

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Licenciatura en Administración de Empresas

Alumno: Donato, Agustín Pedro

DNI: 41.712.255

Profesora: Barrón, Patricia

2023

	2
Resumen	4
Introducción.....	5
Análisis de situación	6
Análisis de la situación externa (PESTEL)	6
Factores políticos	6
Factores Económicos.....	8
Factores Sociales	9
Factores tecnológicos	10
Factores ambientales	10
Factores legales	11
Análisis del macroentorno. Cinco fuerzas de Porter.....	12
Rivalidad entre competidores existentes	12
Amenaza de nuevos competidores	12
Poder de negociación de los clientes.....	13
Poder de negociación de los proveedores.....	13
Amenaza de productos sustitutos	14
Análisis del mercado Tamaño y desarrollo del mercado	14
Competencia	15
Metodología.....	16
Análisis interno	17
FODA	17
Análisis del ciclo de vida.....	18
Análisis financiero	19
Utilidad neta	19
Marco teórico.....	20

Análisis y conclusiones diagnósticas	22
Propuesta de aplicación.....	23
Análisis de las bases estratégicas.....	23
Formulación de objetivos	26
Objetivo general.....	26
Objetivos específicos	26
Alcance	27
Cuadro de planes de acción y presupuesto	27
Evaluación del Proyecto.....	31
Diagramas de Gantt.....	32
Conclusiones y recomendaciones	34
Bibliografía.....	37
Tabla 1 Plan de acción 1	28
Tabla 2 Presupuesto del Plan de Acción 1	Error! Bookmark not defined.
Tabla 3 Plan de acción 2.....	29
Tabla 4 Presupuesto plan de acción 2	30
Tabla 5 Diagrama de Gantt del proyecto.....	33

Resumen

Este Trabajo Final de Grado (TFG) analiza la implementación de un programa de cash back en la empresa Tarjeta Naranja, parte integral de la fintech Naranja X. El objetivo principal es estudiar cómo el cash back puede aumentar el valor percibido por los usuarios y fomentar un mayor uso de la tarjeta en sus transacciones cotidianas. Se investiga la importancia de los programas de cash back en la industria bancaria actual y su impacto positivo en la captación y retención de clientes potenciales. Tras analizar el contexto en el que se desenvuelve la empresa y las características del programa, se concluye que la implementación del cash back puede tener un efecto positivo en la relación entre los usuarios y Tarjeta Naranja.

Palabras Clave Cash back – Tarjeta Naranja – Fintech – Naranja X – Retención de clientes – Valor percibido – Experiencia del cliente – Implementación

Abstract

This Final Degree Project (TFG) examines the implementation of a cash back program at Tarjeta Naranja, an integral part of the Naranja X fintech. The main objective is to study how cash back can increase the perceived value for users and encourage greater use of the card in their daily transactions. The research investigates the importance of cash back programs in today's banking industry and their positive impact on attracting and retaining potential customers. After analyzing the context in which the company operates and the characteristics of the program, it is concluded that the implementation of cash back can have a positive effect on the relationship between users and Tarjeta Naranja.

Keywords Cash back – Tarjeta Naranja – Fintech – Naranja X – Customer retention – Perceived value – Customer experience – Implementation.

Introducción

El presente Trabajo Final de Grado (TFG) tiene como objetivo analizar la implementación de un programa de cash back en Tarjeta Naranja, componente clave de la fintech Naranja X. La empresa, que inició hace 35 años como un emprendimiento innovador y disruptivo, ha experimentado una constante transformación a lo largo de su historia, convirtiéndose en una de las principales tarjetas de crédito del país y en una plataforma masiva de acceso a bienes y servicios. Esta investigación se centrará en el potencial de un sistema de cash back para incrementar el valor percibido por los usuarios y fomentar un mayor uso de la tarjeta en sus transacciones cotidianas, teniendo en cuenta la importancia y popularidad creciente de los programas de cash back en la industria bancaria actual.

El cash back se ha convertido en un elemento esencial en la oferta de valor de los bancos y fintechs modernas, ya que permite a los clientes obtener beneficios tangibles por el uso de sus tarjetas de crédito o débito en sus compras diarias (Lattanzio, 2021). Este tipo de programas incentiva la fidelización del cliente y puede tener un impacto positivo en la adquisición de nuevos clientes, quienes podrían verse atraídos por la posibilidad de obtener reembolsos en efectivo por sus gastos (Schnarch, 2005).

Para ilustrar el potencial de los programas de cash back, se pueden citar varios casos de éxito. Por ejemplo, el gigante del comercio electrónico Alibaba ha implementado un programa de cash back a través de su plataforma Alipay, que cuenta con más de 700 millones de usuarios. Este programa ha ayudado a aumentar la lealtad del cliente y ha impulsado las ventas en la plataforma (Chen et al., 2020). Otro ejemplo destacado es el de la empresa de servicios financieros Discover, que ha logrado atraer y retener a una gran cantidad de clientes a través de su programa de cash back (Chen et al., 2020). Estos ejemplos demuestran que, con una implementación efectiva, los programas de cash back pueden tener un impacto significativo en la satisfacción del cliente y en los resultados financieros de una empresa.

Naranja X ha demostrado a lo largo del tiempo un compromiso con la comprensión de las motivaciones de las personas en el uso del dinero y la creación de soluciones que les permitan enfrentar sus desafíos diarios. Con más de 5 millones de usuarios y una presencia en más de

180 sucursales en todo el país, la empresa ofrece una amplia gama de productos y servicios financieros, incluyendo tarjetas de crédito, cuentas en pesos, tarjetas prepagas Visa y acceso a promociones exclusivas.

Para fundamentar esta investigación, se utilizará la planificación estratégica de tipo prospectiva, que se enfoca en analizar las posibilidades futuras y anticiparse a los cambios en el entorno. Esta metodología permitirá identificar las oportunidades y amenazas que pueden surgir con la implementación de un programa de cash back en Naranja X, y formular estrategias para maximizar los beneficios y minimizar los riesgos potenciales.

Este TFG explorará cómo la implementación de un programa de cash back podría encajar en la estrategia global de Naranja X y cómo podría impactar en la experiencia del cliente y en su relación con la marca. Además, se analizarán las implicancias operativas y logísticas de la implementación del cash back, así como las posibles oportunidades y desafíos que dicho programa podría presentar para Tarjeta Naranja y sus usuarios. La investigación también abordará la relevancia del cash back en el contexto bancario actual y cómo este tipo de programas puede generar un impacto positivo en la captación y retención de clientes potenciales.

Análisis de situación

Análisis de la situación externa (PESTEL)

El análisis PESTEL es una herramienta estratégica que permite a las empresas y organizaciones identificar y analizar las diferentes fuerzas macroambientales que pueden afectar su operación y rendimiento (Zeithaml, 1988). Estas fuerzas se clasifican en seis categorías: políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales. Cada categoría representa un tipo distinto de influencia o presión que puede afectar a la organización, y el análisis PESTEL proporciona un marco para entender y responder a estas fuerzas de una manera estructurada y sistemática.

Factores políticos

Argentina es una república federal y democrática, en la que el poder se divide en tres ramas: ejecutivo, legislativo y judicial. El país ha experimentado una alternancia entre gobiernos de

centro-izquierda y centro-derecha en los últimos años, lo que ha generado cambios significativos en políticas económicas y sociales (CFI, 2020).

La relación con organismos internacionales, como el FMI y el Banco Mundial, ha sido fluctuante y en ocasiones tensa debido a las negociaciones de la deuda externa. El país ha estado en conversaciones con el FMI para renegociar un nuevo programa que reemplace el acuerdo previo y permita una mayor flexibilidad en la política económica interna.

Las relaciones internacionales de Argentina son un factor clave en su entorno político. La política exterior del país se ha enfocado en la promoción del multilateralismo y la cooperación regional, especialmente a través del Mercosur. Sin embargo, las tensiones políticas internas y las diferencias ideológicas entre gobiernos han generado cierta incertidumbre en su política exterior (CFI, 2020)..

En noviembre del 2021 se llevaron a cabo las elecciones legislativas en Argentina, donde se eligieron a los nuevos representantes de la Cámara de Diputados y al Senado Nacional. El resultado mostró una victoria del oficialismo en la mayoría de las provincias, aunque la oposición logró mantener importantes bastiones en ciertos distritos (CIPPEC , 2021).

Durante el año 2022, el gobierno argentino ha implementado algunos programas de subsidios para ciertos sectores de la población, como el Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP) para empresas y el Programa de Fortalecimiento Productivo (ProFo) para sectores productivos específicos. Sin embargo, los subsidios han sido limitados y han estado enfocados principalmente en las pequeñas y medianas empresas (Gobierno de Argentina, 2022).

La política fiscal del gobierno argentino ha sido objeto de debate y críticas en los últimos años. En el 2022, el gobierno implementó una serie de medidas para reducir el déficit fiscal, incluyendo la reducción de subsidios energéticos y la implementación de impuestos a determinados sectores, en un intento por equilibrar las cuentas fiscales del país (CEPAL, 2022).

Aunque se espera que la economía argentina se recupere en el 2022, se espera que el PBI crezca sólo un 4% en el 2023, lo que sugiere una tasa de crecimiento modesta en el corto

plazo. Según datos del INDEC, la tasa de desempleo en Argentina al segundo trimestre de 2022 se ubica en un 9% (INDEC,2022).

En 2022, la economía argentina afianzó su recuperación con un crecimiento del PBI estimado en 4,9%, frente a un aumento de 10,4% en 2021. Estos resultados se deben a las actividades posteriores a la pandemia y al restablecimiento de los programas de apoyo gubernamentales establecidos. La tasa de inflación promedio para los primeros 11 meses del año fue de 70%, impulsada por mayores precios internacionales de materias primas e incertidumbre en el tipo de cambio local (CEPAL, 2023) .

Para 2023, se espera que aumente en un 1%. La política monetaria se expandió en los primeros 11 meses de 2022, con un crecimiento real del gasto primario de 1,8% anual y una disminución del gasto primario a 1,5% del PIB. El gasto fue principalmente en prestaciones sociales, que aumentaron un 8,1% en términos reales, mientras que los impuestos a la renta aumentaron un 19,9% en términos reales. El déficit fiscal es del 2,8% del PIB, por debajo del 3,4% del mismo período de 2021, excluyendo los ingresos extraordinarios (CEPAL, 2023).

Factores Económicos

La economía argentina ha enfrentado desafíos significativos, incluyendo una alta inflación, un crecimiento económico débil y una creciente deuda externa. La pandemia de COVID-19 ha agravado estos problemas, generando una recesión económica y aumentando las tasas de desempleo.

La economía se basa principalmente en la exportación de productos agrícolas y manufacturados, así como en el sector de servicios. Argentina es un importante productor y exportador de productos agrícolas como soja, maíz y trigo, así como de carne y vino.

El sector energético es fundamental para la economía argentina, y el país cuenta con importantes recursos de gas y petróleo no convencionales. La explotación de estos recursos, especialmente en la formación de Vaca Muerta, es clave para el crecimiento económico y la seguridad energética del país (CFI, 2020)..

La inversión extranjera directa (IED) en Argentina ha sido afectada por la incertidumbre política y económica, así como por las restricciones cambiarias y los controles de capital. A

pesar de esto, el país sigue atrayendo inversiones en sectores como energía, minería y tecnología de la información.

Factores Sociales

La sociedad argentina es diversa en términos de etnia y cultura, con una amplia variedad de grupos étnicos y culturas que conviven. El país tiene una tasa de alfabetización alta, pero enfrenta desafíos en cuanto a la calidad y el acceso a la educación (CFI, 2020).

La desigualdad económica y social es un problema persistente en Argentina, y la pobreza ha aumentado en los últimos años, especialmente en el contexto de la pandemia de COVID-19. El gobierno ha implementado políticas de asistencia social y redistribución de ingresos para abordar estos problemas, pero aún queda mucho por hacer (CEPAL, 2022).

El sistema de salud argentino es mixto, con una combinación de servicios públicos y privados. Aunque el país cuenta con una amplia cobertura de atención médica, enfrenta desafíos en cuanto a la calidad y la equidad en el acceso a los servicios de salud, especialmente en áreas rurales y para las poblaciones más vulnerables (CFI, 2020)..

El envejecimiento de la población es una preocupación en Argentina, ya que plantea desafíos en términos de atención médica y apoyo a las personas mayores. El sistema de pensiones también enfrenta presiones financieras debido al creciente número de jubilados y al desequilibrio entre las contribuciones y los beneficios.

La igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres son temas clave en la agenda social y política de Argentina. El país ha avanzado en la promoción de la igualdad de género en la educación y el empleo, así como en la lucha contra la violencia de género y la discriminación. Sin embargo, aún existen brechas significativas en términos de participación política y económica.

Argentina ha sido un líder regional en la promoción y protección de los derechos humanos y las libertades fundamentales. El país ha avanzado en la implementación de políticas inclusivas para las poblaciones indígenas, la comunidad LGBT+ y otros grupos vulnerables. Sin embargo, persisten desafíos en términos de discriminación y acceso a la justicia (ONU, 2021).

Factores tecnológicos

Argentina ha experimentado un crecimiento en el sector tecnológico, con un aumento en la adopción de tecnologías de la información y la comunicación (TIC), así como en el desarrollo de la industria del software. El país tiene un ecosistema de startups en crecimiento y ha atraído inversiones en sectores tecnológicos como fintech, agtech y biotecnología.

La infraestructura de telecomunicaciones en Argentina ha mejorado en los últimos años, con una mayor penetración de internet y la expansión de las redes móviles y de banda ancha.

El gobierno argentino ha implementado políticas para fomentar la innovación y el desarrollo tecnológico, como la promoción de la educación en ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM) y el apoyo a programas de investigación y desarrollo (I+D). Además, se han creado incentivos fiscales y financiamiento para startups y empresas tecnológicas.

desafíos en la implementación y el cumplimiento de estas medidas.

Factores ambientales

Argentina enfrenta desafíos ambientales como la deforestación, la contaminación y el cambio climático. La expansión de la agricultura y la ganadería, especialmente en la región del Gran Chaco, ha llevado a una pérdida significativa de bosques y biodiversidad, lo que afecta negativamente los servicios ecosistémicos y el clima.

acceso a servicios de saneamiento y prevención de la contaminación ha desarrollado estrategias de adaptación y mitigación para abordar estos desafíos y ha ratificado el Acuerdo de París, comprometiéndose a reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero. No obstante, la implementación de estas medidas requiere una mayor inversión y coordinación entre los diferentes niveles de gobierno y sectores de la economía.

El turismo sostenible es un área de crecimiento potencial en Argentina, dada la riqueza de sus recursos naturales y culturales. El país ha implementado políticas para promover el turismo responsable y ha invertido en infraestructura y capacitación para el desarrollo del sector. Sin embargo, es necesario un enfoque más integrado y coherente para garantizar que el turismo contribuya al desarrollo sostenible y la conservación del patrimonio natural y cultural.

Factores legales

El marco legal en Argentina es complejo y puede ser difícil de navegar para las empresas, especialmente en lo que respecta a la regulación de impuestos, comercio y empleo. Las leyes y regulaciones pueden cambiar con frecuencia y la aplicación puede ser inconsistente, lo que genera incertidumbre y riesgos para las empresas que operan en el país.

Argentina ha implementado una serie de reformas legales en los últimos años, incluidas la reforma tributaria, la reforma laboral y la reforma del sistema de pensiones, con el objetivo de mejorar la competitividad y la sostenibilidad fiscal. Sin embargo, estas reformas han enfrentado resistencia y controversias en algunos casos, lo que ha generado un entorno legal incierto.

La protección de la propiedad intelectual es un tema clave en Argentina, y el país ha realizado esfuerzos para mejorar su marco legal en este ámbito. Sin embargo, aún existen desafíos en términos de aplicación y cumplimiento de las leyes de propiedad intelectual, lo que puede afectar la innovación y el desarrollo tecnológico.

Argentina cuenta con leyes y regulaciones en materia de derechos humanos, igualdad de género y protección del medio ambiente. Estas leyes son importantes para garantizar el respeto a los derechos fundamentales y la promoción de un desarrollo sostenible, pero enfrentan desafíos en términos de aplicación y cumplimiento.

El sistema judicial en Argentina ha sido objeto de críticas por su falta de independencia, la politización y la corrupción en algunos casos. La percepción de impunidad y la lentitud en la resolución de casos pueden generar un entorno de inseguridad jurídica y desconfianza en las instituciones.

La lucha contra la corrupción es un tema importante en Argentina, y el país ha implementado leyes y regulaciones para combatir este problema, como la Ley de Responsabilidad Penal Empresaria. Sin embargo, la efectividad de estas medidas depende de la voluntad política y la capacidad institucional para investigar y sancionar casos de corrupción.

Tras el análisis PESTEL de Argentina, se pueden identificar varias variables clave que podrían tener un impacto significativo:

- Factores Políticos: La relación de Argentina con organismos internacionales como el FMI y el Banco Mundial y las negociaciones en curso sobre la deuda externa son vitales para la economía del país. Además, las políticas fiscales y los programas de subsidios del gobierno también son relevantes.
- Factores Económicos: La alta inflación, el débil crecimiento económico y la creciente deuda externa son desafíos significativos. Sin embargo, el sector energético y la exportación de productos agrícolas y manufacturados son fortalezas económicas clave.
- Factores Sociales: La desigualdad económica y social, la calidad y el acceso a la educación, y la calidad y la equidad en el acceso a los servicios de salud son cuestiones importantes. Además, el envejecimiento de la población y la igualdad de género son temas sociales relevantes.

Análisis del macroentorno. Cinco fuerzas de Porter

Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad en el sector financiero argentino es alta debido a la creciente competencia en el mercado. Numerosas fintech compiten por la atención y participación de los clientes, incluyendo empresas como Naranja X, Mercado Pago, Ualá y otros bancos. Para mantener una ventaja competitiva, es crucial implementar estrategias de precios, diferenciación de productos y servicios, así como brindar una experiencia de usuario superior.

Específicamente, en el ámbito de las billeteras digitales y servicios financieros, la rivalidad es intensa. Esta intensidad competitiva requiere que cada jugador desarrolle programas de cash back con beneficios exclusivos y diferenciadores, tales como mayores porcentajes de reembolso, una amplia variedad de comercios asociados y promociones especiales. Además, la innovación y la colaboración con otros actores del ecosistema fintech también desempeñan un papel importante en el enfrentamiento de esta rivalidad.

Amenaza de nuevos competidores

Las fintech en Argentina, como Naranja X, enfrentan la amenaza de nuevos competidores en forma de fintech emergentes y servicios financieros tradicionales. La evolución tecnológica y la introducción de soluciones financieras innovadoras pueden ofrecer alternativas

atractivas. Para contrarrestar esta amenaza, las fintech deben ser ágiles e innovadoras, adaptándose a las necesidades cambiantes de los clientes y evitando la obsolescencia.

En el mercado financiero y de billeteras digitales, siempre existe la posibilidad de la entrada de nuevos competidores esta barrera de entrada a nuevos competidores se encuentra baja. Estas empresas pueden innovar en programas de cash back, generando mayor atractivo para los clientes. Por lo tanto, las empresas existentes deben mantenerse atentas a las tendencias del mercado y anticiparse a las necesidades de los clientes para mantener su posición. La inversión en tecnología, marketing y alianzas estratégicas serán fundamentales para mantener la competitividad.

Poder de negociación de los clientes

En el mercado de las fintech en Argentina, el poder de negociación de los clientes es moderado. Tienen la capacidad de elegir entre diversas plataformas fintech según sus preferencias en cuanto a facilidad de uso, tarifas, gama de servicios y experiencia del usuario. Sin embargo, las fintech consolidadas, como Naranja X, pueden mantener su posición al satisfacer a sus clientes, ofrecer productos innovadores y brindar una experiencia superior.

Específicamente, en el ámbito de los programas de cash back, el poder de negociación de los clientes es alto. Pueden comparar diferentes programas y optar por aquel que les ofrezca mayores beneficios. Para atraer y retener a estos clientes, las empresas deben ofrecer programas de cash back atractivos, transparentes y fáciles de usar, con un proceso de redención sencillo. Además, mantener una comunicación fluida y eficiente con los clientes es fundamental para garantizar su satisfacción.

Poder de negociación de los proveedores

En el mercado de las fintech en Argentina, como Naranja X, las empresas dependen de proveedores de tecnología, sistemas de pago y otros servicios relacionados. Sin embargo, debido a la competencia en el mercado de proveedores en Argentina, el poder de negociación de proveedores individuales es limitado. Las fintech tienen la capacidad de

buscar alternativas y negociar condiciones favorables con proveedores existentes o explorar nuevas opciones en el mercado.

Específicamente, en el ámbito del cash back, los proveedores son los comercios y empresas asociadas que ofrecen recompensas y descuentos a los usuarios. Estos proveedores tienen poder de negociación, ya que pueden elegir colaborar con diferentes entidades financieras o billeteras digitales. Para establecer relaciones sólidas, las empresas deben ofrecer beneficios tangibles, como acceso a una base de clientes leales y mayores oportunidades de venta, así como condiciones de colaboración justas y equitativas. Es importante para las fintech establecer acuerdos mutuamente beneficiosos con los proveedores para garantizar una oferta atractiva para los usuarios y mantener su competitividad en el mercado

Amenaza de productos sustitutos

Las fintech en Argentina, incluyendo Naranja X, se enfrentan a la amenaza de productos o servicios sustitutos provenientes de otras fintech o incluso de servicios financieros tradicionales. La evolución tecnológica y la aparición de nuevas soluciones financieras pueden ofrecer alternativas atractivas a los servicios que ofrece Naranja X. Por lo tanto, es crucial que las fintech se mantengan ágiles e innovadoras para adaptarse a las demandas cambiantes de los clientes y evitar la obsolescencia.

En el mercado de cash back, existen productos sustitutos como programas de puntos, descuentos directos, cupones y ofertas especiales. Aunque estos productos pueden ser atractivos para ciertos segmentos de clientes, el cash back tiene la ventaja de ser más tangible y fácil de entender. Las empresas deben asegurarse de que sus programas de cash back sean atractivos y competitivos para minimizar el riesgo de que los clientes opten por productos sustitutos. De esta manera, podrán mantener su posición y satisfacer las necesidades de sus clientes de manera efectiva.

Análisis del mercado Tamaño y desarrollo del mercado

El mercado de cash back en Argentina ha experimentado un notable crecimiento. Se estima que más del 60% de los consumidores argentinos participan en programas de cash back y recompensas.

Competencia: En el sector de cash back, existen varios competidores que buscan captar la atención de los consumidores. Los bancos tradicionales, las billeteras digitales líderes en el mercado y las empresas fintech especializadas en programas de cash back se disputan una participación de mercado.

Clientes: El segmento de consumidores interesados en programas de cash back en Argentina es amplio y diverso. Los jóvenes adultos entre 25 y 34 años representan el grupo más activo en la participación de programas de recompensas. Además, los consumidores argentinos valoran la transparencia y la simplicidad en los programas de cash back, y buscan beneficios tangibles como reembolsos en efectivo, descuentos exclusivos y promociones especiales.

En conclusión, el mercado de cash back en Argentina muestra un tamaño considerable y un crecimiento continuo. Con un alto porcentaje de participación de los consumidores y un pronóstico de crecimiento en el valor del mercado, existe una gran oportunidad para que Naranja X se posicione como un competidor relevante en este sector. Al aprovechar los datos estadísticos y comprender las preferencias de los consumidores argentinos, Naranja X puede diseñar un programa de cash back efectivo y atractivo que satisfaga las necesidades del mercado y logre una mayor participación en este segmento en crecimiento

Los avances tecnológicos han permitido a las empresas de cash back ofrecer programas más sofisticados y personalizados. La implementación de la inteligencia artificial y el aprendizaje automático permite analizar el comportamiento del consumidor y adaptar las recompensas de cash back de acuerdo a sus patrones de gasto. Para Naranja X, la adopción de estas tecnologías puede representar una oportunidad para diferenciarse de sus competidores y ofrecer un programa de cash back que sea más atractivo y relevante para sus clientes.

Por otro lado, se debe considerar la importancia de las alianzas estratégicas en el éxito de los programas de cash back. Los convenios con comercios y marcas populares pueden ampliar la oferta de recompensas y aumentar el atractivo del programa para los clientes. Para Naranja X, el establecimiento de estas alianzas puede representar una ventaja competitiva y contribuir al crecimiento de su base de clientes y al incremento de la fidelidad de estos.

Es importante también considerar la normativa y la regulación en torno a los programas de cash back. En Argentina, las empresas deben cumplir con una serie de requisitos y

regulaciones para ofrecer programas de reembolsos. Naranja X debe estar al tanto de las normativas vigentes y futuras, y asegurarse de cumplir con ellas para evitar posibles sanciones y garantizar el éxito a largo plazo de su programa de cash back

Finalmente, es importante señalar que la pandemia de COVID-19 ha acelerado la transición hacia los pagos digitales y el comercio electrónico en Argentina. Los consumidores están cada vez más dispuestos a realizar compras en línea y a usar servicios financieros digitales, lo que crea un ambiente favorable para el crecimiento de los programas de cash back. Esta tendencia puede representar una gran oportunidad para Naranja X, ya que puede aprovechar el auge del comercio electrónico para expandir su programa de cash back y atraer a nuevos clientes.

Metodología

En primer lugar, se llevará a cabo un exhaustivo análisis de las cinco fuerzas de Porter, con el objetivo de evaluar el entorno competitivo en el que se encuentra Naranja X y examinar las diversas oportunidades y desafíos que se presentan en este proceso. Este análisis exhaustivo abarcará una amplia gama de aspectos clave, como la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza potencial de nuevos competidores que podrían ingresar al mercado, el poder de negociación tanto de los clientes como de los proveedores, así como la presencia de posibles productos sustitutos. Al comprender y evaluar cuidadosamente estas fuerzas, será posible obtener una visión integral y precisa del mercado en el que opera Naranja X, lo que a su vez permitirá identificar áreas estratégicas donde la empresa podría aprovechar ventajas competitivas y fortalecer su posición en el mercado.

Posteriormente, se procederá a evaluar las capacidades y recursos internos de Naranja X, lo cual es esencial para determinar su potencial en la implementación exitosa de un programa de cash back. Este análisis incluirá la infraestructura tecnológica, los recursos humanos, el conocimiento del mercado, la base de clientes y las alianzas estratégicas existentes. La evaluación interna permitirá identificar fortalezas y debilidades que podrían impactar en la implementación del programa.

Una vez obtenidos los resultados de los análisis previos, se diseñará un programa de cash back que se adapte a las necesidades y expectativas de los clientes de Naranja X, teniendo en cuenta las tendencias del mercado y las capacidades internas de la empresa. Este diseño incluirá aspectos clave como el porcentaje de reembolso, los comercios y marcas asociadas, las condiciones de redención y los posibles incentivos adicionales. El diseño del programa buscará optimizar la propuesta de valor para los clientes y diferenciar a Naranja X de sus competidores.

Finalmente, se elaborará un plan de implementación detallado, que abarque la asignación de recursos, el establecimiento de objetivos y plazos, y la definición de responsabilidades. Paralelamente, se diseñará una estrategia de marketing para promocionar el programa de cash back y atraer a nuevos clientes. Esta estrategia incluirá campañas publicitarias, promociones especiales y colaboraciones con influencers y medios de comunicación, con el fin de aumentar la visibilidad del programa y generar interés en el mercado.

En resumen, la metodología propuesta para esta tesis combina el análisis de las cinco fuerzas de Porter, la evaluación interna de Naranja X, el diseño del programa de cash back y la elaboración de un plan de implementación y estrategia de marketing, con el objetivo de desarrollar un programa de cash back sólido y competitivo para Naranja X.

Análisis interno

FODA

El análisis FODA, que comprende las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, es una herramienta esencial para entender el panorama estratégico de una empresa. Se analizan dos dimensiones: los factores internos (Fortalezas y Debilidades), que son controlables por la organización, y los factores externos (Oportunidades y Amenazas), que no están bajo su control directo. Para Naranja X, estas son las consideraciones más detalladas:

Fortalezas: Naranja X disfruta de un reconocimiento de marca sólido y reputación en el sector financiero y de billeteras digitales, con una amplia base de clientes leales y una gama diversificada de productos y servicios. Su presencia en línea y en redes sociales le permite

interactuar efectivamente con los clientes y llegar a potenciales usuarios. La empresa debe capitalizar estas fortalezas para diferenciarse en el mercado y consolidar su posición.

Debilidades: Aunque Naranja X es un actor fuerte en su sector, también tiene ciertas debilidades que deben ser abordadas. La falta de experiencia en la implementación de programas de cash back puede resultar en desafíos a medida que la empresa entra en este nuevo territorio. Además, la dependencia del mercado local y la posible insuficiencia de infraestructura tecnológica para manejar altos volúmenes de transacciones en tiempo real también deben ser tenidas en cuenta.

Oportunidades: El crecimiento constante en la demanda de programas de recompensas en tarjetas de crédito presenta una oportunidad significativa para Naranja X. También existe un gran potencial para atraer a nuevos clientes y aumentar su cuota de mercado. Además, las alianzas estratégicas con comercios y marcas pueden generar ingresos adicionales y mejorar la posición de Naranja X en el mercado.

Amenazas: Sin embargo, existen desafíos que pueden amenazar la posición de Naranja X. La aparición de competidores con programas de cash back similares o superiores puede afectar su cuota de mercado. Cambios regulatorios y la posibilidad de ciberataques también deben ser considerados como amenazas significativas. Además, la empresa debe tener en cuenta los cambios en las preferencias y comportamientos de los consumidores.

En conclusión, el análisis FODA proporciona una visión estratégica integral de la posición de Naranja X en el mercado. Aunque existen fortalezas significativas y oportunidades de crecimiento, las debilidades y amenazas deben ser abordadas para garantizar un programa de cash back exitoso. La empresa debe considerar todos estos factores y diseñar un programa que sea atractivo y diferenciador para los clientes, manteniendo al mismo tiempo un enfoque en la mitigación de riesgos y el fortalecimiento de sus debilidades.

Análisis del ciclo de vida

El ciclo de vida de un producto es un concepto ampliamente utilizado en el marketing que se refiere al período de tiempo que un producto se introduce en el mercado hasta que se retira de los estantes. Este ciclo se divide en cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive (A. Barrios, 2017).

En el caso de Naranja X, la etapa de introducción se enfocará en una campaña de marketing intensiva y en la promoción del programa de cash back para que los consumidores conozcan el producto y sus beneficios. La empresa deberá invertir en publicidad y en la creación de una imagen positiva del programa para que los consumidores se sientan atraídos y motivados a utilizarlo.

A medida que el programa se vuelve más conocido y aceptado por los consumidores, la empresa deberá enfocarse en la etapa de crecimiento. En esta etapa, se espera que la demanda por el programa de cash back aumente y la empresa deberá trabajar para expandir su disponibilidad y aumentar su producción. Será importante que la empresa mantenga una alta calidad de servicio al cliente y una buena comunicación para satisfacer la demanda creciente de los consumidores.

Análisis financiero

La utilidad neta es una de las medidas más importantes del desempeño financiero de una empresa. Es el resultado final después de que se han deducido todos los gastos, impuestos e intereses de los ingresos totales. En otras palabras, la utilidad neta es la cantidad de dinero que queda después de que se han pagado todas las obligaciones financieras. La utilidad neta es importante porque indica la rentabilidad general de una empresa. Si la utilidad neta es alta, significa que la empresa está generando suficientes ingresos para cubrir sus gastos y obtener ganancias. Por otro lado, si la utilidad neta es baja o negativa, puede ser una señal de problemas financieros y falta de rentabilidad.

Utilidad neta

Concepto	Monto
Ingresos totales	\$500,000
Costos totales	\$300,000
Otros gastos	\$50,000
Utilidad neta	\$150,000

Marco teórico

El cash back es un programa de recompensas que permite a los usuarios recibir una porción de sus gastos en forma de dinero, por lo general, un porcentaje de sus compras realizadas con una tarjeta de crédito o débito. Este concepto surge como una herramienta de marketing en la década de 1980 para fidelizar a los clientes (Barat, Amos, & Paswan, 2013). Las empresas de servicios financieros, como Tarjeta Naranja, pueden utilizar el cash back como una estrategia para aumentar el uso de sus productos y mejorar la satisfacción del cliente.

(Zeithaml, 1988) define el valor percibido como la evaluación global que hace el consumidor de la utilidad de un producto basándose en sus percepciones de lo que recibe y lo que da a cambio. En el contexto de los programas de cash back, el valor percibido puede ser incrementado al ofrecer incentivos económicos que motiven a los usuarios a utilizar la tarjeta con mayor frecuencia (F. Reichheld & Sasser, 1990).

La teoría de la equidad, desarrollada por (J. Stacy, 1963), sugiere que los individuos buscan mantener un equilibrio entre lo que aportan y lo que reciben en una relación. Los programas de cash back pueden ser considerados como una forma de equilibrar la relación entre los usuarios y la empresa, ya que los clientes perciben que se les recompensa por su lealtad y consumo.

La importancia de retener y captar clientes es fundamental en la industria bancaria. Según (Pamies, 2003) un aumento del 5% en la retención de clientes puede aumentar las ganancias en más del 25%. Los programas de cash back pueden contribuir a la retención y captación de clientes al proporcionar incentivos que los usuarios valoren y motiven a mantener su relación con la empresa (Bolton, Kanna, & Bramlet, 2000).

Varios estudios han analizado el impacto de los programas de cash back en la industria financiera. (Hayashi & Ching, 2010) encontraron que estos programas tienen un impacto positivo en la lealtad y el comportamiento de gasto de los consumidores. Por otro lado, Fusaro y Cohen (2017) destacaron que el cash back puede aumentar la demanda de tarjetas de crédito y débito.

El término *fintech* hace referencia a las empresas que combinan tecnología y servicios financieros para ofrecer soluciones innovadoras a los usuarios (Zavolokina, Dolata, & Schwabe, 2016). Tarjeta Naranja es parte de la *fintech* Naranja X, lo que implica que su enfoque se basa en la innovación y la adaptación a las necesidades de los clientes en el mercado financiero actual.

(MacDonalda & Evans, 2020) resaltan la importancia del *cash back* como una herramienta de marketing utilizada para fidelizar a los clientes en la industria financiera. El programa de *cash back* en Tarjeta Naranja puede mejorar la satisfacción del cliente al ofrecer recompensas tangibles que motiven un mayor uso de la tarjeta y fomenten la lealtad hacia la empresa.

(Mahmud, Mahbubul, Joarder, & Muheymin, 2022) enfatizan que las *fintech*, como Naranja X, deben adaptarse constantemente a las cambiantes expectativas de los clientes y las regulaciones del mercado. La implementación de las políticas de devolución de efectivo de Tarjeta Naranja puede verse como una forma de adaptarse y satisfacer las necesidades de los usuarios en un entorno económico en constante cambio.

(Gomber, Koch, & Siering, 2017) argumentan que la adopción de innovaciones en finanzas, como la devolución de efectivo, puede mejorar el rendimiento y la experiencia del cliente. Reciclar dinero en Tarjeta Naranja puede contribuir a una experiencia de usuario positiva al brindar incentivos que lleven a una mayor satisfacción y lealtad.

(Venter & Pertsinis, 2019) enfatizan la importancia de crear valor para el cliente mediante la personalización de los servicios y el establecimiento de relaciones sólidas. El programa de devolución de efectivo de Tarjeta Naranja puede ayudar a la empresa a construir una relación más profunda con sus usuarios al ofrecer incentivos personalizados y hacerlos sentir valorados en sus servicios financieros ha mejorado.

(Liao, Wei, & Wang, 2023) argumentan que la adopción de tecnologías financieras y la implementación de nuevas políticas, como el refinanciamiento, son necesarias para mejorar la competitividad y la eficiencia en la industria bancaria. La adopción del acuerdo de refinanciamiento de Tarjeta Naranja podría ser un paso importante para seguir el ritmo de las tendencias del mercado y mejorar la posición competitiva de la compañía en el sector financiero.

Análisis y conclusiones diagnósticas

Tras un minucioso examen de las variables macro y externas, se torna esencial profundizar en las variables internas de Naranja X para entender a cabalidad su posición de mercado y detectar fortalezas y áreas de mejora. En primer lugar, se evalúa la estructura organizativa de la compañía, observando elementos como cultura laboral, capacidad de innovación, productividad, capital humano y liderazgo. Sin duda, una robusta estructura organizativa y una cultura empresarial sólida pueden marcar una gran diferencia en la capacidad de una empresa para mantenerse competitiva y adaptarse a los cambios de la industria.

En segundo lugar, se examina la salud financiera de la empresa, teniendo en cuenta niveles de deuda, rentabilidad, flujo de efectivo y liquidez. Un análisis de estas variables arrojará luz sobre la capacidad de la empresa para afrontar desafíos potenciales y sostener su posición en el mercado.

En tercer lugar, se investiga la estrategia de marketing y ventas de la empresa, con atención a la segmentación de mercado, propuesta de valor, relaciones con los clientes, publicidad y promociones e innovación. Una estrategia de marketing adecuadamente implementada y orientada a satisfacer las necesidades del cliente puede constituir una ventaja competitiva significativa.

En cuarto lugar, se evalúa la capacidad de innovación de la empresa. Aspectos como la investigación y el desarrollo, la creatividad, la adaptabilidad y el uso de nuevas tecnologías son considerados. La innovación puede impulsar cambios en la capacidad de la empresa para introducir nuevos productos y servicios, así como adaptarse a las tendencias del mercado.

En este contexto, la implementación de un programa de cash back se convierte en una estrategia de innovación que podría impulsar el crecimiento de Naranja X. La compañía ya cuenta con una clientela leal y una amplia gama de productos y servicios financieros, fortalezas que pueden aprovecharse para establecer un atractivo programa de recompensas que fomente aún más la fidelización y retención de clientes.

Para que esto sea un éxito, Naranja X deberá dedicar recursos y capacidades para desarrollar, implementar y administrar un programa de cash back efectivo y rentable. Adicionalmente, es fundamental que la empresa considere una expansión geográfica para diversificar su base de clientes y reducir la dependencia del mercado local.

En cuanto a las oportunidades externas, se destaca el incremento en la demanda de programas de recompensas con tarjetas de crédito. Esto sugiere un mercado dispuesto a participar en un programa de devolución de efectivo, que si se implementa adecuadamente, podría ser una gran oportunidad para Naranja X. Adicionalmente, generar ingresos extra a través de alianzas con tiendas y fabricantes podría mejorar aún más la propuesta de valor de la empresa y atraer a nuevos clientes.

Sin embargo, existen amenazas externas a tener en cuenta. La aparición de competidores con programas de cash back similares o superiores es un riesgo importante para Naranja X. Por ello, es vital que la empresa esté atenta al desarrollo de la competencia y esté dispuesta a mejorar constantemente su programa de cash back para mantener su posición en el mercado.

Naranja X está bien posicionada para implementar un exitoso programa de cash back, siempre y cuando se tomen medidas para fortalecer las áreas de mejora identificadas y se aprovechen las oportunidades emergentes. De hacerlo, la empresa podrá fortalecer su competitividad y expandir su influencia en el mercado de servicios financieros de Argentina.

Propuesta de aplicación

Análisis de las bases estratégicas

Sobre la base de un análisis estratégico profundo, es patente que Naranja X puede sacar un gran partido de la implementación de un programa de cash back. En primer lugar, cabe destacar que la cultura innata de innovación y adaptabilidad de la empresa la coloca en una posición ideal para acoger con éxito esta iniciativa. Contando con una infraestructura organizacional sólida y una disposición hacia el cambio, la compañía posee las habilidades necesarias para manejar los ajustes internos requeridos y afrontar los desafíos que surgen con la implementación de un programa de cash back.

Además, la salud financiera de Naranja X le otorga la capacidad de soportar las posibles repercusiones financieras de un programa de reembolso. Si bien se deben considerar las implicaciones de costos, la inversión en un programa de cash back puede tener un rendimiento significativo en términos de retención y adquisición de clientes. Un análisis financiero más profundo permitiría diseñar una estrategia de cash back que sea rentable para la empresa a largo plazo.

En este sentido, un programa de cash back podría significar un impulso considerable para la estrategia de marketing y ventas de Naranja X. Al ser visto como una ventaja competitiva significativa, puede ser utilizado para diferenciar a Naranja X de sus competidores y atraer nuevos clientes. Asimismo, puede fortalecer las relaciones con los clientes existentes, fomentando la lealtad y mejorando la satisfacción del cliente.

La propuesta de implementar un programa de cash back también se alinea con el compromiso de innovación de Naranja X. Esto no solo implica la adopción de nuevas tecnologías, sino también la adaptación y creación de nuevos productos y servicios que respondan a las necesidades cambiantes de sus clientes. Un programa de cash back es un ejemplo claro de un producto innovador que podría otorgar a Naranja X una ventaja competitiva en el mercado.

Naranja X también puede aprovechar su amplia base de clientes y su diversa gama de productos y servicios financieros para impulsar el éxito de un programa de cash back. Por ejemplo, la empresa podría utilizar su programa de recompensas para promover su gama de productos y servicios, incentivando a los clientes a utilizar más servicios de Naranja X y, por ende, aumentar la efectividad del programa de cash back.

De esta forma, queda claro que la implementación de un programa de cash back por parte de Naranja X puede convertirse en una estrategia exitosa de diferenciación y crecimiento. Sin embargo, para maximizar sus beneficios, la empresa deberá realizar una implementación cuidadosa y estratégica, teniendo en cuenta su cultura de innovación, su situación financiera, sus estrategias de marketing y su compromiso con la adaptación y creación de nuevos productos y servicios. En resumen, el programa de cash back puede proporcionar a Naranja X una ventaja competitiva en el mercado y fortalecer su posición como líder en el sector de servicios financieros.

El programa de cash back de Naranja X podría funcionar como un facilitador para mejorar las alianzas estratégicas con otros negocios. Las asociaciones con establecimientos comerciales, por ejemplo, pueden ser fortalecidas, lo que permitiría a Naranja X ofrecer mayores recompensas y, a su vez, atraer a un mayor número de clientes. Además, dichas asociaciones podrían abrir oportunidades para explorar nuevos mercados y expandir el alcance de Naranja X, lo que se traduciría en un incremento de su base de clientes.

La implementación del programa de cash back también puede verse como una oportunidad para reforzar la identidad de marca de Naranja X. Al ofrecer recompensas tangibles a los clientes, Naranja X puede posicionarse como una empresa que valora y recompensa la lealtad de sus clientes. Esta iniciativa, junto con otras estrategias de marketing, puede ayudar a mejorar la percepción de la marca y fortalecer la conexión emocional con los clientes, lo que es esencial para fomentar la lealtad y aumentar la retención de clientes a largo plazo.

Otra ventaja potencial del programa de cash back es su capacidad para proporcionar valiosos datos de los clientes. Al monitorear las transacciones y el comportamiento de los clientes en relación con el programa de cash back, Naranja X puede obtener información crucial sobre las preferencias de los clientes, su comportamiento de gasto y sus patrones de uso de los productos y servicios financieros. Esta información puede ser utilizada para personalizar las ofertas, mejorar la segmentación de los clientes y optimizar la estrategia de marketing y ventas.

Es importante destacar que la implementación de un programa de cash back puede tener implicaciones significativas en la cultura corporativa de Naranja X. Al enfocarse en la satisfacción del cliente y en la innovación de productos, la empresa puede fomentar una cultura de orientación al cliente y de innovación continua entre sus empleados. Esto puede conducir a un aumento en la motivación y el compromiso de los empleados, lo que a su vez puede llevar a mejoras en la productividad y el rendimiento general de la empresa. En resumen, el programa de cash back puede no solo generar beneficios externos para Naranja X, sino también mejorar internamente el funcionamiento de la empresa.

Formulación de objetivos

Objetivo general

El objetivo estratégico para un periodo de tres años, es incrementar la rentabilidad de la empresa en un 30% para el año 2025.

Justificación: Según el reporte de naranja la utilidad neta disminuyo en un 19.69% si comparamos el periodo del 2021 y 2022 de la empresa, con la implementación de la esta nueva herramienta se apunta a alcanzar el objetivo planteado y obtener buenos resultados, según lo mencionado en el primer párrafo del objetivo general.

Objetivos específicos

1. Lograr que esta nueva herramienta impacte en la cartera de clientes de Naranja x apuntado a un alcanzar 25% de crecimiento anual en los próximos 3 años

Justificación: Naranja x en el año 2020 tuvo un total de 2.5 millones de clientes, para el siguiente año tuvo una cantidad de 3.25 millones de clientes y para el año 2022 un total de 4.3 millones de clientes por lo que podemos calcular que la empresa experimento un crecimiento de promedio anual de un 20% en la cantidad de clientes de ese periodo.

2. Capacitar al personal que sea necesario, para la implementación de este nuevo programa de cashback, llegando a un promedio de capacitación de horas por persona de 13hs

Justificación: Según el reporte elaborado por Naranja x este promedio de horas se encuentra en el 11.5hs.. Para la implementación de esta nueva herramienta es necesario contar con un capital humano que se encuentre capacitado y comprometidos con sus tareas, también va ser necesario el contar con recursos tecnológicos necesarios para su correcta implantación y funcionalidad.

3. Desarrollar y ejecutar una estrategia de marketing efectiva para promover el programa de cash back que permita incrementar la conciencia y participación en el programa. El objetivo será llevar el valor de los NPS en un 60% en los próximos 3 años.

Justificación: Para medir como es la experiencia del cliente con esta nueva herramienta Naranja utiliza el indicador que arroja el indicador de NPS, es necesario adaptar este indicador a la nueva herramienta con el fin de mejorarlo o mantenerlo (para el año 2022 Naranja x midió el NPS en un 51.3%). Este indicador servirá para saber las necesidades de los clientes y permitir correcciones de las herramientas.

Alcance

El alcance geográfico de este proyecto cubrirá la totalidad del territorio de la República Argentina. Esto significa que el programa de cash back de Naranja X estará disponible para todos los clientes actuales y potenciales de la empresa en todas las provincias y ciudades del país. La expansión geográfica plena permitirá a Naranja X ampliar su base de clientes y reforzar su presencia en el mercado argentino.

El alcance temporal de la propuesta es de tres años, comenzando en 2023 y finalizando en 2026. Durante este período, Naranja X se dedicará a implementar y consolidar el programa de cash back en todas sus operaciones. Este plazo proporciona a la empresa tiempo suficiente para abordar cualquier problema o desafío que pueda surgir durante el proceso de implementación.

El universo en este contexto se refiere a la empresa Naranja X. Este proyecto se centrará específicamente en Naranja X y sus clientes. La propuesta es diseñar un programa de cash back que pueda mejorar la satisfacción del cliente y fomentar la lealtad del cliente en Naranja X. Esta empresa fue seleccionada debido a su potencial para beneficiarse significativamente de un programa de cash back eficaz y bien implementado.

Cuadro de planes de acción y presupuesto

La primera tabla, titulada "Plan de Acción 1", detalla las acciones iniciales a tomar, resaltando la descripción de la acción, el tiempo de implementación, responsabilidades, recursos necesarios, detalles específicos y el presupuesto estimado para cada acción. Esta tabla se enfoca en la mejora y eficiencia de los procesos internos de la empresa.

Tabla 1 Plan de acción 1

Descripción de la acción	Tiempo - Inicio	Tiempo - Fin	Responsable	Recursos necesarios	Detalles
Diseño del sistema de cash back	Julio 2023	Septiembre 2024	Departamento de IT	Programadores, analistas de sistemas, software de desarrollo	Diseño y desarrollo del software para implementar el sistema de cash back en las operaciones de la empresa
Prueba del sistema de cash back	Octubre 2024	Diciembre 2024	Departamento de IT, Departamento de QA	Hardware y software para pruebas, personal de QA	Pruebas internas y externas del sistema de cash back para garantizar su funcionalidad y fiabilidad
Implementación del sistema de cash back	Enero 2025	Junio 2025	Departamento de IT, Departamento de operaciones	Hardware y software de implementación, personal de IT	Implementación completa del sistema de cash back en todas las operaciones de la empresa
Capacitación de empleados	Julio 2025	Septiembre 2025	Departamento de RRHH	Capacitadores, materiales de capacitación	Capacitación de los empleados de la empresa en el manejo y administración del sistema de cash back
Campaña de marketing	Octubre 2025	Continuo	Departamento de Marketing	Agencia de publicidad, materiales de marketing	Creación y lanzamiento de una campaña de marketing para promover el nuevo sistema de cash back entre los clientes
Seguimiento y evaluación del sistema de cash back	Mayo 2026	Continuo	Departamento de IT, Departamento de QA	Software de seguimiento, personal de IT y QA	Seguimiento continuo del sistema de cash back para garantizar su eficacia y realizar mejoras según sea necesario
Acuerdos con socios comerciales	Julio 2025	Continuo	Departamento de Ventas y Asociaciones	Personal de ventas, abogados	Negociación y firma de acuerdos con socios comerciales para proporcionar recompensas a través del sistema de cash back
Servicio al cliente y soporte	Julio 2025	Continuo	Departamento de Servicio al Cliente	Personal de soporte, herramientas de servicio al cliente	Proporcionar soporte continuo a los clientes que utilizan el sistema de cash back

Nota: Elaboración propia

La siguiente tabla llamada "Plan de Acción 2", pone su enfoque en acciones centradas en el área de publicidad y en la corrección de posibles fallas que podrían surgir. Similar a la primera tabla, también ofrece información sobre el tiempo de implementación, responsabilidades, recursos y presupuesto, pero en esta ocasión las acciones están previstas para el año 2024.

Tabla 2 Plan de acción 2

Descripción de la acción	Tiempo - Inicio	Tiempo - Fin	Responsable	Recursos necesarios	Detalles
Análisis de feedback del cliente	Enero 2025	Continua	Equipo de atención al cliente	Software de análisis de comentarios de clientes, personal capacitado	Recoger y analizar comentarios de clientes para identificar áreas de mejora en el sistema de cash back
Mejora y ajustes al sistema de cash back	Abril 2025 -	Agosto 2025	Equipo de desarrollo de sistemas	Desarrolladores de software, hardware y software actualizados	Hacer las mejoras necesarias basadas en el feedback del cliente y las observaciones del equipo
Campaña de publicidad de mejoras	Septiembre 2025 - Enero 2026	Continuo	Equipo de marketing	Servicios de una agencia de publicidad, presupuesto para la compra de espacios publicitarios	Lanzar una campaña para promocionar las mejoras y atraer a nuevos clientes
Capacitación del personal sobre las mejoras	Septiembre 2025 - Octubre 2025	Octubre 2025	Departamento de Recursos Humanos	Consultores de formación, recursos de formación	Capacitar a los empleados sobre las mejoras realizadas y cómo manejar posibles consultas de los clientes
Establecimiento de nuevas alianzas comerciales	Enero 2025 - Diciembre 2025	Diciembre 2025	Gerente de Alianzas Comerciales	Recursos humanos dedicados a la gestión de alianzas, presupuesto para viajes y reuniones	Buscar y establecer nuevas alianzas comerciales para expandir el sistema de cash back
Servicio al cliente y soporte (continuación)	Enero 2025 - Diciembre 2025	Diciembre 2025	Equipo de atención al cliente	Personal de soporte al cliente, software de gestión de relaciones con el cliente (CRM)	Proporcionar apoyo continuo a los clientes para resolver cualquier problema o consulta que puedan tener
Evaluación de la eficacia del sistema de cash back (continuación)	Enero 2025	Diciembre 2025	Equipo de análisis de datos	Software de análisis de datos, personal capacitado	Seguir evaluando la eficacia del sistema de cash back y hacer ajustes cuando sea necesario

Nota: Elaboración propia

La tabla número 4, "Presupuesto de los Planes de Acción ", brinda un panorama del gasto total que se estima para las acciones propuestas el periodo en el que se llevara a cabo la idea. Esta tabla es fundamental para asegurar una adecuada planificación financiera, garantizando así el correcto desempeño y éxito de las acciones propuestas.

Tabla 3 Presupuesto de los planes de acción

	Descripción	2023	2024	2025	Total
Plan de acción 1	Diseño del sistema de cash bak	\$ 4.000.000,00	\$ -	\$ -	\$ 3.000.000,00
	Prueba del sistema de cash back	\$ 1.000.000,00	\$ -	\$ -	\$ 1.000.000,00
	Implementación del sistema de cash back	\$ 5.500.000,00	\$ 7.250.000,00		\$ 2.750.000,00
	Capacitación de empleados	\$ -	\$ 5.550.000,00	\$ 5.350.000,00	\$ 700.000,00
	Campaña de marketing	\$ -		\$ 500.000,00	\$ 500.000,00
	Seguimiento y evaluación del proyecto	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00	\$ 1.000.000,00	\$ 1.400.000,00
	Acuerdo con socios comerciales		\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 200.000,00
	Servicio al cliente y soporte		\$ 300.000,00	\$ 600.000,00	\$ 900.000,00
	Subtotal	\$ 11.000.000,00	\$ 13.700.000,00	\$ 7.550.000,00	\$ 32.250.000,00
Plan de acción 2	Análisis del feedback del cliente	\$ -	\$ -	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00
	Mejora y ajuste al sistema de cash back	\$ -	\$ 400.000,00	\$ 600.000,00	\$ 400.000,00
	Campaña de publicidad de mejoras	\$ -	\$ 800.000,00	\$ -	\$ -
	Capacitación del personal sobre las mejoras	\$ -	\$ -	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00
	Establecimiento de nuevas alianzas comercia	\$ -	\$ -	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00
	Servicio al cliente y soporte (Continuación)	\$ -	\$ -	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00
	Evaluación de la eficacia del sistema de cash	\$ -	\$ -	\$ 500.000,00	\$ 700.000,00
	Subtotal	\$ -	\$ 1.200.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 3.200.000,00
	Total	\$ 11.000.000,00	\$ 14.900.000,00	\$ 9.550.000,00	\$ 35.450.000,00

Nota: Elaboración propia

Tabla 5, Cash-flow

Cash Flow Proyectado.	2023	2024	2025
Ingresos	\$ 137.421.080,00	\$ 192.538.362,00	\$ 290.807.543,00
Por servicios (Ventas)			
Ingresos por Financiación	\$ 9.556.581,00	\$ 15.940.377,00	\$ 23.910.565,00
Venta con planes de acción	\$ 181.220.927,00	\$ 295.636.505,00	\$ 503.454.758,00
Ingresos Totales	\$ 328.198.588,00	\$ 504.115.244,00	\$ 818.172.866,00
Egresos			
Por servicios (Ventas)	\$ 29.560.307,00	\$ 47.638.592,00	\$ 71.457.889,00
Por Financiación	\$ 53.172.462,00	\$ 87.023.666,00	\$ 130.535.499,00
Cargos por incobrabilidad	\$ 34.299.925,00	\$ 48.540.275,00	\$ 75.810.413,00
Gastos del Personal	\$ 44.024.261,00	\$ 53.432.468,00	\$ 120.148.702,00
Impuesto y Tasas	\$ 40.159.986,00	\$ 55.318.856,00	\$ 97.978.284,00
Gastos de Publicidad	\$ 4.248.257,00	\$ 5.418.093,00	\$ 8.127.141,00
Otros Egresos Operativos	\$ 33.429.871,00	\$ 54.093.026,00	\$ 81.139.539,00
Otros Egresos No Operativos	\$ 45.891.944,00	\$ 78.547.763,00	\$ 105.875.632,00
Plan de Acción 1	\$ 11.000.000,00	\$ 13.700.000,00	\$ 7.550.000,00
Plan de Acción 2	\$ -	\$ -	\$ 2.000.000,00
Total Egresos	\$ 295.787.013,00	\$ 443.712.739,00	\$ 700.623.099,00
Utilidad Bruta	\$ 32.411.575,00	\$ 60.402.505,00	\$ 117.549.767,00
Impuesto a las ganancias	\$ 9.723.472,50	\$ 18.120.751,50	\$ 35.264.930,10
Utilidad neta incluyendo planes de accion	\$ 22.688.102,50	\$ 42.281.753,50	\$ 82.284.836,90

Nota: Elaboración propia

Evaluación del Proyecto

En la siguiente tabla se podrán observar los indicadores financieros VAN y TIR sobre la inversión realizada en los 3 años que durara el proyecto.

Tabla 6, indicadores financieros

Inversion a realizar	-\$ 35.450.000,00
Flujo del Periodo 1	\$ 22.688.102,50
Flujo del Periodo 2	\$ 42.281.753,50
Flujo del Periodo 3	\$ 82.284.836,90
Tasa de Descuento	10%
VAN	\$14,593,792.72
TIR	91%

Nota: Elaboración propia

El valor de la VAN indica la diferencia entre el valor presente de los flujos de efectivo futuros y la inversión inicial. En este caso, una VAN positiva de \$14,593,792.72 indica que el proyecto o inversión generará un retorno neto positivo. Esto significa que el proyecto es rentable y podría ser una buena opción para invertir, ya que se espera obtener beneficios superiores a la inversión inicial.

La TIR es la tasa de descuento a la cual el valor presente de los flujos de efectivo futuros es igual a la inversión inicial. Una TIR del 91% indica que la tasa de rendimiento esperada del proyecto es del 91%. Esto implica que el proyecto es muy rentable, ya que supera la tasa de descuento utilizada para evaluarlo. Cuanto mayor sea la TIR, mayor será la rentabilidad esperada del proyecto.

Diagramas de Gantt

Conclusiones y recomendaciones

Finalmente, se ha concluido que la implementación del cash back puede tener un efecto positivo en la relación entre los usuarios y Tarjeta Naranja. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la implementación exitosa de este programa requiere una gestión cuidadosa y un seguimiento constante para asegurar que se cumplan los objetivos establecidos. Además, es esencial que la empresa esté preparada para adaptarse a los cambios en el entorno externo y a las posibles dificultades que puedan surgir durante la implementación del programa.

Además, es importante destacar que la implementación de un programa de cash back no es una tarea sencilla y requiere una planificación y ejecución cuidadosas. La empresa debe estar preparada para enfrentar posibles desafíos, como la resistencia de los usuarios a cambiar sus hábitos de consumo, la necesidad de educar a los usuarios sobre los beneficios del cash back, y la necesidad de establecer acuerdos con una amplia gama de socios comerciales para ofrecer un programa de cash back atractivo.

Por otro lado, la implementación de un programa de cash back también puede tener implicaciones significativas para la estructura y operaciones de la empresa. Por ejemplo, puede requerir cambios en los sistemas de TI de la empresa, la capacitación de los empleados para manejar el programa, y la creación de un equipo dedicado para gestionar y supervisar el programa. Además, la empresa debe estar preparada para manejar un aumento en el volumen de transacciones y en la cantidad de datos que debe procesar y analizar.

En términos de marketing, la implementación de un programa de cash back puede requerir una estrategia de comunicación efectiva para informar a los usuarios sobre los beneficios del programa y cómo pueden aprovecharlo. Esto puede incluir la creación de materiales promocionales, la realización de eventos de lanzamiento, y la utilización de canales de comunicación digitales y tradicionales para llegar a los usuarios.

Este proyecto ha demostrado que la implementación de un programa de cash back en Tarjeta Naranja puede ser una estrategia efectiva para aumentar el valor percibido por los usuarios y fomentar un mayor uso de la tarjeta. Sin embargo, es esencial que la empresa continúe

monitoreando y evaluando el programa para asegurar su éxito a largo plazo. A pesar de los desafíos potenciales, la implementación de un programa de cash back puede ofrecer beneficios significativos para la empresa y sus usuarios, y puede ser un paso importante en la evolución de Tarjeta Naranja como líder en la industria fintech en Argentina.

A pesar de los beneficios significativos que puede ofrecer el programa de cash back, es esencial reconocer las limitaciones y desafíos que pueden surgir durante su implementación. En primer lugar, la implementación de un programa de cash back requiere una inversión significativa en tecnología, personal y tiempo. Naranja X debe estar dispuesta a dedicar los recursos y capacidades necesarios para desarrollar, implementar y administrar un programa efectivo y rentable.

Además, la empresa debe considerar una expansión geográfica para diversificar su base de clientes y reducir la dependencia del mercado local. Sin embargo, la expansión a nuevos mercados puede ser costosa y desafiante, y puede requerir una comprensión profunda de las condiciones del mercado local y las preferencias de los clientes.

En el ámbito de la competencia, la aparición de competidores con programas de cash back similares o superiores es un riesgo importante para Naranja X. La empresa debe estar dispuesta a mejorar constantemente su programa para mantener su posición en el mercado. Sin embargo, la competencia intensa puede limitar la efectividad del programa de cash back de Naranja X.

Las alianzas estratégicas con tiendas y fabricantes pueden mejorar la propuesta de valor de la empresa y atraer a nuevos clientes. Sin embargo, establecer y mantener estas alianzas puede ser desafiante y puede requerir una inversión significativa de tiempo y recursos.

En cuanto a la regulación, en Argentina, las empresas deben cumplir con una serie de requisitos y regulaciones para ofrecer programas de reembolsos. Naranja X debe estar al tanto de las normativas vigentes y futuras, y asegurarse de cumplir con ellas para evitar posibles sanciones. Esta es una limitación importante, ya que la falta de cumplimiento puede resultar en multas significativas y daño a la reputación de la empresa.

Trabajar en este proyecto ha sido una experiencia enriquecedora y desafiante. Me ha permitido profundizar en el mundo de los programas de cash back y entender cómo pueden

ser utilizados para mejorar la satisfacción del cliente y fomentar la lealtad. He aprendido que la implementación de un programa de cash back requiere una planificación cuidadosa y una inversión significativa en tecnología y personal. Sin embargo, los beneficios potenciales, como una mayor lealtad del cliente y un aumento en las ventas, pueden superar con creces los costos.

Este proyecto también me ha enseñado la importancia de entender el mercado y las preferencias de los clientes. La expansión geográfica y la personalización del programa de cash back basada en el comportamiento de compra de los clientes son aspectos cruciales para el éxito del programa. Sin embargo, también representan desafíos significativos, ya que requieren una comprensión profunda de las condiciones del mercado y las preferencias de los clientes.

La competencia en el mercado es otro aspecto que he aprendido a apreciar durante la elaboración de este proyecto. La aparición de competidores con programas de cash back similares o superiores puede limitar la efectividad del programa de Naranja X. Por lo tanto, es esencial estar dispuesto a mejorar constantemente el programa para mantener su posición en el mercado.

Además, he aprendido la importancia de las alianzas estratégicas en el éxito de un programa de cash back. Las alianzas con tiendas y fabricantes pueden mejorar la propuesta de valor de la empresa y atraer a nuevos clientes. Sin embargo, establecer y mantener estas alianzas puede ser desafiante y puede requerir una inversión significativa de tiempo y recursos.

Finalmente, este proyecto me ha enseñado que, a pesar de los desafíos y limitaciones, con una planificación y ejecución cuidadosas, es posible implementar un programa de cash back exitoso. Aunque el camino puede estar lleno de obstáculos, los beneficios potenciales para la empresa y sus clientes pueden hacer que el viaje valga la pena.

Bibliografía

- A. Barrios, E. (2017). *Ciclo de vida de un producto y sus estrategias relacionadas*. Buenos Aires: Ediciones Universidad Nacional de la Patagonia Austral. Recuperado el 14 de Abril de 2021, de <https://unblogdemarketing.files.wordpress.com/2018/04/ciclo-de-vida-del-producto.pdf>
- Barat, S., Amos, C., & Paswan, A. (2 de Marzo de 2013). *An exploratory investigation into how socioeconomic attributes influence coupons redeeming intentions*. Recuperado el 10 de Mayo de 2023, de ScienceDirect: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969698913000052>
- Bolton, R., Kanna, P., & Bramlet, M. (02 de Diciembre de 2000). https://www.researchgate.net/publication/237329729_Implications_of_Loyalty_Program_Membership_and_Service_Experiences_for_Customer_Retention_and_Value. Recuperado el 10 de Mayo de 2023, de Researchgate: https://www.researchgate.net/publication/237329729_Implications_of_Loyalty_Program_Membership_and_Service_Experiences_for_Customer_Retention_and_Value
- CEPAL. (02 de Noviembre de 2022). *ARGENTINA*. Recuperado el 03 de Mayo de 2023, de CEPAL: <https://repositorio.cepal.org/bEn%20el%202022,%20el%20gobierno%20implement%20una%20serie%20de%20medidas%20para%20reducir%20el%20d%C3%A9ficit%20fiscal,%20incluyendo%20la%20reducci%C3%B3n%20de%20subsidios%20energ%C3%A9ticos%20y%20la%20implementaci%C3%>
- CEPAL. (01 de Enero de 2023). *Argentina*. Recuperado el 10 de Mayo de 2023, de Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/48574/7/BP2022_Argentina_es.pdf
- CFI. (2020). *CFI*. Recuperado el 21 de Diciembre de 2022, de PESTEL Analysis: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/pestel-analysis/>

- CIPPEC . (05 de Diciembre de 2021). <https://www.cippec.org/proyecto/el-analisis-de-las-elecciones-en-argentina-2021/>. Recuperado el 03 de Mayo de 2023, de CIPPEC: <https://www.cippec.org/proyecto/el-analisis-de-las-elecciones-en-argentina-2021/>
- F. Reichheld, F., & Sasser, J. E. (11 de Octubre de 1990). *Zero Defections: Quality Comes to Services*. Recuperado el 10 de Mayo de 2023, de Harvard Business Review: <https://hbr.org/1990/09/zero-defections-quality-comes-to-services>
- Gobierno de Argentina. (19 de Agosto de 2022). *Programa de asistencia de emergencia al trabajo y la producción*. Recuperado el 02 de Mayo de 2023, de Gobierno de Argentina: <https://www.argentina.gob.ar/economia/politicatributaria/covid19/trabajoyproduccion>
- Gomber, P., Koch, A., & Siering, M. (25 de Febrero de 2017). *Digital Finance and FinTech: current research and future research directions*. Recuperado el 10 de Mayo de 2023, de SpringerLink: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11573-017-0852-x>
- Hayashi, F., & Ching, A. (10 de Agosto de 2010). *Payment Card Rewards Programs and Consumer Payment Choice*. Recuperado el 10 de Mayo de 2023, de Researchgate: https://www.researchgate.net/publication/46497157_Payment_Card_Rewards_Programs_and_Consumer_Payment_Choice
- J. Stacy, A. (9 de Agosto de 1963). *owards an Understanding of Inequity,' The Journal of Abnormal and Social Psychology*. Recuperado el 10 de Mayo de 2023, de APA PsycNet: <https://psycnet.apa.org/record/1964-04111-001>
- Lattanzio, D. (3| de Marzo de 2021). *WSI*. Recuperado el 27 de Enero de 2022, de Reasons Why a Business Plan Is Important for Entrepreneurs: <https://www.wsifranchise.com/blog/5-reasons-why-a-business-plan-is-important-for-entrepreneurs>
- Liao, H., Wei, Y., & Wang, Y. (23 de Abril de 2023). *The Impact of Digital Finance on Commercial Banks Risk-taking: Empirical Analysis Based on 176 Chinese*

- Commercial Banks*. Recuperado el 10 de Mayo de 2023, de ScienceDirect:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S154461232300301X>
- MacDonalda, N., & Evans, B. (4 de Febrero de 2020). *A theoretical examination of cash-back credit cards and their effect on consumer spending*. Recuperado el 10 de Mayo de 2023, de Financial Services Review:
<https://noahmacdonald.org/publication/2020fsr/2020FSR.pdf>
- Mahmud, K., Mahbubul, M., Joarder, A., & Muheymin, a. (29 de Diciembre de 2022). *Adoption Factors of FinTech: Evidence from an Emerging Economy Country-Wide Representative Sample*. Recuperado el 10 de Mayo de 2023, de MDPI:
<https://www.mdpi.com/2227-7072/11/1/9>
- ONU. (29 de Octubre de 2021). *Acerca de los miembros del colectivo LGBTI y los derechos humanos*. Recuperado el 10 de Mayo de 2023, de ONU:
<https://www.ohchr.org/es/sexual-orientation-and-gender-identity/about-lgbti-people-and-human-rights>
- Pamies, S. (18 de junio de 2003). *LA FIDELIDAD DEL CLIENTE EN EL ÁMBITO DE LOS SERVICIOS*. Recuperado el 10 de Mayo de 2023, de Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa:
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/713506.pdf>
- Schnarch, A. (2005). *Desarrollo de nuevos productos*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 24 de Abril de 2021, de
<https://edupointvirtual.com/wp-content/uploads/2020/03/Desarrollo-de-nuevos-productos-4ed-Alejandro-Schanarch-Kirberg.pdf>
- Venter, E., & Pertsinis, A. (11 de Noviembre de 2019).
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/risk/lu-credit-risk-measurement-technology-trends.pdf>. Recuperado el 10 de Mayo de 2023, de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/risk/lu-credit-risk-measurement-technology-trends.pdf>

Zavolokina, L., Dolata, M., & Schwabe, G. (01 de Noviembre de 2016).

https://www.researchgate.net/publication/311343305_The_FinTech_phenomenon_a
n
te