

Universidad Siglo 21



Trabajo final de grado

Reporte de Caso - Tarjeta Naranja

Plan Estratégico para Naranja X

Licenciatura en Administración

Enrique Velasco López

DNI: 95121255

Legajo: ADM05865

Tutor: Patricia Barrón

Resumen

La morosidad es un problema central para las empresas de servicios financieros y Tarjeta Naranja no es la excepción. A través de la planificación estratégica, combinada con la implementación de nuevas tecnologías, este trabajo propone que la empresa alcance una reducción del 10% en el número de clientes en situación de morosidad en un periodo de 36 meses. En primer lugar, se realiza un análisis de la situación de la empresa en el cual se identifica al incremento en los atrasos e impagos, resultado de la actual crisis económica, como una amenaza considerable. A continuación, se arriba a un diagnóstico organizacional y se proponen unas series de mejoras que incluyen planes de acción para disminuir los índices de mora, incorporando herramientas tecnológicas de inteligencia artificial para el análisis de cartera, ofreciendo planes de refinanciamiento e incluso incorporando y formando a personal en temas específicos vinculados con la gestión de morosidad. Finalmente, se detalla cómo se espera lograr la disminución en los atrasos e impagos, la reducción de los costos y el incremento de los ingresos por servicio a través de esta propuesta, consiguiendo generar una mayor rentabilidad para la empresa.

Palabras Claves: Morosidad; Inteligencia Artificial; Refinanciamiento; Capacitación.

ABSTRACT

High delinquency rates are a considerable problem for most companies in the financial services industry and Tarjeta Naranja is no exception. Through strategic planning, combined with the implementation of technological solutions, this work argues Tarjeta Naranja can reduce 10% its volume of late payments. Firstly, a situation analysis is conducted in which growing delinquency, consequence of the current economic crisis, is identified as a considerable issue. Secondly, a series of proposals are formulated, consistently with an organizational diagnostic, to reduce delinquency rates. These include incorporating artificial intelligence solutions for portfolio analysis, offering re-financing alternatives to customers, and even hiring and training personnel in credit management topics. Finally, this work exposes in detail how Tarjeta Naranja would be able to reduce the percentage of late payments, reduce costs and grow service income through implementing this proposal, leading to a greater return for the company.

Keywords: delinquency rates, artificial intelligence, refinancing, training.

INDICE

1	INTRODUCCIÓN.....	4
2	ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.....	5
2.1	DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN.....	5
2.2	ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO.....	6
2.2.1	<i>Factores Políticos.....</i>	6
2.2.2	<i>Factores Económicos.....</i>	7
2.2.3	<i>Factores sociales.....</i>	8
2.2.4	<i>Factores tecnológicos.....</i>	9
2.2.5	<i>Factor ecológico.....</i>	9
2.2.6	<i>Factores legales.....</i>	10
2.2.7	<i>Conclusión Pestel.....</i>	11
2.3	CINCO FUERZAS DE PORTER.....	11
2.3.1	<i>Poder de negociación de los Proveedores.....</i>	11
2.3.2	<i>Poder de negociación de clientes.....</i>	12
2.3.3	<i>Competencia en mercado.....</i>	12
2.3.4	<i>Sustitutos.....</i>	14
2.3.5	<i>Amenaza nuevos Competidores.....</i>	14
2.4	ANÁLISIS INTERNO.....	15
2.4.1	<i>Cadena de valor.....</i>	15
2.4.2	<i>Análisis FODA.....</i>	21
2.4.3	<i>Conclusión FODA.....</i>	22
3	MARCO TEÓRICO.....	22
4	DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN.....	24
5	OBJETIVOS.....	25
5.1	OBJETIVO GENERAL.....	25
5.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	26
6	DIAGRAMA DE GANTT.....	35
7	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	35
7.1	ROI.....	35
8	CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES.....	37
9	REFERENCIAS.....	38
10	ANEXOS.....	41

1 Introducción.

El presente trabajo tiene por objetivo desarrollar una planificación estratégica para la empresa Tarjeta Naranja, con el fin de reducir los índices de morosidad, ya que se considera que los mismos aumentarían debido a la crisis económica y social que atraviesa el país.

Tarjeta Naranja es una empresa financiera que nació hace 37 años. En sus inicios empezó como un emprendimiento de indumentaria deportiva, con la finalidad de facilitar condiciones de pago a sus clientes empezaron a ofrecer financiamiento a través de tarjetas de compras. Desde 1985 pertenece al holding Tarjetas Regionales S.A, que es propiedad en su totalidad del Grupo Financiero Galicia. En 2019 se transformó, gracias a la tecnología, en una plataforma masiva de acceso a bienes y servicios financieros, denominada Naranja X.

Es la tercera tarjeta más elegida en Argentina, con más de 5 millones de clientes, 9 millones de plásticos emitidos, factura \$ 5700 millones. Cuenta con 225.000 comercios adheridos, 170 sucursales y más de 100.000 dispositivos de toque, que son los dispositivos para vender y para poder cobrar, no solamente con Naranja X, sino con cualquier tarjeta (Jachevasky, 2022).

La estrategia de la compañía se centra en el proceso la transformación y evolución del modelo de atención y en la experiencia del cliente enfocado en dos ejes: hacer evolucionar el negocio actual y desarrollar nuevos negocios con base digital.

Uno de los antecedentes de éxito de instituciones financieras por reducir las tasas de morosidad fue el banco Santander. El Banco desarrollo diferentes herramientas como la utilización del programa “Gestión Anticipada de Riesgos”, haciendo un seguimiento específico de las carteras de crédito según sus diversos grados de vulnerabilidad, a su vez definieron distintos escenarios de referencia, determinando un valor a cada parámetro de riesgo de cada escenario. Estos parámetros se obtuvieron a través de modelos estadísticos econométricos con información interna. La puesta en marcha de un nuevo sistema de seguimiento SCAN (Santander Customer Assessment Note), cuyo objetivo es establecer el nivel de seguimiento, las políticas y acciones específicas para todos los clientes con tratamiento individualizado, en función de su calidad crediticia y sus circunstancias particulares. Estas nuevas herramientas junto a las medidas de mitigación del riesgo que llevaba desarrollando el banco Santander, ayudaron a la compañía a reducir sus índices de morosidad

2 Análisis Externo e Interno de la organización.

Para realizar el siguiente análisis de los factores externos e internos del negocio que pueden influir en su desarrollo, se utilizarán los siguientes métodos y herramientas:

- Análisis Pestel: A través del cual se relevan las condiciones que impactan a la empresa en el orden Político, Económico, Social, Tecnológico, ecológico y legal. Estas variables pueden incidir de manera directa o indirecta, o en algunos casos ser irrelevantes. Sin embargo, son necesarias para tener conocimiento del escenario a enfrentar.
- Análisis Foda: busca identificar las fortalezas y las debilidades de Tarjeta Naranja. “El análisis interno, sumado a un análisis del entorno exterior de la compañía, brinda a los administradores la información que necesitan para elegir la estrategia y el modelo de negocio que permitirá que su compañía conquiste una ventaja competitiva sostenida.(Administración estratégica Teoría y casos, 2015, p 82)
- Cinco fuerzas de Porter: Se realiza un análisis completo de la empresa por medio de un estudio de la industria, con el fin de saber dónde está colocada una empresa en referencia a la competencia.
- Cadena de valor: Es una herramienta que permite identificar las ventajas competitivas de la organización, detectando aquellas actividades internas que generan valor a la empresa.

2.1 Descripción de la situación.

En un contexto donde la pandemia por el COVID-19 contribuyó a deteriorar aún más la precaria situación respecto de la inclusión financiera en América latina que ya poseía unos niveles extremadamente bajos en comparación con los países más desarrollados, la tecnología Fintech ofrece herramientas adecuadas para poder disminuir dicha brecha digital e integrar con el mundo de los pagos electrónicos a quienes por diversas razones operan por fuera de los sistemas bancarios y financieros tradicionales.

En el caso de estudio se observa como Tarjeta Naranja comenzó un proceso de transformación, evolucionando su modelo de negocio hacia una plataforma de acceso a productos y servicios financieros hasta convertirse en una Fintech (Naranja, 2019). La estrategia de Tarjeta Naranja es aprovechar la innovación de la evolución digital que permite la tecnología para la incorporación de las personas que están fuera del sistema

financiero tradicional. Mediante nuevos modelos de negocio, a un costo más competitivo y con mayor valor agregado.

Para poder anticiparse a los posibles problemas y condiciones del mercado, se realiza un análisis del ambiente externo mediante herramientas que ofrecen información valiosa para el potencial, posicionamiento y dirección hacia dónde queremos que vaya la empresa.

2.2 *Análisis del ambiente externo*

Para entender un poco más en profundidad la realidad en la que se encuentra inmersa Tarjeta Naranja, se realiza el análisis PESTEL.

2.2.1 *Factores Políticos*

- Sistema político existente: republicano, federal y democrático. Gran centralización de población e influencia en la Capital Federal.
- Presidente electo: Alberto Fernández (desde el 10 de diciembre de 2019); el presidente es tanto jefe del Estado como jefe de Gobierno.
- Próximas elecciones Presidenciales: octubre de 2023, Legislativas (senado y diputados).
- Principales partidos políticos:
 - Frente para todos: Coalición que busca crear una unión de todos los partidos de centro-izquierda, peronistas, socialdemócratas, socialistas y progresistas en general.
 - Juntos por el cambio (JxC), antiguamente “Cambemos”. Coalición de partidos de centro-derecha, Radicales, peronismo federal y democracia cristiana.
 - Consenso Federal: Coalición de centro, peronismo federal y progresismo.
 - Frente de izquierda y Los trabajadores (FIT): Extrema izquierda, trotskismo.
 - Movimiento Popular Neuquino: Partido político provincial, centro, regionalismo, neoperonismo y tercera vía.
 - Libertad avanza: Partido liberal, encabezado por Javier Milei.
- Acción sindical: En la actualidad existen en argentina 5 centrales sindicales (CGT dirigida por Héctor Dar, CGR, Bajo conducción del dirigente camionero Hugo

Moyano, CTA dirigida por el docente Higo Yasky, CTA, Bajo la dirección de Pablo Micheli y CGT azul y blanca, bajo la conducción de Luis Barrionuevo. Todas con gran influencia en el país (Robles, 2019).

- Acción Empresarial: Representación a través de Cámaras según el sector de actividad.

El pasado mes de noviembre de 2021 se realizaron elecciones de medio termino donde el oficialismo fue derrotado y perdió el control del senado. En la actualidad, la coalición de gobierno se encuentra en una grave crisis interna entre el presidente Alberto Fernández y su vicepresidente, Cristina Kirchner. La situación es aún más grave en un contexto social y económico que demanda soluciones urgentes a la crisis económica que golpea Argentina. Asimismo, también existen tensiones dentro de los partidos que componen la coalición de Juntos por el cambio, que posiblemente no se resolverán hasta las primarias que se celebrarán unos meses antes de las elecciones de 2023.

En este contexto, las ultimas encuestas reflejan un triunfo de la oposición para las próximas elecciones presidenciales de finales de 2023 (Buttie, 2022).

Esto podría representar un cambio de rumbo en la política económica, dando lugar a una apertura de la misma, una reducción del déficit y gasto público, reducción de la brecha cambiaria y una mayor apertura a los mercados de capitales, con la intención de volver a tener financiamiento exterior. Todas estas medidas estarían condicionadas por la el acuerdo con el FMI de 2018, fue ratificado por el gobierno de Alberto Fernández que impone a la Argentina tres condiciones clave en línea con la operatoria de la Deuda del Estado:

- Déficit Fiscal no se financie con Emisión Monetaria
- Tasas de Interés Reales sean positivas, esto es, superiores a la Inflación.
- Aceleración del ritmo de Devaluación del Peso.

2.2.2 Factores Económicos

Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica, con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año. En 2021, el país tuvo una subida estimada del PIB de 10,3% Pero todavía sin recuperar los efectos de la pandemia Covid-19 , donde el año anterior llevo a la Argentina a un descenso del 11,8%, del PIB (Banco Mundial, 2021).El informe mensual del banco central de la república de Argentina del mes de julio situó la inflación en el 7,4 % , la más alta de los últimos 30 años. La inflación interanual al mes

de julio supera el 71%. Y se prevé que a finales de año este en torno al 90%. Recientemente el BCRA anuncio una subida de la tasa de interés situando al 69,5% n.a. con el objetivo de estimular el ahorro y bajar la inflación (Banco Central de la Republica de Argentina [Bcra], 2022).

Lo expuesto se ve reflejado en el sistema financiero, en una inexistencia de líneas de créditos, y altos niveles de morosidad.

La aceleración inflacionaria terminará impactando en el nivel de consumo, que junto con el encarecimiento del crédito impactaran negativamente sobre la tasa de crecimiento que según la consultora Latín Focus no superara este año el 3% del PIB en el 2022. (“Inflation comes” 2022).

El tipo de cambio oficial se encuentra en torno a los 140 pesos y el dólar blue a \$300, la brecha cambiara es más del 100% una de las más altas de los últimos años.

En cuanto a las reservas del banco central estas se encuentran en torno a los 1000 millones de dólares a pesar de contar con la liquidación histórica del sector del agro, el banco central no logra recuperar las reservas que van disminuyendo poco a poco.

La pérdida de reservas y la elevada brecha cambiaria son claras señales de que el tipo de cambio se encuentra en un nivel bajo. La intención del nuevo ministro de economía es no realizar una devaluación que ineludiblemente llevaría consigo una recesión.

Para la agencia de noticias financieras estadounidense Bloomberg, el BCRA está intentado desesperadamente evitar una devaluación del peso. “Con una inflación que se acerca a los tres dígitos, y según los economistas, a solo uno o dos errores de política de desencadenar una hiperinflación” (Scott, 2022). (Ver Anexo1)

2.2.3 Factores sociales

La sociedad argentina se segmenta en, en un extremo, una clase alta (entre 5% y 10% de la población), y en el otro, una clase baja paupérrima 8,2% o pobre 37,3%, dejando una clase media que abarca al 41% de la población (Indec, 2022). La tendencia inflacionista que sufre Argentina en los últimos años se ve reflejada en los altos índices de pobreza que no paran de crecer. Se estima que para las elecciones de 2023 el índice de pobreza llegara al 50% de la población. (Ver anexo 2). En forma paralela se mueve el consumo que, afectado por el efecto inflacionista el dinero pierde valor y la capacidad adquisitiva se resiente. Según los datos que fueron difundidos por la consultora Focus Market, el consumo masivo en los comercios de cercanía tuvo en abril la mayor caída

porcentual interanual de los últimos diez meses, con una retracción del 8,7% que dejó un saldo negativo del 3,1% en el primer cuatrimestre (“Caída del poder adquisitivo”, 2022) Según el Indec, la canasta básica del mes de junio 2022 se situó en \$33.727,12, un incremento del 63,7% respecto al año anterior (Indec, 2022).

El perfil del usuario Fintech, la distribución por género, el 61% son hombres y el 39% son mujeres, y en cuanto a su edad, el 40,2% tiene entre 36 y 50 años, el 30% entre 26 y 35 (30%) y 23,3% los mayores de 51, y solo el 6,5% entre 18 y 25 años (Más del 20%, 2021).

2.2.4 Factores tecnológicos

La velocidad con la que se están incorporando los avances tecnológicos se ve reflejado de manera significativa en el sector financiero, que se ha visto favorecido tras la pandemia. La aparición de nuevos modelos de negocio apoyados de la tecnología son un incentivo para la aparición de nuevas oportunidades. En este sentido la aparición de las Fintech ha revolucionado la industria, convirtiendo a estos startups en la mayor competencia de las entidades financieras tradicionales.

Entre los nuevos modelos de negocio que han introducido las Fintech podemos destacar, financiamiento colectivo (*crowdfunding* y *crowdlending*), *blockchain* y criptoactivos, seguros (*insurtech*), seguridad informática, operaciones de préstamos e inversiones, servicios B2B y servicios de pago y transferencias. La transformación tecnológica es un elemento fundamental de las estrategias a seguir para obtener una ventaja competitiva, la aparición de las Fintech va llevar consigo la redefinición del sistema financiero augurando una fuerte transformación del mercado en el futuro y una pieza fundamental para la inclusión financiera.

2.2.5 Factor ecológico

En los últimos años estamos viviendo como se ha incrementado el interés por el cambio climático. En la 21ª Conferencia en París de 2015, las partes de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC), alcanzaron un acuerdo histórico con el objetivo de combatir el cambio climático y acelerar e intensificar las acciones y las inversiones necesarias para un futuro sostenible con bajas emisiones de carbono. Se definió la agenda para el desarrollo los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con metas para el 2030. Cabe destacar que 5 de los 17 Objetivos de Desarrollo

Sostenible que elaboró la ONU hacen mención a lograr la inclusión financiera de diversos sectores de la sociedad. El sistema financiero debe integrarse en la consecución de los objetivos para el 2030 promoviendo inversiones responsables impulsando productos financieros innovadores (como los préstamos y bonos sociales, los bonos verdes, bonos sostenibles o los bonos ODS), que pueden servir a las empresas para obtener rentabilidad e impactar de forma positiva sobre alguno o varios de los ODS.

“La inclusión financiera es una herramienta que potencia la generación de oportunidades y fortalece la capacidad de alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)” (Cepal, 2017).

El ámbito de las finanzas sostenibles este tipo de productos y servicios han ganado protagonismo en los últimos años y son claves para transformar los sistemas financieros hacia los objetivos de sustentabilidad.

2.2.6 Factores legales

El Banco Central de la Republica de Argentina BCRA, es el encargado de regular el funcionamiento del sistema financiero y aplicar la Ley de Entidades Financieras y las normas que se dicten. A su vez regula la cantidad de dinero, las tasas de interés y el crédito. Igualmente, autoriza el funcionamiento de entidades crediticias, las supervisa y controla, y utiliza instrumentos de control bancario, monetario y financiero (Bcra, 2022). En cuanto al universo de las Fintech en Argentina, cuenta desde 2019 con la Regulación General para las Plataformas de Financiamiento Colectivo (*Crowdfunding*). En 2020 puso en marcha el plan Transferencias 3.0, que se basa en los principios de Open Banking, y busca masificar los pagos digitales y la interoperabilidad entre la banca tradicional y las Fintech. En el año 2020 el BCRA mediante la comunicación “A”7146 emitió una regulación sobre proveedores no financieros de crédito (PNFC). Con en ella expuso las bases sobre la regulación de las Fintech y las PNFC, en sintonía con las demás entidades financieras tradicionales regidas por la Ley 21.526 de Entidades Financieras (Bcra, 2020). En referencia a las Criptomonedas, recientemente se estableció por parte de Afip la obligación del pago de impuestos por la tenencia de los mismos. A su vez, el Banco Central de la República Argentina (BCRA), a través de la Comunicación A 7552 limitó el acceso al dólar solidario a quienes compraron criptomonedas en pesos (Bcra, 2022).

2.2.7 Conclusión Pestel

Analizando las condiciones externas donde opera Tarjeta Naranja, podemos observar que Argentina está inmersa en una inestabilidad tanto política como económica, que impacta gravemente en toda la actividad financiera. Los altos índices de inflación, que no para de crecer, al igual que los índices de pobreza, inciden negativamente en el consumo. Esto está llevando a elevar la incidencia de la morosidad. La economía no termina de recuperar lo perdido en la pandemia y no hay indicios que en el corto plazo cambien el rumbo económico. El cambio de hábitos de consumo que trajo la pandemia, mucho más sostenible, aumento la digitalización, y la utilización del canal móvil, reduciendo el uso del dinero en efectivo. En los últimos años el gobierno ha dictado una serie de leyes y normas con la intención de regular el sector de las Fintech, dando seguridad al usuario y poniendo los lineamientos básicos, las obligaciones, y responsabilidades del sector.

El avance de la tecnología en las últimas décadas ha sido vertiginoso, por ello las empresas deben adaptarse lo más rápidamente posible. La banca tradicional se está viendo afectada por las transformaciones tecnológicas que ahora pasan a jugar un papel importante en la transformación del sector. En el sector financiero este cambio ha recibido un impulso extra dado por el surgimiento de los startups Fintech, enfocadas en automatizar y mejorar el uso y la entrega de productos y servicios financieros online, persiguen dar un trato a los clientes más personalizado, con tecnologías disruptivas, estructuras flexibles y metodologías ágiles y además favorecen la inclusión financiera de grupos no bancarizados y la transparencia. Las empresas Fintech han aprovechado la aceptación de los servicios y productos vía los canales digitales por parte de los usuarios, para mejorar sus procesos, reduciendo costes, y haciéndola más inclusiva.

2.3 Cinco fuerzas de Porter

2.3.1 Poder de negociación de los Proveedores

En el mercado financiero, el poder de negociación de los proveedores es muy bajo. El sector se caracteriza por un exceso en la demanda en relación a la oferta, donde los clientes son fundamentales para sus proveedores. En la mayoría de las empresas se trabaja proveedores nacionales que son fácilmente sustituibles. Estos se pueden diferenciar entre proveedores de servicios e insumos, y proveedores de soporte. En los últimos años, se

observa como muchas empresas financieras están optando por una integración hacia atrás con la intención de tener mayor control sobre productos y servicios.

2.3.2 Poder de negociación de clientes

En la actualidad debido a los cambios generados tras la pandemia del Coronavirus, es especialmente importante que las empresas se enfoquen más en analizar y comprender cómo influye el poder de negociación del cliente. Generalmente la su capacidad de negociación de los clientes del sector financiero es escasa. En prácticamente todos los productos o servicios que prestan las entidades financieras, están sujetos a la firma de contratos preestablecidos, sin posibilidad de modificar las cláusulas contractuales. Sin embargo, en los últimos años se han incorporado al mercado, un abanico amplio de diferentes ofertas y beneficios con nuevos servicios y productos como los medios de pago digitales como, Paypal, billeteras digitales, tarjetas de pago, etc. Gracias a la posibilidad que ofrece la tecnología, el cliente puede satisfacer sus nuevas necesidades mediante los nuevos canales electrónicos, que anteriormente no habían sido abordados por los proveedores de servicios financieros. Esta nueva perspectiva ha hecho que se haya incrementado la competencia entre entidades financieras, aumentando el poder de los clientes que valoran las soluciones tecnológicas que faciliten el uso, reduzcan los costos de transacción y se muestren más seguras.

2.3.3 Competencia en mercado

En los últimos años se han ido incorporando nuevos actores en sistema financiero impulsado por la tecnología, que buscan posicionarse en el mercado. La irrupción de los startups Fintech y la banca digital ha sido exponencial en los últimos años, conquistando terreno a la banca tradicional.

Dentro mercado tradicional podríamos encontrar a los principales bancos que operan en argentina, (Bcra, 2022)

	Estrategias	ventaja competitiva
--	-------------	---------------------

Banco Santander	<ol style="list-style-type: none"> 1. One Santander crear un banco más eficiente, rentable y sostenible. 2. PagoNxt Continuar expandiendo nuestras plataformas globales. 3. <i>Digital Consumer Bank</i> sea el mayor banco digital de consumo del mundo, (Santander, 2021). 	El alcance global, una base amplia de clientes y experiencia en regiones clave como América Latina
BBVA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la salud financiera de los clientes 2. Ayudar a los clientes en la transición hacia un futuro sostenible 3. Crecer en clientes 4. Buscar la excelencia operativa 5. El mejor equipo y el más comprometido 6. Datos y tecnología (Bbva, 2021) 	Recurrencia de resultados, solidez estructural y un modelo único de rentabilidad ajustado a principios.
Banco Macro	<p>Estrategia de sustentabilidad:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inclusión y educación financiera 2. Impacto ambiental directo e indirecto. 3. Responsabilidad por el bienestar y la inclusión de las personas. 	<p>Presencia en segmentos de crecimiento rápido.</p> <p>Fuerte rentabilidad y retornos</p> <p>Diversificación</p> <p>Solidez</p>

	<p>4. Desarrollo de Pymes y emprendimientos.</p> <p>5. Transparencia en todas las acciones (Macro, 2021)</p>	
--	--	--

Fuente: elaboración propia

En cuanto a estas nuevas empresas innovadoras que utilizan la tecnología para ofrecer sus productos y servicios a menor costo, como ventaja competitiva, podemos destacar a: Openbank, Banco del sol, Brubank, Iudu, Wilobank (Boom de la banca Finanzas, 2022).



Fuente: Principales empresas Fintech Argentina, Startuable.com

2.3.4 Sustitutos

La amenaza de sustitutos es alta ya que la tecnología y la innovación de las empresas Fintech están progresando rápidamente, favoreciendo la aparición de empresas nuevas. El surgimiento de nuevos productos y servicios más personalizados, obligan a las empresas a innovar constantemente para no quedar obsoletas. Aquellas que no se adapten desaparecerán.

2.3.5 Amenaza nuevos Competidores

El sector financiero posee altas barreras de entrada a nuevos competidores debido a que posee una regulación muy exigente, a la inversión inicial que se necesita para poder introducirse en la industria y no más importante, al valor de la marca que poseen las empresas existentes en el mercado tanto a nivel nacional como internacional.

A pesar de esto, el avance de la tecnología y el cambio de comportamiento de los clientes después de la pandemia, ha sido aprovechado por pequeñas compañías de Fintech, neo-bancos, que ofrecen servicios financieros digitales mucho más personalizados y a menor

costo. También podemos mencionar las grandes compañías tecnológicas (*bigtech*), especialmente en lo referente a los servicios de pago, el crédito, los seguros o la gestión de activos, que están adquiriendo una cuota de mercado significativa y son una amenaza para todo el sector financiero. Por todo ello, podemos concluir que la intensidad de la rivalidad en el sector es alta ya que se ha ido incrementando en los últimos años acelerada por la transformación digital.

2.4 *Análisis Interno*

El objetivo de realizar un análisis interno es conocer las fortalezas y debilidades de la empresa, para definir su situación competitiva en el mercado en el que opera, con el fin de lograr una posición competitiva.

Misión: 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.

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

Valores: Alegría del trabajo, pirámide invertida, en la que toda la organización esta puesta al servicio del cliente, puertas abiertas, donde los colaboradores opinan, crean, escuchan y sugieren en un marco de doble vía de comunicación, mejora continua para optimizar los procesos, productos y servicios que se ofrecen.

Objetivos y Estrategias: El objetivo de Tarjeta Naranja, es mejorar la experiencia de sus clientes y ampliar su portfolio de productos y servicios basados en tecnología, la mejora continua de la experiencia del cliente y la eficiencia en sus costos.

Entre los pilares estratégicos de tarjeta Naranja podemos destacar por proporcionar a los clientes una experiencia diferenciada apoyada en la tecnología, mediante relaciones estrechas, con el fin de conocer sus necesidades, la intención de ser más eficientes en la propuesta de valor, reduciendo todo aquello que no agregue valor al cliente, fortalecer la cultura organizacional centrada en el cliente y los colaboradores en toda la organización y administrar los recursos de forma efectiva y segura (Naranja, 2019).

2.4.1 *Cadena de valor*

Se dividen en dos amplios tipos:

Actividades Primarias:

- La logística interna de Tarjeta Naranja se desarrolla por diferentes medios, a través de la página web de la compañía, por la app tarjeta naranja, en las sucursales de la organización, ATM (cajeros automáticos) y terminales de Autogestión, vía telefónica, o mediante acción comercial y publicidad. Gracias a ella el cliente puede optar por los diferentes servicios y productos que ofrece tarjeta naranja como; emisión de tarjetas, prestamos, viajes naranjas, tienda naranja, productos editoriales, seguros y asistencia, entretenimiento, pago de servicios, recargas, realizar ventas a través de lector de tarjeta, etc. Destaca el nuevo servicio de atención personalizada en las nuevas sucursales del futuro, donde los colaboradores de Naranja salen al encuentro del cliente, y mediante una Tablet, asisten y le enseñan al cliente cómo utilizar los nuevos recursos digitales para que, sea el propio cliente quien pueda decidir cuál es el mejor canal que prefiere para la atención.
- Operaciones: El proceso de transformación digital que ha llevado a cabo Tarjeta Naranja le ha permitido alinear procesos, plataforma y tecnología. Una vez que el cliente solicita uno de los servicios o productos que ofrece la empresa, la solicitud pasa por el análisis de riesgo del cliente, mediante la herramienta de IBM *Power System* se determina anticipadamente los riesgos crediticios e incumplimiento de pagos (Trasformación Digital, 2020). Desde la propia app de Naranja X o Naranja X online, el cliente puede ver como esta su solicitud, en el caso de las tarjetas de crédito hacer el seguimiento de entrega. Gracias a sus canales digitales agiliza las transacciones u operaciones que los clientes quieren realizar, haciendo los procesos más eficientes. A su vez cuenta con la herramienta NPS que mide la satisfacción de los clientes, escuchándolos y gestionando sus necesidades (Naranja, 2019). En cuanto a los controles de seguridad de las operaciones, Tarjeta Naranja ha desarrollado herramientas propias de seguridad con aprendizaje automático, la implementación de inteligencia analítica preventiva al negocio, la realización de análisis sobre comportamientos anómalos y el impulso de la Ciber Investigación. (Naranja, 2021).
- Logística Externa: Tarjeta Naranja a desarrollo de una amplia red nacional de proveedores de soporte de las operaciones de logística, reduciendo los tiempos de entrega, mejorando la calidad y el nivel de servicio. El tiempo que demora en llegar los plásticos a la sucursal es de 5-6 días y la entrega al domicilio del cliente

entre 12 y 16 días hábiles. En cuanto a la entrega de los terminales de lectores de tarjeta, en las sucursales se entregan en el momento y la entrega a domicilio demora entre 2 a 7 días hábiles posteriores a la solicitud. A su vez, gracias a la evolución digital que lleva a cabo Tarjeta naranja a migrado la mayoría de los procesos como la entrega de resúmenes de cuentas a su app Naranja, facilitando los procesos de entrega digitales (Naranja, 2022).

- Marketing y Ventas: La evolución de tarjeta Naranja hacia una Fintech, ha venido acompañada por el desarrollo de nuevas estrategias de marketing digital personalizado. En la actualidad se encuentra desarrollando varias herramientas de marketing como el *cross selling* o venta cruzada, que permitieron incrementar el volumen de las ventas de productos como HBO Go, préstamos personales, recarga de celulares y solicitud de tarjetas adicionales. La presencia en las redes sociales experimento un crecimiento del 5% interanual (Naranja, 2019).

Gracias a la herramienta de Google *Discovery Campaigns*, permitió a Naranja alcanzar de manera más efectiva y a gran escala, a clientes que muestran un interés por encontrar nuevos productos y servicios en la web. Esto ha llevado a Tarjeta Naranja a posicionar el canal digital como el de mayor impacto en la colocación de tarjetas de crédito. (*Think with Google*, 2022)

Los ingresos sufrieron un retroceso en el año 2019 como consecuencia de la disminución del consumo debido al COVID-19. Estos sufrieron un fuerte rebote en cuanto se fue recuperando la economía y el consumo. Este crecimiento se consolidó en año 2021, los ingresos se incrementaron un 22% respecto al 2020. (Ver anexo 3).

En cuanto las ratios de mora, la compañía obtuvo los indicadores más bajos a lo largo de su historia en 2020, situándose en el 6,87% a 30 días y 0,83% a 120 días. Muy por debajo del sector que en 2021 se situó en el 2% (Naranja, 2021).

A pesar de esto, la tendencia para el 2022 es un incremento de los mismo debido a la crisis económica, disminución del consumo y a la pérdida de poder adquisitivo. (Ver anexo 4).

- Servicios postventa: La evolución tecnológica ha permitido interactuar con los clientes de forma más personalizada, al ser más cercana y disponible. Tarjeta Naranja incorpora a su extendida red de sucursales, los canales online, líneas de atención (0800) y redes sociales, como medio de contacto con los clientes. Gracias a la herramienta digital NPS, permite medir la satisfacción de los clientes, sus

inquietudes y gestionar sus necesidades. Esto permite a la organización ser más eficiente con sus costos, recursos y ofrecer un mejor servicio.

Actividades de soporte

Son las actividades que sustentan a las primarias.

- **Infraestructura:** A parte de su edificio icónico en la ciudad de Córdoba, con 13 niveles, 60 metros de altura y 14.500 m², denominada “La casa Naranja”, Tarjeta Naranja cuenta con 202 sucursales en todo el territorio, entre las que se encuentran 154 sucursales, 22 MUN (Mini Unidades de Negocio), 20 receptorías, 4 stands o mini locales en paseos comerciales y 2 locales para operaciones virtuales. En el año 2019 sumo 8 sucursales (del Futuro), y 12 terminales de auto consulta para fortalecer la migración hacia canales digitales. La estructura de la de gestión de gobierno que planifica está formada por un presidente y vicepresidente, un director general y los diferentes directores de los departamentos de operaciones, comercial, sistemas, seguridad e información y auditoría. Tarjeta Naranja cuenta con un organigrama integrado por cinco personas directoras no independientes titulares y por seis no independientes suplentes. A su vez tiene 10 jefes de área. (Ver anexo 5). Todo el Directorio cumple con los principios definidos en el Código de Ética y se encarga de asegurar la implementación de la estrategia y alinear los objetivos a nuestra visión, misión y propósito (Naranja ,2019).

Financieramente la empresa se encuentra en una situación óptima, las utilidades del último año crecieron un 82% respecto a las del 2020. La rentabilidad sobre los activos ROA de 2021 se conservó en buenos niveles (4,7%) muy por encima del sector (1,93%) (Bcra, 2022). (Ver anexo 6).

- **Gestión de RRHH:** Tarjeta Naranja cuenta con más de los 3000 colaboradores de diferentes perfiles, profesiones, edades, con diversidad de miradas y formas de pensamiento. En los últimos años empujados por la transformación digital que ha experimentado la compañía, ha incentivado la selección de colaboradores con perfil digital. En cuanto al reclutamiento, prioriza la promoción interna y promueven la generación de empleo local contratando a personal donde tiene presencia la empresa. Una de las principales características más destacadas de tarjeta naranja es la de potenciar el talento a través de la capacitación mediante programas, herramientas y prácticas para impulsar la cultura y construir liderazgos que fomentan el crecimiento profesional. La compañía cuenta con una serie de beneficios para los colaboradores con la intención de conciliar mejor la

vida laboral con la personal, sin discriminación por sexos, existe paridad entre hombres y mujeres en cuanto a las remuneraciones y dando un papel fundamental a la gestión del clima laboral. Que se ve reflejado en la obtención del 2º puesto del ranking internacional *Great Place To Work*, (Naranja, 2019).

- Desarrollo de tecnología:

Dentro de la evolución digital de Tarjeta naranja, se han desarrollado diferentes proyectos tecnológicos y mejoras de procesos, que se han incorporado al ecosistema de servicios y productos que ofrece la empresa, entre ellos podemos destacar:

- Digitalización de los viajes de clientes: Unificación de acceso a plataformas digitales. Mejoras para facilitar creación de cuentas y gestión de cobranzas y solicitud de préstamos por canales digitales. Migración hacia el sistema de pago digital mediante el botón de pago en la nueva web Naranja Online orientada a la venta.
- Marketing Digital: Desarrollo de herramientas de *cross-selling* que permitieron incrementar las ventas. Cuenta con 1.500.000 de usuarios digitales activos por mes, lo que representa el 50% de la cartera de clientes activos. Asimismo, los clientes continuaron migrando hacia los resúmenes de cuentas digitales, totalizando 2.400.000 al cierre del ejercicio 2019 (Naranja, 2019)
- Analítica de datos: A la infraestructura tecnológica, centrada en una arquitectura híbrida entre *Data Warehouse On Premise* y *Data Lake* en *Cloud Computing*, se añadieron 10 nuevos modelos de *machine learning*, cuyos datos fueron puestos a disposición para ser utilizados por toda la organización. Implementó Adobe Target, para la personalización de experiencias a escala. Adobe *Campaign* para gestionar las campañas de marketing multicanal y Adobe *Audience Manager* para la gestión de datos con la que pueden crear y activar a sus audiencias en cualquier canal o dispositivo. Gracias a estas herramientas, la empresa logró un crecimiento promedio de 3% en las acciones de marketing implementadas para todos los productos que ofrecen (Naranja X, 2021)

Desarrollaron herramientas propias de ciberseguridad con aprendizaje automático (*machine learning*) de inteligencia analítica preventiva, análisis

sobre comportamientos anómalos, *Ciber Investigación & Forensis*, que proporcionan un alto valor para la prevención de problemas de ciberseguridad.

- Organización ágil y flexible para facilitar el desarrollo de servicios y productos digitales en poco tiempo como respuesta a las necesidades de los clientes.
- Sucursales del futuro: Traslado de los espacios de transacción digital a las sucursales, para el relacionamiento, asesoramiento y capacitación, brindando atención personalizada mediante herramientas digitales.
- Naranja X: La Fintech, desarrollo de una aplicación que permite enviar y recibir dinero, recargar de tarjetas y celulares, comprar y vender dólares etc Naranja Online registró un promedio de 4 millones de visitas por mes, lo que significó un crecimiento interanual del 23% respecto a 2018.

Por su parte, la App Naranja fue renovada y registró en promedio 6 millones de accesos por mes, logrando un crecimiento del 69% respecto a diciembre de 2018 (Naranja, 2019).

- Compras: La gestión de compras se realiza a través de una plataforma de registro y clasificación de proveedores para posteriormente someterlos a una serie de auditorías. La selección de proveedores, principalmente nacionales, incluyen criterios económicos y financieros de responsabilidad social, prevención de riesgos laborales, ligados a conductas de ética, integridad y valores de la organización. Se busca productos que poseen valor social o ambiental.

La adquisición de insumos y servicios se realiza tanto para la producción como para dar soporte a la operatoria de la empresa. A su vez incorpora en los contratos cláusulas anti corrupción a las que deberán adherir y también deberán prestar conformidad al código de conducta para proveedores creado por Naranja.

En 2019 se implementó una nueva herramienta de gestión, Dynamics AX, que ayudo a gestionar de manera más eficiente la operativa de pagos a proveedores y compras. Además, se realizó un mapeo de proveedores por rubro en la Gerencia de Infraestructura y Compras que incluyó un score de los proveedores evaluados (Naranja, 2019).

2.4.2 Análisis FODA

A continuación, se presenta un cuadro de diagnóstico de situación “FODA” (Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Gran reputación dentro del sector financiero. • Infraestructura moderna y segura. • Capacitaciones al personal. • Clima Laboral. • Gestión del talento y colaboradores. • Digitalización de procesos. • Programa de Sustentabilidad. • Productos y servicios más personalizados. • Democratización del acceso a productos financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas y convenios con empresas extranjeras. • Aplicación y uso de nuevas tecnologías. • Aumento del uso de plataformas abiertas. • Desarrollo de Big data e IA para (el control, la gestión y protección de datos) • Desarrollo de finanzas inclusivas. • Desarrollo financiero dentro del Metaverso. • Inclusión financiera • Nuevos nichos de mercado.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de los egresos operativos debido a fusiones. • Pocas sucursales de atención automatizada. • Integración personas mayores • Índices de Morosidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Situación económica y social del país. • Altos niveles de inflación • Caída en el consumo. • Aumento de la morosidad. • Perdida poder adquisitivo. • Aumento tipo de interés. • Delitos financieros y ciberataques. • Surgimiento de nuevos competidores, pequeñas empresas Fintech • Cambios legislativos negativos para el sector Fintech.

	<ul style="list-style-type: none"> • Leyes de protección de datos y privacidad más estrictas.
--	--

2.4.3 Conclusión FODA.

Tras realizar un análisis interno de Tarjeta Naranja, se puede destacar como una de las principales fortalezas su moderna infraestructura junto a la gestión del talento y colaborados, junto al excelente clima laboral, son una de las señas de identidad que ha llevado a tener una gran reputación dentro del sector financiero. Esto no quita que se hayan detectado algunas debilidades como la pocas sucursales de atención personalizada y la inclusión financiera de sectores como la tercera edad. La situación económica de Argentina no es la más idónea, los índices de inflación, la pérdida de poder adquisitivo y la caída del consumo, se han visto acentuada en los últimos años, esto ha llevado a que los índices de morosidad se hayan incrementado. Esto representa un desafío para la organización que tendrá que potenciar las fortalezas y trabajar en reducir sus debilidades para poder aprovechar las oportunidades que se detectaron en el análisis, como desarrollar nuevos nichos de mercado, ampliar alianzas con empresas extranjeras, la ampliación y uso de nuevas tecnologías, todo ello con el objetivo de realizar finanzas más inclusivas.

3 Marco Teórico.

En esta sección se desarrolla el marco teórico para el presente trabajo final de grado. Para ello se abordan los enfoques de varios autores, en referencia a la planificación estratégica en forma general, y las estrategias particulares necesarias para alcanzar los objetivos que se presentaran más adelante.

Para Armijo (2011):

“la planificación estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor

eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen”.

(P.15)

La planificación estratégica es una herramienta que permite obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas. Según varios autores hay diferentes criterios para planificar:

Para, Hill, Jones, & Schilling, (2015), la planificación estratégica debería constar de un proceso de cinco pasos bien diferenciados:

- Establecer la misión de la compañía y sus principales metas.
- Identificar oportunidades y amenazas analizando el entorno competitivo de la empresa.
- Identificar fortalezas y debilidades analizando el entorno operativo interno de la empresa.
- Elegir estrategias basadas en las fortalezas de la compañía con el objetivo de corregir debilidades para así poder aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas.
- Llevar a cabo la estrategia.

Por otra parte, Thompson, Peteraf, Gamble, y Strickland (2012), para el proceso de elaboración y ejecución de la estrategia realizan otra clasificación:

- Desarrollar una visión estratégica, misión y valores.
- Establecer objetivos.
- Diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos de la visión y llevar a la compañía a lo largo de la ruta establecida.
- Ejecutar la estrategia.
- Revisión de los avances, evaluar el desempeño y emprender medidas correctivas.

A su vez Porter, (2018) definió tres tipos de estrategias genéricas a las que puede aspirar una compañía, con las que se pueden conseguirse una ventaja competitiva y aumentar la rentabilidad.

- Liderazgo en costos: se centra en producir al mínimo coste para ofrecer los mejores precios al consumidor y así lograr una mayor participación en el mercado. Aquí Porter diferencia dos tipos de estrategias, una que busque el menor precio y otra que busque la mejor relación calidad-precio. Gracias a la ventaja en costes la empresa consigue rebajar sus precios hasta anular el margen de su competidor.

- Diferenciación: se trata de tener un producto o servicio que llame la atención y que impacte precisamente para ser diferente al resto. Esta diferenciación puede ser en el diseño, tecnología, proceso de producción, características de producto, servicio, etc.
- Estrategia de Enfoque o segmentación: se caracteriza por la elección previa de un segmento, mercado local, fase del proceso productivo, etc. y ajustar una estrategia óptima que responda a las necesidades del cliente escogido.

Como conclusión, teniendo en cuenta los tipos de estrategias expuestos por Porter, para el caso del trabajo se elegiría una estrategia de costos. La intención es desarrollar una propuesta para la mejora en la gestión de morosidad, con el ánimo de optimizar los costos y aumentar los beneficios de Tarjeta Naranja. Según Brachfield (2009), la morosidad representa un grave problema financiero para las empresas trayendo como consecuencias principales la insolvencia, disminución de ingresos que conlleva a la falta de liquidez, y podría llevar a muchas empresas a la quiebra o inclusive generar crisis económicas en un país. Por eso es necesario tener una estrategia para gestionar los cobros con mayor eficacia y recuperar los impagos que permitan a las empresas reducir su exposición a este riesgo y estar preparadas para afrontar estas situaciones cuando se presenten en el desarrollo de sus actividades diarias.

4 Diagnóstico y Discusión

Una vez realizado el análisis FODA, que permite conocer los factores internos y externos que influyen en el éxito de una empresa, se realiza un diagnóstico de Tarjeta Naranja que se utilizará como punto de partida para el desarrollo de estrategias efectivas.

Tarjeta Naranja posee sobradas fortalezas que le han permitido adquirir una gran reputación dentro del sector financiero. Con una estructura moderna y segura, asentada en años de desarrollo en Argentina. Pudo adaptarse a los cambios y a la transformación digital que ha experimentado el sector financiero en los últimos años. En los últimos años, la empresa ha realizado transformaciones digitales que el mercado y los clientes le han ido exigiendo, ofreciendo productos y servicios más personalizados y eficientes. Estas transformaciones no han sido fáciles ni baratas de implementar y, en Tarjeta Naranja, estas dificultades se han visto reflejadas en un incremento en los costos que ha afectado al rendimiento de la empresa. Tarjeta Naranja se ve amenazado, como todo el sector financiero argentino, por la situación económica y social del país. Sumado a la

inestabilidad económica mundial, los altos índices inflacionarios que ha traído consigo la guerra de Ucrania constituyen las amenazas más importantes con las que se enfrenta el sector financiero. Para combatir la inflación los bancos centrales están incrementando las tasas de interés, ocasionando la disminución de la actividad económica, la desaceleración del consumo y la inversión, que repercuten en un aumento de los índices de morosidad de las empresas. El aumento de la morosidad es el factor más relevante al que se enfrentan las entidades financieras para mantener su solvencia en el contexto actual de crisis económica. Por ello es fundamental desarrollar una planificación estratégica que haga más eficiente la gestión de cobranza para disminuir los índices de morosidad, que están afectando a los rendimientos empresariales. Establecer una estrategia de gestión de cobranza en Tarjeta Naranja, apoyada en la tecnología, como la inteligencia artificial y el *big data*, la formación y eficiencia del personal de seguimiento y recuperación crediticia, junto con una adecuada comunicación y contacto con el cliente, se presentan como una oportunidad para poder anticiparse a la competencia y afrontar con mayor fortaleza los riesgos de la inestabilidad actual.

5 Objetivos

5.1 *Objetivo general*

Proponer la implementación de un sistema de gestión de morosidad que permita a Tarjeta Naranja reducir un 10% el número de clientes en situación de morosidad en un periodo establecido, de 36 (treinta y seis) meses, que permita disminuir sus costos con el objetivo de poder aumentar sus utilidades.

Justificación. Luego del análisis interno y externo de la empresa, se observó como una de las amenazas más destacas la inestabilidad económica y política de los últimos años, que incidirá en un aumento de los índices de morosidad. Es por ello que se propone la implementación de un sistema de gestión de morosidad apoyada en la innovación digital que permita a la institución poder mitigar ese riesgo, optimizando los mecanismos de control y gestión de riesgo de la cartera, enfocándose en disminuir las ratios de morosidad. La implementación de este nuevo sistema de gestión morosidad garantizará que se pueda reducir el número de clientes en situación morosidad de Tarjeta Naranja en un 10%. Actualmente Tarjeta Naranja tiene un promedio 6,04% de clientes en situación de morosidad, 200.416 clientes, que representa un monto de \$3.315.721 (Naranja 2021). La

implementación de este nuevo sistema de gestión de la morosidad, garantiza la recuperación de 20.000 clientes en situación de morosidad en los próximos tres años. Los resultados favorecerán en la liquidez y utilidad de la empresa, reducción de costos, mayor productividad del personal, disminución del tiempo de atención al cliente, optimización de los procesos, reduciendo el riesgo de las cuentas incobrables como también el costo financiero de procesos extrajudiciales y judiciales. Los recursos que se utilizarán serán tanto internos; colaboradores de las áreas de sistemas, compras, RRHH, financiera, riesgos y externos, proveedores de hardware y software, capacitadores, entre otros; los cuales se especifican en cada plan de acción. Esta combinación permitirá ahorro en los costos y el compromiso e involucramiento de gran parte de las áreas de la compañía, haciendo de este plan un plan integral.

5.2 *Objetivos específicos:*

- Desarrollar e implementar una solución de Inteligencia Artificial en 9 meses, que permita deducir 0,5 pp (puntos porcentuales) la ratio de morosidad de Tarjeta Naranja a partir de su implementación, mediante el análisis predictivo de la cartera de clientes.

Justificación: Apoyarse en la tecnología para seguir creciendo es la base de la misión de Tarjeta Naranja, por ello es imprescindible ir incorporando los avances tecnológicos que como el análisis de datos y de Inteligencia artificial (IA), están mejorando los servicios financieros y más concretamente en de la gestión de morosidad, esta herramienta propuesta garantizará recoger, procesar y analizar datos de manera más rápida. Aprovechar ese análisis de datos proveniente de la información pública y la base de datos de la empresa, permitirá poder entender el comportamiento crediticio de un cliente, y generar modelos de *machine learning* que ayuden a predecir la probabilidad de que un individuo, que tiene todas sus deudas en situación normal, pase a ser moroso. El desarrollo de esta solución de análisis predictivo garantizará reducir un 0,5 pp (puntos porcentuales) la ratio de mora de Tarjeta Naranja en los próximos XX años, a razón de XX clientes por año. Esto se estima, en base al promedio de crecimiento de clientes (6% anual) y a un índice actual de morosidad del 6.04%. La implementación de esta solución reducirá los niveles de morosidad al 5.54%, generando un incremento en los ingresos de tarjeta Naranja (Ver Tabla 2).

La reducción de los niveles de morosidad es un factor importante si se tiene en cuenta que el seguimiento al cliente por parte de los departamentos de cobranzas es altamente costoso. Un costo asociado a esto es, por ejemplo, el destinado al *call center*. Detectar los candidatos que cesarán su pago implicaría poder enfocar las llamadas, *mailings*, mensajes, etc. a estas personas, y no a otras, realizando de forma eficiente y no desperdiciarlos en aquellos que tienen baja probabilidad de mora. Implementar un modelo predictivo permitirá gestionar de una forma más eficiente la gestión de morosidad, aumentar sus ingresos, reducir sus costos operativos y proyectar mejor sus flujos de fondos.

Alcance: La implementación del programa de análisis predictivo a medida tendrá una duración de 9 meses y será desarrollado por el departamento de sistemas para su ejecución por departamento de riesgos de Tarjeta Naranja. La implantación de un nuevo sistema de análisis predictivo mediante modelos de comportamiento, transformarán los datos históricos de pago, uso e información transaccional de los clientes en un score a medida, que permite segmentar según su nivel de riesgo. Mediante algoritmos de aprendizaje automático crearan predicciones sobre la capacidad crediticia del cliente, evitando otro tipo de análisis más lentos y costosos. El equipo de sistemas junto con desarrolladores externos, serán los encargados de desarrollar el sistema a medida de análisis predictivo, apoyado en herramientas de análisis estadístico. Para analizar adecuadamente la gestión de morosidad, se requerirá la implementación de un eficiente soporte informático que facilite el monitoreo de clientes morosos y la generación de reportes claros y precisos. En el sector financiero, el análisis predictivo es imprescindible para identificar riesgos e incidencias de manera eficiente. Asimismo, detecta oportunidades, hace correcciones y optimiza la operatividad y la productividad general y de las herramientas tecnológicas, como los asistentes virtuales. A corto y largo plazo, esto supone el aumento de los niveles de rentabilidad y la satisfacción del cliente Ticpymes (2021).

Plan de acción1. Implementación Sistema de IA

Objetivos	Tarea	Alcance	Responsable	Tiempo	Medición	Recursos Economicos
Implementación de sistema informático de análisis predictivo	Definición de requisitos técnicos		Dpto. Sistemas	1 semana		-
	Relevamiento y búsqueda de proveedores de análisis estadísticos		Dpto. Compras Dpto. Sistemas Dpto. Riesgos	1 semana	Análisis alternativos	-

	Definición del proveedor de análisis estadísticos		Dpto. Financiero Dpto. Compras Dpto. Sistemas	2 semanas	Presupuestos	-
	Diseño del sistema de análisis predictivo. Parametrización y vinculación con base de datos clientes. Especificación de requisitos. Diseño del software. Construcción o Implementación del software. Integración. Pruebas (o validación) Despliegue (o instalación) Mantenimiento.	Desarrolladores externos de sistemas desarrollan el software de análisis predictivo.	Desarrolladores externos de sistema software y Dpto. Sistemas	5 meses	Pruebas de validación	\$10.958.200
	Capacitación	Personal sede central Análisis de cartera para el uso y el manejo de las nuevas herramientas digitales para la gestión de morosidad	Asesor externo	1 mes	Evaluación de capacitación	
	Análisis de datos de sistema	Auditoria de datos	Dpto. Riesgos	2 mes	Auditoria de datos	
	Mantenimiento	Análisis periódicos sobre los datos obtenidos y funcionamiento del sistema	Dpto. Sistemas Dpto. Riesgos		Evaluación de datos .	-

Elaboración Propia

Presupuesto1 : (Ver Anexo 7)

- Proponer un programa de acciones de refinanciamiento en 5 meses que permitan disminuir el 9% los cargos por incobrabilidad al 31 de diciembre de 2025

Justificación: Este programa de refinanciamiento constará de dos acciones principales, por una parte, se ofrecerá refinanciar la deuda a aquellos clientes con índices de morosidad moderados o medios, mediante planes de pago para morosos a tasa fija y entre 12 y 60 meses de plazo, dependiendo del *scoring* obtenido por el cliente y en segundo lugar ofrecerá la financiación del saldo para quienes durante 3 meses o más pagan el

mínimo o hasta el 50% del saldo. Ambos implicarán planes de financiación a tasas competitivas y flexibles, con revisiones periódicas del tope de consumo. Estas medidas junto con la incorporación de nuevo personal que refuerce el área de riesgos, garantizarán a Tarjeta Naranja poder reducir un 9% los gastos por incobrabilidad que actualmente representan el 12% de los ingresos operativos \$7.932.904 (Naranja, 2021)

La crisis económica y la inestabilidad política que atraviesa Argentina, están acentuando las dificultades de los clientes para poder asumir sus compromisos crediticios, es por ello que facilitar acciones de refinanciamiento es una de las medidas que servirán para paliar esta tendencia. La puesta en marcha de estas medidas de refinanciamiento permitirá el porcentaje de cargos por incobrabilidad, permitiendo conseguir el objetivo principal del presente plan estratégico.

Alcance: Estas nuevas acciones de refinanciamiento se sumarían a las operativas que ya realiza el departamento de riesgos de Tarjeta Naranja, para ello se propone contratar a un jefe de Gestión de riesgos que se encargaría de coordinar las acciones de refinanciamiento propuestas y 10 analistas senior que se encargarían llevar a cabo las nuevas directrices en cuanto al refinanciamiento de deuda, por cada una de las 10 zonas en las que tarjeta naranja divide su actividad, Córdoba Capital, Centro, Región Oro, Región Inba, Amba1, Amba 2, Neo, Noa, Patagonia y Cuyo.

Plan de acción 2. Reclutamiento de personal área de Riesgos y acciones de refinanciamiento.

Acciones	Tarea	Alcance	Responsable	Tiempo	Medición	Recursos económicos
Establecer los requisitos para los puestos necesarios. Y las necesidades de equipamiento.	Descripción de las competencias y requisitos de puestos de trabajo necesarios.	Se coordinará entre los diferentes jefes de departamento las necesidades y cantidad de personal necesario para llevar a la práctica los objetivos específicos del plan.	Jefe Rrhh Jefe Riesgos Jefe Financiero Jefe Sistemas	1 mes	-	-
Publicación de ofertas de trabajo necesarias	Publicación de ofertas de trabajo en la web de la empresa, en portales de empleo, en prensa o difundidas en redes sociales.	Se buscará personal cualificado tanto internamente como externamente	Dpto. Rrhh	1 mes	A través de la llegada de Curriculum vitae de los candidatos	\$154.542,66

Preselección de candidatos	Preselección rápida de los currículums que permita reducir el número de candidatos a una cantidad apropiada para la realización de las distintas pruebas de las siguientes etapas	Se descartan los candidatos que no cuenten con la formación o experiencia adecuadas para el puesto de trabajo, o cuya experiencia profesional no sea suficiente.	Dpto. Rrhh	2 semanas	De forma manual o a través de software de selección. Candidatos en Proceso.	-
Pruebas de evaluación de candidatos y toma de referencias	Realización de pruebas de los candidatos seleccionados	Se realizarán entrevistas personales a los candidatos y pruebas de conocimientos, para seleccionar a los mejores candidatos.	Dpto. Rrhh	1 mes y medio	Candidatos Calificados. Test psicotécnicos con los que determinar las aptitudes y la personalidad del candidato. Pruebas de competencia en relación con el puesto de trabajo. Entrevistas	-
Selección de Candidatos y contratación. Selección equipamiento informático y mobiliario	Presentación de propuesta económica a los candidatos seleccionados. Compra de equipamiento	Los candidatos seleccionados serán los que se ajusten a los requisitos específicos	Dpto. Rrhh Dpto. Sistemas Dpto. Compras	1 semana	Candidatos finalistas	\$293.211.492
Tareas a desarrollar: Operatoria para el refinanciamiento para los morosos (deudas al consumo)	Definición de una base de clientes mediante los modelos de <i>Scoring</i> (obtenidos por <i>machine learning</i>) tanto para el manejo de límites de crédito como el acceso a determinados productos.	Se establecerán planes de pago para morosos a tasa fija y entre 12 y plazo de 60 meses dependiendo del <i>scoring</i> obtenido. Este refinanciamiento o se realiza de forma online a través de Tarjeta X	Dpto. Financiero y Dpto. Riesgo	4 meses	A través del estado de resultado. Trimestralmente se evalúa los cargos por incobrabilidad e ingresos por financiación.	-
Operatoria para Financiamiento del saldo para quienes durante 90 días o más paguen el saldo mínimo o hasta el 50% del saldo.	Creación de un plan de financiamiento o de saldos a tasa variable dependiendo del tiempo y monto del saldo. Y revisiones de tope de compra ajustándola al cumplimiento de pagos.	Plan de pagos para quienes no ha pagado la totalidad del saldo tarjeta en los últimos 3 meses y revisión trimestral de tope de consumos en caso de cumplimiento del compromiso de pago.	Dpto. Financiero y Departamento de Riesgos	4 meses	A través del estado de resultado. Trimestralmente se evalúa los cargos por incobrabilidad e ingresos por financiación.	-

Presupuesto 2: (Ver Anexo 8)

- Proponer un plan de capacitación en gestión de morosidad para el 100% del personal del departamento de riesgos para finales de 2023.

Justificación: A través de un plan de capacitación a los colaboradores del área de riesgos de Tarjeta Naranja, se garantiza un mejor desempeño, reforzar el conocimiento y las habilidades en la gestión de la cartera de clientes morosos, para hacer más eficiente la operativa. Esto permitirá a Tarjeta Naranja contar con colaboradores competentes, motivados, y alineados a los objetivos del presente plan estratégico. Invertir en talento hace mejorar el rendimiento, calidad del trabajo y elevar la productividad de los colaboradores.

Alcance: La capacitación, está pensada para todos los colaboradores y Gerentes de Zona, dedicados a la gestión y análisis crediticio de los clientes de Tarjeta Naranja para que adquieran nuevas herramientas de gestión de la morosidad, incluidas las nuevas incorporaciones del departamento. La misma será llevada a cabo por un capacitador externo para el plan de acción 1 y para el plan de acción 3 se contará tanto con el personal de capacitación de Tarjeta Naranja como con otro capacitador externo especializado en gestión de morosidad. En una primera fase se realizará un diagnóstico de necesidades de capacitación en los colaboradores, posteriormente se realizarán los cursos pertinentes haciendo hincapié en las carencias detectadas y en las nuevas prácticas de gestión de morosidad, enfocadas en:

- La Prevención. Tratar el problema antes que surja ha sido una de las mejores estrategias para reducir la morosidad. Actividades preventivas son menos costosas y la mejor cobranza es la buena administración de los clientes al día.
- Estrategias de cobranza. Gestionar eficientemente la cobranza para recuperar los créditos constituye una tarea fundamental, por tal motivo es importante la capacitación en el manejo de los elementos básicos para una gestión crediticia eficiente, asimismo, aplicar estrategias adecuadas a las características de los clientes, esto quiere decir si se utilizan herramientas efectivas habrá mejor recuperación de los créditos.
- Refinanciamiento de deudas. La coyuntura no es muy amigable para que las entidades financieras suban los límites de las tarjetas, ya que son proclives a

ofrecer a sus clientes préstamos personales. La tasa que las tarjetas de crédito cobran por la refinanciación de deudas es inferior a la que cobran los bancos por los préstamos personales. Como consecuencia, si la deuda es menor a los \$500.000, a los consumidores les conviene refinanciar la tarjeta, mientras que para deudas mayores se analiza la oferta de cada entidad. Por ello es fundamental que la capacitación este enfocada en las acciones propuestas en el objetivo específico para refinanciar las deudas de consumo, que posibilitaran una reducción de los cargos de incobrabilidad.

- Monitoreo del cliente. Es importante que Tarjeta Naranja tenga un amplio conocimiento de los diferentes tipos de morosos y realizarles el acompañamiento y monitoreo requerido. La gestión de cobranza debe de ser algo continuo y no esporádico, de allí que resulte muy importante el seguimiento oportuno y rápido de las acciones de cobranza por los diversos participantes de la gestión. (Acción, 2018).

Por último, se completará la capacitación con un sistema de incentivos a los colaboradores, primero es conveniente realizar un diagnóstico para conocer en qué aspectos de la gestión de la morosidad tienen algunas dificultades, luego complementar el proceso con la incorporación de estímulos monetarios o no monetarios, según el contexto, con la perspectiva de incrementar el índice de recuperación de créditos.

Los incentivos motivan que el personal oriente el máximo de su capacidad al logro de los resultados. Estos incentivos podrían basarse en función al flujo de la recuperación efectiva según los porcentajes de tramos de mora, este es un sistema simple conocido como “comisiones por recuperación” que incluso considera el escalonamiento de la comisión para los tramos de mayor mora. (Premium, 2019).

Plan de acción 3. Capacitación en gestión Morosidad

Objetivos	Tarea	Alcance	Área /Responsable	Tiempo	Medición	Recursos Económicos
Capacitación en gestión de morosidad	Definición de requisitos del Curso de formación: *Contenido *Técnicas de enseñanza * Cronograma * Publico-destino * Recursos Humanos	Se realizará un diagnóstico del perfil de colaboradores para identificar cuáles son las necesidades de formación y los intereses de los mismos. Junto con los requisitos	Gerente de Rrrhh Gerente de Sistemas Gerente de Riesgos Gerente Financiero	Un mes	Mediante encuestas y entrevistas	-

	*Recursos Técnicos *Recursos Materiales	técnicos, humanos y materiales necesarios.				
	Relevamiento y búsqueda de cursos específicos de gestión de morosidad	Se solicitará al menos 5 presupuesto de distintas empresas de capacitación	Gerente Rrhh	2 semanas	Análisis alternativos	-
	Selección del curso	Se definirá por el curso que más se ajuste a los requerimientos, intelectuales, técnicos y financieros	Gerente Financiero Gerente de Compras Gerente Sistemas Gerente de Riesgos	1 semana	Presupuestos	-
	Diseño cronograma de capacitación	El departamento de Rrhh, determinara, para quien está destinado el curso, la duración y el lugar.	Dpto. Rrhh	2 semanas	Diagrama de Gantt	-
	Inicio de la Capacitación	La capacitación ser realizara para el personal del departamento de riesgos de la sede central. Serán 25 horas mensuales de manera online	Asesor externo	4 meses	Monitoreo continuo sobre el avance del curso	\$3.843.000
	Evaluación de la capacitación	Se evaluará el resultado del plan capacitación. Esta evaluación estará completamentada y relacionada con los objetivos que trazados al iniciar este plan de capacitación y servirán para tomar decisiones a futuro y seguir potenciando la formación de la organización.	Dpto. Rrhh	2 meses	Mediante e modelo Kirkpatrick *Reacción *Aprendizaje *Comportamiento * Resultados (Acuña, 2022)	
Plan de incentivos	Definición de presupuesto	Se deberá definir Cuánto presupuesto se puede designar para el programa de incentivos. Esto permitirá determinar el alcance de las recompensas y establecer un presupuesto máximo para el plan.	Gerente financiero	1 semana	Presupuestos de inversión para el plan	-

	Establecimiento de los objetivos del plan de incentivos (Bizneo, 2020)	Definir con claridad, las prioridades y aspectos a mejorar, permitirá que los colaboradores puedan lograr los resultados que desea la empresa, comprometerse con la filosofía de la misma, mejorar los procesos de trabajo y aumentar su productividad	Gerente financiero Gerente Rrhh	1 semana		-
	Adecuación de los incentivos salariales a los diferentes perfiles de trabajadores.	Realizar encuestas a los colaboradores para conocer cuáles son las necesidades e inquietudes, para que los incentivos propuestos estimulen realmente a los trabajadores.	Dpto. Rrhh	1 mes	Cuestionario online	-
	Selección de incentivos	Los incentivos que se implementen tendrán que ajustarse a los objetivos del plan de capacitación f. Esto permitirá contar con profesionales eficientes y fieles a la compañía.	Gerente Riesgos Gerente financiero Gerente Rrhh	1 semana	Análisis económico-financiero	-
	Definición de objetivos y del plan de incentivos	A través de una nota informativa se enviara a los colaboradores para que puedan consultar toda la información y tengan la opción de resolver sus dudas.	Dpto. Rrhh	1 semana	Intranet de la empresa	-

Presupuesto 3: (Ver anexo 9)

6 Diagrama de Gantt

	Fecha de inicio	Fecha de finalización																				
			ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	ene-24	feb-24	mar-24	abr-24	may-24	jun-24	jul-24	
Plan de acción 1	02.01.2023	30.09.2023																				
Definición de requisitos	02.01.2023	06.01.2023																				
Relevamiento Busqueda proveedores	09.01.2023	13.01.2023																				
Definición de proveedor	16.01.2023	31.01.2023																				
Diseño Sistema IA	01.02.2023	30.06.2023																				
Capacitación	01.07.2023	31.07.2023																				
Análisis de datos	01.08.2023	30.09.2023																				
Plan de acción 2	01.06.2023	31.10.2023																				
Establecimiento de requisitos	01.06.2023	30.06.2023																				
Publicación de ofertas	01.07.2023	29.07.2023																				
Preselección de candidatos	02.08.2023	12.08.2023																				
Evaluación de candidatos	15.08.2023	30.09.2023																				
Selección de candidatos	02.10.2023	06.10.2023																				
Selección y compra equipamiento	09.10.2023	31.10.2023																				
Operativa Refinanciamiento	02.06.2023	30.09.2023																				
Plan de acción 3	01.09.2023	05.07.2024																				
Definición de requisitos	01.09.2023	30.09.2023																				
Relevamiento y búsqueda de cursos	02.10.2023	13.10.2023																				
Selección de curso de capacitación	16.10.2023	20.10.2023																				
Diseño cronograma capacitación	23.10.2023	30.10.2023																				
Inicio de capacitación	01.11.2023	29.02.2024																				
Evaluación Capacitación	01.03.2024	31.03.2024																				
Definición Presupuesto Incentivos	03.04.2024	28.04.2024																				
Establecimiento de incentivos	02.05.2024	06.05.2024																				
Adecuación de incentivos	20.05.2024	21.06.2024																				
Selección de incentivos	24.06.2024	28.06.2024																				
Publicación de incentivos	01.07.2024	05.07.2024																				

7 Evaluación Financiera

7.1 ROI

El retorno de inversión (ROI) (*Return On Investment*) es el valor económico generado como resultado de la implementación de diferentes acciones, representa una herramienta para analizar el rendimiento que la empresa tiene desde el punto de vista financiero. Cuanto mayor sea, más rentables será el proyecto. Los presupuestos están en base a valores 2022 y se ajustan por inflación estimada según el Bcra. (2022), para la evaluación de los resultados obtenidos.

Para la estimación de los ingresos, se determinó por un lado los ingresos procedentes de la reducción de morosidad de los nuevos clientes por la implementación del primer plan de acción y por otra parte los ingresos derivados de la recuperación de los créditos, de los clientes ya existentes de Tarjeta Naranja que están en situación de morosidad, derivados del segundo y tercer plan de acción.

Recuperacion de morosos actuales	
Clientes Marzo 22	3.318.162
Indice de mora	6,04%
Clientes en mora	200.417
Objetivo recuperar 10% clientes	20.042
Consumo medio mensual	\$ 21.160,00
Consumo medio anual	\$ 253.920,00
10% Pago Minino	\$ 25.392,00
Importe a recuperar	\$ 228.528,00
Ingreso estimado en miles de \$	\$ 4.580.089,27

Fuente elaboracion propia- Tabla 1

(Ver Anexo 9)

Evitar nuevos morosos	Actualizado x inflacion 2023	2024	2025
Crecimiento Clientes Anual 6%	199.090	211.035	223.697
Indice de mora	6,04%	6,04%	6,04%
Futuros clientes morosos	12.105	12.747	13.511
Reducir indice de mora 0,5 pp	1.179	1.242	1.316
Consumo medio mensual	\$ 40.627,20	\$ 67.238,02	\$ 99.512,27
Consumo medio anual	\$ 487.526,40	\$ 806.856,19	\$ 1.194.147,21
10% Pago Minino	\$ 48.752,64	\$ 80.685,62	\$ 119.414,72
Importe a recuperar	\$ 438.773,76	\$ 726.170,57	\$ 1.074.732,49
Ingreso Estimado en miles de \$	\$ 517.334	\$ 901.548	\$ 1.414.348

Fuente de elaboracion propia-Tabla 2

(Ver Anexo 10)

ROI		
	Ingresos	\$ 20.729.894,99
	Inversion	\$ 2.708.776,46
ROI		665%

Fuente elaboración propia-Tabla 3

Se obtuvo un ROI (Retorno sobre Inversión) de 665%, lo que significa que por cada peso que la empresa invierta, retorna 6 pesos con sesenta y cinco centavos, haciendo rentable la propuesta planteada. Este porcentaje es elevado ya que para la elaboración del presente proyecto a parte de los recursos presupuestados se contó con recursos propios de la empresa.

En cuanto al objetivo general de la propuesta, se logrará alcanzar en el año 2025 una reducción de un 10% los clientes en situación de morosidad con respecto al año 2022.

En el anexo 11 se muestra el impacto anual de los costos del proyecto de inversión, así como los ingresos derivados de la reducción de morosidad. Todos los valores están expresados en miles de pesos y ajustados por inflación según las previsiones del Bera (septiembre, 2022).

8 Conclusión y recomendaciones

Para concluir este reporte de caso, se puede afirmar que Tarjeta Naranja es una empresa consolidada con un gran prestigio dentro del sector y con una infraestructura moderna y segura, pero no está ajena a las amenazas que se presentan como consecuencia de la crisis económica que atraviesa Argentina, como la caída del consumo, altos niveles de inflación y pérdida del poder adquisitivo. Esto se ve reflejado en el aumento de los índices de morosidad de la compañía. El objetivo del presente trabajo es reducir estos índices de morosidad, más concretamente reducir en un 10% el número de clientes en morosidad. Para lograrlo, se ha decidido por proponer una planificación estratégica de gestión de cobranza, apoyada en la tecnología, permitiendo un abordaje temprano del cliente con propensión a ser moroso, junto con el reforzamiento del personal de gestión de morosidad, una oferta de planes de refinanciamiento personalizada y formación alineada a estas nuevas políticas de refinanciamiento de los clientes morosos, harán más eficiente la operativa, logrando que disminuyan los índices de morosidad, que están afectando los rendimientos de la empresa, incrementando los ingresos y reduciendo los costos.

Para finalizar, se exponen recomendaciones que no se fueron abordadas en este trabajo y que pueden ser de gran utilidad para la empresa. Entre ellas se recomienda:

Ofrecer capacitación a los clientes sobre características del producto, costos, gastos de cobranza y los beneficios del pago oportuno. La educación al cliente puede resultar una medida significativa para reducir tasas de morosidad.

Realizar un seguimiento continuo y no esporádico de todo el proceso operativo de las acciones de cobranza, desde el *call center*, y asesores de crédito, hasta las áreas de análisis seguimiento crediticio.

Desarrollar eficientes sistemas de información y soporte para analizar adecuadamente la gestión de cobranza, que facilite el monitoreo de clientes morosos y la generación de reportes claros y precisos.

Y como última recomendación se sugiere el establecimiento de un comité conformado por el personal que participa en las actividades de cobranza. Con reuniones periódicas donde se discutan y analicen los casos de clientes en mora, estrategias, procesos, donde surjan sugerencias, y analicen las estadísticas e indicadores de cartera, los retos y logros.

9 Referencias

Acción, (2018). Insight n 28 Mejores Prácticas en Estrategias de Cobranza. Recuperado de <https://bit.ly/3DaXxfW>

Armijo, M. (2011). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Santiago de Chile. CEPA

Banco Mundial. (2021). Crecimiento PIB Argentina 2021. Recuperado de <https://bit.ly/3qrpOYI>

Bbva. (2021). Memoria Anual informe integrado Argentina 2021. Recuperado de <https://bit.ly/3L1mlJM>

Bcra. (2020). Comunicación “a” 7146 22/10/2020. Recuperado de <https://bit.ly/3d9DSml>

Bcra. (2022). Comunicación “a” 7552 21/07/2022. Recuperado de <https://bit.ly/3TWFJeV>

Bcra. (2022). Indicadores. Recuperado de <https://bit.ly/3L7BUzt>

Bcra. (2022). Informe inflación mensual variación % julio 2022. Recuperado de <https://bit.ly/3TZz6s7>

Bcra. (2022). Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM). Recuperado de <https://bit.ly/3EVpz09>

Bizneo. (2020). Cómo definir un plan de incentivos laborales. Recuperado de <https://bit.ly/3MIZDab>

Boom de banca digital en Argentina: uno a uno, los 7 "grandes" que salen a ofrecerte dinero y nada de burocracia. (18 de enero de 2019). *Iproup*. Recuperado de <https://bit.ly/3RyUYcx>

Branchfiel , J. (2009). Guía práctica para la Prevención de la Morosidad y Cobro de Impagados EAE Business School. Recuperado de <https://bit.ly/3LUYrA2>

Buttié, C. (2022). Informe nacional 22-28 julio 2022 Elecciones 2023. *Cb Consultora*. Recuperado de <https://bit.ly/3B8betQ>

Caída del poder adquisitivo: el consumo masivo retrocedió un 6,7 % en julio. (11 de agosto de 2022). *Infobae*. Recuperado de <https://bit.ly/3d4tT1O>

Cepal. (2017). La inclusión financiera pequeños productores. *Cepal Naciones unidas*. Recuperado de <https://bit.ly/3B8qNBE>

Hill, Jones, & Schilling. (2015). *Administración Estratégica*. (9ª ed.). México D.F: Cengage Learning Editores, S.A.

Indec. (2022). Informe Condiciones de vida Vol. 6, n°4, Segundo semestre de 2021. Recuperado de <https://bit.ly/3B1CGtn>

Inflation comes in at highest level since our records began. (18, Julio 2022). *Focus Economics*. Recuperado de <https://bit.ly/3eEDyMK>

Jachevasky, S. (2022) Naranja X camino a convertirse en una de las marcas más poderosas del país. *Infonegocios*. Recuperado de <https://bit.ly/3L2CDSA>

Macro. (2021). Memoria Macro 2021. Recuperado de <https://bit.ly/3L0RcWV>

Más del 20% de los argentinos consiguió un crédito a través de una fintech: así es el perfil de los usuarios. (13 de diciembre de 2021). *Iproup*. Recuperado de <https://bit.ly/3TXuN0u>

Naranja. (2019). Reporte de Sustentabilidad. Recuperado de <https://bit.ly/3RzLPAA>

Naranja (2021). Estados financieros. Recuperado de <https://bit.ly/3CFeOwc>

Naranja. (2021). Reporte de impacto 2021. Recuperado de <https://bit.ly/3d29YAB>

Naranja. (2022). Página Web Recuperado de <https://bit.ly/3DfM1R4>

Naranja X contrata las herramientas de Adobe. (2021). *Igroup*. Recuperado de <https://bit.ly/3RXBZrX>

Porter, M. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. (37^a ed.). Mexico D.F: Grupo Editorial Patria.

Premium, (2010). Incentivo basado en cobertura de objetivo o comisión: que elegir. Recuperado de <https://bit.ly/3VTqEvR>

Robles, J. A. (2016). Historia del movimiento obrero y del sindicalismo en Argentina. Cepetel. Recuperado de <https://bit.ly/3d3i4c0>

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, A. & Strickland, A. (2012). *Administración Estrategia, Teoría y Caos* (18^a ed.). México D.F: McGraw-Hill.

Thompson, A, Peteraf, M, Gamble, J y Strickland, A, (2011). Administración Estratégica. Recuperado de <https://bit.ly/3UNcT5X>

Think with Google (octubre, 2019). A través de un nuevo formato de campañas, Naranja expande sus ventas digitales. Recuperado de <https://bit.ly/3RPZyCL>

TICPymes. (23 de julio del 2021). El uso de la lógica predictiva evita riesgos financieros. TIC Pymes. Tecnología. Recuperado de <https://bit.ly/3TexSZm>

Transformación digital: esta es la tecnología que usa Naranja para prevenir fraudes y otros riesgos. (03 de septiembre de 2020). *Igroup*. Recuperado de <https://bit.ly/3xg3ULM>

Santander, (2021). Annual Report SPA 2021. Recuperado de <https://bit.ly/3L3vhhG>

Scott, S (02, de agosto de 2022). Argentina se está quedando sin fondos para para evitar una gran devaluación. *Blomberg Línea*. Recuperado de <https://bit.ly/3qu5e90>

10 Anexos

Anexo 1: Indicadores Anuales 2022

CUADRO DE INDICADORES ANUALES 2022

INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
VARIACION DE PBI	Var % año anterior	-1,0	2,4	-2,5	2,7	-2,1	2,8	-2,6	-2,1	-9,9	10,2	4,0
% INVERSION	% PBI	16,5	17,3	17,3	17,1	17,7	18,2	16,6	14,9	17,9	20,4	19,6
DEFICIT FISCAL	resultado total como %PBI	3,0	3,3	4,3	6,0	6,7	6,7	5,4	4,4	8,9	4,6	3,8
DEUDA PUBLICA	% PBI	40,4	43,5	44,7	52,6	53,1	57,0	86,4	90,2	102,9	80,6	74,4
INDICE VARIACION DE PRECIOS	Var % anual	10,8	11,0	23,9	n/a	n/a	24,8	47,7	53,8	36,1	50,9	48,0
TASA DE DESEMPLEO	% sobre oferta total de empleo	7,2	7,1	7,3	6,5	8,5	8,4	9,2	9,8	11,5	9,3	9,2

Fuente: FMI (Fondo Monetario Internacional)

Anexo 2: Índices de Pobreza

POBREZA, INDIGENCIA Y DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO							
INCIDENCIA DE POBREZA (Aglomerados urbanos)	INCIDENCIA DE INDIGENCIA (Aglomerados urbanos)	INCIDENCIA DE POBREZA (Aglomerados urbanos)	INCIDENCIA DE INDIGENCIA (Aglomerados urbanos)	CANASTA BÁSICA ALIMENTARIA (Línea de indigencia)	CANASTA BÁSICA TOTAL (Línea de pobreza)	GINI INGRESO PER CÁPITA FAMILIAR	BRECHA DE INGRESOS PER CÁPITA FAMILIAR DE LA POBLACIÓN. MEDIANA DECIL 10/DECIL 1
Población total		Población de 30 a 64 años		Adulto equivalente		0,413	13
37,3%	8,2%	32,6%	6,7%	\$12.108,08	\$27.122,10	4° Trimestre 2021 INDEC	4° Trimestre 2021 INDEC
Población hasta 14 años		Población de 65 años y más		Var. % anual	Var. % mensual	Var. % anual	Var. % mensual
51,4%	12,6%	13,0%	0,7%	+52,2%	+9,0%	+44,5%	+6,6%
Población de 15 a 29 años		Total de hogares		Hogar II*		BRECHA MONETARIA PROMEDIO DE LOS HOGARES EN SITUACIÓN DE POBREZA	BRECHA MONETARIA PROMEDIO DE LOS HOGARES EN SITUACIÓN DE INDIGENCIA
55,8%	10,4%	27,9%	6,1%	\$37.413,97	\$83.807,29	\$27.347	\$11.201
2° Semestre 2021 INDEC	2° Semestre 2021 INDEC	2° Semestre 2021 INDEC	2° Semestre 2021 INDEC	Febrero 2022 INDEC	Febrero 2022 INDEC	2° Semestre 2021 INDEC	2° Semestre 2021 INDEC

* Hogar compuesto por un jefe varón de 35 años, su esposa de 31 años, un hijo de 6 años y una hija de 8 años.

** El IPC Núcleo no contempla los bienes y servicios cuyos precios están sujetos a regulación o tienen alto componente impositivo ni tampoco los bienes y servicios con comportamiento estacional.

Fuente: Captura de pantalla, Consejo nacional de Coordinación de Políticas Sociales. Gobierno de Argentina, Resumen de Indicadores junio 2022.

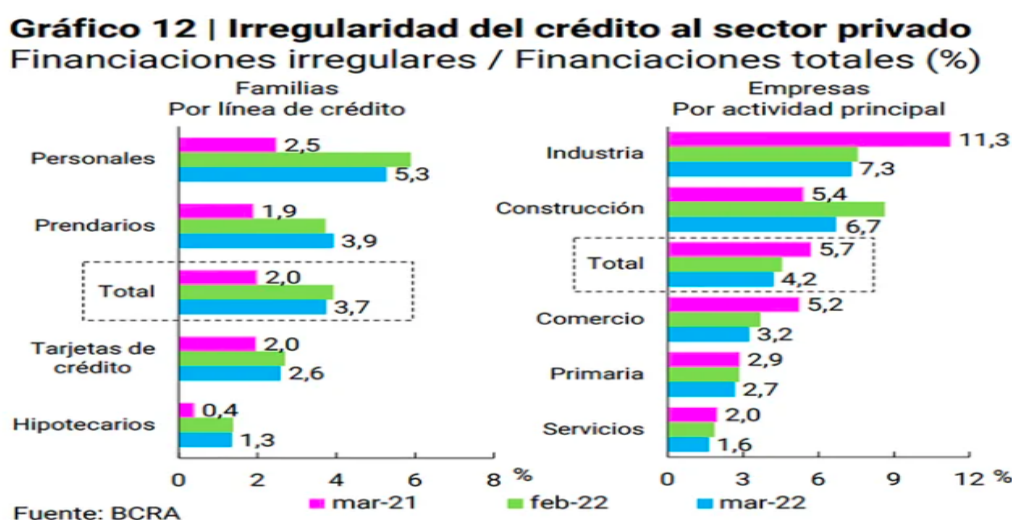
Anexo 3: Incremento Ventas periodo 2018-2021

	2021	2020	2019	2018
INGRESOS	65.242.265,00	53.591.670,00	23.469.379,00	26.705.634,00

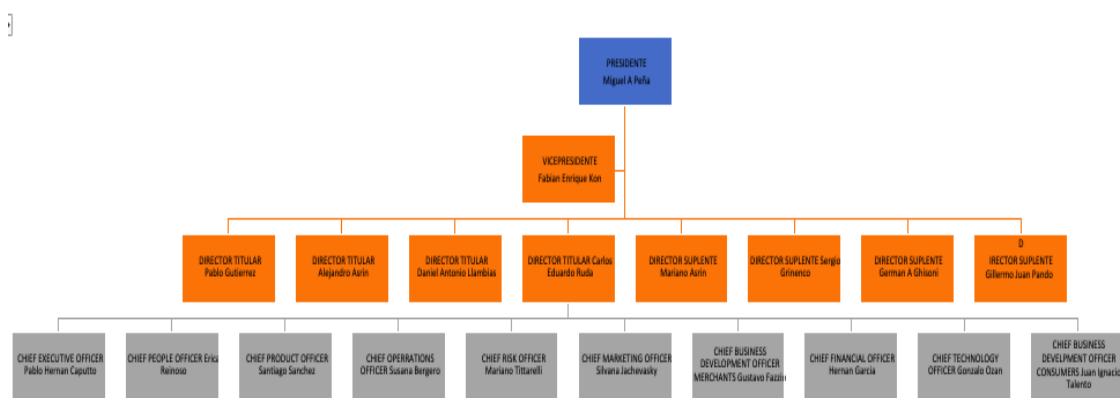
%	22%	128%	-12%	52%
---	-----	------	------	-----

Fuente: Tarjeta Naranja Estados de situación financiera 2018-2021

Anexo 4: Ratios de Morosidad 2021-202



Anexo 5 : Organigrama Tarjeta Naranja:



Fuente : Naranja 2021

Anexo 6: ROA y ROE (2019-2021)

	2021	2020	2019	2018
ROA	4,7%	3,3%	1,7%	-2,4%

ROE	23,2%	13,9%	6,7%	-12,2%
------------	-------	-------	------	--------

1. ROA = Utilidad Neta / Activo total.

2. ROE = Utilidad Neta / Patrimonio.

Fuente: Tarjeta Naranja Estados de situación financiera 2018-2021

Anexo 7: Presupuesto 1

Se realiza presupuesto de implementacion de un sistema de analisis predictivo. Para ello se realizo un relevamiento de los sueldos medios de Desarrollador analisisita y Capacitador. Su implementacion se realizara en 9 meses y sera necesario contratatar a 10 desarrolladores externos. A su vez se relevo el precio de una licencia de analisis estadistico. Para el presente trabajo se calculo la necesidad de contratar 110 licencias para el personal de gestion de morosidad de la las 10 zonas en las que divide su actividad Tarjeta Naranja en Argentina.

Presupuesto plan de accion 1

	Personal	sueldo mensual	Tiempo	total
Desarrollador	10	\$ 200.000,00	5 Meses	\$ 10.000.000,00
Capacitacion	10	\$ 95.820,00	1 Mes	\$ 958.200,00
				\$ 10.958.200,00

	Cantidad	Costo anual Dolar	Costo Anual Pesos	Total
Licencia				
Herramientas	110	765\$	\$ 118.766,25	\$ 13.064.287,50

*Tipo de cambio Bcra

06/10/22 155,25

Costo Total Presupuesto \$ 24.022.487,50

Fuente: Elaboracion propia

glassdoor Sueldos Ubicación

[Empleos](#) [Empresas](#) **[Sueldos](#)** [Entrevistas](#)

Sueldos para Desarrollador De Software en Argentina Actualizado el 8 de oct de 2022

Confianza muy alta

\$ 200.000 /mes

Sueldo base promedio
6.729 sueldos

Remuneración adicional en efectivo ⓘ
Promedio: **\$ 140.000** Intervalo: \$ 13 - \$ 964.000

¿Cuánto gana un Desarrollador De Software?

¿Cuánto gana un Desarrollador De Software? El sueldo nacional promedio de un Desarrollador De Software es de \$200.000 en Argentina. Filtra por ubicación para ver los sueldos de Desarrollador De Software en tu área. Las estimaciones de los sueldos se basan en los 6.729 sueldos que los empleados con un cargo de Desarrollador De Software informaron a Glassdoor de manera anónima.

glassdoor Sueldos Buenos Aires, Argentina

[Empleos](#) [Empresas](#) **[Sueldos](#)** [Entrevistas](#)

Sueldos para Capacitador en Área Buenos Aires Actualizado el 31 de ago de 2022

Confianza muy alta

\$ 95.820 /mes

Sueldo base promedio
38 sueldos

Remuneración adicional en efectivo ⓘ
Promedio: **\$ 134.939** Intervalo: \$ 16.679 - \$ 576.132

¿Cuánto gana un Capacitador en Buenos Aires?

El sueldo promedio de Capacitador es \$ 95.820 por mes en Área Buenos Aires. La remuneración promedio de efectivo adicional para un Capacitador en Área Buenos Aires es de \$ 134.939, con un rango de entre \$ 16.679 y \$ 576.132. Las estimaciones de sueldos se basan en 38 sueldos enviados anónimamente a Glassdoor por empleados con el cargo de Capacitador en Área Buenos Aires.

Fuente: https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/desarrollador-de-software-sueldo-SRCH_KO0,25.htm?clickSource=searchBtn

Capterra 15 años ayudando a las empresas argentinas a elegir el mejor software

Buscar software... Categorías de software

Stata ★★★★★ 4,5 (158) ¡Escribe una reseña!

Info Imágenes **Precios** Funcionalidades Alternativas Opiniones

Comparar el precio de Stata con productos similares

Stata	IBM SPSS Statistics	Tableau	Qlik Sense
★ 4,5 (158)	★ 4,5 (554)	★ 4,5 (1.859)	★ 4,4 (206)
US\$ 765,00/año	US\$ 99,00	Sin información del proveedor sobre los precios	US\$ 30,00/mes
✓ Versión gratuita	✓ Versión gratuita	✓ Versión gratuita	✓ Versión gratuita
✓ Prueba gratis	✓ Prueba gratis	✓ Prueba gratis	✓ Prueba gratis
VER PERFIL	VER PERFIL	VER PERFIL	VER PERFIL

Fuente: <https://www.capterra.com.ar/software/119880/stata>

Anexo 8: Presupuesto 2

Para la realización de presupuesto de contratación de personal para el departamento de riesgo se presupuestaron el costo promedio del sueldo mensual tanto del gerente de riesgos como el de análisis de riesgo. Los costos de relevamiento, evaluación y selección de personal, están incluidos dentro de las actividades normales del departamento de Rrhh, por lo que no se incrementa el costo a la inversión. A su vez se hizo un relevamiento del costo de las publicaciones de las ofertas laborales en prensa y publicaciones en portales de empleo.

Presupuesto Plan de accion 2

	Personal	sueldo mensual		sueldo anual
Gerente de riesgos de zc	10	\$ 617.152,00	12	\$ 30.857.600,00
Analista financiero senic	100	\$ 201.108,00	12	\$ 241.329.600,00

\$ 272.187.200,00

Items	Cantidad	Costo/Unitario	Total
Elementos informaticos	110	\$ 155.225,00	\$ 17.074.750,00
Mobiliario	110	\$ 34.500,00	\$ 3.795.000,00

\$ 20.869.750,00

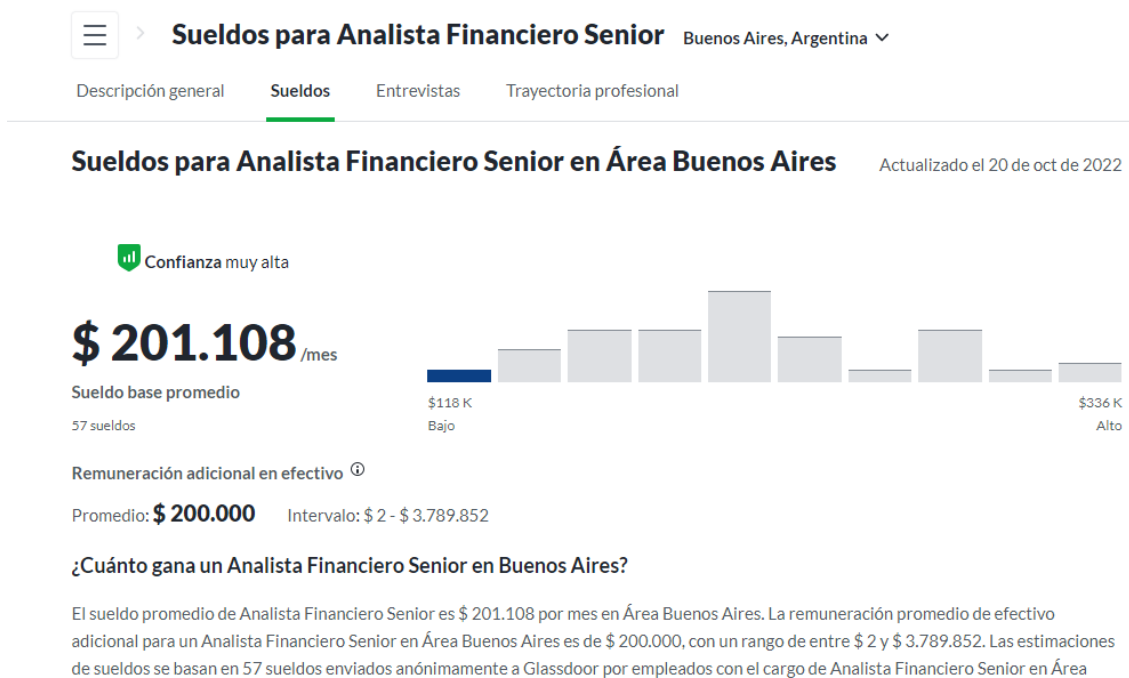
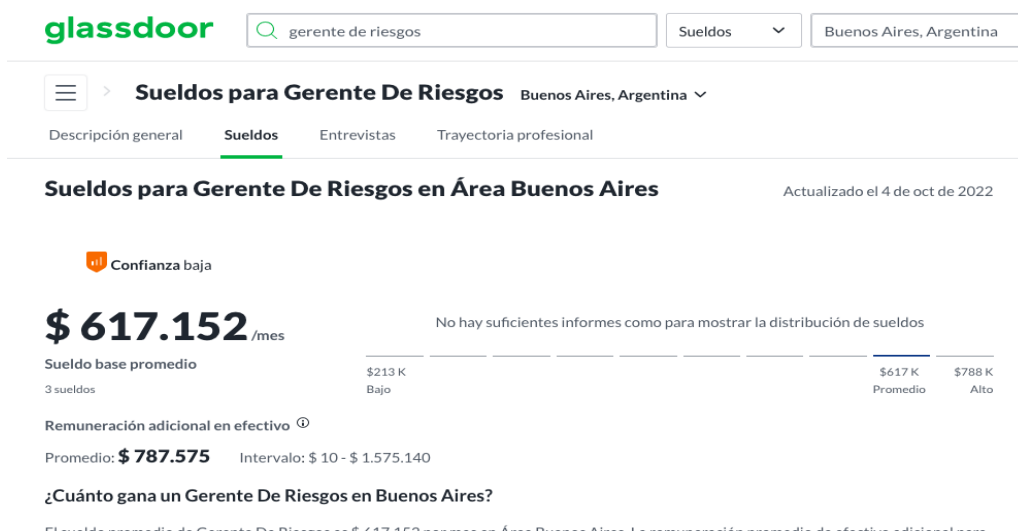
	Publicaciones	Costo mensual Dolar	Costo mensual Pesos	Total
LinkedIn	2	300	\$ 46.575,00	\$ 93.150,00
Indeed	1	300	\$ 46.575,00	\$ 46.575,00
Prensa	2	-	\$ 7.408,83	\$ 14.817,66

\$ 154.542,66

Costo Total Presupuesto

\$ 293.211.492,66

Fuente: Eleboracion propia



Fuente https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/buenos-aires-analista-de-riesgos-senior-sueldo-SRCH_IL.0.12_IM963_KO13.3

Cuánto cuesta publicar un anuncio de empleo en LinkedIn.

En nuestro modelo de pago por clic, el coste de cada anuncio de empleo lo marcas tú.

Por ejemplo:
Si estableces un presupuesto diario de 10 \$ y mantienes activo tu anuncio durante 30 días, pagarás 300 \$ (si el anuncio alcanza el presupuesto diario).

Otra opción es definir un **presupuesto total** para no tener que acordarte de cerrar el anuncio de empleo, ya que, de ese modo, el anuncio se pondrá en pausa automáticamente cuando alcances el importe del presupuesto total.


Por ejemplo: si dispones de un presupuesto total de 300 \$, tu anuncio se pondrá en pausa automáticamente cuando el gasto total llegue a 300 \$.



Fuente: <https://business.linkedin.com/es-es/talent-solutions/jobs-101/pricing#budget>


FULL4RD Buscar Nuestras Redes

HOME / NOTEBOOKS / NOTEBOOKS AMD / NOTEBOOK ACER ASPIRE 3 R3 3250U/4G/1TB/WIN10



NOTEBOOK ACER ASPIRE 3 R3 3250U/4G/1TB/WIN10
Código del producto : NOT1239

Precio efectivo o transferencia \$155.255,00

Precio MercadoPago \$170.781,00 

¡12 cuotas de \$20.700,67!

En depósito externo. Comunicarse para coordinar entrega dentro de las 48hs

¡Solo Stock!

- 1 +

Agregar **Comprar ahora**

Calcular envío

Fuente: <https://www.fullh4rd.com.ar/prod/18481/notebook-acer-aspire-3-r3-3250u-4g-1tb-win10>

AMV Muebles para TV Escritorios Organizadores de Ropa Camas Más categorías

Escritorio En L Melamina Premium Gamer Pc Playstation Xbox
\$ 34.499
Disponible en 3 colores

Escritorio En L Melamina Gamer Pc Oficina Hogar + Cuotas!
\$ 48.299
Hasta 12 cuotas sin interés
Disponible en 3 colores

Escritorio En L Melamina Exclusivo Amv Oficina Hogar Gamer
\$ 34.499
Disponible en 3 colores

Fuente: <https://www.amv-tiendaonline.com.ar/escritorio-oficina-escritorios>

indeed

Elija la suscripción que prefiera

PROBAR GRATIS	Estándar	Profesional
Prueba Profesional		
20	30	100
contactos durante la versión de prueba	contactos al mes	contactos al mes
Elegir	Elegir	Elegir
Gratis Sin compromiso	120 € al mes	300 € al mes
	1.150 € al año Ahorre 290 €	2.880 € al año Ahorre 720 €
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contacto masivo de candidatos ✓ Aplazar contactos durante 6 meses ✓ Búsquedas ilimitadas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplazar contactos durante 6 meses ✓ Búsquedas ilimitadas ✓ Creación y uso de plantillas de contactos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplazar contactos durante 6 meses ✓ Búsquedas ilimitadas ✓ Creación y uso de plantillas


Fuente: https://resumes.indeed.com/purchase?co=ES&hl=es&_ga=2.142846517.1221347348.1665611083-1132293780.1665611083

Estado de cuenta

AVISOS	EN USO	DISPONIBLES
Notables	0	0
Premiums	0	0
Tiff	0	0
Destacados	0	0
Básicos	0	0

Usted tiene un total de 0 avisos publicados.

Compra de Avisos Web


**1 Aviso
Premium**
\$ 7.408,83

- ✓ **Ubicación preferencial.** Rotará como "Ofertas Destacadas" en la Home principal de Empleos, en la Home principal de Clasificados, en el resultado de búsqueda y en la ficha de cada aviso.
- ✓ **Postulantes ilimitados.**
- ✓ **Duración: 30 días.**
- ✓ **Título en negrita:** Aumenta la visibilidad de tu aviso.
- ✓ **Logo empresa en el listado de avisos.**
- ✓ **Color de fondo: Amarillo.**
- ✓ **Posibilidad de editar el aviso sin perder el destaque.**

Fuente: https://empleos.clasificadoslavoz.com.ar/mi_estadodecuenta

Anexo 9: Presupuesto 3

Se presupuestaron dos cursos uno de análisis predictivo para la herramienta desarrollada en el primer plan de acción y un segundo curso para gestión de morosidad. Ambos cursos constan de 25 horas mensuales y una duración estimada de un mes y cuatro meses respectivamente.

Presupuesto Plan de acción 3

Curso	Capacitador	horas total curso	\$ hora/demanda	total
Análisis Predictivo	10	25,00	\$ 3.816,00	\$ 958.200,00
Gestión de morosidad	10	100,00	\$ 2.885,00	\$ 2.885.000,00

Costo Total Presupuesto **\$ 3.843.200,00**

Fuente Elaboración propia

Matriculados	Auxiliares Informáticos	Dónde Graduarse	Convenios Vigentes	Iniciativas Académicas	Institucional	Honorarios
Desarrollador de Aplicaciones		Programador Ambientes Unix Linux		\$ 185.358,00		\$ 5.120,00
Desarrollador de Aplicaciones		Científico de Datos IA ML		\$ 358.000,00		\$ 9.889,00
Desarrollador de Aplicaciones		Desarrollador Backend		\$ 254.000,00		\$ 7.016,00
Desarrollador de Aplicaciones		Desarrollador Fronted		\$ 241.000,00		\$ 6.657,00
Desarrollador de Aplicaciones		Test Automation Perform Stress		\$ 198.000,00		\$ 5.469,00
Diseñador Medios Digitales		Diseñador (UI) User Interface (UX) User Experience		\$ 189.573,00		\$ 5.236,00
Diseñador Medios Digitales		Diseñador Industrial		\$ 162.859,00		\$ 4.498,00
Diseñador Medios Digitales		Diseñador Gráfico Senior		\$ 162.859,00		\$ 4.498,00
Diseñador Medios Digitales		Game Designer		\$ 221.170,00		\$ 6.109,00
Diseñador Medios Digitales		Diseñador Multimedia Transmedia		\$ 181.990,00		\$ 5.027,00
Diseñador Medios Digitales		Diseñador Gráfico Junior		\$ 105.455,00		\$ 2.912,00
Formación Capacitación		Profesor Informático		\$ 138.378,00		\$ 3.816,00
Formación Capacitación		Capacitador Facilitador Disertante Informático		\$ 104.476,00		\$ 2.885,00

Fuente: <https://www.cpcipc.org.ar/honorarios-recomendados/>

Anexo 9

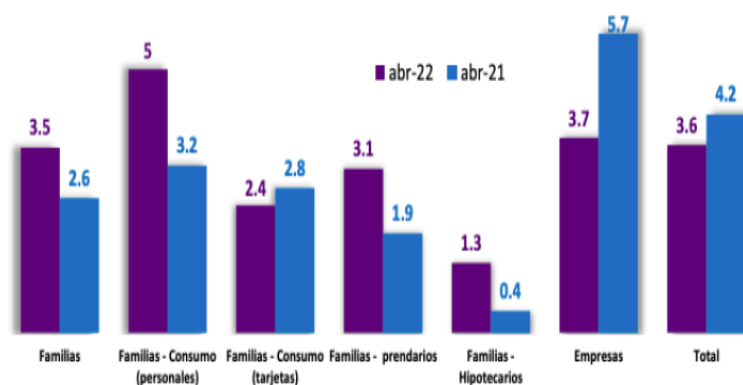
Para la recuperación de clientes morosos, se tomó como base, los clientes de Tarjeta Naranja en 2022, el consumo medio por cliente por cuenta activa y se calculó el número de clientes en situación de morosidad mediante el porcentaje de índice de mora del Bcra.

USUARIOS DE TARJETA NARANJA S.A.U.

Naranja	31.03.2022	31.03.2021	31.03.2020	31.03.19	31.03.18
Cuentas habilitadas (cantidad en miles)	3.318	3.297	3.186	3.347	2.978
Consumo promedio mensual por cuenta activa (en miles de pesos) (1)	21,16	12,92	16,34	17,36	23,06

Fuente: Tarjeta Naranja, Reseña informativa 2022 <https://ws.bolsar.info/descarga/pdf/407609.pdf>

Comparación interanual por línea de crédito (% sobre el total)



Fuente: OERU en base a BCRA

Anexo 10

En cuanto al cálculo de ingresos de los futuros clientes que evitaríamos que entrasen en situación de morosidad, se estimó un incremento de un 6% de clientes anual, en base al

promedio de los últimos 4 años. Se actualizaron los ingresos en base a las expectativas inflacionarias del bcra, en cuanto a la inflación prevista para el 2025 se tomó como referencia las previstas por el fondo monetario internacional.

Crecimiento clientes				
2021	2020	2019	2018	promedio
12%	3.4%	-4,80%	12%	6%

Elaboracion propia

Cuadro 1.5 | Expectativas de inflación anual – IPC Núcleo

Precios minoristas (IPC núcleo)					
Período	Referencia	Mediana (REM sep-22)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM sep-22)	Dif. con REM anterior*
2022	var. % i.a.; dic-22	99,2	+4,3 (7)	99,4	+4,6 (7)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	95,0	+5,0 (5)	96,5	+6,8 (7)
2023	var. % i.a.; dic-23	92,0	+9,9 (19)	91,9	+6,9 (15)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	72,5	-0,2 (2)	76,4	+0,1 (15)
2024	var. % i.a.; dic-24	65,5	+2,4 (8)	72,6	+5,0 (9)

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

Fuente: REM - BCRA (sep-22)

Anexo 11

Inflacion proyectada		92,0%	65,50%	48%
		2023	2024	2025
Ingresos				
Plan de accion 1		215.556	901.548	1.414.348
Plan de accion 2		0	4.176.277	6.742.789
Plan de accion 3		0	2.784.184	4.495.192
Total ingresos		215.556	7.862.010	12.652.330
Egresos				
Egresos Plan de accion 1		17.931	21.621	32.000
Desarrollador software		10.000	0	0
Capacitacion		1.399	0	
Licencias Herramienta IA		6.532	21.621	32.000
Egresos Plan de accion 2		111.163	1.035.535	1.483.176
Sueldo Gerente riesgos		23.699	235.327	348.285
Sueldo analista riesgo		77.222	766.818	1.134.891
Mobiliario		10.017	33.389	0
Publicidad medios		226	0	0
Egresos Plan de accion 3		2.769	4582	0
Capacitacion		2.769	4582	0
Total egresos		131.863	1.061.738	1.515.176
Utilidad bruta		83.693	6.800.271	11.137.154
Impuesto Ganancias		29.293	2.380.095	3.898.004
Utilidad neta planes de accion		54.401	4.420.176	7.239.150

		FLUJO DE FONDOS											
		ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23
Ingresos													
Plan de accion 1									43.111	43.111	43.111	43.111	43.111
Plan de accion 2													
Plan de accion 3													
Total ingresos		0	0	0	0	0	0	0	43.111	43.111	43.111	43.111	43.111
Egresos													
Egresos Plan de accion 1													
Desarrollador software		0	2000	2000	2000	2000	2000						
Capacitacion							1399						
Licencias Herramienta IA								1.089	1.089	1.089	1.089	1.089	1.089
Egresos Plan de accion 2													
Sueldo Gerente riesgos												11.849	11.849
Sueldo analista riesgo												38.611	38.611
Mobiliario											3339	3339	3339
Publicidad medios								226					
Egresos Plan de accion 3													
Capacitacion												1384	1384
Total egresos		0	2.000	2.000	2.000	2.000	3.399	1.314	1.089	1.089	4.428	54.888	54.888
		-2.708.776	-2.710.776	-2.710.776	-2.710.776	-2.710.776	-2.710.776	-2.710.776	-2.668.754	-2.626.731	-2.588.048	-2.599.825	-2.611.602

		ene-24	feb-24	mar-24	abr-24	may-24	jun-24	jul-24	ago-24	sep-24	oct-24	nov-24	dic-24
Ingresos													
Plan de accion 1		75.129	75.129	75.129	75.129	75.129	75.129	75.129	75.129	75.129	75.129	75.129	75.129
Plan de accion 2			379.662	379.662	379.662	379.662	379.662	379.662	379.662	379.662	379.662	379.662	379.662
Plan de accion 3			253.108	253.108	253.108	253.108	253.108	253.108	253.108	253.108	253.108	253.108	253.108
Total ingresos		75.129	707.898	707.898	707.898	707.898	707.898	707.898	707.898	707.898	707.898	707.898	707.898
Egresos													
Egresos Plan de accion 1													
Desarrollador software													
Capacitacion													
Licencias Herramienta IA		1.802	1.802	1.802	1.802	1.802	1.802	1.802	1.802	1.802	1.802	1.802	1.802
Egresos Plan de accion 2													
Sueldo Gerente riesgos		19.611	19.611	19.611	19.611	19.611	19.611	19.611	19.611	19.611	19.611	19.611	19.611
Sueldo analista riesgo		63.902	63.902	63.902	63.902	63.902	63.902	63.902	63.902	63.902	63.902	63.902	63.902
Mobiliario		3339	3339	3339	3339	3339	3339	3339	3339	3339	3339		
Publicidad medios													
Egresos Plan de accion 3													
Capacitacion		2291	2291										
Total egresos		88.653	88.653	88.653	88.653	88.653	88.653	88.653	88.653	88.653	88.653	85.314	85.314
		-2.625.126	-2.005.880	-1.386.635	-767.389	-148.144	471.102	1.090.347	1.709.592	2.328.838	2.948.083	3.570.667	4.193.252

		ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sep-25	oct-25	nov-25	dic-25
Ingresos													
Plan de accion 1		117.862	117.862	117.862	117.862	117.862	117.862	117.862	117.862	117.862	117.862	117.862	117.862
Plan de accion 2		561.899	561.899	561.899	561.899	561.899	561.899	561.899	561.899	561.899	561.899	561.899	561.899
Plan de accion 3		374.599	374.599	374.599	374.599	374.599	374.599	374.599	374.599	374.599	374.599	374.599	374.599
Total ingresos		1.054.361	1.054.361	1.054.361	1.054.361	1.054.361	1.054.361	1.054.361	1.054.361	1.054.361	1.054.361	1.054.361	1.054.361
Egresos													
Egresos Plan de accion 1													
Desarrollador software													
Capacitacion													
Licencias Herramienta IA		2.667	2.667	2.667	2.667	2.667	2.667	2.667	2.667	2.667	2.667	2.667	2.667
Egresos Plan de accion 2													
Sueldo Gerente riesgos		29.024	29.024	29.024	29.024	29.024	29.024	29.024	29.024	29.024	29.024	29.024	29.024
Sueldo analista riesgo		94.574	94.574	94.574	94.574	94.574	94.574	94.574	94.574	94.574	94.574	94.574	94.574
Mobiliario													
Publicidad medios													
Egresos Plan de accion 3													
Capacitacion													
Total egresos		126.265	126.265	126.265	126.265	126.265	126.265	126.265	126.265	126.265	126.265	126.265	126.265
		5.121.348	6.049.444	6.977.540	7.905.636	8.833.733	9.761.829	10.689.925	11.618.021	12.546.117	13.474.213	14.402.310	15.330.406