



Trabajo Final de Grado

Reporte de caso – Tarjeta Naranja
Planificación Estratégica aplicada al
desarrollo de mejoras competitivas y
crecimiento de su cartera de clientes

Alumno: Omasta, Pablo Daniel
DNI:34482441
Legajo: VADM17387
Tutor: Patricia Barron
Carrera: Licenciatura en Administración
Año 2021

INDICE

<i>Resumen</i>	2
<i>Abstract</i>	2
<i>Introducción</i>	3
<i>Análisis de la situación</i>	4
Macroentorno	5
Microentorno	9
Cadena de valor	12
Actividades primarias	12
Actividades de apoyo	13
<i>Marco Teórico</i>	15
<i>Diagnóstico y discusión</i>	17
<i>Plan de implementación</i>	19
Propuesta de aplicación	19
Objetivo general	19
Objetivos específicos	20
Alcance	21
Plan de acción para el objetivo N°1	21
Diagrama de Gantt	22
Plan de acción para el objetivo N°2	23
Diagrama de Gantt	24
Plan de acción para el objetivo N°3	25
Diagrama de Gantt	26
Presupuesto	27
Flujo de fondos proyectado	27
<i>Conclusiones y recomendaciones</i>	29
<i>Anexos</i>	30
<i>Bibliografía</i>	37

Resumen

Este Trabajo Final de Graduación se desarrolla como reporte de caso sobre la compañía Tarjeta Naranja, donde se brinda un análisis estratégico enfocado en brindar una propuesta concreta para dar valor al portafolio de productos que ofrece y sosteniendo el rumbo de una transformación digital que el negocio financiero está transitando.

En el análisis se incluye una evaluación de los entornos que rodean la compañía y el impacto que estos le infieren, como así también, actividades donde se pueda aportar valor.

Se desarrolla con una explicación de las herramientas utilizadas para formular la planificación estratégica y la importancia que esto genera en las organizaciones. Evaluando el estado actual de la compañía y con apoyo de datos del negocio se propone la implementación de un plan con un objetivo general y específicos.

Por ultimo, analizando los resultados de las proyecciones del plan, se determina la viabilidad y el aporte que este genera a la compañía.

Palabras clave: planificación estratégica, diferenciación, transformación digital, rentabilidad, marketing digital, ventajas competitivas.

Abstract

This Final Graduation Project is developed as a case report about the Tarjeta Naranja company, which provides a strategic analysis focused on providing a concrete proposal to add value to the portfolio of products it offers and sustaining the course of a digital transformation that the financial business is transiting.

The analysis includes an evaluation of the environments that surround the company and the impact they have on it, as well as activities where value can be added.

It is developed with an explanation of the tools used to formulate strategic planning and the importance that this generates in organizations. Evaluating the current state of the company and with the support of business data, the implementation of a plan with a general and specific objective is proposed.

Finally, analyzing the results of the projections of the plan, the viability and the contribution that it generates to the company is determined.

Keywords: strategic planning, differentiation, digital transformation, profitability, digital marketing, competitive advantages.

Introducción

En el presente reporte de caso se muestra un análisis sobre la compañía Tarjeta Naranja S.A., con el objetivo de aplicar una planificación estratégica que permita mejorar su rentabilidad, producto del desarrollo de tecnología que acompañe mayores ventajas competitivas y diferenciación del portafolio de productos que brinda.

Tarjeta Naranja es una compañía que brinda servicios financieros y no financieros desde 1985.

Nacida como medio de pago para una red de comercios locales, da su puntapié en 1995 con la incorporación de Banco Galicia como accionista, permitiendo una expansión de la empresa hacia todo el país, ampliando la oferta de planes y beneficios para sus clientes. Para 1998 ya tenía presencia en todo el país y se logran alianzas con las principales empresas de tecnología de pago electrónico en el mundo; Visa, MasterCard y American Express, permitiendo que sus usuarios puedan dar uso de los plásticos a nivel mundial. (Naranja, 2019)

Certificados en 2006 bajo normas ISO 9001:2000 su proceso de gestión de locales, titulares y comercios amigos fue un paso más para que la empresa funcione bajo el modelo de gestión de calidad.

En 2017 la compañía marca un punto de inflexión en su negocio y decide expandir el *portfolio* de productos y servicios a través de la omnicanalidad, la innovación y la transformación digital, cambiando su identidad y pasa a llamarse Naranja, orientada a un ecosistema de soluciones digitales, financieras y no financieras. Durante el 2019 se consolida este camino bajo una nueva compañía llamada Naranja X, con el propósito de desarrollar productos digitales de pago, cobro y ahorro para clientes y no clientes (Naranja, 2019)

En septiembre del 2020 comienza a operar la compañía digital autorizada por el BCRA, y el Grupo Galicia tiene participación mayoritaria en las acciones de la compañía estándar como la digital. (Banco Galicia, 2020)

Para el primer trimestre de 2021 Tarjeta Naranja adoptó la marca Naranja X para sus comunicaciones, cuenta con 179 sucursales, 3.3M de cuentas Naranja habilitadas llegando a 4.6M de clientes finales. (Naranja X, 2021)

Citando a (Porter, Ser competitivo, 1998) Las empresas deben buscar presiones y retos, no evitarlos. Parte de la estrategia consiste en sacar provecho de la propia nación para ganar ímpetu innovador. Esta innovación que la compañía adquirió en 2017 y lo materializó en 2019 con la *fintech* permitió que pueda hacer frente al contexto mundial

derivado de la pandemia declarada por la Organización Mundial de la Salud en marzo de 2020, a raíz del virus COVID-19. Si bien continúa generando consecuencias en el desarrollo de negocios y actividades económicas a nivel local y global, en el plano social, donde las empresas y las personas se encontraron con un choque cultural que las llevó a un mundo 100% digital, donde la carrera entre las compañías logró posicionar mejor a aquellas que tenían más desarrollada esta transformación digital.

Toda organización necesita tener un norte, directrices o políticas que alguien, que faciliten a través del análisis interno como externo, saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro y es allí cuando surge la planeación estratégica. (González, 2019)

El presente reporte de caso buscará la forma de realizar una planificación estratégica que le permita incrementar a la empresa su competitividad, ya que no tiene en curso un plan que logre diferenciarla. Esto se logrará a través del lanzamiento del producto cuentas sueldo para empleados en relación de dependencia y cuentas para monotributistas en una plataforma 100% digital, unificada al producto Naranja X.

Esta estrategia permitirá que los clientes puedan ahorrar, pagar e invertir en una misma plataforma, simplificando la captación de clientes, y la experiencia del usuario se reflejará en marketing de boca en boca.

Una de las empresas que implementó esta planificación es Brubank, con un crecimiento de 20% en cantidad de cuentas sueldo de diciembre 2020 a marzo 2021. (BCRA, 2021) Y beneficios para sus clientes que destacan una diferenciación con los bancos tradicionales como son chats preferenciales en cuestión de minutos y notificaciones de la aplicación frente a acreditaciones de sueldos. (BRUBANK, 2021)

Banco Bica es otra empresa que implementó la creación de cuentas sueldo 100% digital, y ofrece recompensas económicas por recomendar la aplicación a otros clientes, prestamos pre acordados y sorteos entre sus clientes. (Banco BICA, 2021).

Análisis de la situación

Hay una escasa diferenciación frente a los competidores actuales del sector financiero, incertidumbre económica y social que llevan al negocio a tener baja rentabilidad, incremento de sus costos y pérdida de valor.

Para conocer la situación de la empresa veremos los entornos que la rodean y del impacto que en ella generan.

El planeamiento estratégico comienza con un análisis de los factores externos, el Macroentorno.

Los elementos del macroentorno moldean oportunidades y generan peligros para la empresa. Las principales fuerzas del macroentorno son demográficos, económicos, naturales, tecnológicos, políticos y culturales. (Philip Kotler & Amstrong, 2016) Para su estudio se recurrirá a un análisis PESTEL orientado a variables de macroentorno de la Argentina.

Macroentorno

Entorno Político/legal: Desde el 1/1/2021 el arancel máximo que pagaran los comercios será de 1,8% por operaciones con tarjetas de crédito y 0,8% con tarjetas de debito producto de un acuerdo con la Secretaría de Comercio. (NaranjaX, 2021)

Desde el mismo día se establece un régimen de percepción del Impuesto de Sellos respecto de las liquidaciones o resúmenes periódicos de las tarjetas de crédito, cuya alícuota a aplicar es del 1,2% sobre el titular de la tarjeta de crédito que se encuentre radicada en el distrito de CABA. (Santander, 2021)

Estos hechos mostraron una desaceleración del uso de tarjetas de crédito respecto el año anterior. (Ambito, 2021)

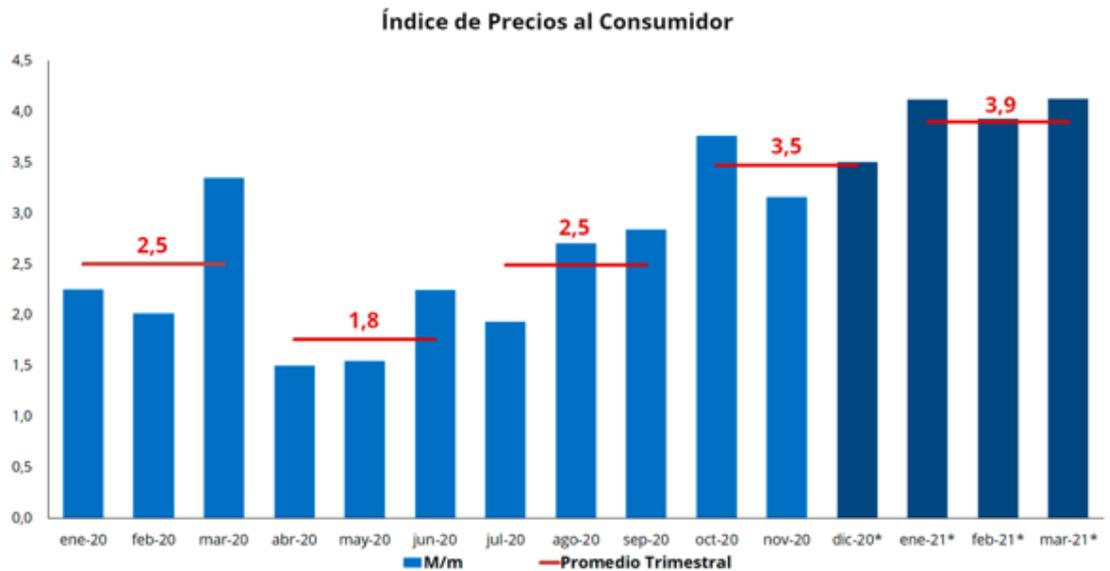
El BCRA alentó las financiaciones mediante tarjetas de crédito en el marco del programa Ahora12 estableciendo límites sobre la tasa de financiamiento de las tarjetas de crédito tanto bancarias como no bancarias. (BCRA, 2020)

Este año hay elecciones legislativas, se renuevan 127 de 257 escaños de la Cámara de Diputados y 24 de 72 escaños del Senado de la Nación.

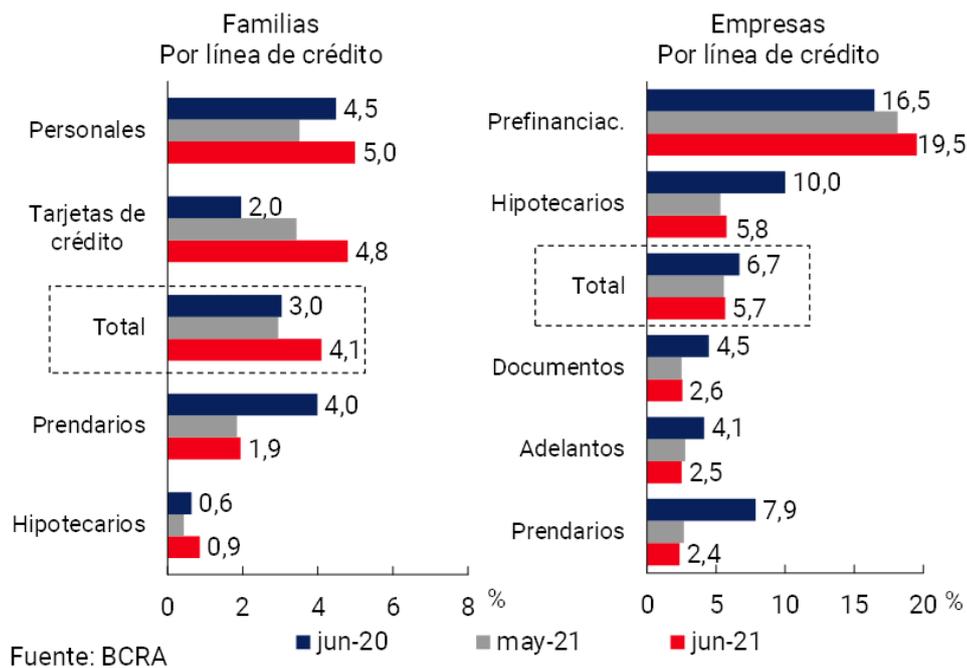
Entorno económico:

El contexto inflacionario del país preocupa al negocio ya que va en un sendero alcista.

El nivel general del índice de precios al consumidor registró en Julio 2021 un incremento interanual de 51,8%. (INDEC, 2021)



El contexto económico trae aparejado un incremento de la morosidad tanto de empresas como a familias, afectando el negocio. Por ejemplo, para tarjetas de crédito fue de +2.8% p.p. i.a. (BCRA, 2021)

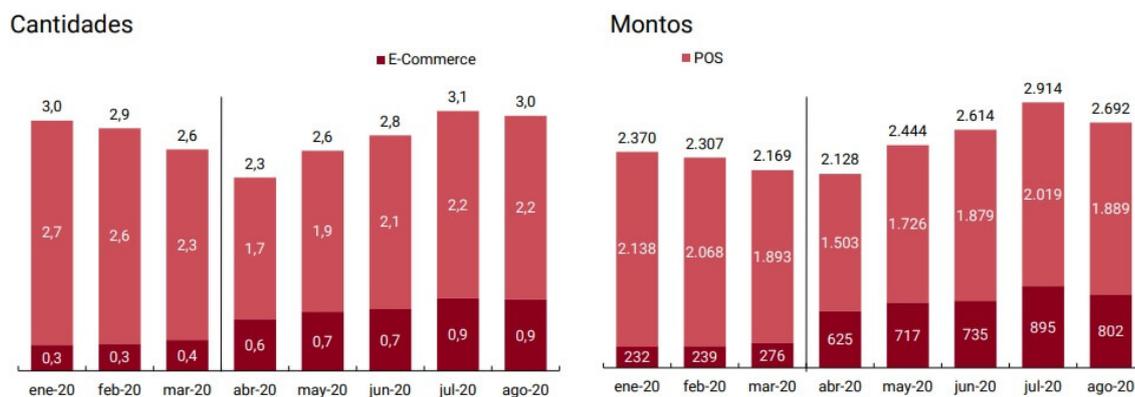


Entorno Sociocultural: Se abrieron 4,8M de nuevas cuentas de depósito en pesos durante el segundo trimestre de 2020, al mismo tiempo que la cobertura disponible de cuentas posibilitó la canalización de ayuda social. El 53% de los 8,9M de personas que cobraron la ayuda social que distribuyó el Gobierno Nacional mientras el país transitaba

un periodo de confinamiento estricto, lo realizó a través de una nueva cuenta bancaria, mientras que la mitad restante ya poseía cuenta.

La pandemia y la consecuente medida de aislamiento potenciaron el uso de los medios de pago electrónicos y los canales electrónicos, en el mes de abril 2020 se vieron reducidos debido a la prominente proporción de operaciones presenciales que se efectuaban con este medio (85 de cada 100 en marzo 2020) y a las estrictas restricciones de aislamiento. Sin embargo, el monto promedio de cada operación por adulto fue el más elevado de los últimos meses, sugiriendo un cambio de comportamiento en los hábitos de compra. (BCRA, 2020)

Con una mayor flexibilización en las medidas preventivas, se recuperaron de forma moderada, con crecimientos a partir de mayo que permitieron superar los niveles previos a la pandemia, obedeciendo principalmente a la mayor cantidad y volumen canalizado por las operaciones de comercio electrónico con tarjeta de débito, cuyas cantidades y montos por adulto prácticamente se triplicaron y duplicaron de marzo a agosto, respectivamente. (BCRA, 2020)



(BCRA, 2020)

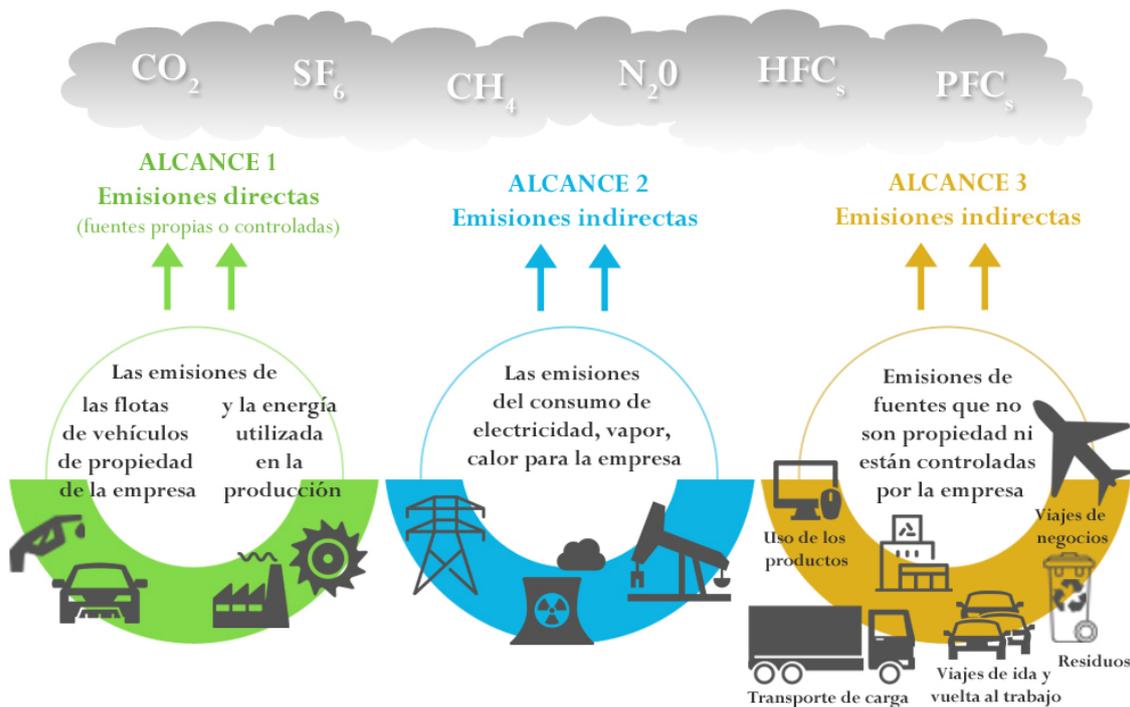
Entorno tecnológico: Desde 2020 el sector financiero afrontó sus operaciones bajo las desafiantes circunstancias derivadas de la pandemia mundial, implementando acciones de migración de gestiones desde el canal presencial al canal digital logrando un incremento en las gestiones de pago electrónico.

Esto trajo aparejado una proliferación del fraude electrónico que último año alcanza un promedio del 60% de abril 2021 al mismo mes de 2020. (Telam, 2021) Las modalidades más frecuentes incluyen comercio digital o fraude bancario, robo de datos e información personal.

En el marco del problema contra delitos de seguridad informática, se estima desde la Universidad Nacional Raul Scalabrini Ortiz (UNSO) que en los próximos 5 años se requerirán unos 10 mil profesionales formados en esta área. (Los Andes, 2021)

Entorno ecológico: Muchas empresas reconocen la necesidad de trabajar con políticas ambientales y ecológicas, sumado a las regulaciones mundiales que se tornan cada vez mas estrictas, la sociedad valora el trabajo y la Responsabilidad Social Empresaria que está orientada al cuidado del medio ambiente. Esto trae aparejado que muchas empresas se encuentren trabajando en la medición de impacto en el medioambiente, analizando sus emisiones de Gases Efecto Invernadero de la operación, que aminoren el impacto sobre el cambio climático.

Se encuentra vigente la norma ISO 14064:2015 para la definición de la huella de CO₂ que comprende las emisiones por fuente, origen y por alcance cuantificando el top 10 de las emisiones que tiene la compañía.



(globalclimateinitiatives, 2021)

En consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sustentable de la ONU, la tendencia es lograr una economía climáticamente inteligente marca que las empresas y la sociedad civil tendrán la responsabilidad como los Estados a la hora de cuidar el planeta. (Infobae, 2019)

En el análisis PESTEL se puede ver como la pandemia por el virus COVID-19 fue la que definió gran parte de las variables de cada elemento que compone esta herramienta, el plano económico no es favorable y las elecciones legislativas pueden empeorarlo aun mas, acarreando a nuevos inconvenientes socioculturales que puedan afectar el negocio, como son peores índices de morosidad o nuevas regulaciones que afecten la rentabilidad.

Análisis de la industria

El análisis Porter de las fuerzas de mercado es un marco para el análisis de la industria y el desarrollo de la estrategia de negocio desarrollado por Michael Porter (Análisis Porter, s.f.) y se recurrirá en este trabajo para analizar el microentorno.

Microentorno

Rivalidad entre los competidores existentes: Tres bancos privados concentraron en 2019 el 45,7% de las operaciones financiadas con tarjetas de crédito en el mercado local. Las entidades que lideran el negocio de los plásticos convencionales fueron los bancos Santander con 17,3% de cuota de mercado, Galicia con 16,5% y BBVA Banco Francés el 11,9%. En las primeras 6 entidades de la lista se concentra el 66,8% mientras que el resto de las entidades tuvieron participaciones marginales, inferiores del 4%. (Forbes, 2020)

Respecto al negocio digital, la rivalidad se da por la oferta de créditos, la relación con los bancos tradicionales desde 2017 fue evolucionando de manera notable. En 2020 el 86% de las entidades financieras se encuentra trabajando en colaboración con hasta cinco entidades del segmento fintech. A la inversa, el 65% de las *fintech* declaró estar colaborando con hasta cinco bancos, e incluso superan la tercera parte de las que trabajan con mas de cinco. El 57% de los bancos consultados considera a las *fintech* como proveedor, en tanto utiliza sus soluciones o servicios para apalancar su oferta de valor, y un 14% las considera como clientes, ofreciéndoles soluciones y servicios B2B (pcw-fintech y bancos, 2020)



(pcw-fintech y bancos, 2020)

El mercado de las terminales de cobro estaba monopolizado por dos competidores: Prisma y First Data. De la mano del *e-commerce* en 2019 aparecieron productos de fintech como Naranja X, Mercado Pago, Ualá o GetNet. Ualá fue adoptada por 800.000 usuarios, Mercado Pago lleva 2.5M de dispositivos entregados y Naranja X con el dispositivo Toque sumó 200.000 comercios. (Clarín, 2021)

Amenaza de nuevos competidores: Muchas empresas eligieron en el transcurso del 2021 soluciones tecnológicas para abordar escenarios virtuales y, progresivamente, presenciales e híbridos cambiando su estrategia y objetivo de negocio. Esto se vio reflejado en los índices de inversión que más crecieron los últimos meses: *biotech*, *fintech* y *enterprise software* liderando el *ranking*.

Estos competidores afectan la situación del negocio ya que pueden pasar a ser parte activa del mercado. (Forbes, 2021)

Poder de negociación de los clientes: Los clientes como las empresas tienen la necesidad de cobrar con variedad de medios de pago, de una manera eficiente, con bajas comisiones por transacción, será este el tipo de cliente que tenga el mayor poder de negociación en la industria por su poder de compra.

Poder de negociación de los proveedores: Para la distribución de los plásticos de tarjetas de crédito resulta crucial que el servicio de correo haga entrega de éstos con las exigencias del mercado actual, pronto y cuidando la seguridad. Las empresas distribuidoras más utilizadas para este tipo de envíos son: Correo Argentino, Andreani, OCA, OCASA. El poder de negociación de los proveedores es bajo ya que hay varias empresas que brindan este servicio.

Productos sustitutos: Las billeteras virtuales se transformaron en una herramienta muy demandada por los usuarios que buscan concentrar en una aplicación las distintas cuentas bancarias, tarjetas y poder transferir dinero de una manera más ágil,

incluso teniendo virtualizado el plástico de la tarjeta de crédito. El uso de estas aplicaciones creció 2000% en los últimos dos años, acelerando el horizonte que se tenía planeado para dentro de 5 años. (iproup, 2021)



(iproup, 2021)

En base a este análisis se puede ver que el mercado financiero se encuentra en proceso de cambios, con mucha rivalidad entre competidores que buscan diferenciarse, potenciales nuevos jugadores en el mercado por la demanda latente de productos digitales que pueden traer productos sustitutos para los actuales.

Análisis de mercado

En el anexo 1 se adjunta un análisis de mercado orientado al mercado meta que sería incluir las cuentas sueldo en el portafolio de Naranja X. De este resulta que el mercado financiero *fintech* si bien está en auge y cada día con mas competidores, los productos asociados a una cuenta sueldo no se están vinculando en la competencia, quien ofrece posibilidad de inversión con la *fintech* no está ofreciendo un producto sencillo y que simplifique al trabajador en relación de dependencia, que en su mayoría, tiene una cuenta en un banco tradicional y triangula con la *fintech* para invertir. Naranja X al tener desarrollados varios canales financieros en su misma aplicación podría incorporar esto dando simplicidad a los clientes financieros ya que no tendrían que disponer de otra cuenta en un banco tradicional. El costo de la extracción de dinero en cajeros ATM sería la única observación para considerar, ya que de esto se dependería de una red de terceros; los costos operativos de la cuenta sueldo estarían inmersos dentro de la aplicación Naranja X como parte del software. Se propone hacer un mercado de prueba con una porción de

clientes propios de Naranja X ya que no habría altos costos para analizar la viabilidad de la propuesta.

Cadena de valor

La cadena de valor como herramienta de análisis estratégico permitirá determinar la ventaja competitiva de la empresa.

Actividades primarias

Logística de entrada: La compañía conoce la cantidad de clientes poseedores de tarjeta de crédito física y sus adicionales, puede estimar los tiempos de reposición, ingresos o bajas de clientes para sostener su demanda. Para la aplicación Naranja X puede calcular y proyectar los recursos disponibles según la cantidad de visitas o consultas, gestiones que consuman recursos digitales para poder escalarlos sin afectar el servicio. Durante el 2Q 2021 se abrieron un total de 114.000 nuevas cuentas apalancadas principalmente en el canal digital, responsable del 82%. Responsable de 87.7M de transacciones en comercios, recuperando el 12% que cayó en 2020 y en promedio con el volumen que operaba en 2019

Operaciones: La actividad principal como agente financiero es la emisión de tarjetas de crédito, servicios tecnológicos fintech y otros productos como seguros y viajes. El resultado al 30 de junio de 2021 mostró un incremento del 50% en valores homogéneos respecto al ejercicio anterior. El patrimonio neto al finalizar el periodo ascendió a \$30.792.371. Naranja obtuvo financiamiento a través de emisiones de Obligaciones Negociables por \$9M y U\$S 8.5M junto con nuevos Prestamos Bancarios y Acuerdos en Cuenta Corriente por \$9.040.000. A su vez el ratio de calidad de cartera basado en mora de la cartera mayor a 90 días sobre la cartera total cerró en 2.4%, mostrando buena performance.

Logística de salida: La distribución de los plásticos de tarjetas se realiza a través de empresas proveedoras, sin sumarle costo al cliente o se pueden retirar por alguna de las 179 sucursales. Pese a la incorporación de 114.000 nuevas cuentas comparando el ultimo ejercicio con el año anterior, el costo de impresiones y distribución de plásticos se redujo en 5% (sin hacer un ajuste inflacionario, tomado en moneda local del ultimo ejercicio reportado por la compañía (Tarjeta Naranja, 2021), marcando la preferencia de los usuarios por la aplicación Naranja X y el ahorro en costos que esto conlleva.

Marketing y ventas: Cuentan con un departamento de marketing hace casi 10 años, llevando a cabo del cambio de marca y dando seguimiento al proceso de

transformación digital para consolidarlos en el mercado. Durante el segundo trimestre del 2021, la compañía ofreció a sus clientes beneficios de refinanciación, descuentos, planes especiales y pagos diferidos de compras en rubros esenciales. Se activaron beneficios en fechas especiales tales como el día del padre en algunos rubros como indumentaria, deportes, construcción y electrónica. Acompañando la tendencia del *e-commerce*, Naranja X fue *sponsor* oficial del *Hot Sale* presentándose como medio de pago, esta participación impactó positivamente en el consumo, la negociación de promociones orientadas a la venta online y el posicionamiento de la marca. Pese a estas incorporaciones se redujo el gasto en publicidad 64% interanual.

Servicio: Naranja comenzó a desplegar el diseño de una estructura que acompaña el cambio de *mindset* de las personas y del negocio, potenciando la ventaja competitiva con una nueva razón de ser como centros de experiencias, asesoramiento y ventas en vez de sucursales. A través de la medición de NPS, se encuentra midiendo la satisfacción de los clientes en sus procesos, al realizar pagos, creación de cuentas y obtención de productos, y así conocer que valoran y que desagrada. En 2019, alcanzaron 49 puntos en su encuesta relacional de marca, ubicándola por sus clientes como una de las mejores en el mercado financiero. Desde 2020 y por el contexto de pandemia, Naranja transfirió muchas de sus gestiones presenciales a su portal Naranja X online, la aplicación Naranja X, y un canal de chat en su portal, restringiendo a pocas operaciones la vía telefonía que representó un ahorro en servicios de *call center* de alrededor del 50% según se puede observar en el último ejercicio de la compañía.

Actividades de apoyo

Infraestructura de la organización: Con presencia en todas las provincias del país, tienen 179 sucursales, las cuales se han remodelado como las de NEA y Patagonia, o están en proceso para convertirse en centro de experiencias, otras sedes se han cerrado o se han mudado o reconvertido en centros MUN (mini unidades de negocio) para tener presencia en localidades con poco despliegue demográfico, lo que generó un ahorro en costos de alquiler del 29% y 54% en conceptos de energía y comunicaciones interanual. Se encuentra en curso la creación de 8 sedes que solo van a brindar apoyo a los clientes para la transformación digital al producto Naranja X.

Dirección de recursos humanos: En 2019 lograron el 2º puesto como *Great Place to Work*, con programas modernos para seguimiento de objetivos y desarrollo de talentos dentro de la compañía, para eso brindan programas, prácticas y herramientas que fomenten su crecimiento profesional y personal. Dentro de la web de la empresa los

colaboradores pueden contar su experiencia personal que sienten al trabajar en la organización.

Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: Es el foco de los últimos años de la compañía, implementando mejores herramientas sobre la plataforma Naranja X que hacen simple y efectiva las necesidades de los clientes.

Compras: Los proveedores deben cumplir requisitos rigurosos que garanticen el respeto de criterios económicos y financieros, de responsabilidad social, prevención de riesgos laborales, gestión medio ambiental, respeto de derechos humanos y recursos técnicos. Promueven la gestión sustentable con sus proveedores y comercios aliados. En abril 2021 la compañía lanzó el proyecto de impacto ambiental 2021, que compensará la totalidad de la huella de carbono generada en el año anterior, lo que le permitirá ser una empresa con compromiso carbono neutral. El 98% de sus proveedores son nacionales, realizando una evaluación que contempla calidad, costo, tiempo y servicio con base en tres criterios: facturación del último año, producto y periodicidad, serán aceptados aquellos que se distingan con un puntaje alto en esta evaluación.

Con el análisis de cadena de valor, se puede identificar que la empresa está enfocada en el desarrollo de la tecnología, debido a la capitalización de sus recursos humanos, fomentando su desarrollo orientado a las tecnologías de la información, capitalizando la experiencia de los clientes para poder brindar servicios más modernos y perfeccionar los actuales. La gestión de los recursos humanos es clave para que estos colaboradores se desarrollen y permanezcan en la empresa, fomentando un buen clima laboral, con baja rotación y trabajo en equipo, siendo atractiva para el mercado laboral que pueda absorber talentos de otras compañías del sector. Se ve la adaptación que transitó la empresa el último año y que le permitió sostener la operación gracias al poder de escucha que maneja con sus clientes y la permeabilidad que la empresa maneja para una plena transformación digital, que adaptó sus procesos y sucursales al contexto generando ahorro y mejor rentabilidad del negocio. El proceso de reconversión de las sucursales y la lejanía de un *call center* puede generar controversias con sus clientes que no se hayan adaptado plenamente.

Marco Teórico

Este apartado expone al lector el fundamento teórico que se aplica en el desarrollo del siguiente trabajo tanto para las herramientas elegidas como la estrategia apoyada en una planificación estratégica propuesta a la empresa Tarjeta Naranja.

Según (MC GRAW & LEONARD D. GOODSTEIN, 2016), La planificación estratégica es una planeación de largo alcance que se centra en la organización como un todo. Para hacer planificación estratégica los administradores consideran la organización como una unidad total y se preguntan que se tiene que hacer a largo plazo para cumplir los objetivos de la organización. La planificación es el proceso de establecer y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.

Otro autor lo define como el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo (KOTLER, 1988)

Es una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización (Chiavenato, 2017).

Siguiendo estas ideas, (Fred, 2013) presenta tres etapas de planificación: la formulación de estrategia, implantación de estrategia y evaluación de estrategia.

El autor considera que la planificación estratégica permite que la organización sea proactiva frente al entorno y pueda responder iniciando o influyendo permitiendo así ejercer control sobre su destino. Abajo se encuentra el detalle de las etapas detalladas por el.

Formulación de la estrategia: La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una organización, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.

Implantación de la estrategia: Se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica. La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas

Evaluación de la estrategia: Es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener información.

(Hill & Jones, 2018) A diferencia del autor anterior, presenta el proceso formal de planeación estratégica dividido en cinco pasos principales:

- 1- Elegir la misión corporativa y las principales metas corporativas.
- 2- Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
- 3- Analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades.
- 4- Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser consistentes con la misión y metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.
- 5- Implementar las estrategias

Según (Porter, Ser competitivo, 1998) se pueden identificar tres estrategias genéricas internamente compatibles, utilizables de forma individual o combinadas, para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un Retorno sobre la Inversión. Estas son:

- Liderazgo por costos
- Diferenciación
- Enfoque

Visto por otro autor, (Ansoff, 1957). Las estrategias de crecimiento propuestas se pueden subdividir en cuatro, para lo cual este autor desarrolló la matriz de Ansoff también conocida como Matriz de Producto/Mercado o Vector de Crecimiento, y sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización. Esta matriz bajo las dimensiones del mercado y productos, pivotea según los productos o mercados sean los actuales o nuevos, determinando la estrategia a seguir como es un aumento en la penetración de mercado, o desarrollándolo; diversificando productos o desarrollando nuevos.

Fintech se constituye en la abreviatura perfecta para determinar un grupo de tecnologías y actividades tecnológicas que alimentan a la “Industria de los Servicios Financieros”. Según explica la escuela de negocios Wharton de la Universidad de Pennsylvania, es un dominio de actividad en el cual las empresas utilizan las tecnologías de la información y

la comunicación para crear y ofrecer servicios financieros de forma más eficaz y menos costosa. (Suárez, 2016)

Las *fintech* se han convertido en un fenómeno global. Esta tendencia se fundamenta en cuatro pilares de negocio: a) Pagos y transacciones; b) Gestión de finanzas personales; c) Plataformas de consultoría y comercialización para inversiones; y, d) Nuevos planteamientos de financiamiento y otorgamiento de créditos. Además, es una tecnología emergente, que está respaldada por tecnologías también consideradas como tendencia, como es el caso de: la Inteligencia Artificial, *Blockchain*, y *Machine Learning*, por nombrar algunas de las cuales tienen el potencial de crear una disrupción aún más profunda. (Mention, 2019)

Para este reporte de caso, se desarrollará la estrategia propuesta por Michael Porter, Diferenciación abocada a la *fintech* NaranjaX. “Distinguiendo el producto que ofrece la empresa creando así algo que toda la industria percibe como único”, (Porter, Ser competitivo, 1998). Serán valiosos los aportes del autor para poder aplicar una estrategia acertiva en este mercado 100% digital, con incertidumbre y volatilidad, para poder reconocer las oportunidades, y tomando la propuesta de Ansoff, se pueda proponer el desarrollo de nuevos productos que nos permitan atender a la demanda de los clientes.

Diagnóstico y discusión

El 2020 fue un año marcado por el desarrollo de la pandemia mundial virus SARS-CoV-2. El contexto sanitario generó cambios en los patrones de consumo privilegiando las operaciones digitales y el desarrollo de nuevas plataformas/tecnologías. En particular, el sector financiero implementó acciones de migración de gestiones desde el canal presencial al canal digital. Estas acciones incrementaron las gestiones de pago electrónico, lo que a su vez trajo aparejado una proliferación del fraude electrónico que alcanzó un aumento del 60% en abril 2021 respecto del mismo mes en 2020. Las condiciones resultaron favorables para tarjeta Naranja que había iniciado un proceso de cambio en 2019 para llevar la compañía a un modelo de negocio *fintech*. Dicho proceso se aceleró por el contexto sanitario y la capacidad de tarjeta naranja de identificar estas oportunidades adaptando su producto estrella Naranja X a los requerimientos de los consumidores. Logró capitalizar su experiencia y el posicionamiento de la marca que ya venía operando en el mercado, promoviendo un servicio de calidad y con cercanía al cliente.

A nivel economico, el país atraviesa un contexto desfavorable con niveles inflacionarios altos y regulaciones que comprometen al mercado financiero. Adicionalmente, a corto plazo el país atravesara elecciones legislativas, las cuales generan aun mas incertidumbre ya que no se percibe un plan efectivo en la macroeconomia del país. El nivel de mora durante el transcurso de la pandemia se elevó y la gestion de cobranzas tambien, actualmente estos indicadores estan mostrando mejoria. A pesar de esto, tarjeta Naranja pudo sostener su rentabilidad realizando una reducciòn de sus costos operativos cerrando sucursales que brindaban atenciòn presencial y reconvirtiendo otras a centros de experiencia para clientes. Cabe destacar que, las regulaciones mencionadas previamente (especialmente las cambiarias) generan que el Argentino promedio necesite resguardar sus ahorros para no perder poder adquisitivo con la moneda local. Sin embargo, carece del conocimiento de activos financieros. Esto puede verse como una oportunidad que Naranja, con su flexibilidad, adaptacion a los cambios y cercanía con sus clientes capte esa porcion de mercado que quiera invertir o resguardar sus ahorros gestionandolo con otro tipo de activos financieros como son las criptomonedas.

La competencia en el negocio financiero es creciente, durante 2020 los bancos tradicionales que de lejos comenzaban a digitalizar procesos, se unieron creando una unica billetera (MODO, 2021) que es promocionada fuertemente enlazandola con promociones permanentes, todavia se encuentra distante de las *fintech* lideres, pero puede convertirse en un competidor principal por el apalancamiento de todos los bancos tradicionales aportando capital al proyecto. Hay competidores ingresando permanentemente al negocio *fintech*, otros como Mercadopago estableciendose aun mas, y Naranja se tiene que diferenciar de la competencia, los productos que actualmente ofrece son los mismos que sus competidores. La aplicación Naranja X se encuentra muy por debajo de sus competidores en cantidad de descargas, apenas supera el millon frente a Ualá que tiene 5M y mercadopago supera las 50M de descargas y las reseñas recientes de los ultimos 3 meses rondan 1 en promedio de calificacion debido a una ultima actualizacion de la aplicación que impide funcionar en varios dispositivos (GooglePlay, 2021), esto debera ser atendido en el inmediato ya que puede derivar en perdida de cuentas ademas de opacar la estrategia de diferenciarnos de la competencia.

Plan de implementación

Propuesta de aplicación

“Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros y , a la vez, ser la más admirada y querida por Colaboradores, clientes y comunidad en general” es la Vision que la compañía se propuso y apoyandonos en el desarrollo de Naranja X, su potencial tecnologico de crecimiento y captacion de nuevos clientes estaremos acompañando esta proyeccion con la propuesta dada. En concordancia con su mision “ Conectar con experiencias unicas y crecer a traves de nuevos negocios basados en la tecnologia”, la propuesta puede colaborar para que se logre el Proposito de “ Facilitar con alegria y compromiso la vida de cada persona”.

En cuanto a sus valores, éstos se encuentran afianzados con la cultura oganizacional y son:

- Alegria en el trabajo
- Puertas Abiertas
- Mejora Continua
- Piramide Invertida

Objetivo general

Lograr al menos un 10% de rentabilidad de la compañía para el ejercicio 2024, comparado con el estado financiero al 31 de diciembre 2020, a traves de la aplicación de un plan estrategico que le permita a Tarjeta Naranja obtener mejor imagen digital y agrandar su cartera de clientes.

Justificación

Tomando la informacion de los estados financieros de los ultimos años, se puede ver en el Anexo 2 un extracto de los indices de rentabilidad, donde el rendimiento promedió 3% los ultimos 4 años, 2018 con un indice negativo pero los años 2019 y 2020 muestran resultados positivos que van en ascenso, incluso observando el estado financiero al 30 de junio 2021 que se muestra superior al año anterior.

El valor propuesto se considera razonable ya que en 2017 fue cercano al 9% y con la experiencia acaparada en 2020 por la pandemia en cuanto a la digitalizacion de los procesos, sumado que estamos saliendo de este contexto de salubridad y el aprendizaje que hubo por parte de los usuarios, es esperable que con una propuesta que este orientada

a dar valor a nuestros productos y diferenciarnos de la competencia, se pueda superar el rendimiento esperado.

Objetivos específicos

- Aumentar la cartera de clientes 20% de los cuales al menos 10% sean cuentas sueldo para 2024.

Justificación: El aprendizaje que dejó la pandemia por COVID-19 sobre los medios digitales de pago se traduce en proyecciones favorables para este mercado, un informe de (Accenture, 2020) muestra como creció exponencialmente el volumen de transacciones operadas por medios digitales, y la cantidad de usuarios adultos que optan por este tipo de herramientas viene creciendo a un ritmo sostenido del 4% y hoy se posiciona en 22%. En el anexo 1 también se puede ver la tasa de crecimiento de cuentas tipo CVU de manera significativa y con tendencia a seguir este curso por el cambio de hábito de la transformación digital.

- Generar un plan de marketing digital que permita mejorar la imagen y la comunicación con los clientes mejorando la valoración de NPS de 7 en adelante para 2024

Justificación: Apoyándose en los valores de la compañía de mejora continua y de puertas abiertas, se podrá escuchar al cliente para poder modelar los productos actuales a las nuevas tendencias del mercado, y su buena experiencia permita generar marketing de boca en boca que apalanque el primer objetivo. Se hará foco en los clientes que fueron indiferentes en la última medición de NPS ya que convirtiéndolos a promotores se podrá alcanzar este objetivo con facilidad, ya que hay pocos detractores, en el anexo 3 se puede ver un detalle con un cálculo estimado.

- Mejorar el posicionamiento de la aplicación Naranja X en el podio de descargas de las tiendas de aplicaciones para móviles dentro de las primeras más descargadas y con valoración mayor a 4 de 5 puntos en 2024.

Justificación: La aplicación cuenta con una valoración muy baja por fallas técnicas y en un contexto con problemas de seguridad informática donde el fraude electrónico creció 60% el último año (Telam, 2021), con objetivos de captación de clientes y escucha del cliente, resulta imprescindible realizar mejoras en la plataforma y su posicionamiento.

Alcance

El alcance de la propuesta es el territorio de la Republica Argentina, donde se encuentra desplegada y operando la compañía. El horizonte temporal abarca el periodo comprendido entre 2021 y 2024.

Plan de acción para el objetivo N°1

Este plan consiste en la contratación de una agencia de marketing para realizar el lanzamiento de una campaña de marketing orientada a captar clientes en especial en relacion de dependencia, para poder ofrecer paquetes del tipo cuenta sueldo y poder así ofrecer otros productos del portafolio de Naranja. La campaña contempla la gestion de redes sociales y envio de mailing orientado a nuestro mercado meta. Una revision mensual junto a la agencia de publicidad para realizar revision del contenido y resultados.

Descripcion	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos		
	Inicio	Fin	Area	Responsable	Materiales	Financieros	Outsourcing
Selección y contratación de la agencia de publicidad	11/2021	12/2021	Marketing, comercial	Director comercial,director general	PC con internet, espacio fisico	-	-
Definir objetivos y estrategias	1/2022	1/2022	Marketing,comercial,atencion al cliente	Director comercial,director general	PC con internet, espacio fisico	-	-
Lanzamiento de campañas de publicidad	2/2022	11/2024	Proveedor	Proveedor	-	USD 6660	Si
Gestion de redes sociales y mailing	2/2022	11/2024	Proveedor	Proveedor	-	USD 5760	Si
Revision del contenido	2/2022	11/2024	Marketing,comercial,atencion al cliente	Proveedor,director comercial	PC con internet, espacio fisico	USD 720	Si
Realizacion de informes de resultados	2/2022	11/2024	Marketing,comercial,atencion al cliente	Proveedor,director comercial	PC con internet, espacio fisico	-	-

Fuente: Elaboración propia (2021)

Plan de acción para el objetivo N°2

Este objetivo contempla la contratación de un software que realice encuestas periódicas y mediante un corte en la base de datos se pueda diferenciar al encuestado promotor, indiferente o detractor, focalizandonos en el indiferente podemos tomar acciones de mejora o automatizar procesos para que la experiencia de éste pueda ser volcada como promotor; con esto se lograra mejorar el calculo de NPS para que sea igual o superior al objetivo.

Este plan contempla ajustes anuales bajo reuniones entre los responsables para realizar ajustes en los procesos que seran automatizados dependiendo la respuesta del encuestado.

Tambien contempla el sueldo dedicado de un analista de marketing para estas tareas.

Descripcion	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos		
	Inicio	Fin	Area	Responsable	Materiales	Financieros	Outsourcing
Selección y contratación de proveedor para encuestar	11/2021	12/2021	marketing, atención al cliente	Director comercial, Director general	PC con internet, telefono, espacio fisico	\$ 83.700	si
Realizar corte de base de datos para identificar neutros y promotores	1/2022	1/2022	marketing, atención al cliente	Director comercial	PC con internet, espacio fisico	-	-
Encuestar a la base seleccionada para identificar características	2/2022	2/2022	marketing, atención al cliente, proveedor	Director comercial	PC con internet, espacio fisico	-	-
Definir acciones permanentes para resultados indiferentes	3/2022	3/2022	comercial	Director comercial		-	-
Realizar encuestas periódicas a toda la base de clientes	3/2022	12/2024	Proveedor	-	-	-	si
Realizar reunion de seguimiento para ajustar procesos en base a las encuestas	12/2022	12/2022	comercial	Director general, director comercial	PC con internet, espacio fisico	-	-
Realizar reunion de seguimiento para ajustar procesos en base a las encuestas	12/2023	12/2023	comercial	Director general, director comercial	PC con internet, espacio fisico	-	-

Fuente: Elaboración propia (2021)

Plan de acción para el objetivo N°3

Para lograr este objetivo se realizara una depuracion de la version actual de la aplicación junto a 10 especialistas en la modalidad *freelance* que trabajaran apoyandose en la metodologia de *focus group online* junto a 12 integrantes que han sido seleccionados como los mas relevantes y criticos en sus reviews brindadas en las plataformas de tiendas para aplicaciones moviles. Estas personas tendran un incentivo economico final de 5000\$ por el tiempo que dure el proyecto. Respecto a los programadores, el anexo 4 brinda mas informacion.

Descripcion	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos		
	Inicio	Fin	Area	Responsable	Materiales	Financieros	Outsourcing
Busqueda y selección de 10 especialistas en desarrollo de aplicaciones moviles	11/2021	12/2021	Selección de personal, Ingenieria	Director de sistemas	PC con internet, telefono, espacio fisico	-	-
Aprobacion de honorarios	1/2022	1/2022	Selección de personal, direccion general	Director de sistemas, Director geneal	PC con internet, telefono, espacio fisico	-	-
Busqueda de candidatos para formar equipo de focus group	1/2022	1/2022	Administracion, atencion al cliente	Director comercial, director de sistemas	PC con internet, telefono, espacio fisico	-	-
Aplicar metodologia focus group online con 12 integrantes	2/2022	6/2022	Administracion, marketing, producto	Director de sistemas, director comercial	PC con internet, espacio fisico	\$60.000	si
Diseño, desarrollo y pruebas	2/2022	7/2022	Ingenieria	Director de sistemas, director comercial	PC con internet, espacio fisico	\$86.400.000	si
Lanzamiento de nueva version de app	8/2022	8/2022	Ingenieria	Director de sistemas, director comercial	PC con internet, espacio fisico	-	-
Mantenimiento de la aplicación	8/2022	11/2024	Ingenieria	Director de sistemas	PC con internet, espacio fisico	-	-

Fuente: Elaboración propia (2021)

Presupuesto

El presupuesto para realizar los planes de acción comprendidos en el horizonte de noviembre 2021 y noviembre 2024 es el siguiente:

	Recursos	2021	2022	2023	2024
Objetivo 1	Agencia de publicidad	-	\$788.400	\$788.400	\$788.400
Objetivo 2	Software para realizar encuestas	\$27.900	\$27.900	\$27.900	-
	Sueldo empleado dedicado	\$80.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000
Objetivo 3	Incentivo para realizar focus group online	-	\$60.000		
	Diseño, desarrollo de la aplicación		\$86.400.000	-	-
	Total	\$27.900	\$87.756.300	\$1.296.300	\$1.268.400

Fuente: Elaboración propia (2021)

*No se encuentra ajustado por inflación el cuadro.

Flujo de fondos proyectado

En la tabla siguiente se puede ver el detalle del *cashflow* desde 2020 tomado de los estados financieros de la compañía proyectados con la implementación de los objetivos a 2024.

	2020	2021	2022	2023	2024
INGRESOS					
Ingresos por servicios	\$ 20.708.647.000	\$ 30.648.797.560	\$ 44.747.244.438	\$ 61.303.724.880	\$ 80.920.916.841
Ingresos por financiación	\$ 22.480.639.000	\$ 33.271.345.720	\$ 48.576.164.751	\$ 66.549.345.709	\$ 87.845.136.336
Resultado neto por inversiones transitorias	\$ 2.434.056.000	\$ 3.602.402.880	\$ 5.259.508.205	\$ 7.205.526.241	\$ 9.511.294.638
Ingresos adicionales por objetivo 1	\$ -	\$ -	\$ 9.332.340.919	\$ 12.785.307.059	\$ 16.876.605.318
TOTAL DE INGRESOS	\$ 45.623.342.000	\$ 67.522.546.160	\$ 107.915.258.312	\$ 147.843.903.888	\$ 195.153.953.132
EGRESOS					
Egresos por servicios	\$ 3.407.363.000	\$ 5.042.897.240	7.362.629.970	10.086.803.059	13.314.580.038
Egresos por financiación	\$ 5.080.763.000	\$ 7.519.529.240	10.978.512.690	15.040.562.386	19.853.542.349
Gastos de personal	\$ 7.686.171.000	\$ 11.375.533.080	16.608.278.297	22.753.341.267	30.034.410.472
Impuestos y tasas	\$ 5.260.013.000	\$ 7.784.819.240	11.365.836.090	15.571.195.444	20.553.977.986
Gastos de publicidad	\$ 607.847.000	\$ 899.613.560	1.313.435.798	1.799.407.043	2.375.217.296
Otros Egresos operativos	\$ 6.877.452.000	\$ 10.178.628.960	14.860.798.282	20.359.293.646	26.874.267.612
Depreciación de activos fijos y amortización de intangibles	\$ 1.809.235.000	\$ 2.677.667.800	3.909.394.988	5.355.871.134	7.069.749.896
Cargos por incobrabilidad	\$ 4.442.969.000	\$ 6.575.594.120	9.600.367.415	13.152.503.359	17.361.304.434
Incremento de costos por objetivo 1			6.639.888.612	9.096.647.398	12.007.574.565
Objetivo 1	\$ -	\$ -	\$ 1.151.064	\$ 1.576.958	\$ 2.081.584
Objetivo 2	\$ -	\$ 107.900	\$ 741.534	\$ 1.015.902	\$ 1.340.990
Objetivo 3	\$ -	\$ -	\$ 126.231.600	\$ -	\$ -
TOTAL DE EGRESOS	\$ 35.171.813.000	\$ 52.054.391.140	\$ 82.767.266.340	\$ 113.218.217.594	\$ 149.448.047.223
UTILIDAD BRUTA	\$ 10.451.529.000	\$ 15.468.155.020	\$ 25.147.991.973	\$ 34.625.686.294	\$ 45.705.905.909
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 3.658.035.150	\$ 5.413.854.257	\$ 8.801.797.190	\$ 12.118.990.203	\$ 15.997.067.068
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCION	\$ 6.793.493.850	\$ 10.054.300.763	\$ 16.346.194.782	\$ 22.506.696.091	\$ 29.708.838.841

Fuente: Elaboración propia en base a estados financieros (2021)

Se consideró un ajuste inflacionario en base al informe Resultados de Relevamiento de Expectativas de Mercado que elabora el BCRA (BCRA, 2021)

Inflación (REM)	2021		2022		2023		2024	
	48%	1,48	46%	1,46	37%	1,37	32%	1,32

Para el calculo de VAN se tomó la tasa de referencia de LELIQ publicada en el BCRA para la ultima subasta

Fecha de la subasta	Valor nominal adjudicado en pesos	Fecha de vencimiento	Plazo en días	Tasa mínima	Tasa máxima adjudicada	Tasa promedio ponderada adjudicada (Tasa de Política Monetaria - TMP)
21/10/2021	221.183.874.743	18/11/2021	28	38,0000	38,000	38,000

(BCRA, 2021)

Premisas:

- El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años.
- Los ingresos y costos incluyen IVA.
- Se tomo como referencia los estados financieros del año 2020.
- Se asume que los ingresos y costos corrientes de la empresa se distribuyen equitativamente en cada periodo.
- Los ingresos por incrementar la cartera de clientes se reflejaran desde 2021 como el 10% de la suma de ingresos por servicios y financiacion, no se incorpora el item de inversiones transitorias ya que entiendo no está relacionado con la cartera de clientes.
- Los egresos contemplaron un 10% de incremento en 2022 debido a la suma de nuevos clientes.

En base a la inversion realizada, la tasa de referencia y flujos de los periodos, los indicadores obtenidos son los siguientes:

Inversión a realizar	-27.878.358.106
Flujo del periodo 2021	10.054.300.763
Flujo del periodo 2022	16.346.194.782
Flujo del periodo 2023	22.506.696.091
Flujo del periodo 2024	29.708.838.841
VAN	3.439.361.302
TIR	47%
ROI	
Beneficios	38.994.253.295
Costos	27.878.358.106
ROI	40%

Rentabilidad para 2024 = 15,22%

Los resultados obtenidos muestran viabilidad del proyecto ya que el indicador VAN es positivo, la TIR es mayor que la tasa de referencia y la rentabilidad estimada para 2024 fue superior al objetivo.

Conclusiones y recomendaciones

Por lo expuesto en el Trabajo Final de Grado se puede concluir que Tarjeta Naranja es una compañía consolidada como una de las líderes en el negocio financiero orientado a ofrecer tarjetas de crédito en nuestro país. Estando en pleno proceso de transformación digital y crecimiento de sus productos financieros, se encontró con un factor determinante a nivel mundial para todo tipo de negocio como fue la pandemia por COVID-19. Tarjeta Naranja pudo transitar la crisis sanitaria profundizando su modelo de *fintech*, gracias a la permeabilidad que la compañía tiene frente a los cambios de paradigma del negocio que se pudo ver a lo largo de su historia. Este hito propició una mayor competencia en el segmento de banca digital. Los bancos tradicionales aumentaron su oferta digital empujados por el contexto, y las *fintech* ya existentes buscaron diferenciarse y valorizar sus propuestas para captar un mayor *market share*.

La propuesta desarrollada plantea diversas estrategias con sus respectivos planes para lograr una mejor imagen digital de la compañía, lanzar productos digitales modelados con la experiencia del usuario como centro y brindar una experiencia superior para que los clientes con su recomendación promuevan la expansión de la cartera. Por último, la propuesta incluye un plan para captar las cuentas sueldos, un segmento que históricamente fue servido por la banca tradicional y que implica una expansión del negocio actual de Tarjeta Naranja.

Para medir la viabilidad de la propuesta se realizaron planes de acción con el objetivo de aumentar la rentabilidad de la compañía. Proyectando la propuesta al año 2024 se obtuvo en el indicador financiero ROI un resultado de 40%, VAN con un índice positivo y TIR superior a la tasa exigida para el proyecto, afirmando que éste es viable y rentable.

Se recomienda a Tarjeta Naranja que el proyecto transcurra en un ambiente donde haya sinergia entre las áreas internas involucradas y los prestadores de servicios. Será clave la comunicación de los cambios buscando minimizar el impacto percibido por los clientes. Es importante no perder de vista los aspectos de seguridad de las aplicaciones para mantener el nivel de imagen que se quiere presentar como compañía digital, en un contexto donde el fraude electrónico está en crecimiento.

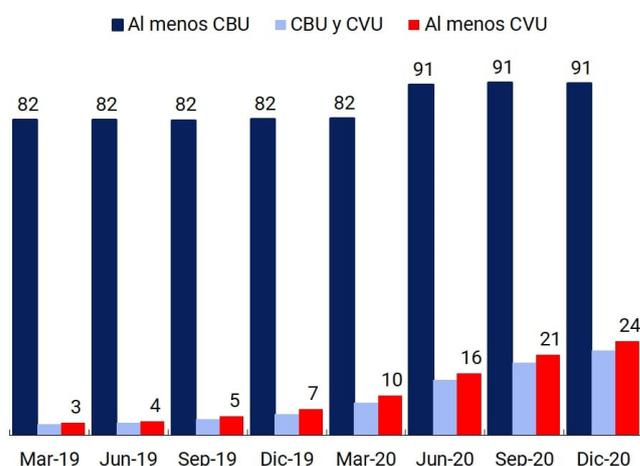
Anexos

Anexo 1

Analisis de mercado orientado a cuentas sueldo y cajas de ahorro

Tamaño del mercado: La penetración de cuentas bancarias alcanzó el 91% de la población adulta en diciembre de 2020, lo cual equivale a que más de 31 millones de personas poseían al menos una cuenta de este tipo. A inicios del año 2019, esta proporción se situaba en valores relativamente altos en comparación con otros países de similar nivel de ingresos. Sin embargo, la apertura récord de más de 5 millones de cuentas bancarias durante el segundo trimestre de 2020, explica el incremento de 9 p.p. observado entre marzo y junio del año 2020 (algo más de 3 millones de personas), lo que permitió conseguir niveles equiparables a los de economías desarrolladas. (BCRA, 2020).

En la grafica siguiente se puede ver que la tasa de crecimiento de aperturas de cuentas tipo CVU (cuenta virtual no bancaria) es significativa mostrando crecimiento cuantificable a corto plazo, disparada por el efecto del contexto sanitario ocurrido en el primer trimestre de 2020, y con una tendencia a seguir curso por el cambio de habito que esto genero en la poblacion con respecto a la transformacion digital del neocio financiero.



Población adulta con al menos una cuenta

-en porcentaje-

(BCRA, 2020)

Como comenta Sebastian Serrano, fundador y CEO de Brubank en una entrevista (Forbes Argentina, 2020), la aceleracion digital fue tan pronunciada que duplicaron la cantidad de clientes (cuentas) y las transacciones diarias que estan teniendo las esperaban para fines del año siguiente, haciendo mucho hincapie en que los cambios que se impulsaron por la pandemia no tienen vuelta atrás ya que la población vio la facilidad y simpleza de todo el mundo *fintech*.

En cuestiones de rentabilidad hay que tener en cuenta que està regulada por el BCRA la apertura y mantenimiento de las cuentas sueldo, y recientemente por el conexto sanitario se incorpora la extraccion de dinero en redes de cajeros automaticos sin costo alguno para el poseedor de estas cuentas (BCRA, 2020), acarreando costos operativos que disminuyen la rentabilidad. Por otro lado, *fintech* como mercadopago sumaron a su portafolio un producto de un Fondo Comun de Inversion, administrado por un tercero que incentivò a sus clientes a invertir en su plataforma, triplicando la cantidad de cuentas comitentes propias en dos años, frente al total que habia antes de lanzar este producto.

La compañía Banco Bica ofrece a los clientes mantener invertido su saldo en la cuenta de una manera similar a lo que hace mercadopago, pero con sus cuentas sueldo que son 100% digital, tomando rentabilidad de una porcion de las ganancias. (Banco Bica, 2021) Se puede tomar ganancias ofreciendo en el paquete de la cuenta productos como tarjetas de credito, creditos personales, seguros, etc.

Teniendo en cuenta que Naranja tiene distribuidos entre sus productos 4.6M de clientes, con los datos financieros que de estos posee, tiene un canal de distribucion para seleccionar aquellos potenciales clientes que sean empleados en relacion de dependencia y ademas tengan buen historial crediticio, incluso con la propia compañía, como para poder lanzar un mercado de prueba con un grupo reducido de clientes propios y asi testear la viabilidad del producto.

Anexo 2

	2017	2018	2019	2020
ROA	8,89%	-2,34%	1,56%	3,55%

Promedio de los últimos 4 años 2,91%

	31.12.17
Liquidez	1,727
Endeudamiento	3,589
Solvencia	0,279
Inmovilización del capital	0,070
Rentabilidad del período	39,38%
Rentabilidad del activo	8,89%

(Naranja, 2021)

	31.12.18
Liquidez	1,443
Endeudamiento	4,103
Solvencia	0,244
Inmovilización del capital	0,080
ROE del período (1)	(11,06%)
ROA del período (2)	(2,34%)

(Naranja, 2021)

	31.12.19
Liquidez	1,302
Endeudamiento	2,860
Solvencia	0,350
Inmovilización del capital	0,106
ROE del ejercicio	⁽¹⁾ 6,96%
ROA del ejercicio	⁽²⁾ 1,56%

(Naranja, 2021)

	31.12.20
Liquidez	1,238
Endeudamiento	3,197
Solvencia	0,313
Inmovilización del capital	0,096
ROE del período	⁽¹⁾ 14,66%
ROA del período	⁽²⁾ 3,55%

(Naranja, 2021)

	30.06.21	30.06.20
Liquidez	1,227	1,323
Endeudamiento	3,335	2,195
Solvencia	0,300	0,456
Inmovilización del capital	0,070	0,135
ROE del período	⁽¹⁾ 11,70%	8,60%
ROA del período	⁽²⁾ 2,74%	2,38%

(Naranja, 2021)

Anexo 3

La voz del cliente

[103-1, 103-2, 103-3]

A través de NPS, herramienta digital que mide la satisfacción de los clientes, escuchamos, conocemos y gestionamos sus necesidades. Los resultados del NPS nos muestran la relación entre lo que nuestra marca promueve (imagen de marca) y lo que el cliente percibe (si se cumple la promesa que le hicimos) permitiéndonos mejorar nuestros servicios y cumplir nuestro propósito.

¿Qué medimos?

La Voz del Cliente Relacional evalúa la relación y percepción que el cliente tiene con la marca.

La Voz del Cliente Transaccional mide la calidad de atención en los distintos canales abiertos.

Medimos la experiencia del Cliente en sus procesos o viajes (Customer Journey) al realizar pagos, originación de cuentas, obtención de productos y así conocer qué valora y qué le duele de estos diferentes viajes.

Canales medidos: Además de evaluar la satisfacción de los clientes en las líneas de atención (0810), en Casas Naranja, Naranja Online y la App, en 2019 sumamos la medición de nuestro chat en la web y nuestras redes sociales.

¿Cómo nos evalúan?

En junio de 2019, alcanzamos 49 puntos en nuestra encuesta relacional de marca, lo que nos ubica en las mejores posiciones del mercado financiero, siendo el promedio de otras empresas del sector Servicios Financieros a nivel internacional de 46 puntos.

Aspectos de valoración positiva:

- Me atienden con buena predisposición.
- Brindan un buen servicio.
- Me ofrecen buenos planes de pagos.
- Nunca tuve inconvenientes.
- Buena aceptación de la tarjeta.

En 2019 tuvimos **49 puntos** de NPS



10.755

clientes encuestados

1.112.988

reclamos recibidos

568.740

asuntos resueltos en 48 horas o menos

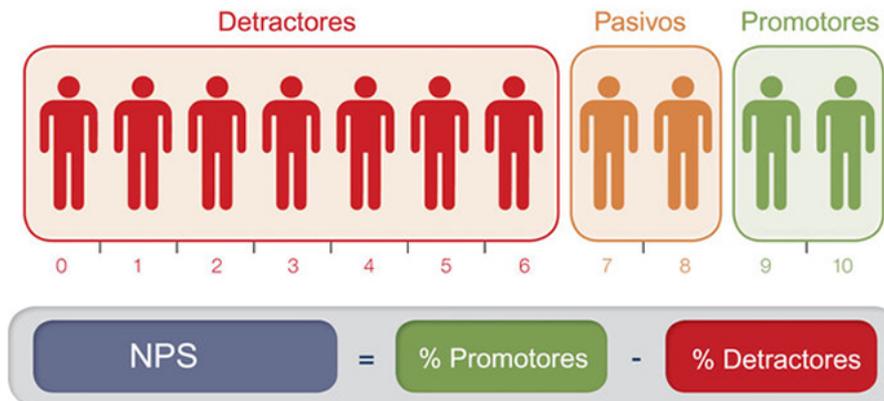
4 días

tiempo promedio de resolución de reclamos

69%

asuntos resueltos en el tiempo previsto

(Naranja, 2021)



(makingexperience, 2015)

Mejorando la mitad de los encuestados que resultaron indiferentes el índice NPS resultaría en 62, lo cual arroja una mejoría de 26%. Frente a los pocos detractores que resultarían mas complicados de convertir en promotores por su baja cantidad, se ve mas sencillo enfocarse en los indiferentes.

Anexo 4

Presupuesto por programadores para depurar la aplicación, los perfiles se tomarán de la web www.freelancer.com.ar

Precio por hora/especialista = USD 50

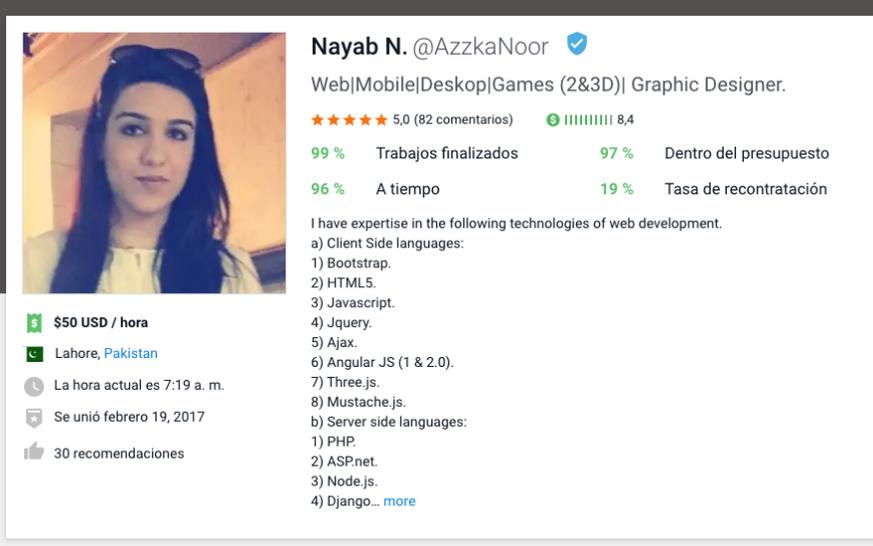
10 especialistas = USD 500/hs

Para una jornada de 8hs, 20 días hábiles, 6 meses de trabajo = 960hs

Total en USD=480.000

Total en moneda local \$ = 86.400.000*

*Se considera dólar MEP 1USD=180\$



Nayab N. @AzzkaNoor ✓

Web|Mobile|Desktop|Games (2&3D)| Graphic Designer.

★★★★★ 5,0 (82 comentarios) 8,4

99 % Trabajos finalizados 97 % Dentro del presupuesto

96 % A tiempo 19 % Tasa de recontratación

I have expertise in the following technologies of web development.

a) Client Side languages:

- 1) Bootstrap.
- 2) HTML5.
- 3) Javascript.
- 4) JQuery.
- 5) Ajax.
- 6) Angular JS (1 & 2.0).
- 7) Three.js.
- 8) Mustache.js.

b) Server side languages:

- 1) PHP.
- 2) ASP.net.
- 3) Node.js.
- 4) Django... [more](#)

\$50 USD / hora

Lahore, Pakistan

La hora actual es 7:19 a. m.

Se unió febrero 19, 2017

30 recomendaciones

(freelancer.com.ar, 2021)

Anexo 5

El software a utilizar para realizar las encuestas será de la empresa SurveyMonkey bajo el paquete de “Equipo Premier” el cual tiene un mínimo de contratación de 3 usuarios y un pago anual. su costo es

775\$ * 3 usuarios * 12 meses * 3 años = \$ 83.700



EQUIPO PREMIER
\$775 ARS

/usuario/mes
 Comienza con 3 usuarios, pago anual

SUSCRÍBETE

- Opción de compartir encuestas con control detallado sobre quiénes pueden ver y editar
- Recibe todos los comentarios en un solo lugar
- Permite que los miembros de tu equipo analicen, filtren y exporten resultados
- Notifica a otras personas cuando recibas nuevas respuestas
- Biblioteca de recursos compartidos para personalizar encuestas con tu marca
- Agrega vacantes para colaborador
- Agrega o reasigna cuentas en cualquier momento
- Integraciones gratuitas con aplicaciones populares de colaboración
- Encuestas y preguntas ilimitadas

*AHORRA UN 22 %**

(SurveyMonkey, 2021)

Anexo 6

Presupuesto por Campaña de marketing digital orientada a captación de clientes, envío de *mailing* y contenido web, mantenimiento de redes sociales con 2 posteos semanales



Juan Manuel Santamaría

MARK3TING
COM.AR

info@mark3ting.com.ar

www.mark3ting.ar

(+54) 9 11 3886 4230

Crear campaña de publicidad

U\$D 100

Redacción de Contenido Web 2 Notas Semanales

U\$D 160

Gestión de comunidades - Costo mensual entre 8 posteos + Creación de contenido

U\$D 80

Envío de Mailing "Organización de contacto y configuración" de 15000 a 50000

Asesoramiento / Supervisión U\$D 80
U\$D 20

Se realizará 1 campaña de publicidad por trimestre = $9 * 100\text{USD} = 900\text{USD}$

2 Notas semanales distribuidas por quincena, en 3 años = USD 5.760

1 servicio Gestión de comunidades mensualmente, a lo largo del proyecto= USD 2.880

1 servicio de *mailing*, a lo largo del proyecto= USD 2.880

1 servicio de Asesoramiento para realizar informes mensuales, por la vida del proyecto=
USD720

Costo total: USD 13.140

Total en moneda local \$ = 2.365.200*

*Se considera dólar MEP 1USD=180\$

Bibliografía

- Naranja. (2019). Obtenido de https://downloads.ctfassets.net/yxlyq25byinna/3G3kW8X67nHKkROneh8QfZ/3051ed5e3677b99f46383eeb48c83ee2/Naranja_-_Reporte_de_Sustentabilidad_2019.pdf
- Banco Galicia. (2020). *Informe Integrado Galicia 2020*. Obtenido de Banco Galicia: https://www.bancogalicia.com/render/get?path=BG-CONTENIDO/Archivos/sustentable/GFG_reporte_INTEGRADO_20_final_30-03_dobles
- Naranja X. (1Q de 2021). *Reseña Informativa*. Obtenido de https://assets.ctfassets.net/yxlyq25byinna/49sfc7ComT2CHhcUMC93f/c1e38bab16b346efd7abee6d916a83ae/Press_Release_TN_1___trimestre_2021.pdf
- BCRA. (Marzo de 2021). *Información de estructura- BRUBANK*. Obtenido de BCRA: http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades_financieras_informacion_estructura.asp?bco=00143&nom=&Tit=0
- BRUBANK. (09 de 2021). *Beneficios cuenta sueldo*. Obtenido de <https://help.brubank.com/es/articles/5373674-puedo-cobrar-mi-sueldo-con-brubank-cuales-son-los-beneficios>
- Banco BICA. (11 de 2021). *Cuentas positivas*. Obtenido de BICA: <https://www.bancobica.com.ar/soluciones/cuentaspositivas.aspx>
- Porter, M. (1998). *Ser competitivo*. DEUSO. Obtenido de <https://www.uic.org.ar/IntranetCompetitividad/1%C2%BA%20jornada/2.%20lectura%20complementaria/1.%20ser%20competitivo%20-%20michael%20e.%20porter%20cap.%206.pdf>
- González, J. (2019). *organizaciones, Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/993/99357718032/99357718032.pdf>
- Philip Kotler, & Armstrong, G. (2016). *Marketing Management*. Prentice Hall.
- Análisis Porter*. (s.f.). Obtenido de https://www.eoi.es/wiki/index.php/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas_en_Competitividad
- Forbes*. (febrero de 2020). Obtenido de <https://www.forbesargentina.com/rankings/cuales-son-rubros-emprendedores-mas-capital-levantaron-ultimo-ano-n8027>
- pcw-fintech y bancos. (2020). Obtenido de <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/assets/fintech-y-bancos.pdf>
- Clarín*. (2021). Obtenido de https://www.clarin.com/economia/guerra-posnet-competencia-procesar-pagos_0_25dgAwGSo.html
- (septiembre de 2021). Obtenido de Forbes: <https://www.forbesargentina.com/rankings/cuales-son-rubros-emprendedores-mas-capital-levantaron-ultimo-ano-n8027>
- (2021). Obtenido de iproup: <https://www.iproup.com/finanzas/23859-que-es-una-billetera-virtual-y-las-mas-descargadas-en-argentina>
- NaranjaX. (2021). Obtenido de Reseña: https://assets.ctfassets.net/yxlyq25byinna/49sfc7ComT2CHhcUMC93f/c1e38bab16b346efd7abee6d916a83ae/Press_Release_TN_1___trimestre_2021.pdf

- (2021). Obtenido de Santander: <https://ayuda.santander.com.ar/hc/es-419/articles/360060645454-Impuesto-de-Sellos-sobre-res%C3%BAmenes-de-tarjetas-de-cr%C3%A9dito-CABA>
- (2021). Obtenido de Ambito: <https://www.ambito.com/economia/tarjetas/se-desacelera-el-consumo-limites-credito-e-impuesto-sellos-ciudad-n5170309>
- (Julio de 2021). Obtenido de INDEC: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_21C4CDE45C19.pdf
- (junio de 2021). Obtenido de BCRA: <http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Informe-sobre-bancos-junio-21.asp>
- (8 de 2020). Obtenido de BCRA: <http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/informe-inclusion-financiera-012020.asp>
- Telam.* (2021). Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202104/551399-advierten-pisging-pandemia.html>
- (2021). Obtenido de Los Andes: <https://www.losandes.com.ar/sociedad/aumento-de-delitos-informaticos-habra-mas-demanda-de-especialistas-en-ciberseguridad-y-abren-carrera-gratuita-en-buenos-aires/>
- (2021). Obtenido de globalclimateinitiatives: <https://globalclimateinitiatives.com/es/las-emisiones-directas-e-indirectas/>
- Infobae.* (octubre de 2019). Obtenido de <https://www.infobae.com/def/def-medio-ambiente/2019/10/05/empresas-y-sustentabilidad-nuevos-desafios-para-un-mundo-en-emergencia/>
- (junio de 2021). Obtenido de Tarjeta Naranja: https://assets.ctfassets.net/yxlyq25byinna/7IYErZ8Q1QQ6fAi7p7hCua/cee58edcb6ee0f89d790d38361cba0ac/1-TN_EEFF_30.06.2021_-_Def_con_IR_e_ICF.pdf
- MC GRAW, H., & LEONARD D. GOODSTEIN, T. M. (2016). *Planeacion Estrategica Aplicada*. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). Obtenido de [https://pdf.zlibcdn.com/dtoken/967938d17aafd0933cde914836e069a8/Planeacion%20estrategica_fundamentos_y_aplicacione_5830525_\(z-lib.org\).pdf](https://pdf.zlibcdn.com/dtoken/967938d17aafd0933cde914836e069a8/Planeacion%20estrategica_fundamentos_y_aplicacione_5830525_(z-lib.org).pdf)
- Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (Vol. IX). Pearson.
- KOTLER, P. y. (1988). *Mercadeo de servicios profesionales*. Bogotá: Legis.
- Hill, C., & Jones, G. (2018). *Administracion Estrategica, un enfoque integral* (Vol. 9).
- Porter, M. (1998). *COMPETITIVE STRATEGY*.
- Ansoff. (1957). *Strategies_for_diversification*.
- Suárez. (2016). *FINTECH - Hacia la banca digital total*.
- Mention, A.-L. (4 de julio de 2019). The Future of Fintech. *Research-Technology Management* 62.
- (octubre de 2021). Obtenido de GooglePlay: <https://play.google.com/store/apps/category/FINANCE>
- Google Play.* (2021). Obtenido de https://play.google.com/store?hl=es_AR&gl=US
- (2021). Obtenido de MODO: <https://modo.com.ar/bancos>
- BCRA. (2020). Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/informe-inclusion-financiera-022020.asp>

(agosto de 2020). Obtenido de Forbes Argentina:

<https://www.forbesargentina.com/summit/revolucion-fintech-forbesmoney-aceleracion-pagos-digitales-boom-stablecoins-un-cambio-vuelta-atras-n3716>

(2020). Obtenido de Forbes: <https://www.forbesargentina.com/summit/revolucion-fintech-forbesmoney-aceleracion-pagos-digitales-boom-stablecoins-un-cambio-vuelta-atras-n3716>

BCRA. (2020). Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/pdfs/comytexord/A7062.pdf>

Banco Bica. (2021). Obtenido de

<https://www.bancobica.com.ar/soluciones/cuentaspositivas.aspx#C+1>

(2021). Obtenido de Naranja: <https://www.naranjax.com/inversores>

Accenture. (2020). Obtenido de https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-138/Accenture-Transformacion-Medios-de-Pago-Version-Corta.pdf

(2015). Obtenido de makingexperience: <https://makingexperience.com/wp-content/uploads/2015/02/recomendacion-como-mejorar-tu-nps-880x396.jpg>

Telam. (2021). Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202104/551399-advierten-pisging-pandemia.html>

(2021). Obtenido de freelancer.com.ar: <https://www.freelancer.com.ar/u/AzzkaNoor>

SurveyMonkey. (2021). Obtenido de

https://es.surveymonkey.com/pricing/teams/?ut_source=pricing-indv-details&ut_source3=megamenu

BCRA. (2021). Obtenido de

<http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210930%20Resultados%20web.pdf>

BCRA. (2021). Obtenido de

<http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Historial-Leliq.asp>