundo. En 2017 cambiaron su identidad y pasaron a llamarse Naranja, apuntando expandir el portfolio de productos y convertirse en un ecosistema de soluciones digitales financieras y no financieras. En el año 2018 la empresa se fusionó con Tarjeta Nevada llegando a Mendoza y San Juan, alcanzando así la cobertura en todo el país. Y el último hito destacado es el lanzamiento de Naranja X, su fintech (CanvasSiglo21, 2022)

Tarjeta Naranja posee muchas fortalezas que la consolidan como líder en el mercado, y son las bases para mantener el desarrollo y crecimiento. A pesar de lo mencionado, se observa que la empresa ha sufrido pérdida de clientes o cuentas activas y han disminuido de manera considerable el nivel de consumo en las tarjetas de crédito. Lo cual se explica por factores económicos como la inflación cuya variación interanual a marzo 2022 es del 55,1% (Indec, 2022) con la consiguiente disminución del poder adquisitivo de las personas y sociales como el aumento de la pobreza, situando al 37,3% de la población debajo de la línea de la pobreza (Indec, 2022), esto último derivado de lo anterior; desencadenando una caída en la rentabilidad de la empresa en cuestión.

Otra situación que repercute en la disminución de la rentabilidad es el alza en las tasas de interés que trae como consecuencia el descenso en las compras con financiación en las tarjetas de crédito (Infobae, 2022)

Es fundamental continuar trabajando en la diferenciación de productos, si bien Tarjeta Naranja ya ha establecido una identificación de marca y lealtad de los consumidores, es necesario recalcar en la fidelización del cliente, con publicidades más incisivas y masivas, mejorar el servicio post venta al cliente – la imagen en redes sociales es pésima, comentarios sumamente negativos – y pensar una línea efectiva y determinante para la tienda (comercio electrónico) que cuenta con mucho potencial pero no se encuentra debidamente usufructuada: todo esto hace a diferenciar claramente sus productos y como su esboza su “leit motiv” en la focalización de la experiencia del cliente. Indudablemente con las mencionadas estrategias, aparte de lograr una más y mejor diferenciación de sus productos y servicios, también conlleva a aumentar la cartera de clientes, intensificar el uso de la tarjeta a los efectos de incrementar los volúmenes de ventas con el objetivo lograr aún mayor participación en el mercado y aumentar la rentabilidad.

Centrarse en lo que los clientes piensan es mucho más importante para el éxito que fijarse en lo que hacen los competidores, y regularmente los comentarios de los clientes son los mejores reflejos de la realidad de una marca que los análisis que hacen los profesionales terceros de la empresa o compañía (Bezos, 2021), se entiende que Tarjeta Naranja que debe continuar haciendo foco en el cliente y escucharlo, y detenerse a mejorar el servicio de atención al cliente.

El CEO del mayor banco privado de la Argentina -por volumen de depósitos- enfatizó que la pandemia generó cambios de comportamientos y culturales muy relevantes entre los clientes. “Nuestro compromiso es con los clientes y por eso tenemos que estar dónde, cuándo y cómo ellos lo demandan” (Tecnopymes, 2021).

A continuación, se exponen antecedentes para tener como referencia a la temática abordada en este trabajo.

Dell alcanzó el éxito al ofrecer computadoras (ordenadores) de precio bajo, eficiencia logística y servicio postventa. Sin embargo, cuando la empresa trasladó a India y Filipinas sus centros telefónicos de servicio al cliente para disminuir costos, la falta de personal ocasionó que los clientes muchas veces tuvieran que esperar hasta media hora para ser atendidos. La participación de mercado y el precio de las acciones de Dell comenzaron a caer rápidamente

debido al descenso de los niveles de satisfacción del cliente. Dell terminó contratando a más empleados para atender su centro telefónico en Estados Unidos. “El equipo estaba ocupándose de los costos, pero no del servicio ni de la calidad”, confiesa Michael Dell (Kotler, 2012). Un ejemplo concreto que lograr satisfacción al cliente es un ápice más que necesario en crecimiento de dicha cartera y servicio post venta, directamente relacionado a la imagen negativa de la empresa en redes sociales por su escasa atención a consultas y reclamos que concluye con clientes que se trasladan a la competencia y consiguiente caída de la rentabilidad.

En el caso de Banco Santander, el 54% de las ventas entre enero y septiembre de 2021 se han realizado de manera digital (un 57% en el tercer trimestre) frente al 44% del mismo período de 2020, mientras que las transacciones digitales a nivel global crecieron un 39%. “La prioridad para todos nuestros equipos es el servicio al cliente, lo que nos ha permitido crecer en más de un millón de nuevos clientes en el último trimestre, al tiempo que los créditos y depósitos crecen un 4% y un 6% interanual, respectivamente. La inversión en la transformación digital es fundamental para conseguir un crecimiento rentable y eficiente”, ha señalado Ana Botín, presidenta de Banco Santander. Los canales digitales han permitido a la entidad estar más cerca de sus clientes y ofrecer una atención más personalizada e inmediata (Estrategias de Inversión, 2021).

Una estrategia creativa y distinta que aleje a una empresa de sus rivales y genere una ventaja competitiva es el “boleto” más confiable para obtener ganancias superiores al promedio. Competir en el mercado con una ventaja tiende a ser más rentable que competir sin alguna ventaja (Thompson, 2002).

La importancia que tiene el mercado de tarjetas de crédito dentro del Banco del Austro (Ecuador) hace que la aplicación y métodos de comercialización y administración en este tipo de Instituciones sean imprescindibles dentro del giro de sus actividades y prestación de servicios a sus clientes. La supervivencia de una institución dependerá de la capacidad que tenga para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades. Una valiosa técnica para poder responder exitosamente a esa situación es la implementación del plan estratégico (Castillo Vicente, 2012)

La implementación de la planificación estratégica permitirá relacionar las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado actual y generar un plan que otorgue los lineamientos estratégicos a la organización para lograr los objetivos.

Con esta herramienta, Tarjeta Naranja incrementará su rentabilidad y crecimiento en el mercado. Con foco estratégico en la diferenciación de productos, si bien la empresa ya ha establecido una identificación de marca y lealtad de los consumidores, es necesario recalcar en la fidelización del cliente, con publicidades más incisivas y masivas, mejorar el servicio post venta al cliente – la imagen en redes sociales es pésima, comentarios sumamente negativos – y pensar una línea efectiva y determinante para la tienda (comercio electrónico) que cuenta con mucho potencial pero no se encuentra debidamente usufructuada: todo esto hace a diferenciar claramente sus productos y como su esboza su “leit motiv” en la focalización de la experiencia del cliente. Indudablemente las mencionadas estrategias conllevan a incrementar la cartera de clientes, intensificar el uso de la tarjeta a los efectos de aumentar los volúmenes de ventas con el objetivo de lograr aún mayor participación en el mercado y generar mayor rentabilidad.

Análisis de situación

Descripción de la situación:

A los efectos de evaluar y comprender los factores del entorno que afectarán el desempeño y las actividades del negocio a mediano y largo plazo se realizará el presente análisis Pestel, teniendo en cuenta que el mayor desafío de Tarjeta Naranja es recuperar la rentabilidad de ejercicios anteriores, la cual se observa seriamente perjudicada por la disminución de los niveles de utilización de los plásticos en virtud de la contracción al consumo registrado en el año 2022 hasta ahora, arrojando un saldo negativo en dicho parámetro (Infobae, 2022). Esta situación es consecuencia de la creciente inflación del costo de vida que incide notoriamente en la vida de los argentinos, entre otras cosas, el poder adquisitivo lo cual repercute notablemente en el análisis de rentabilidad de la empresa.

Es menester de Tarjeta Naranja encontrar la forma para incentivar el consumo en el presente contexto y resolver situaciones que afectan a la experiencia al cliente, profundizar tienda on line y sobre todo lograr mayor penetración en el mercado siempre como estandarte Naranja X; en la búsqueda de incrementar la rentabilidad.

Las perspectivas para el presente año no son alentadoras y no es favorable para el conjunto del consumo, el ingreso disponible lo irá absorbiendo el aumento de las tarifas y continuará el empobrecimiento de la clase media, con familias endeudadas y con mayores dificultades para aprovechar los beneficios de los programas como Ahora 12 (El cronista comercial, 2022), y por efecto, se trasladará al deteriorado consumo de los argentinos y corolario: Tarjeta Naranja deberá focalizar certeramente su estrategia para al menos no perder más en rentabilidad.

Análisis macroentorno: Pestel

- *Político:*

Actualmente la República Argentina se encuentra gobernada por Alberto Fernández, de la coalición política Frente de Todos. Dicho gobierno viene de sufrir un duro revés en las elecciones legislativas de medio término del año 2021 en manos de su principal opositor, Juntos por el Cambio. Todo esto producto del mal manejo de situación durante la pandemia, aumento de los índices de pobreza e indigencia y la crisis política interna.

De esta manera pierde el control del Congreso, clave para la promulgación de leyes trascendentales que se necesitan para que la gestión llegue con aspiraciones al siguiente turno

electoral año 2023. A tal punto impactó negativamente las elecciones legislativas, no logrando aprobar el Presupuesto 2022.

Asimismo, el nuevo acuerdo con el FMI para refinanciar la deuda de 44.000 millones de dólares contraída por el gobierno de Mauricio Macri es un alivio y presagia mejores condiciones económicas. El presidente del Banco Central, Miguel Pesce, aseguró que el acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI) creará el marco de estabilidad necesario para que "las empresas cambien su actitud", y en vez de recurrir a la remarcación de los precios de sus productos, opten por la inversión y el aumento de la producción para mejorar su rentabilidad (Telam Digital, 2022).

Obviamente es fundamental además del acuerdo con el organismo, establecer un plan económico sólido y de largo plazo que permita a todos los sectores una mayor previsibilidad, en momentos en que existen numerosos desafíos por resolver, en materia de exportaciones, generación de energía, creación de empleo privado, entre muchos otros. En ese sentido, todos los actores de la sociedad -públicos y privados- deberán francamente dialogar para definir la hoja de ruta clara y ordenada que permita el desarrollo de manera ininterrumpida (Asociación de Bancos de la Argentina, 2022). Se entiende que es imprescindible la necesidad de contar con consensos (Gobierno y Oposición), o al menos en el seno del Gobierno; para generar las políticas adecuadas para el bienestar de los argentinos y consiguiente mejorar el nivel de vida de los mismos, como asimismo un plan económico que procure preservar el nivel adquisitivo de la población, que repercute directamente en el consumo de las tarjetas de crédito, por ejemplo.

- *Económico:*

La economía creció 10,3 % durante el 2021 y batió así el récord histórico de incremento del PBI en un solo año, superando al rebote extraordinario del 2010. Por supuesto, es necesario destacar que esta nueva suba se dio inmediatamente después de la contracción de 9,9% que se registró en el 2020 de la Fase 1. La actividad continúa entonces 0,6% por debajo del 2019 pre-pandémico, aunque diciembre estuvo 4,9% por arriba de febrero del 2020. Con todo, se trató de una veloz recuperación que estuvo muy por encima de todos los pronósticos, tanto por parte de los analistas privados como del Gobierno, que proyectaban un crecimiento muy aletargado.

Ahora la incertidumbre es cambiaria. No se basa sólo en la posibilidad de una caída en default y devaluación en cada revisión trimestral, sino también en cuántos dólares habrá disponibles para que el sector productivo pueda importar insumos (Cuparo Ortiz, 2022).

Y a lo mencionado, lamentablemente se debe agregar la escalada imparable de la inflación, El nivel general del índice de precios al consumidor registró un alza mensual de 6,7% en marzo de 2022 y un aumento de 55,1% comparado con igual mes del año anterior. Por su parte, la inflación acumulada se ubicó en 16,1%. Por ahora no se advierten políticas y medidas certeras y eficaces, a corto y mediano plazo para lograr atemperar este fenómeno arraigado a la sociedad argentina, por décadas.

Un dato más que elocuente es que el consumo de tarjetas de crédito interanual (abril 2022) se ubica por debajo del nivel de inflación ((La Voz, 2022), lo que condice con lo expuesto hasta ahora en el presente informe, fijando al índice de nivel de consumo como una de las causas de la baja rentabilidad de Tarjeta Naranja.

Sin dudas que la pandemia aceleró un proceso que se venía desarrollando de manera gradual. Un dato elocuente es que el 20% de las fintechs del país surgieron en el último año y medio. Si hubiera que nombrar a las industrias que más crecieron en los últimos tres años en la Argentina, la mayoría incluiría entre las destacadas a las fintechs (Gancedo, 2022).

Como se viene analizando en otras secciones del presente reporte, indudablemente el flagelo de la inflación que incide de sobremanera en el nivel adquisitivo de las personas, lo cual, por efecto transitivo al consumo de tarjetas, que se traduce en disminución de la rentabilidad de la empresa. Como así también la suba de tasas de interés, que arroja como consecuencia el escaso interés por las compras con financiamiento.

- *Sociocultural:*

El avance de la pobreza y la indigencia en nuestro país es una realidad que preocupa a cada instante más y más. Esto cobra fuerza con el más reciente reporte presentado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INDEC), que pone foco en los datos del segundo semestre del año 2021. El porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza (LP) alcanzó el 27,9%; en ellos reside el 37,3% de las personas. Dentro de este conjunto se distingue un 6,1% de hogares por debajo de la línea de indigencia (LI), que incluyen al 8,2% de las personas. En cuanto a los grupos de edad según condición de pobreza, se destaca que más de la mitad (51,4%) de las personas de 0 a 14 años son pobres (cuadro 3.2). El porcentaje total de pobres para los grupos de 15 a 29 años y de 30 a 64 años es de 44,2% y 32,6%, respectivamente. En la población de 65 años y más, el 13,0% se ubicó bajo la LP.

Más allá de la mejora del segundo semestre de 2021, los indicadores sociales todavía están por detrás de los niveles que tenían antes de la irrupción de la pandemia. Como comparación, hacia fines de 2019, el último índice sin incidencia de la crisis sanitaria mostró

una pobreza de 35,5% de pobreza y un 8% de indigencia. En el peor momento de la pandemia, la pobreza llegó a tocar un pico de 42%, mientras que la indigencia tuvo su punto más alto en el primer semestre del 2021, con 10,7 por ciento (Indec, 2022).

En un análisis de más largo plazo, entre 2019 y 2021 la utilización de las tarjetas de crédito cayó 12 puntos porcentuales en montos reales, y 10 p.p. en cantidad de operaciones, si bien los motivos que llevan a este cambio de comportamiento son variados, los más mencionados por los conocedores del sector son un consumo que no logra recuperar los niveles de años anteriores, con salarios que pierden frente a la inflación a lo que se suma un elevado endeudamiento de las familias (Iprofesional, 2022). Y como se ha mencionado en Análisis Político y Económico, y ahora en la variable Social con fundamento en estadísticas del Indec, el agregado del aumento del porcentaje de personas por debajo de la línea de pobreza.

- *Tecnológico:*

El 2021 cierra con un sector financiero cada vez más interesado en incorporar nuevas opciones digitales y más maduro en las formas de adopción de estas opciones, lo que se refleja en “un crecimiento fenomenal de la digitalización, la convergencia de industrias, la fusión de tecnologías, proliferación de ecosistemas cada vez más entrelazados y la integración de productos y servicios”, como señala la consultora Deloitte en su reporte de pronósticos para la banca “2022 Banking and Capital markets Outlook”.

Actualmente la banca realiza el 60% de sus operaciones por canales digitales y una marcada predilección de los clientes bancarios por estos canales. Ante este panorama, las tendencias en tecnología bancaria se deben dirigir hacia tecnologías que garanticen la mejora operativa que necesita la banca para incorporar eficazmente opciones digitales que sean sencillas, instantáneas y fluidas, y, sobre todo, que proporcionen una experiencia digital satisfactoria, como esperan los clientes de hoy.

Si bien las entidades financieras han incorporado las innovaciones tecnológicas más aptas para la operatividad eficiente y sencilla para sus clientes, aún quedan nuevos desafíos como lo son, servicios basados en una nube híbrida o flexible, ecosistemas bancarios interconectados, hiperpersonalización de productos y servicios (herramientas de Inteligencia Artificial y Analítica de Datos) y repensar los modelos de negocio de la banca, teniendo en cuenta la primacía de lo digital, los nuevos competidores y las expectativas del cliente bancario de hoy (Gonzalez Fajardo, 2021).

Otra renovación tecnológica que se avecina en el corto plazo es por la sencilla situación y totalmente esperada, como lo es la desaparición física de las tarjetas crédito, todo indica que

se gestionará las compras directamente de los celulares (Iprofesional, 2022), situación que es un desafío descomunal para la empresa y que determinará un antes y después en el desarrollo de los negocios.

- *Ecológico:*

Los bancos han avanzado con la creación de una Guía para el desarrollo de una Política de Sostenibilidad, que tiene por objetivo, brindar lineamientos básicos que permitan institucionalizar dicha política, propiciando un marco de actuación y definiendo buenas prácticas en el sector bancario. De esta forma, además de rentables, las operaciones bancarias podrán también contemplar el cuidado del planeta siendo socialmente responsables. Aún en este contexto desafiante, tanto a nivel local como global, los bancos firmantes se encuentran realizando acciones tendientes a la incorporación de la evaluación de los riesgos ambientales y sociales al análisis de crédito tradicional, buscando mitigar el impacto socio ambiental en pos de un desarrollo más sostenible. (CMF Banco Corporativo, 2021).

El Ministerio de Economía de la Nación, el BCRA y la Superintendencia de Seguros firmaron un acuerdo que tiene por objetivo generar las condiciones para que el sector financiero pueda atraer inversiones públicas y privadas que contribuyan a alcanzar objetivos económicos, ambientales y sociales, en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y, a la vez, dar respuesta al cambio climático a través del financiamiento de estrategias de mitigación y adaptación (BCRA, 2021)

Las empresas que realizan importantes acciones sobre la protección y cuidado del medio ambiente son las que generan mayor ventaja competitiva con aquellas que no lo hacen, a la vista y percepción de la conciencia del consumidor.

Legal:

La suba de impuestos en Argentina suele ser de uso corriente por parte de los distintos gobiernos y es también algo que cuestionan tanto los pequeños contribuyentes como las grandes empresas. En ese marco, un informe de la Fundación Mediterránea arrojó que cuando se mide la presión tributaria legal -que incluye el impuesto inflacionario- sobre una familia promedio en siete países de Latinoamérica, la mayor presión de impuestos se encuentra en Brasil, donde los tributos representan un 50,6% del ingreso familiar, mientras que el segundo lugar lo comparten Italia y Argentina, con impuestos que se llevan un 48% del ingreso familiar anual (Blanco Gómez, 2021).

En materia de entidades financieras en la República Argentina, el órgano rector es el BCRA (Banco Central de la República Argentina) que regula las mismas, amparado en la Ley 21.526, la cual enumera importantes y numerosas regulaciones que deben adoptar.

En relación a las Fintech, el Central avanzó en una mayor regulación de las billeteras virtuales con el fin de combatir y prevenir casos de fraude. Se trata de nuevos requisitos técnicos para los Prestadores de Servicios de Pago (PSP) y las entidades financieras que ofrecen el servicio de billetera digital. El fin es conocer fehacientemente quiénes son los clientes de las cuentas virtuales y, así, avanzar en la equiparación de las exigencias que rigen para los bancos en ese ámbito.

Este sector viene creciendo fuertemente en el último tiempo. De hecho, ya hay cerca de 24 millones de cuentas virtuales con CVU (equivalente del CBU bancario) en el país y en paralelo, el Gobierno busca acompañar ese desarrollo con mayor regulación acorde, en algunos casos, con cierta polémica (IPROUP, 2022).

Análisis del microentorno - Las 5 fuerzas de Porter:

- *Poder de Negociación de los Clientes:*

Históricamente en la industria financiera se encuentran dos grupos de clientes: los individuos o personas físicas (titulares de cajas de ahorro o cuenta corriente y poseedores de tarjetas de crédito y débito y otros productos como préstamos, seguros, etc.) y las personas jurídicas, que pueden tomar la figura de comercios, profesionales, empresas, sociedades y fundaciones.

Pero a partir de la Crisis financiera global del año 2008 surge un nuevo grupo de actores que aplicaron la tecnología a los servicios financieros (Ortiz, 2020), las denominadas Fintech, cuya traducción es tecnología financiera y consiste en empresas que ofrecen servicios financieros completamente digitales. La tecnología ha removido las raíces de los sectores económicos, el bancario y financiero, no iba a ser menos. La innovación y la tecnología se han convertido en elementos fundamentales dentro de los planes de futuro de las empresas.

Y, por otro lado, la pandemia que ha sufrido la comunidad mundial aceleró de manera vertiginosa y sin barreras, los procesos tecnológicos mencionados, en virtud del riesgo de contagio que radica el uso de efectivo o acercarse a una sucursal bancaria, promoviendo el “contactless payment” o pago por proximidad entre otros procesos. De esta manera abandonar la banca tradicional y migrar a las Fintech.

La banca tradicional, en definitiva, ha tenido que adaptarse a los nuevos hábitos de los clientes, adoptar nuevos métodos de trabajo, reorientarse y ofrecer nuevos servicios exclusivos

que impulsen y fomenten la competencia y proporcionen un mejor servicio al cliente. El gran reto actual de la banca es, por tanto, desarrollar una estrategia adecuada para hacer frente a las grandes empresas tecnológicas que, han llegado para quedarse en el negocio bancario. La gestión eficaz y ágil es más necesaria que nunca en los procesos de riesgos, en combatir el fraude y en generar relaciones rentables con los clientes. (Inversor Latam, 2020). Indudablemente, el poder de negociación de los clientes es alta.

- *Poder de Negociación de los Proveedores:*

En el sistema financiero existen dos grandes grupos de proveedores, uno que prevalece en relevancia e importancia sobre el otro, el correspondiente a los servicios de pago. De los cuales, se destacan Visa y Mastercard, que funcionan como intermediarios entre los comercios y los bancos. Básicamente consisten en un tercero que facilita y ayuda a los comerciantes a aceptar pagos, también conocido como Proveedor de Servicios Comerciales o PSP. En las compras en línea, el PSP proporcionará varios métodos de pago, incluyendo débito directo, transferencia bancaria, transferencias bancarias en tiempo real utilizando banca en línea y tarjeta de crédito. Un PSP puede conectarse a múltiples bancos adquirentes, así como a redes de pago y tarjetas (Ecommerce-platforms, 2022). Cabe destacar que la figura de Proveedor de Servicios de Pago (PSP) tiene por objetivo establecer las mismas reglas para las personas jurídicas que, sin ser entidades financieras, cumplan una misma función en la provisión de servicios de pago, y por lo tanto compitan. Asimismo, dicho servicio se encuentra reglamentado por el BCRA (BCRA, Proveedores de Servicios de Pago). En relación a la mencionada desagregación de tipos de proveedores, y de acuerdo a la limitada propuesta de dichos servicios en el mercado y destacando que sin dicho proceso sería imposible realizar una transacción en línea, transforma al poder de negociación de proveedores de servicios de pago en alta.

Luego, el otro rubro de proveedores como pueden ser el suministro de insumos, equipos de tecnología, servicios complementarios financieros, recursos humanos, plásticos, etc. que son totalmente necesarios y esenciales para la operatividad de las entidades financieras, se considera un poder de negociación bajo a raíz de la numerosa oferta existente en el mercado o bien por ser fácilmente sustituibles.

- *Amenaza de Nuevos Competidores:*

Históricamente la industria de los servicios financieros ha sido un líder en innovación tecnológica a lo largo de varias dimensiones relacionadas con telecomunicaciones, computación y gestión de datos. Sin embargo, las barreras de entrada también fueron altas con lo cual la industria estaba en condiciones de mantener su modelo de negocios tradicional. La amenaza de los nuevos entrantes puede decirse que era mínima debido a que la industria

financiera opera en un ecosistema altamente regulado. Este panorama está cambiando en los últimos años con la aparición de las empresas financieras basadas en la tecnología (Fintech). Las Fintech abarca la innovación de los modelos de negocio con tecnología habilitada en el sector financiero. Tal innovación puede perturbar las estructuras existentes de la industria, facilitar la desintermediación financiera, revolucionar la forma en que las empresas crean y entregan productos y servicios (Library, 2022).

Considerando lo mencionado, la amenaza de nuevos competidores es alta, independientemente que las barreras de entradas son importantes desde el punto de vista Legal y Económico (inversión), la irrupción de las fintechs y su marcada revolución tecnológica en la industria ha cambiado en trescientos sesenta grados el modelo financiero.

- *Amenaza de Productos Sustitutos,*

Sin lugar a dudas, la amenaza de productos sustitutos en la industria financiera es alta. Como se viene citando en el presente estudio, la aparición de las fintechs ha puesto en “*Jaque*” a la operatoria de la Banca Tradicional.

La necesidad de generar una arquitectura de tecnología central moderna, para innovar más rápido y operar de manera más eficiente, es ineludible. La nueva generación de bancos, como las Fintech, está ganando participación de mercado, convirtiéndose en una seria amenaza para los bancos tradicionales. En este escenario las instituciones financieras deberán revisar sus plataformas bancarias centrales. Aquí es donde la propuesta de valor cloud (nube - tecnología que permite acceso remoto a softwares, almacenamiento de archivos y procesamiento de datos por medio de Internet, siendo así, una alternativa a la ejecución en una computadora personal o servidor local) toma relevancia. Los bancos pueden reducir el gasto mediante una mayor productividad de los desarrolladores y la eliminación de la deuda técnica aprovechando los servicios basados en la nube (que les permiten implementar nuevos productos y escalar la infraestructura rápidamente) y utilizando herramientas de desarrollo que apoyan la automatización (Alexander, 2021).

Tal ha sido su desarrollo y rápido crecimiento en los últimos años, que las Fintech se han convertido en servicios de uso universal. Tanto así que, estos startups del sector financiero están preocupando nada más y nada menos que al principal banco privado del mundo: el JPMorgan Chase de los Estados Unidos. Las Fintech son una floreciente industria que reúne a empresas basadas en tecnología punta para brindar a sus clientes servicios financieros que no presta la banca. Se caracterizan por ser eficientes, ágiles, cómodos y sumamente confiables. Y ya están comenzando a impacientar a los banqueros más poderosos. Al menos eso es lo que

deja entrever el CEO del JPMorgan Chase, Jamie Dimon, quien las ha catalogado como unas de las mayores “amenazas competitivas” para la banca tradicional (Contreras, 2022).

- *Rivalidad entre los Nuevos Competidores:*

Luego de lo desarrollado y analizado, es apropiado concluir que la rivalidad entre los competidores es alta. Ya era importante antes de la aparición de las fintechs, en la denominada Banca Tradicional como lo puede ser BBVA, ICBC, Santander Río, Galicia, entre otros. En dónde la oferta de productos y la atención personalizada es su estandarte y los rasgos de diferenciación producen la competencia.

Con el crecimiento del número de personas que tienen acceso a internet, la mayor parte de clientes han pasado de la banca tradicional a la banca virtual o bien han sustituido directamente a su entidad financiera por una empresa fintech. El mayor número de clientes está en internet, en una app, allí es donde juega su rol la banca móvil.

Todo tiene sus pros y sus contras, aunque en este caso, sin duda alguna la balanza pesa más en el lado del fintech y la banca móvil. Entre sus principales ventajas comparativas respecto a la banca tradicional destaca la comodidad, rapidez y facilidad de la gestión. El punto a favor de la banca tradicional gira exclusivamente alrededor de un trato más personalizado al cliente (aunque a menudo ofrece productos estandarizados y pierde este plus).

Los bancos digitales son la primordial competencia a la banca tradicional y entre ellos también existe una feroz rivalidad en la búsqueda de oferta de servicios, incorporación de la mejor tecnología y obviamente captación de clientes. Entre los bancos digitales en la Argentina, se debe mencionar a Brubank, Rebanking y Ualá.

Análisis interno: Cadena de Valor

- *Actividades Primarias:*
- *Logística Interna:*

En Tarjeta Naranja, la logística interna corresponde al mejor control de los flujos de información a los efectos de otorgar una respuesta eficiente a las necesidades del cliente. Las actividades que se coordinan en la logística interna son el abastecimiento, recepción, gestión y análisis de datos de los clientes y evaluación de proveedores y comercios. El primer proceso y se entiende más importante en el flujo de información, es cuando se incorpora un cliente y su posterior apertura de cuenta. Con lo cual, el control y gestión de los datos adquiridos a partir de este preciso momento es de vital importancia para dar respuesta al cliente y mantener la relación comercial.

Por otro lado, en Naranja, existe una política clara para la búsqueda, selección y evaluación de los proveedores, a través de la plataforma de registro y clasificación la cual se denomina “Modelo de Gestión y Evaluación de Proveedores” que abarca la evaluación de proveedores críticos, a través del registro y clasificación dentro de la plataforma que les permite, asimismo, efectuar informes de riesgo y auditorías presenciales. Dentro de la plataforma, contamos con evaluaciones de responsabilidad social e indicadores de impacto en el medioambiente por proveedor.

- *Operaciones:*

Se entiende como las actividades correspondientes a la transformación de la información en el producto final, que en Tarjeta Naranja puede ser una tarjeta de crédito/débito, préstamo, seguro, etc. o bien en el procesamiento de transacciones de sus clientes para la gestión y cobro de deudas. En el 2019, Naranja se terminó de consolidar en un ecosistema de productos y servicios, con foco en la evolución del modelo de atención y en la experiencia del cliente omnicanal. Se implementaron mejoras para facilitar la creación de cuentas, la gestión de cobranzas a clientes, la contratación de seguros (autos, motos y hogar) y la solicitud de préstamos personales a través de canales digitales. Los clientes continuaron migrando hacia el sistema de pago digital. El botón de pago en Naranja Online y en la App Naranja. Se consiguió la unificación del acceso a las plataformas digitales, se digitalizaron por completo cuatro productos (préstamos y Personas, grupos, que componen la comunidad organizacional seguros para autos, motos y hogar), perfeccionando la velocidad de carga, el rendimiento en celulares y la navegación sin conexión, sin consumir memoria en el dispositivo (Can19).

- *Logística Externa:*

Básicamente se refiere a la distribución del producto final a los clientes. Una vez que el cliente realiza la apertura de su cuenta, como se ha dicho anteriormente, puede ser 100 % on line con el dni en la mano; se demora entre 5-6 días hábiles para retirar el plástico en sucursal o bien también se encuentra el servicio con distribución en domicilio, que demora entre 12-16 días hábiles. Asimismo, es factible realizar seguimiento de la distribución a través del contacto en un teléfono 0-800 o desde Naranja X On Line (Tarjeta Naranja, 2022).

Naranja ha incorporado modelos basados en machine learning que permite puntuar y pronosticar casos de riesgo. En situaciones de mora temprana, pudieron segmentar riesgos de clientes e implementar mejores herramientas de cobranza. En esa línea, se desarrollaron nuevos canales de administración para ofertar productos de financiación, de acuerdo con cada segmento de clientes detectado. Como resultado, se duplicó el valor agregado del proceso para los primeros 30 días de mora, conservando las ratios para tramos más avanzados. Con respecto a

la mora tardía, también mejoró con esta misma herramienta empleada tanto para la segmentación como para la gestión de la mora. Se obtuvieron resultados positivos para la velocidad del recupero (Can191).

- *Marketing:*

El área de Marketing expuso, desde sus comienzos, un desarrollo informal, y poco organizado, que en la actualidad exhibe la necesidad de formalizar los procedimientos que desarrolla y contenerlos en un manual que brinde las herramientas para una estructura formal y le permita optimizar el uso de recursos. Dicha necesidad concuerda con la totalidad de las áreas de la compañía, que desde el año 2005 están incorporando a sus herramientas de trabajo la formalización de sus procesos con el objetivo vital de brindar una estructura formal a la organización, optimizar el uso de recursos, y acceder a la certificación ISO 9001:2000.

Con la implementación de marketing digital, se emplearon herramientas de cross-selling que permitieron aumentar las ventas de productos como HBO Go, préstamos personales, recarga de celulares y solicitud de tarjetas adicionales y asimismo los clientes continuaron migrando hacia los resúmenes de cuentas digitales.

También se implementaron las sucursales del futuro, que consiste en un nuevo modelo de atención en las sucursales, encaminado en ofrecer una mejor experiencia a los clientes. Se trata de una migración de los espacios de transacción digital a las sucursales, lo que permite brindar atención personal con resolución en el primer contacto, a través de herramientas digitales. La estrategia es utilizar tecnología de vanguardia: simple, intuitiva y facilitadora (Can192).

- *Servicio:*

Si hay un rasgo distintivo de Tarjeta Naranja es la calidad de atención al cliente y servicio de post venta. Que se percibe desde el ingreso del cliente a la Sucursal y se traslada en todo momento de la relación comercial. El objetivo es crear vínculos sostenibles en el tiempo. Por segundo año consecutivo, la Consultora WOW Customer Experience reconoció a Naranja con el primer puesto en el ranking en la creación de experiencia de clientes. Se anticipan a las necesidades de los clientes ofreciendo servicios que solucionan y facilitan su vida, y lo hacen escuchando su voz a través de numerosos canales.

A través de NPS, herramienta digital que mide la satisfacción de los clientes. Los resultados del NPS muestran la relación entre lo que la marca promueve (imagen de marca) y lo que el cliente percibe (si se cumple la promesa que le han realizado) lo que les permite mejorar los servicios y cumplir su propósito.

El objetivo, como siempre, es mejorar la experiencia de sus clientes y ampliar la oferta de productos y servicios. Continuará con los proyectos de Evolución Digital, apostando por un paulatino crecimiento de su portfolio de productos y servicios basados en tecnología, a la mejora continua de la experiencia del cliente y la eficiencia en sus costos. Se seguirá extendiendo el proyecto de modernización de sus sucursales llamado “Sucursal del Futuro” en las principales ciudades del país, con una metodología de asistencia persona a persona basada en la tecnología. Además, ¡lanzará el programa de fidelización Quiero! a todos los clientes Naranja, renovará la oferta comercial del Marketplace Tienda Naranja, y lanzará una nueva propuesta vinculada al turismo. Todos estos proyectos combinan la tecnología con la expectativa de mejorar la experiencia del cliente y la eficiencia en los costos (Can193).

- *Actividades Secundarias:*

- *Infraestructura de la Empresa:*

Directorio, Gerencia General, Direcciones Comercial, Operaciones, Sistemas, Gerencias de Impuestos y Legales, de Seguridad de la Información, de Compliance y Jefatura de Auditoría.

- *Gestión de Recursos Humanos:*

En 2019, Naranja volvió a conseguir el 2do puesto en el prestigioso ranking internacional Great Place To Work (GPTW) que evalúa y premia los mejores ambientes laborales del mundo y del país, en este caso, dentro de la categoría Empresas con más de 1000 empleados. En materia de formación, en el año 2019 se llevaron a cabo un total de 55.783 horas de capacitación con un promedio de 20,68 horas por colaborador, un 76% mayor que en el año 2018 y con una inversión estimada en aprox. 22 millones de pesos.

La empresa creó Tribus y Centros de Excelencia (CoEs) que buscan renovar las prácticas de trabajo. Las Tribus: Son equipos interdisciplinarios (squads o células). Los CoEs: Son equipos de colaboradores con expertise funcional concreta.

Existen programas de reconocimiento al trabajo de los colaboradores, ambientes laborales sanos y seguros y se fomentan los encuentros presenciales para fomentar el trabajo en grupo.

En Naranja se promueven distintos tipos de valores como, por ejemplo: alegría en el trabajo (felicidad con sus respectivos puestos), puertas abiertas (que siempre haya alguien dispuesto a escuchar), mejora continua (ganas de superarnos y aprender) y pirámide invertida (toda la empresa puesta al servicio de los clientes)

- *Desarrollo de Tecnología:*

La vocación de Tarjeta Naranja es estar cerca de la gente. Los clientes encuentran conexión online las 24 horas y, de modo presencial, en sus 238 sucursales. La evolución digital los compromete a estar más cerca y disponibles, para ello la tecnología les permite interactuar con los clientes y la comunidad por diferentes medios, que se suman a la habitual presencia física en las ciudades. En 2017 comenzaron un proceso de transformación, con foco en la evolución del modelo de atención y en la experiencia del cliente omnicanal. La evolución progresa en dos ejes: hacer evolucionar el negocio actual y desplegar nuevos negocios adyacentes, con base digital. Así, durante 2019, consolidaron su estrategia con importantes avances como: Digitalización de los viajes de los clientes (mejoras para la creación de cuentas, gestión de cobranzas, contratación de seguros y solicitud de préstamos), incorporación de marketing digital (herramientas de cross-selling que permitieron aumentar las ventas de productos como HBO Go, préstamos personales, recarga de celulares y solicitud de tarjetas adicionales), analítica avanzada de datos (conformaron el hub de Analítica que contempla las mejores prácticas de ingeniería, gobierno y ciencia de datos para potenciar los resultados de negocio), desarrollo de sucursales del futuro (interacción netamente digital) y lanzamiento de la fintech Naranja X.

- *Compras:*

Naranja tiene con sus proveedores el compromiso de llevar a cabo negociaciones honestas y equitativas, sin discriminaciones y/o imposiciones, como así también de generar un trato de respeto a las personas que representan a los proveedores, proporcionar la información necesaria de los resultados de los concursos y licitaciones, de manera que estos procesos sean transparentes y justos. En general, la relación de Naranja con sus proveedores se basa en la confianza mutua y aspirando a que la experiencia comercial sea satisfactoria y libre de todo tipo de corrupción (Naranja, 2022).

Una de las características de Naranja en este aspecto es que eligen proveedores nacionales. Su cadena de suministro, conformada en su mayoría por pymes del país, se divide en: Proveedores de producción, ofreciendo servicios e insumos para el core de la compañía y Proveedores de soporte, necesarios para la operatoria de la empresa.

A modo de corolario de la aplicación de cadena de valor, en actividades primarias se concluye que la ventaja competitiva se encuentra centrada Logística Interna, por dos motivos: es la recepción, gestión y análisis de los datos de los clientes para su posterior operatorio en cuánto a la entrega del producto o servicio y, en segundo lugar, al contar con un sistema de

selección y evaluación de proveedores se garantiza lograr los recursos, insumos y servicios para la operatoria. Y luego los sectores de Marketing resumen todos los esfuerzos para llevar a cabo la experiencia del cliente con resultados favorables. En relación a las actividades secundarias la ventaja competitiva reside en la solvencia de su infraestructura que se basa en el profesionalismo y compromiso de todos los estamentos del Organigrama, en segundo término, en la Gestión de RRHH, pilar fundamental de su cultura organizacional que genera un clima laboral óptimo y por último el Desarrollo Tecnológico el cual se encuentra en constante movimiento, superación e innovación para generar más y mejores experiencias al cliente.

- *La empresa:*

- *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.

- *Propósito:*

Facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona.

- *Valores:*

Toda la gestión se basa en los pilares de cultura, experiencia del cliente, eficiencia y crecimiento, que apuntan a lograr manteniendo sus valores históricos. Estos valores son: alegría del trabajo, puertas abiertas, mejora continua y pirámide invertida (toda la empresa está puesta al servicio de nuestros clientes, que son el presente y el futuro de Naranja).

- *Estrategia:*

La estrategia de Naranja es mejorar continuamente la experiencia del cliente a través de la innovación tecnológica, la diferenciación con la competencia y la diversidad de oferta de productos y servicios. Se observa en el amplio portfolio de productos, en los servicios ofrecidos a los clientes, en la evolución del modelo de atención al cliente y en la experiencia del cliente omnicanal. A partir de lo analizado, se ejecuta y aplica correctamente, los resultados financieros y económicos así lo avalan.

- *Cultura:*

La empresa está en permanente progreso, cambiar está en su ADN. Cada equipo delimita y ejecuta sus propias estrategias con independencia. Con el sostén de técnicas de rápida aplicación, flexibles, interactivas e incrementales, se fomentan encuentros colaborativos para crear soluciones creativas ante cada objetivo. En la compañía están convencidos de que el principal diferenciador está en su cultura. Por eso buscan personas que puedan sumarse y alcanzar a transmitir esta característica, que tiene como premisa: “Las personas en el centro, siempre”.

Análisis del perfil profesional:

- *Matriz BCG*

En virtud de lo analizado y evaluado, y con la intención de determinar la demanda y cuota de mercado de cada uno de los productos ofrecidos por Tarjeta Naranja se establece lo siguiente:

Se entiende a la diversidad de productos ofrecidos por Tarjeta Naranja como Estrella. En primer lugar, su baluarte competitivo son las tarjetas de crédito activas, que hacen un total de 9 millones de plásticos que resultan 4.5 millones de clientes. En Argentina el consumo en tarjetas de créditos incluye a un 35 % de la población; de ese total un 19 % de los usuarios utiliza Tarjeta Naranja. Con relación a la edad, en su mayoría, abarcan un rango de entre 35 y 54 años. De los consumos con la tarjeta de crédito, los gastos generales y de mercado, son las principales compras, seguido de compras por internet, y gastos afines al turismo y combustible.

Y, en segundo lugar, Naranja se ha convertido en un verdadero ecosistema de soluciones con énfasis en la transformación digital; todos los productos ofrecidos (tarjetas, préstamos, seguros y asistencias) y los productos digitales (app Naranja/Naranja on line y Naranja X) conviven en dicho ecosistema, el acceso a los mismos para su contratación es sencillo y amigable. Con lo mencionado, se entiende con todos los productos son grandes generadores de

liquidez y se encuentran en un ambiente dinámico. Y más aún que es una empresa que está constantemente sometido a innovaciones tecnológicas por el ADN mismo de la compañía y porque el mercado así lo demanda.

Como producto interrogante, se puede mencionar a la Tienda online y Naranja pos. Ambos son productos que se encuentran en etapa de crecimiento y en la búsqueda de su lugar en la compañía como alternativas rentables. Indudablemente poseen un enorme potencial.

Y finalmente no se observan productos vaca y perro.

Ilustración 1 – Matriz BCG

Matriz BCG	Cuota de mercado relativa	
	Productos Estrella	Productos Interrogantes
Tasa de crecimiento de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Tarjetas, Préstamos, Seguros • Naranja X, App Naranja 	<ul style="list-style-type: none"> • Tienda On Line • Naranja Pos
	Productos Vaca No se observan	Productos Perro No se observan

Fuente: Elaboración propia.

- *Matriz Ansoff:*

Penetración en el mercado: mercados tradicionales más productos tradicionales. En este caso, responde a la comercialización de tarjetas de créditos, líder a nivel nacional con importante incursión a nivel internacional en materia de consumos. Asimismo, todavía hay potencial para seguir creciendo y sobre todo mercado. Campañas televisivas y fundamentalmente en redes sociales.

Desarrollo de producto: mercados tradicionales más productos nuevos. Mejorar la experiencia del cliente, ampliar la oferta de productos y servicios basados en la tecnología, continuar con los proyectos de evolución digital y modernización de sus sucursales (Sucursales del Futuro). En este punto, es viable mencionar: Digitalización de los viajes del cliente (creación de cuentas, gestión de cobranzas, suscripción al producto HBO Go, contratación de seguros y solicitud de préstamos personales), Marketing Digital (herramientas de cross-selling)

y el lanzamiento de Naranja X (fintech), este último punto se puede mencionar en diversificación.

Desarrollo de mercado: no se observa dicho comportamiento.

Diversificación: mercados nuevos más productos tradicionales. Como se aduce en desarrollo de producto, la incursión en el mercado fintech con Naranja X es una opción viable en esta estrategia. Asimismo, Naranja X desarrolló una aplicación (disponible para Android y iPhone) con una cuenta que permite enviar o recibir dinero, recargar de celular y de las tarjetas de transporte en 21 de las 23 provincias del país, comprar y vender dólares, y mucho más.

• *Diagnóstico Organizacional - FODA:*

Matriz Foda	Positivos	Negativos
Internos (Factores internos de la empresa)	Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> • Evolución Digital - Crecimiento sostenido • Líder en el mercado en emisión de plásticos • Experiencia al cliente • Red de Sucursales en todo el país • Valor distintivo de la marca entre los usuarios • Cultura Organizacional - Clima Laboral • Compliance - Prevención Lavado de Dinero • Ciberseguridad - Cloud de AWS (Nube) 	Debilidades <ul style="list-style-type: none"> • Falta formalizar area de Marketing • Gestión de reclamos (redes sociales/web) • Tienda Naranja, promover mayores estímulos
Externos (Factores del ambiente)	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> • Ampliación de mercado en países limítrofes • Crecimiento en cartera de clientes • Aumento de consumo on line post pandemia • Desarrollo de Naranja X 	Amenazas <ul style="list-style-type: none"> • Competencia numerosa y diversificada <ul style="list-style-type: none"> - Billteras Virtuales - Fintechs - Startup negocios financieros • Altos índices de inflación: retrae el consumo • Imagen: comentarios negativos en redes sociales

Fuente: Elaboración propia

Para iniciar una conclusión del Diagnóstico Organizacional (FODA) es imprescindible comentar que debido al contexto actual y a la revolución tecnológica de los últimos tiempos, la amenaza de nuevos competidores es muy alta. Esta situación se debe en gran parte a los avances tecnológicos y a la obligación de digitalizar por el contexto que está dejando la pandemia. Las barreras de entrada hacia este sector pasaron de ser altas a bajas, como consecuencia hicieron su aparición, numerosas fintechs. La cantidad de fintechs triplica a los Bancos tradicionales y también es oportuno señalar como importante amenaza y en contexto con todo lo planteado en Análisis Externo, la inflación y la proyección económica, que no es para nada optimista, lo cual resta poder adquisitivo y por defecto: consumo en las tarjetas de crédito.

Como Oportunidad, se destaca la enorme posibilidad de usufructuar y explotar el comercio on line con Tienda Naranja que ha evolucionado de sobre manera en pandemia y post

pandemia y diversificar y ampliar aún mas la variedad de productos y servicios de la billetera virtual, aprovechando del auge de la tecnología digital financiera en ese sentido.

Luego, las fortalezas de la organización son claras como lo es la vinculación con sus rrrh, el grado de pertenencia que estos tienen y la cultura organizacional de la empresa, principales basamentos para el desarrollo de cualquier estrategia competitiva y Tarjeta Naranja posee un alto valor distintivo para los usuarios, se destaca entre sus competidores y lo hace totalmente diferente en el mercado lo cual se percibe claramente en la visión de la empresa como así también la propuesta de valor de sus productos. Sin dudas, ambos puntos son el camino para continuar creciendo y evolucionando.

Y como aspectos negativo o debilidades, la carencia formal del departamento de Marketing con todo lo que ello implica. Para un negocio que se vislumbra digital cien x cien, es totalmente determinante para la imposibilidad de sostener un crecimiento sostenido y planificado en dicho ámbito y por el otro lado se observa, fundamentalmente en redes sociales, que la gestión de reclamos y consultas no es debidamente abordada con el desprestigio e imagen negativa que ello conlleva.

Marco Teórico

En el presente apartado se expone el lineamiento teórico abordado, para el desarrollo del reporte del plan estratégico para Tarjeta Naranja. El objetivo es analizar, lograr un procedimiento y relevar los conceptos más relevantes para concretar una planificación estratégica. Esto se llevará a cabo desde la mirada de diferentes autores, que han realizado sus investigaciones y experiencias aplicando sus teorías en distintas empresas, con resultados favorables.

Estrategia es definido por (Thompson, Arthur; Gamble, John; Peteraf, Margaret; Strickland, A.J., 2012) como el plan de acción que una empresa adopta para competir, mejorar su posición de mercado y su desempeño, a partir del mejor combinado de opciones con las que cuenta la situación actual. (Ansoff, 1965) afirma que la estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado de tal manera que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que planea para el futuro.

El proceso de elaboración y ejecución de una estrategia consiste en cinco fases interrelacionadas e integradas, según Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012):

- 1) Desarrollar una visión estratégica de la Dirección a largo plazo y como objetivo global, una misión con el propósito de la empresa y valores para guiar la consecución de ambas.
- 2) Establecer objetivos para que ejerzan la función de medidas de desempeño y del avance de la empresa.
- 3) Formular una estrategia para alcanzar los objetivos y llevar a la empresa a lo largo de la ruta establecida.
- 4) Ejecutar la estrategia elegida y convertir un plan estratégico en acciones.
- 5) Vigilar el desarrollo, evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos de corresponder.

El entorno empresarial demanda que las empresas establecidas adopten estrategias emprendedoras como camino hacia el éxito (Ireland, Covin, Kuratko, 2009). Para lograrlo, es importante que los emprendedores y empresarios planteen para cada nivel de la empresa los objetivos que se desea alcanzar y cómo lo van a hacer —esto último corresponde a la estrategia—. Los principales beneficios que las empresas obtienen se traducen en ventaja competitiva y mayores retornos de la inversión, y dichos beneficios se encuentran basados en

la búsqueda de recursos únicos y en el aprovechamiento eficiente de los recursos que se poseen en la actualidad. (Kraus, Karanen, 2009)

El atractivo de una estrategia que rinde una ventaja competitiva sustentable es el potencial para que la ventaja sobre los rivales sea duradera. La naturaleza evolutiva de una estrategia significa que, por lo general, es una mezcla de acciones proactivas para mejorar el desempeño financiero de la empresa y asegurar una ventaja competitiva, reacciones de adaptación necesarias ante sucesos inesperados y condiciones frescas del mercado (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012).

Existen tres tipos principales de estrategias: corporativas, competitivas y funcionales. Cuando se habla de estrategia corporativa se refiere al plan general de la dirección para toda la organización y sus unidades estratégicas de negocios. Y pueden ser de Crecimiento (expansión de nuevos productos y mercados), de Estabilidad (mantenimiento del estado actual) y de Renovación (examen de las debilidades que llevan a un mal desempeño) (Robbins, 2014) (se elimina)

Michael Porter, describe a las estrategias competitivas como acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con el objetivo de enfrentar con éxito a la competencia y lograr rentabilidad. Para lo cual, menciona tres estrategias competitivas genéricas, que se diferencian en función de la ventaja competitiva que generan y en el ámbito en el que compiten:

- Liderazgo global en costos: exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras.
- Diferenciación: la compañía se diferencia en varios aspectos (diseño e imagen, tecnología, servicio al cliente y redes de distribución). Cuando se logra la diferenciación, se convierte en una estrategia para conseguir rendimientos superiores al promedio y se brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad del precio.
- Enfoque o concentración: Se basa en la suposición de que la compañía podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos. La concentración sirve además para seleccionar los mercados menos vulnerables a sustitutos o aquellos donde la competencia es más débil (Porter, 1982).

En cambio, (Thompson, Arthur; Gamble, John; Peteraf, Margaret; Strickland, A.J., 2012), definen a los dos factores que más distinguen una estrategia competitiva al objetivo comercial definido si es amplio o estrecho y si la compañía persigue una ventaja competitiva de costos bajos o a diferenciación de producto, en dónde se originan cinco opciones de estrategia competitiva: 1- Estrategia de costos bajos. 2- Estrategia de diferenciación amplia. 3- Estrategia dirigida, para un fragmento del mercado con costos menores. 4-Estrategia dirigida, a un pequeño segmento de compradores con gustos y necesidades específicas y difícil de competir y 5-Estrategia de mejores costos del proveedor, esta opción es una estrategia híbrida de estrategias de diferenciación y de costos bajos de una forma única, ofrece productos exclusivos con buen valor. (se elimina)

Dentro de las estrategias comerciales, dónde se sitúa la penetración de mercado, la cual se basa en realizar una mejora sobre los procesos implicados en el desarrollo de los productos actuales para los clientes actuales, buscando crecer o aumentar la participación o posicionamiento en el mercado. A su vez, este tipo de estrategia puede servir para fidelizar a los clientes, aumentando de esta manera la lealtad de marca y posicionando mejor a la empresa frente a sus competidores (Ancin, 2003).

La fidelización de clientes se basa en la creación de una vinculación sostenible en tiempo con los grupos de clientes, generando lealtad que tendrá beneficios en la relación con estos y el impacto económico de la organización. Para llevar adelante una estrategia de penetración de mercados que contribuya a la fidelización de los clientes se pueden realizar, de acuerdo con (Kotler, Keller, 2012) las siguientes acciones:

- Creación de productos/servicios y experiencias positivas con el cliente.
- Integrar la voz del cliente en el diseño de estrategias.
- Facilitar el acceso a los productos y servicios.
- Desarrollar programas de estímulo y promociones para clientes fiel.

La planificación estratégica, es el proceso mediante el cual las empresas efectúan un conjunto de actividades y funciones para lograr un objetivo en común que afecta a todos los niveles de la empresa, generando valor, diferenciación, es decir una ventaja competitiva. Cuyo fin es permitir que la Empresa logre satisfacer las necesidades y expectativas de sus diferentes grupos de clientes, tanto internos como externos (Ancin, 2003).

Para (Solórzano Solórzano, S. y Alaña Castillo, T., 2015) la planificación estratégica es un proceso sistemático de diagnóstico y análisis de la organización, que contribuye al establecimiento de los objetivos y estrategias que guiarán las decisiones gerenciales. Con la

planeación estratégica se promueve la eficiencia, se optimizan recursos, se reducen costos y se incrementa la productividad al establecer claramente los resultados por alcanzar.

El planeamiento estratégico es el proceso de evaluación sistemática del rumbo de una organización, lo que significa establecer el camino para lograr el crecimiento de la empresa, basado en la comprensión del entorno y de los recursos con que cuenta (Gallardo Hernández, 2012).

Y ese es el punto y bajo este último concepto se desarrollará la planificación estratégica de Tarjeta Naranja ya que la situación macro económica del país en materia de inflación, niveles de pobreza e incertidumbre cambiaría que repercuten en el poder adquisitivo de los argentinos que concluye en menor consumo de las tarjetas de crédito y billetera virtual de Tarjeta Naranja lo que produce caída de la rentabilidad, lo cual indica establecer una planificación estratégica que consiste en acciones específicas que la organización debe seguir para alcanzar sus objetivos, en este caso aumentar la rentabilidad teniendo en cuenta los factores externos e internos, ya analizados y conceptualizados (se elimina)

Toda empresa que compite lo hace según una estrategia de empresa, la misma puede ser explícita, a través de un proceso de planificación, o implícita, debido a la interacción de las actividades de las áreas funcionales. El énfasis dado a la planificación estratégica por parte de las empresas más avanzadas y competitivas refleja el hecho de que son mayores los beneficios de realizar una planificación estratégica explícita que implícita ya que asegura, que las políticas de los departamentos estén coordinadas y dirigidas hacia el mismo objetivo. Las cuáles tienen como objetivo conseguir ventajas competitivas sostenibles que permitan a la empresa obtener una posición superior a sus competidores (Joaquin Membrado Martinez, 2007)

Por último los beneficios de aplicar la planificación estratégica se traduce en mitigar la incertidumbre, minimizar el riesgo en la toma de decisiones, generar eficiencia en la formulación de objetivos, promover compromiso y motivación en toda la organización, efectuar mediciones de desempeño, evaluar los resultados obtenidos con la posibilidad de efectuar los ajustes en tiempo y forma.

Como se aprecia en función de lo expuesto, a través de diferentes enfoques de autores; todos coinciden en la importancia del planeamiento estratégico como la mejor herramienta de gestión para lograr una ventaja competitiva que permita el crecimiento de la empresa. Es por ello que se analiza de manera externa de la industria, competencias, amenazas y oportunidades, y del análisis de la situación actual de la empresa, sus fortalezas y debilidades, permite diseñar el mejor camino para lograr el éxito organizacional.

Considerando lo citado en este apartado es importante resaltar la relevancia que tiene la planificación estratégica dentro de una organización. Teniendo en cuenta que las mismas se someten a constantes e inexorables cambios, con la planificación estratégica es posible que las empresas puedan adaptarse al entorno y lograr ser sostenibles, eficaces y rentables, cumpliendo con los objetivos y metas que se han fijado.

Y para este en caso en particular, se considera que la estrategia de diferenciación formulada por (Porter, 1982) es la más conveniente de implementar; ya que en este proceso es fundamental ejercer diferencias con la competencia, fortaleciendo e incorporando servicios a la billetera virtual e innovar y prevalecer en el aspecto tecnológico, optimizar el servicio de atención redes sociales y ampliar los convenios con comercios y empresas, a los efectos de aumentar la rentabilidad de la empresa

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema,

De acuerdo a los aspectos internos, no se vislumbran grandes debilidades. Si, situaciones a abordar y resolver, como es la formalización del área de marketing que, en el contexto de la planificación estratégica a implementar, y se explicará más adelante, es sumamente esencial.

Los factores externos son verdaderamente amenazas más que importantes, desde la numerosa y variada competencia en la industria como la situación económica actual, que se resume básicamente en la creciente inflación que afecta a los niveles de consumo de las personas que desencadena lamentablemente en el incremento de los porcentajes de pobreza e indigencia, lo cual afecta en la caída de la rentabilidad de la empresa.

Por otro lado, las personas restringen en parte su consumo o buscan de alguna manera no endeudarse con tarjetas de crédito, en virtud de las altas tasas de interés y la dificultad de refinanciar las deudas en el futuro.

En resumen, el panorama actual de Naranja en materia de rentabilidad no es la deseada y la proyección no es la mejor en virtud de las vicisitudes mencionadas ya que es claro que todo esto redundará en la disminución del número de plásticos y la comercialización de sus diferentes propuestas y/o servicios, que impacta claramente y de forma negativa en los ingresos de la empresa.

Siguiendo en la línea comercial, si bien Naranja se encuentra de alguna manera vigente con productos competitivos, existen otras organizaciones con productos con mayores beneficios

y programa de descuentos, lo cual es una pauta de desarrollo a los efectos de ampliar la cartera de clientes y mejorar las propuestas actuales.

Asimismo, en relación a la fidelización de clientes, la imagen de la marca no es la mejor, ya que se nota claramente en las redes sociales; la indiferencia de la empresa o de los sectores correspondientes ante consultas y/o reclamos de los clientes, que hacen saber de su malestar con comentarios totalmente negativos y nocivos en dichas plataformas a la vista del público en general.

Justificación,

En función de los problemas planteados, es factible aseverar que a través de la planificación estratégica se puede incrementar la rentabilidad, a través de lograr mayores beneficios en los productos actuales para los clientes, incentivar el uso de tarjetas de crédito gestionando alianzas estratégicas con otras empresas y planes de financiamiento, y mejorar la atención al cliente como por ejemplo en las redes sociales.

Es claro que las acciones de fidelización se deben basar en decisiones estratégicas que contribuyan al establecimiento de relaciones duraderas con sus clientes, en donde escuchar la voz de los clientes se considera elemental (Kotler, Keller, 2012). No es que Tarjeta Naranja no posee dicho aspecto, pero es necesario profundizar para generar una mejor posición competitiva. Asimismo, cuenta con los procesos, capacidad de innovación y recursos humanos para desarrollar dicho punto.

La planificación estratégica es una herramienta que sirve para desarrollar una visión de mediano y largo plazo, su implementación reduce la incertidumbre y mitiga los riesgos en las decisiones. Es la base para el resto de las funciones administrativas y además logra cabalmente la optimización de los recursos de la organización.

Conclusión,

La problemática de Tarjeta Naranja transcurre en las dificultades para evitar la caída en su rentabilidad y el desafío de crecimiento de su cartera de clientes en el contexto económico-financiero y social que se encuentra el país en materia de condiciones económicas y financieras.

Dicho esto, también se encuentra ante una inmejorable posibilidad de aplicar una herramienta valiosa ya comprobada en otras empresas, como lo es la planificación estratégica; la cual se apalanca y sustenta en la capacidad del plantel de rrrhh, su cultura organizacional y su constante innovación tecnológica, conceptos definidos como fortalezas de la organización.

La intención de la planificación estratégica es ejecutar los procedimientos necesarios para aumentar los ingresos de la compañía mediante la introducción a nuevos mercados, profundización en la diferenciación de los productos ofrecidos en cuánto a sumarles atractivos

como; diferentes promociones y descuentos generando alianzas estratégicas con otras empresas, optimizar aún más la atención al cliente y sumar mayor innovación tecnológica.

Plan de Implementación

La propuesta de crecimiento se encuentra vinculada con las oportunidades de innovación tecnológica que ofrece la industria financiera en general. Asimilar las nuevas tendencias de la industria aprovechando la cartera de clientes que ya dispone la empresa, conocimientos y experiencia en el mercado. La intención es cautivar a un segmento de clientes que buscan nuevas propuestas de valor, a recuperar el consumo de aquellos clientes que lo han mermado por la coyuntura económica-política actual y sobre todo y aún más importante; mantener los usuarios actuales y no perderlos por diferentes razones, como puede ser la deficiente atención en redes sociales. Se mantendrán las bases estratégicas de Naranja ya que se encuentran alineadas al objetivo deseable, es decir se continúa con misma visión, misión y valores.

Objetivo General:

Aumentar la rentabilidad de Tarjeta Naranja en un 20% para diciembre 2025 con base en el ejercicio económico año 2022, a partir del desarrollo de una planificación estratégica, para el período 2023-2025. Se proyecta crecer entre un tres y cuatro por ciento por año, en dicho período hasta llegar a la meta del veinte por ciento para el año 2025.

Justificación: El eje fundamental de crecimiento en rentabilidad es la billetera virtual de Tarjeta Naranja, indudablemente. Argentina encabeza el ranking de uso de billeteras virtuales y códigos QR de la región y por otro lado según los datos provistos por la cámara compensadora electrónica, en el país existen más de 105 millones de cuentas para hacer pagos y 12,2 millones pertenecen a billeteras virtuales (cvu), o sea 1 de cada 10 pagos se hacen a través de billeteras virtuales. Es decir, Tarjeta Naranja se encuentra ante una oportunidad en el mercado financiero digital sin precedentes y las proyecciones de crecimiento son totalmente viable.

Objetivos Específicos:

1) Incrementar los ingresos por venta en un 22% para el año 2025 a través de incorporación de nuevas tecnologías y beneficios que permitan mejorar el servicio de billetera electrónica y Tienda Naranja.

2) Disminuir la pérdida de clientes actuales en un 60% para el año 2023, que se retiran de Tarjeta Naranja por deficiente atención en redes sociales y canales alternativos (0800).

3) Incrementar la productividad en un 20% para diciembre de 2023, por medio de capacitaciones técnicas y personales (coaching).

4) Reducir costos en un 10% para diciembre 2023 a través tres perspectivas: A- optimización y mejoramiento de las plataformas virtuales (consecuencia del programa 1) que conlleva a informatizar la gestión. B- optimización de procesos de compras de bienes y servicios (desarrollo de proveedores locales y procesos de negociación-alianzas estratégicas con proveedores) C- Crear conciencia de ahorro en la Organización.

Fundamentación de los objetivos:

A pesar del contexto económico-social del país, que repercute en la disminución del consumo de los individuos, y por consiguiente una caída en la rentabilidad de Tarjeta Naranja, existen motivos para creer en la recuperación del terreno perdido de la empresa que se justifican en la innovación tecnológica en los servicios actuales básicamente en la billetera digital, el mantenimiento de los clientes vigentes y nuevas vinculaciones estratégicas con comercios y/o empresas. La realidad de los argentinos en relación a la manera de consumir ha cambiado notablemente, acelerando el comercio digital vertiginosamente; lo cual brinda la oportunidad a la empresa de interceptar lo que ofrece el mercado, las necesidades insatisfechas de los consumidores y de esta manera ofrecer un servicio más acorde a la requerido por los mismos.

El uso de dinero electrónico de la Red Link, únicamente, arrojó en marzo 2022 operaciones por \$1,87 billones, acusando sendos aumentos nominales de 9,9% y 70,2% en el mes y un año, respectivamente, muy superiores a la tasa de inflación de esos períodos que fue de 6,7% y 55,1%, en cada tramo (Red Link, 2022)

Por otro lado, en relación al mantenimiento de clientes actuales es sumamente necesario que cuando un usuario escriba o redacte su problema, se resuelven las cosas. Y evitar los comentarios negativos que afectan a la imagen de la empresa y que seguramente generan la baja de dicho cliente.

Con respecto a generar alianzas estratégicas con comercios, la competencia es realmente muy importante y no hay alternativa que generar descuentos agresivos que rondan del 20 al 30% o bien, meses sin cargo en plataformas audiovisuales como Spotify o Disney. Todo esto en virtud de lo observado en otras aplicaciones financieras como Prex, Ualá o Mercado Pago. (se elimina).

En relación a la capacitación de los colaboradores, es sumamente necesario realizar la preparación pertinente del plantel en las nuevas implementaciones de la billetera virtual y la Tienda Naranja, para asesoramiento de los clientes y respectiva promoción como así también el conocimiento correspondiente de las aplicaciones y sistemas para el usufructo interno para

la generación de mediciones, datos, comparativos y estrategias de negocio; ejes fundamentales para el crecimiento en la rentabilidad de la marca. Y también incorporar y aplicar en los colaboradores conjunto de acciones orientadas a mejorar el desempeño de los mismos de manera que alcance todo su potencial (coaching).

La reducción de costos surgirá a partir de la implementación de las mejoras tecnológicas en las aplicaciones mencionadas que permitirá la ampliación y optimización de los servicios externos (a clientes) como los internos (a los colaboradores), lo cual replicará indudablemente en la eficiencia y en la disminución de problemas y cargas operativas que repercutirá indudablemente en la disminución de costos. Y, en segundo término, aplicar diferentes técnicas en la optimización en los procesos de compras y servicios, como lo son el desarrollo de proveedores locales y conformar alianzas estratégicas con proveedores de bienes y servicios fundamentales para el desarrollo del negocio (Ejemplo, compra de plásticos de tarjetas de crédito). Por último, algo determinante no muy utilizado en las Organizaciones, pero sumamente efectivo: es crear conciencia en los recursos humanos en relación a fomentar la cultura corporativa del ahorro como puede ser un buen consumo energético, reducción de impresión de documentos impulsando la digitalización o usando papel reciclado.

Asimismo, todo esto a desarrollar, sin un plan de marketing efectivo y masivo no obtendría el resultado deseado: aumentar la rentabilidad. Por tal motivo, la publicidad digital, televisiva, radial y redes sociales es el medio para informar y atraer a nuevos clientes y mantener los actuales.

Alcance,

El alcance temporal se ha previsto en tres años, desde el primer semestre del año 2022 hasta el año 2025 inclusive.

En relación al alcance de contenido, se plantea la implementación de la herramienta Planificación Estratégica con el objetivo de aumentar la rentabilidad de Tarjeta Naranja.

Dicha herramienta se aplicará en la empresa Tarjeta Naranja SA., en las instalaciones de su casa central sita en la ciudad de Córdoba capital (Provincia de Córdoba) y en sus sucursales ubicadas en todas las provincias del país, es decir el posee alcance nacional.

Etapas estratégicas,

Estrategia de diferenciación, el objetivo es proporcionar un valor agregado a los servicios, el cual sea percibido y valorado por los clientes. De esta forma, Tarjeta Naranja será capaz de brindar soluciones diferentes (resolver necesidades, ofrecer calidad, servicio al cliente, experiencia de marca, entregas inmediatas, resolución de problemas, evacuación de consultas

inmediatas, promociones y descuentos en comercios, entre muchas otras) capaces de incentivar la fidelidad del comprador.

Plan de Acción,

Programa 1: Incorporación de nuevas tecnologías al servicio de billetera virtual -
Aplicación: Naranja X

En primer lugar, es sumamente vital conocer los gustos y preferencias de los clientes en general, a los efectos de determinar que espera de una aplicación electrónica, y si las ofertas actuales cubren las expectativas. Esto, siguiendo la línea de la razón de ser de Tarjeta Naranja en la relación a la experiencia del cliente y de la cercanía que la firma pretende situarse de ellos; y no es más que actualizar de alguna manera lo que realiza habitualmente la empresa, pero desde otro enfoque y otra visión que puede aportar un tercero.

En segundo lugar, es la implementación de un CRM; cuyas siglas indican Customer Relationship Management y se refiere al conjunto de prácticas, estrategias de negocio y tecnologías enfocadas en la relación con el cliente. La Gestión de las Relaciones con Clientes, como el término es conocido en español, va más allá de una plataforma o un software: es todo el proceso utilizado por startups, pequeñas y grandes empresas para administrar y analizar las interacciones con clientes, anticipar necesidades y deseos, optimizar la rentabilidad, aumentar las ventas y personalizar campañas de captación de nuevos clientes. El mundo se encuentra en la era del cliente, de la transformación digital, de las nuevas tecnologías. En ese escenario, la relación también evoluciona, llevando a un nuevo concepto también conocido como experiencia del cliente. El concepto de CRM implica estar centrado en el cliente. Es estrategia, es un proceso, es herramienta y tecnología. No es más que continuar con el enfoque estratégico de Tarjeta Naranja, pero llevado a otro nivel más tecnológico, actual y global (Appvizer, 2019) – En Anexo 1 se presenta presupuesto de CRM

En tercer lugar, es incorporar definitivamente los servicios a la billetera virtual (Naranja X) y Tienda Naranja que surjan de las conclusiones que surjan del CRM y del relevamiento efectuado en el mercado, punto no menor; a los efectos de competir sostenidamente con las billeteras digitales existentes y lograr el valor agregado necesario para liderar dicho segmento. En Anexo 2 se desglosa presupuestos estimados de licencias a los efectos de desarrollar los productos y servicios necesarios para responder las necesidades de los clientes, las cuales se generan y cambian de forma vertiginosa. Es sumamente importante tener en consideración los últimos desarrollos de la Banca Digital (Milenio.com, 2022) para de alguna manera poner en foco los servicios a desarrollar.

Por último, establecer nuevas estrategias de marketing digital y de promociones para informar de los nuevos servicios y de los cambios radicales que se aprecien en esta nueva fisonomía de Naranja X y Tienda Naranja, porque se entiende que el problema no es la cantidad si no la calidad de aplicación de la inversión en dicho rubro.

El control del programa 1, se llevará a cabo desde la implementación del CRM el cual supervisa cada movimiento planteado, desde respectivo responsable de cada área a cargo con sus correspondientes indicadores de gestión (Kpis).

Se adjunta el detalle del programa 1:

PROGRAMA 1 (importe expresado en miles)

Actividades	Alcance Temporal		Recursos				Indicadores
	Inicio	Fin	Humanos		Terceros	Económicos	
			Area	Responsable			
Encuesta/relevamiento necesidades de clientes	jul-22	jul-22	Marketing y Ventas	Gerente de Mkt	Consultora Externa	\$ 500	1. Nivel de Rentabilidad
Conclusiones y segmentación de clientes	ago-22	ago-22				\$ 300	
Relevamiento y búsqueda proveedor CRM	set-22	set-22	Procesos - Mkt y Sistemas	Gerente de Procesos		\$ 200	
Definición del proveedor CRM	oct-22	oct-22	Procesos - Mkt y Sistemas	Gerente de Procesos			
Adquisición licencias del sistema CRM (p/3 años)	oct-22	dic-25	Compras	Gerente de Compras		\$ 1,509	2. Ingresos x Ventas Per.
Diseñar ciclo de vida del cliente en CRM	oct-22	nov-22	Procesos - Mkt y Sistemas	Gerente de Procesos	Empresa CRM		Actual / Per.
Definición de Objetivos	nov-22	nov-22	Procesos - Mkt y Sistemas	Gerente de Procesos	Empresa CRM		Ant.
Especificar necesidades y adaptar el CRM	nov-22	nov-22	Procesos - Mkt y Sistemas	Gerente de Procesos	Empresa CRM		
Preparación del equipo (Capacitación)	nov-22	dic-22	Recursos Humanos	Gerente de RRHH	Empresa CRM		3. Nivel de Satisfacción
Migración de Datos al CRM	dic-22	dic-22	Sistemas	Gerente de Sistemas	Empresa CRM	\$ 300	Cientes
Prueba antes de implementación definitiva	dic-22	dic-22	Procesos - Mkt y Sistemas	Gerente de Procesos	Empresa CRM		Per.Act/Per.Ant
Implementación CRM	ene-23	ene-23	Procesos - Mkt y Sistemas	Gerente de Procesos	Empresa CRM		(Encuestas
Plan de contingencia (Respaldo datos)	ene-23	ene-23	Sistemas	Gerente de Sistemas	Consultora Externa	\$ 500	NPS) 4. Nivel
Adquisición licencias de App (p/3 años)	ene-23	ene-23	Compras	Gerente de Compras		\$ 4,525	Satisfacción
Desarrollo de herramienta CRM	ene-23	dic-25	Marketing y Ventas	Gerente de Mkt			cliente interno
Implementación licencias de App	feb-23	feb-23	Sistemas	Gerente de Sistemas			Per.Act/Per.An
Monitoreo y evaluación desarrollo CRM	ene-23	dic-25	Procesos - Mkt y Sistemas	Gerente de Procesos	Empresa CRM		
TOTAL						\$ 7,834	

Fuente: Elaboración propia

Programa 2: Renovación tecnológica mesa de ayuda (redes sociales, web y 0800) con incremento de cantidad de recursos humanos para dicha atención.

En redes sociales, básicamente en Instagram y Facebook se encuentra continuos reclamos de diferentes situaciones de atención al cliente (débitos no autorizados, costos por renovación no especificados, no atención en 0800, no respuesta en la web, tarjetas no distribuidas, etc.) los cuales no son respondidos y por consiguiente el malestar de los clientes que lo traslada en comentarios totalmente nocivos para la imagen de la empresa.

El número de seguidores entre ambas redes sociales supera los tres millones de personas, con lo cual implica atención y resolución inmediata en virtud del efecto domino o reacción en cadena que ejerce lo planteado anteriormente.

Por tal motivo, en dicho programa se pretende implementar el servicio de chat bot en redes sociales (en la web se observa que se encuentra), que consisten en programas con los que una empresa permite que sus clientes puedan hallar respuestas a sus inquietudes por medio de la inteligencia artificial. Un chatbot imita la intervención de un vendedor o asesor para interactuar con los compradores (ComparaSoftware, 2020). Luego si el sistema no cubre las expectativas del cliente, derivar dicho reclamo a mesa de ayuda y/o call center (recursos humanos destinados a dicha atención). **En Anexo 3, ver presupuestos de implementación de sistema chat-bot. Cabe destacar que el control del servicio es a través del sistema CRM.**

Con lo cual, será necesario ampliar de recursos humanos en call center para mencionado objetivo. En este punto, no es contratar nuevos colaboradores, si no redireccionar plantel existente en la empresa.

Se adjunta el detalle del programa 2:

PROGRAMA 2 (importe expresado en miles)

Actividades	Alcance Temporal		Recursos				Indicadores
	Inicio	Fin	Humanos		Terceros	Económicos	
			Area	Responsable			
Determinar fehacientemente nivel de insatisfacción de clientes en redes sociales	jul-22	jul-22	Marketing y Ventas	Gerente de Mkt	Consultora Externa	\$ 500	1. Comentarios negativos Per. Act./Per.Ant. 2. Reclamos sin resolver Per.Act/Per.Ant 3. Cant. Clientes de baja Per.Act/Per.Ant
Relevamiento y búsqueda proveedor chatboot	ago-22	ago-22	Procesos - Mkt y Sistemas	Gerente de Procesos		\$ 250	
Definición del proveedor chatboot	set-22	set-22	Procesos - Mkt y Sistemas	Gerente de Procesos			
Adquisición licencias del sistema (p/tres años)	set-22	set-22	Compras	Gerente de Compras		\$ 2,073	
Ampliación instalaciones físicas mesa de ayuda/call center	oct-22	oct-22	Infraestructura	Gerencia de Arquitectura		\$ 600	
Adquisición de tecnología para chat boot y mesa de ayuda/call center	oct-22	oct-22	Compras	Gerente de Compras		\$ 1,000	
Elección rrhh de la empresa a destinar mesa de ayuda/call center	oct-22	oct-22	Recursos Humanos	Gerente de RRHH			
Capacitación de pnal destinado mesa de ayuda/call center	nov-22	nov-22	Recursos Humanos	Gerente de RRHH	Consultora Externa	\$ 500	
Definición de consultas que superan el chatboot y necesitan resolución mesa de ayuda/center	nov-22	nov-22	Procesos - Mkt y Sistemas	Gerente de Procesos			
Implementación chat boot	dic-22	dic-22	Procesos - Mkt y Sistemas	Gerente de Procesos	Empresa ChatBoot		
Implementación nueva mesa de ayuda/c. center	dic-22	dic-22	Procesos - Mkt y Sistemas	Gerente de Procesos			
Desarrollo de ambas herramientas	dic-22	dic-25	Marketing y Ventas	Gerente de Mkt			
Monitoreo y evaluación desarrollo CRM	dic-22	dic-25	Procesos - Mkt y Sistemas	Gerente de Procesos	Empresa ChatBoot		
Control del plan (p/ tres años)	dic-22	dic-25	Procesos - Mkt y Sistemas	Gerente de Procesos	Empresa CRM		
TOTAL						\$ 4,923	

Fuente: Elaboración propia

Programa 3: Incrementar la eficiencia y desempeño de los colaboradores, por medio de capacitaciones técnicas y personales.

En primer lugar, realizar evaluaciones de desempeño de los recursos de la empresa, la cual será establecida por el área de RRHH y realizada por el jefe inmediato superior de cada colaborador y de esta manera en forma ascendente. A los efectos de establecer prioridades y temáticas o tópicos de capacitación a desarrollar.

Luego, se realizarán los planes de capacitación a los miembros de la organización de Casa Central y Red de Sucursales, en función de lo mencionado anteriormente, principalmente de las áreas comerciales (y sistemas (tecnología) a los efectos de respaldar la mayor demanda de productos y servicios. Los ejes o temáticas de capacitación son: producto, modelos de precio, público objetivo, qué y cómo vender, metodología scrum y agiles, oratoria y comunicación). En virtud de mitigar tiempos y costos de traslados, dichas capacitaciones se efectuarán de forma virtual, como lo puede ser a vía Zoom o Meet y a través de una plataforma E-Learning contrata a tal efecto. Su respectiva organización y coordinación se encontrará a cargo del área de RRHH. La idea no es solamente instruir al personal mencionado de los nuevos servicios, si no también reforzar conocimientos de productos actuales y sumar cursos de oratoria y comunicación, sumamente relevantes a la hora de iniciar contacto verbal con los clientes.

Y, por otro lado, también en línea con lo mencionado precedentemente, pero con otro enfoque, pero más abarcativo y general de la persona de cada colaborador, se avanzará con procesos de acompañamiento reflexivo y creativo, a través del cual un profesional debidamente capacitado, acompañará a los colaboradores a conseguir sus objetivos (coaching), con lo cual se proyecta inspirar a maximizar el potencial personal y profesional, de un modo no directivo, a cada recurso de la empresa. En Anexo 4, ver presupuesto de capacitación y alcances.

Por último, culminadas esta primera etapa de capacitaciones previstas – capacitarse nunca se termina – es necesario evaluar las mismas en el desenvolvimiento externo de los colaboradores a través de encuestas de satisfacción de clientes y luego a los colaboradores en función del nivel, aceptación y aporte de las mismas.

Se adjunta el detalle del programa 3:

PROGRAMA 3 (importe expresado en miles)

Actividades	Alcance Temporal		Recursos				Indicadores Cualitativos
	Inicio	Fin	Humanos		Terceros	Económicos	
			Area	Responsable			
Confección de modelo de Evaluación de Desempeño	jul-22	jul-22	RRHH	Gerente de RRHH			1- Nivel medición
Realización de Evaluaciones de Desempeño a los colaboradores	ago-22	ago-22	Areas departamentales y gerencias	Gerentes de Area			satisfacción cliente per.
Ejecución de planes de capacitación	set-22	set-22	RRHH	Gerente de RRHH	Consultora RRHH	\$ 200	actual / Nivel de medición
Implementación de planes de capacitación técnicos	oct-22	feb-23	RRHH	Gerente de RRHH	Consultora RRHH	\$ 1,500	cliente per.
Implementación de Coaching Ontológico	ene-23	dic-23	RRHH	Gerente de RRHH	Consultora Coaching	\$ 1,781	Ant. 2. Nivel medición satisf.
Evaluación colaboradores de las capacitaciones	mar-23	mar-23	Compras	Gerente de Compras			Cliente ext.
Encuestas en clientes de atención y servicios	mar-23	abri-23	Marketing	Gerente de Mkt	Consultora	\$ 500	Per. Act/Per.
TOTAL						\$ 3,981	

Fuente: Elaboración propia

Programa 4: Reducir costos operativos a través de la optimización y mejoramiento de las plataformas virtuales.

Se proyecta realizar una optimización de sistemas informáticos en Tarjeta Naranja de forma global para robustecer los mismos ante el incipiente crecimiento de los servicios en la billetera virtual y Tienda Naranja que replicará en un incremento de clientes, previsto en programa 1. Asimismo, se corregirán problemas operativos, de procesamiento de datos con el correspondiente mejoramiento en la protección de activos de la información (seguridad informática) y así mitigar fraudes. Y atemperar situaciones legales que pueden perjudicar a la empresa. Cabe destacar que la presente optimización se realizará desde la Gerencia de Sistemas. Se proyecta la renovación tecnológica de servidores, y las redes de servicios de comunicación de datos; todo esto previsto en el presupuesto.

Es decir, la reducción de costos se vislumbra desde el recambio tecnológico para la reducción de los tiempos de procesos, eficientizar los mismos y evitar problemas operativos con los costos que esto conlleva en materia económica y de imagen. En Anexo 5 – Ver presupuesto recambio tecnológico.

Es importante destacar que todo esto, demandará exhaustivos controles de implementación y desarrollo posterior con respectivos evaluaciones y análisis. A cargo del área de Seguridad Informática y Gerencia de Sistemas.

Asimismo, por otro lado, el programa de reducción de costos también consiste en trabajar en dos frentes más: como los son estrategia en compras y negociación de bienes y

servicios, básicamente el desarrollo de proveedores locales para lograr mejores costos y establecer alianzas como lo es, con el proveedor de plásticos para tarjetas de crédito.

Y, en tercer término, concientizar a toda la Organización en el ahorro de gastos que puede hacer cada uno desde su lugar: ahorro energético, de impresión, reciclado de materiales, etc. Este punto es muy sencillo de realizar y practicar, y la forma más concreta es fomentar estas culturas del ahorro de los canales virtuales internos de comunicación y protectores de pantalla de cada pc de los colaboradores. -ⁱ

Se adjunta el detalle del programa 4:

Fuente: Elaboración propia

PROGRAMA 4 (importe expresado en miles)

Actividades	Alcance Temporal		Recursos				Indicadores Cualitativos
	Inicio	Fin	Humanos		Terceros	Económicos	
			Area	Responsable			
Sub Programa 1							
Análisis y relevamiento de performance de equipamiento tecnológico.	jul-22	jul-22	Sistemas	Gerente de Sistemas	Consultora en Sistemas	\$ 150	1- Nivel performance equipo actual/Nivel de performance equipo anterior. 2. Importe compras estratégicas per. actual/Importe compras estratégicas per. anterior. 3. Gastos corrientes per. actual/gastos corrientes per. Anterior.
Definición de programa de recambio tecnológico para optimizar procesos operativos	ago-22	ago-22	Sistemas	Gerentes de Sistemas			
Adquisición de servidores última generación y tecnología de comunicación	set-22	oct-22	Compras	Gerente de Compras		\$ 8,000	
Instalación de nuevo equipamiento	nov-22	nov-22	Sistemas	Gerente de Sistemas			
Evaluación de performance del equipamiento y del procesamiento operativo	dic-22	dic-22	RRHH	Gerente de RRHH			
Sub Programa 2							
Análisis y relevamiento de posibles desarrollo de proveedores locales y regionales	jul-22	jul-22	Compras	Gerente de Compras			
Conformación de alianzas estratégicas con proveedores para compras en escala y desarrollo comercial	ago-22	oct-22	Compras	Gerente de Compras			
Evaluación de las gestiones alcanzadas y su efectividad en materia de costos	nov-22	dic-22	Compras	Gerente de Compras			
Sub programa 3							
Concientización de cultura de ahorro energético, impresiones, celulares e insumos en general	jul-22	dic-25	RRHH y Marketing	Gerente de Mkt y RRHH			
Medición mensual de impacto económicos de los ahorros generados	jul-22	dic-23	Finanzas	Gerente de Finanzas			
TOTAL						\$ 8,150	

Fuente: Elaboración propia

Análisis Financiero,

- *Presupuesto:*

Programa	Recursos Financieros				
	2022	2023	2024	2025	Total
Programa 1	\$ 2,809	\$ 2,009	\$ 1,509	\$ 1,509	\$ 7,834
Programa 2	\$ 2,618	\$ 768	\$ 768	\$ 768	\$ 4,923
Programa 3	\$ 950	\$ 3,031	-	-	\$ 3,981
Programa 4	\$ 8,150	-	-	-	\$ 8,150
Total	\$ 14,527	\$ 5,808	\$ 2,277	\$ 2,277	\$ 24,888

- *Flujo de Fondos:*

(importe expresado en miles)

Ingresos	Proyectados			
	2022	2023	2024	2025
Programa 1		18,000	22,000	27,000
Programa 2		6,652	8,776	13,430
Programa 3		3,600	5,482	7,456
Programa 4		6,000	8,000	10,000
Total de Ingresos		34,252	44,258	57,886
Gastos Comercialización		-3,900	-4,879	-5,670
Gastos Administrativos		-3,072	-4,504	-5,432
Gastos Financieros		-2,130	-2,450	-4,281
Egresos Operativos (15% del total)		-9,102	-11,833	-15,383
Programa 1	-2,809	-2,009	-1,509	-1,509
Programa 2	-2,618	-768	-768	-768
Programa 3	-950	-3,031	-	-
Programa 4	-8,150	-	-	-
Egresos Programa	-14,527	-5,808	-2,277	-2,277
Utilidad Bruta	-14,527	19,342	30,148	40,226
Impuesto a las Gcias (35%)		-6,770	-10,552	-14,079
Utilidad Neta	-14,527	12,572	19,596	26,147

Fuente: Elaboración propia

En Anexo 6 se encuentra flujo de fondos año 2023.

En egresos operativos, se contempla el 15% total de los gastos de Tarjeta Naranja para la consecución de los planes de ejecución, en los cuales se incluye entre otros conceptos, el correspondiente a recursos humanos.

Según los EECC del año 2021 y 2020 la rentabilidad fue del 7% y 5% respectivamente. Lo cual se estima para el año 2022, una rentabilidad del 9%.

Se realiza proyección de ingresos y egresos totales de Tarjeta Naranja, tomando como parámetro información Balance contable al 31/12/21 extraído de la web de la empresa.

Totales Empresa	Real 2021	Inflación proyectada				
		2022 - 50%	2023 - 30%	2024 - 30%	2025 - 30%	
Ingresos	65,242	97,863	137,008	178,111	231,544	
Egresos	31,119	46,679	60,682	78,887	102,553	
Ingresos Plan			34,252	44,258	57,886	136,396

Se procede a calcular el ROI con el total de ingresos proyectados del plan = \$ 136.396 y la inversión total en el plan = \$ 24.888.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Ingresos proyectados} - \text{Inversión total}}{\text{Inversión total}} \times 100$$

$$\text{ROI} = 448\%$$

En función del cálculo del Retorno de la Inversión (ROI), se acepta la planificación estratégica, ya que, por cada peso invertido, Tarjeta Naranja recupera \$ 4,48 para el año 2025. Asimismo, se calculan los indicadores VAN y TIR, para lo cual se toma como referencia la tasa de Plazo Fijo actual (junio 2022) del 48% (inversiones > \$ 10mill.)

$$\text{VAN} = 10,980 \quad \text{Se acepta proyecto VAN} > = 0$$

$$\text{TIR} = 99.44\% \quad \text{Se acepta proyecto TIR} > 0 > \text{Tasa de referencia } 48\%$$

Conclusiones y Recomendaciones

Como corolario al presente reporte de caso, se concluye que Tarjeta Naranja es una empresa consolidada, con nombre propio e importante recorrido en el mercado financiero nacional en el cual se destaca por su liderazgo en volumen de tarjetas de crédito, su distinción en atención y experiencia al cliente, cultura organizacional e incipiente desarrollo en su billetera virtual Naranja X, el cual se entiende debería ser el primordial negocio en el corto plazo.

De todas maneras, y en función del análisis realizado, su rentabilidad ha decrecido según los últimos EECC, fundamentalmente por el contexto económico – social y por falencias propias de la Organización, como es el deficiente desarrollo y actualización de productos y servicios de acuerdo a los requerimientos y necesidades del mercado y clientes, imagen negativa en redes sociales y un plan de marketing poco eficaz, incisivo y concreto.

En virtud de lo planteado, y teniendo en cuenta los constantes cambios que las empresas experimentan por la situación económica en la cual atraviesa el país, es imprescindible el desarrollo de una planificación estratégica. Con esto se busca, lograr los objetivos y hacerse sustentables en el tiempo, detectando el mejor camino para el crecimiento y desarrollo. Entonces, se propone la implementación de una Planificación estratégica como instrumento para aumentar la rentabilidad en un 20% para diciembre del año 2025, teniendo como parámetro el cierre estimado del presente ejercicio (año 2022).

Los planes de acción propuesto son para competir, mejorar su posición de mercado y su desempeño, a partir de la combinación de opciones con las que cuenta la empresa en su situación actual y oportunidades existentes en la Industria. La estrategia diseñada es la comunión entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado de tal manera de definir la esencial naturaleza de los negocios en que se encuentra la organización y los negocios que se vislumbran a futuro.

Es decir, la planificación estratégica a llevar adelante no se remite exclusivamente a un plan comercial o de marketing propiamente dicho, si bien los dos primeros objetivos específicos apuntan a incrementar las ventas optimizando la billetera virtual y la atención al cliente (en redes sociales y canales alternativos), en los restantes objetivos se apunta a la capacitación de los recursos humanos con el valor agregado del coaching para potenciar el perfil de los colaboradores y a una reducción de costos, que implica a toda la Organización, partiendo de la base de una renovación tecnológica para la efficientización de procesos para la mitigación de errores operativos y tiempos de ejecución, e incursionando en compras y alianzas

estratégicas con proveedores y culminando con la concientización de los recursos humanos con la cultura del ahorro, cada uno desde su lugar de trabajo.

A los efectos de validar el proyecto en cuestión se realizan las estimaciones en materias de ingresos de los planes de acción con sus respectivas inversiones y egresos anuales, correspondiente a la implementación del mismo. Asimismo se estima que el Valor Actual Neto es de \$ 10.980.000 (mayor a cero), su Tasa Interna de Retorno es 99.44% superior a la tasa de referencia (Plazo Fijo) y el Retorno de la Inversión (ROI) es de 448%, es decir por cada peso invertido se recupera \$ 4,48. Por tal motivo, el proyecto es altamente rentable desde el punto de vista cuantitativo y enormemente prometedor desde el punto de vista cualitativo en virtud de la expectativa que genera en la Organización determinados cambios de cara al cliente externo e interno y los beneficios personales que conlleva en cada uno de los recursos humanos. Se acepta la realización de la Planificación estratégica.

Como conclusión, Tarjeta Naranja mejorará notablemente su performance operativa y comercial, lo cual le brindará mayor protagonismo en el mercado, amplificando su oferta en servicios y alternativas financieras, que contribuirá a ampliar su cartera de clientes, mantener los actuales y crecer en rentabilidad y potencial apertura de nuevas opciones comerciales a corto plazo.

Como se ha mencionado en un comienzo, el presente reporte de caso se ha realizado en función de la problemática del decrecimiento de la rentabilidad de Tarjeta Naranja por la situación económica –social y otros falencias mencionadas correspondiente a la Organización, sin embargo, también se identificaron otros aspectos que en futuro próximo podrían ser analizados y puestas en contexto a los efectos de potenciar y retroalimentar el proyecto prevista, lo cual es sumamente necesario en aquellas etapas de revisión general y verificación y descubrimiento de nuevas oportunidades de crecimiento.

En la línea aludida, se recomienda indagar e investigar en tres aspectos: A)Cuadro de mando integral; seguramente en la organización surgirá la necesidad de crear una metodología para medir las actividades en términos de su visión y estrategia, proporcionando a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio. Adicionalmente, un sistema como el CMI permite detectar las desviaciones del plan estratégico y expresar los objetivos e iniciativas necesarios para reconducir la situación.

B)Ampliación de la billetera virtual a otras fronteras, como puede ser en primer lugar a los países limítrofes. Ejemplo actual, expansión de Ualá en Colombia y Perú.

C)Responsabilidad Social Empresaria, profundizar en el compromiso consciente en las expectativas ambientales, más precisamente en la disminución paulatina de la emisión de

plásticos de tarjetas de crédito. Y replicar de alguna manera las iniciativas en el tema, del BBVA, primer Banco en emitir tarjetas de crédito con plástico reciclado.

Bibliografía

- Alexander, A. (14 de 07 de 2021). *Prensario TI Latin America*. Obtenido de Prensario TI Latin America: <https://prensariotila.com/33793-banca-tradicional-vs-fintechs/#:~:text=La%20nueva%20generaci%C3%B3n%20de%20bancos%2C%20como%20las%20fintechs%2C,donde%20la%20propuesta%20de%20valor%20cloud%20toma%20relevancia.>
- Asociación de Bancos de la Argentina*. (2022). Obtenido de Asociación de Bancos de la Argentina: <https://aba-argentina.com/apoyo-empresario-al-nuevo-acuerdo/>
- BBVA*. (23 de 07 de 2021). Obtenido de BBVA: <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/asi-obtienen-una-segunda-vida-las-tarjetas-de-debito-y-credito-recicladas/>
- BCRA*. (Proveedores de Servicios de Pago). *Proveedores de Servicios de Pago*.
- Bezos, J. (2021). *The Entrepreneurs Times*. Obtenido de The Entrepreneurs Times: <https://theentrepreneurstimes.com/jeff-bezos-las-3-estrategias-que-llevaron-al-exito-a-amazon/>
- Blanco Gómez, D. (30 de 12 de 2021). *Infobae*. Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/economia/2021/12/30/impuestos-record-la-argentina-es-el-segundo-pais-con-mayor-presion-tributaria-de-america-latina/>
- CMF Banco Corporativo*. (07 de 05 de 2021). Obtenido de CMF Banco Corporativo: <https://www.bancocmf.com.ar/protocolo-de-finanzas-sostenibles-de-argentina-banco-cmf/>
- Contreras, S. (04 de 16 de 2022). *El País Financiero*. Obtenido de El País Financiero: <https://elpaisfinanciero.com/fintech-una-amenaza-para-la-banca-ceo-de-jpmorgan/>
- Cuparo Ortiz, M. (11 de 04 de 2022). *BAE Negocios*. Obtenido de BAE Negocios: <https://www.baenegocios.com/economia/El-PBI-recupero-casi-todo-lo-perdido-y-en-2022-el-limite-lo-pone-el-dolar-20220223-0057.html>
- Delgado, D. G. (2022). Obtenido de <https://diarioimpulso.com.ar/post/como-impacta-en-argentina-el-conflicto-rusia-ucrania>
- Ecommerce-platforms*. (2022). Obtenido de Ecommerce-platforms.: <https://ecommerce-platforms.com/es/glossary/payment-service-provider>
- Estrategias de Inversión*. (20 de 12 de 2021). Obtenido de Estrategias de Inversión: https://es.finance.yahoo.com/noticias/banco-santander-modelo-atenci%C3%B3n-cliente-085000581.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS5hci8&guce_referrer_sig=AQAAAJNpjTv0OZOAbivwCKiNeUa4qHHMcUMpzHidRE2YxMqcObSb0UjRqjmd6QL0BNSG5W0t2z6-

- Gancedo, S. (03 de 02 de 2022). *Infobae*. Obtenido de Infobae:
<https://www.infobae.com/opinion/2022/02/03/mas-alla-del-crecimiento-cuales-son-las-cuentas-pendientes-de-las-fintech-en-argentina/>
- Gonzalez Fajardo, D. (14 de 12 de 2021). *COBIS Financial Agility Partners*. Obtenido de COBIS Financial Agility Partners: <https://blog.cobiscorp.com/tendencias-2022-tecnologia-banca>
- INDEC. (2022). *Informe Técnico/ Vol. 6, nro 60 - ISSN 2545-6636*.
- Inversor Latam*. (27 de 05 de 2020). Obtenido de Inversor Latam:
<https://inversorlatam.com/la-aparicion-de-las-fintech-ha-obligado-a-la-transformacion-digital-del-sector-financiero-tradicional/>
- IPROUP*. (25 de 02 de 2022). Obtenido de IPROUP: <https://www.msn.com/es-ar/noticias/otras/billeteras-virtuales-el-central-lanz%C3%B3-nuevas-regulaciones-anti-fraude-que-alertan-a-las-fintech/ar-AAUi439>
- Kotler, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Pearson.
- Library*. (2022). Obtenido de Library: <https://1library.co/article/amenazas-nuevos-competidores-fuerzas-industria-financiera.zgweomny>
- Naranja*. (2022). Obtenido de Naranja:
https://assets.ctfassets.net/yxlyq25bynna/7moJwBYeT30aCIukXfoxpj/3bdc0cfce8ad0ed14a1e6481f991e13d/C__digo_de_Conducta_ND_v2.pdf
- Ortiz, A. E. (30 de 09 de 2020). *HostDimeBlog - Premier Global Date Centers*. Obtenido de HostDimeBlog - Premier Global Date Centers: <https://blog.hostdime.com.co/historia-de-las-fintechorigen-evolucion/>
- Paolo Barbieri, C. d. (12 de 2021). Obtenido de
<https://www.cronista.com/apertura/empresas/para-la-argentina-la-tecnologia-es-la-soja-digital/>
- Silva, L. (2022). *Hubspot*. Obtenido de Hubspot: <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategia-diferenciacion>
- Tarjeta Naranja*. (2022). Obtenido de Tarjeta Naranja:
<https://www.naranja.com/ayuda/tarjetas-de-credito/tramite-de-solicitud>
- Tecnopymes*. (2 de 12 de 2021). Obtenido de Tecnopymes:
<https://tecnopymes.com.ar/2021/12/02/alejandro-butti-ceo-de-santander-destaco-la-solidez-del-sistema-financiero/>

Telam Digital. (11 de Abril de 2022). Obtenido de Telam Digital:

<https://www.telam.com.ar/notas/202203/585678-acuerdo-fmi-empresas-precios-pesce.html>

Thompson, P. (2002). *Administración estratégica*.

Anexo 1 – Programa 1

Presupuesto CRM: extraído de www.sugarcrm.com/es/pricing

Se entiende que la prestación Serve – Para héroes de la atención al Cliente – del proveedor Sugar CRM es suficiente para el proceso en cuestión. Con un costo por usuario de USD 80,00:

Costo x Usuario:	usd 80,00
Cant usuarios:	50
Promedio TC	\$ 125.70
Total Anual:	\$ 502,780.00
Total x 3 años:	\$ 1,508,340.00

Solucione los casos más problemáticos de sus clientes y facilite una experiencia positiva y exclusiva en cada punto de contacto para fomentar relaciones comerciales duraderas con los clientes. Sugar Serve es una experiencia de usuario mejorada para el personal de soporte de su empresa, con el objetivo de resolver los problemas de sus clientes con rapidez y facilidad. Una Solución Eficaz de Soporte Basada en Procesos Con flujos de trabajo predefinidos para gestión de SLA, informes listos para usar y modernas funciones de autoservicio, Serve tiene todo lo que necesita para empezar a satisfacer a sus clientes hoy mismo. Una Visión del Cliente Realmente Completa Serve hace uso de la plataforma de datos de cliente inteligente exclusiva de SugarCRM, que le permite acceder a la información e insights relevantes del cliente útiles para la toma de decisiones y una rápida resolución de los problemas de los clientes.

Características del Servicio:

- A- Service Console: Una interfaz unificada que capacita a los agentes para ser más productivos y conocer mejor a los clientes con los que interactúan.
- B- Gestión de Casos: Los problemas de los clientes pueden ser gestionados en varios canales, con la posibilidad de asegurar que se cumplan los acuerdos de servicio.
- C- Gestión de SLA: Calcule y mida automáticamente el funcionamiento de su departamento de soporte en relación a los acuerdos de servicio más complejos, incluidos los centros de negocios ubicados en varias zonas geográficas y los horarios laborales correspondientes.
- D- Asignación de Casos Reglas empresariales predefinidas para la asignación de casos entrantes, incluidas escalaciones y reasignaciones basadas en tiempo, todo ello con en SugarBPM.

- E- Autoservicio: Ayuda a sus clientes a ayudarse a sí mismos. El portal de autoservicio y la base de conocimientos de Sugar permiten a los usuarios resolver rápidamente problemas comunes, generando satisfacción y cubriendo costes de soporte al cliente.
- F- Informes y Análisis Los informes y dashboards integrados proporcionan a los directores de centros unos insights más detallados sobre las métricas relevantes, para ofrecer al cliente una experiencia exclusiva.

Anexo 2 – Programa 1

Costos de Licencias de Desarrollos para Aplicaciones Fintech: Se focaliza para dichas prestaciones en el proveedor Design (<https://appdesign.dev/desarrollo-apps-fintech>) el cual se caracteriza por la solución de necesidades actuales que surgen con la nueva banca digital. Con el incremento de los sistemas descentralizados basados en blockchain, desarrollan apps para dar soluciones digitales a bancos o billeteras virtuales que operan con divisa tradicional y criptomonedas.

- A - Diseño UX/UI para aplicaciones en Fintech y Banking.
- B- Rendimiento en la nube para nuestras soluciones Fintech.
- C- Desarrollo de proyectos de blockchain para Startups.
- D- Soluciones para la nueva banca digital corporativa.
- E- Desarrollo de aplicaciones para finanzas personales.
- F- Desarrollo de apps billeteras y gestión de monedas.
- G- Conexiones API para datos estadísticos de bolsa y cripto en tiempo real.
- H- Implementación de sistemas de pago para apps.

Desde la empresa AppDesign se ofrece todo tipo de soluciones para la banca digital. Nuestros expertos en programación con experiencia en el sector Fintech, creará tu proyecto. El diseño de una nueva experiencia de usuario para la banca digital, es el futuro que estamos construyendo a nuevos clientes. Somos expertos en diseño UX (experiencia de usuario) creando desarrollos personalizados para la banca.

Los costos anuales aproximados de las licencias de cada servicio rondan los usd 4.000,00 y usd 6.000,00.

Anexo 3 – Programa 2

Costos de licencias de sistema chat-bot, una empresa de renombre en el mercado de dicha tecnología lo es Asisteclik (www.asisteclik.com/pricing.html). El cual crea bots a medida y

con flujos de conversaciones avanzados, bots para marketing, ventas, atención al cliente con Inteligencia Artificial e integra el bot con aplicaciones externas.

Costo x Usuario:	usd 110,00
Cant usuarios:	50
Promedio TC	\$ 125.70
Total Anual:	\$ 691,322.50
Total x 3 años:	\$ 2,073,967.50

Anexo 4 – Programa 3

Plan de capacitación, se desarrolla a través de la Plataforma Educativa (www.educativa.com) la cual es de origen hispánico con sucursal en Rosario – Santa Fé. Plataforma de e-learning para dictar cursos y gestionar material educativo a través de internet, ideal para escuelas, instituciones, empresas o consultoras que deseen impartir cursos a distancia o apoyar la capacitación presencial. Poseen varias temáticas como atención al cliente, comercialización, liderazgo, planificación estratégica de negocio, ventas, etc.

Es posible negociar un plan corporativo estimativo para cien recursos con un costo de \$ 1.500,00 la hora de plataforma, proyectando 10 horas por recurso; haciendo un total de \$ 1.5 millones la inversión (técnicamente es un gasto).

En relación al coaching, los costos son extraídos de (<https://toexecutive.com/tarifas-y-precios-de-executive-coaching/>) el cual asciende a 150 euros la sesión individual de 90 minutos.

En esa etapa presupuestada, se contempla brindar el servicio a 50 recursos.

Recursos	50
Costo Sesión Corp	€ 150.00
Tipo de Cambio	\$ 118.75
Sesión x Recursos	2
Total	\$ 1,781,250.00

Anexo 5 – Programa 4

La renovación tecnológica para mejorar los procesos operativos para reducir costos y mitigar riesgos se refiere a servidores de alta performance y última generación, y a equipamiento de comunicación de datos. Dichos costos son extraídos de www.oportutek.com.

Anexo 6 – Flujo de Fondos Año 2023 (mensualizado)

Ingresos	Año 2023												Totales
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Programa 1	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
Programa 2	554	554	554	554	554	554	554	554	554	554	554	558	6,652
Programa 3	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600
Programa 4	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Total Ingresos	2,854	2,858	34,252										
Gastos Comercialización	-325	-325	-325	-325	-325	-325	-325	-325	-325	-325	-325	-325	-3,900
Gastos Administrativos	-256	-256	-256	-256	-256	-256	-256	-256	-256	-256	-256	-256	-3,072
Gastos Financieros	-177	-177	-177	-177	-177	-177	-178	-178	-178	-178	-178	-178	-2,130
Egresos Operativos (15% del total)	-758	-758	-758	-758	-758	-758	-759	-759	-759	-759	-759	-759	-9,102
Programa 1	-167	-167	-167	-167	-167	-167	-167	-167	-167	-167	-167	-167	-2,009
Programa 2	-64	-64	-64	-64	-64	-64	-64	-64	-64	-64	-64	-64	-768
Programa 3	-253	-253	-253	-253	-253	-253	-253	-253	-253	-253	-253	-254	-3,032
Programa 4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Egresos Programas	-484	-485	-5,808										
Utilidad Bruta	1,612	1,612	1,612	1,612	1,612	1,612	1,611	1,611	1,611	1,611	1,611	1,614	19,342
Impuesto a las Gcias (35%)	-564	-564	-564	-564	-564	-564	-564	-564	-564	-564	-564	-565	-6,770
Utilidad Neta	1,048	1,048	1,048	1,048	1,048	1,048	1,047	1,047	1,047	1,047	1,047	1,049	12,572

Nota: Se trasladan el 15% del total de los egresos de Tarjeta Naranja de acuerdo a proyección, observando como base EECC Año 2021