

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado
Licenciatura en Administración

Planificación estratégica para el posicionamiento de la empresa Tarjeta Naranja

Autor: Laura azul Pasquali Maldonado

DNI: 41711617

Legajo: ADM05186

Tutor: Patricia Barron

Argentina, Abril 2021

Índice

Resumen	1
Abstract	1
Introducción	2
Análisis de la situación.....	5
Análisis Pestel	5
• Factores Políticos:	5
• Factores Económicos:	5
• Factores Sociales:	6
• Factores Ambientales	7
• Factores Tecnológicos.....	8
• Factores Legales	8
• Conclusión:.....	9
Análisis de la Industria: Cinco Fuerzas de Porter	9
• Amenaza de entrada de nuevos competidores: Baja	9
• Rivalidad entre los competidores: Alta	10
• Poder de negociación de los proveedores: Bajo.....	10
• Poder de negociación de los compradores: Bajo.....	10
• Conclusión:.....	11
Análisis Interno: Cadena de Valor	11
• Actividades Primarias	11
• Actividades de Apoyo	13
Análisis FODA	15
Análisis específico: Matriz BCG.....	16
Marco Teórico	17
Diagnóstico y Discusión.....	19
Declaración del problema.....	19

Justificación.....	19
Conclusión.....	20
Plan de Implementación	21
Objetivo General	21
Objetivos Específicos	21
Alcance.....	22
• Alcance de Contenido	22
• Alcance Temporal	22
• Alcance Geográfico.....	22
Plan de Acción	23
• Plan 1: Incremento de cartera de Clientes.....	23
• Plan 2: Aumento en el volumen de ingresos por servicios por acuerdos con cadena de supermercados	24
• Plan 3: Aumento en el volumen de ingresos por servicios por incentivos a Comercios Amigos	25
• Plan 4: Spot publicitario de comunicación e impacto.....	25
• Costos totales.....	26
• Diagrama de Gantt	26
Análisis VAN (Valor Actual Neto).....	26
Análisis TIR (Tasa Interna de Retorno)	27
Análisis ROI.....	27
Evaluación Financiera	29
Conclusiones	30
Recomendaciones.....	31
Bibliografía.....	32

Tablas

<i>Tabla 1: Análisis FODA</i>	15
<i>Tabla 3: Detalle costos estimados Plan 1</i>	23
<i>Tabla 5: Detalle costos estimados Plan 2</i>	24
<i>Tabla 8: Detalle costos estimados Plan 4</i>	26
<i>Tabla 9: Costos estimados totales</i>	26
<i>Tabla 11: Flujo de Fondos acotado</i>	28
<i>Tabla 2 : Tabla detalle Plan 1</i>	34
<i>Tabla 4: Tabla detalle Plan 2</i>	39
<i>Tabla 6: Tabla detalle Plan 3</i>	42
<i>Tabla 7: Tabla detalle Plan 4</i>	43
<i>Tabla 10: Diagrama de Gantt</i>	46
<i>Tabla 12: Flujo de Fondos</i>	47

Ilustraciones

<i>Ilustración 1: Diseño contenido para Diario</i>	35
<i>Ilustración 2: Trifa diseño contenido Web y Redes Sociales</i>	35
<i>Ilustración 3: Tarifario Diario 1 todos los Sábados</i>	36
<i>Ilustración 4: Tarifario Diario 2 todos los Domingos</i>	37
<i>Ilustración 5: Tarifa diseño y confección de banners</i>	40
<i>Ilustración 6: Tarifa envío banners</i>	40
<i>Ilustración 7: Tarifa diseño spot publicitario</i>	44
<i>Ilustración 8: Tarifa publicidad televisiva</i>	45

Resumen

En el presente Reporte de Caso se lleva a cabo el diseño e implementación de un Plan Estratégico para la empresa Tarjeta Naranja.

En éste sentido, a partir de los análisis realizados, se identificaron algunas oportunidades de negocio, con la posibilidad de ser aprovechadas por la empresa.

Ante ésta situación se definió la necesidad de elaborar una Planificación Estratégica que sirva como guía para hacer frente a dichas oportunidades, con el fin de conseguir mayores beneficios para la empresa.

De ésta manera y consonancia con la estrategia de crecimiento de la empresa, se definieron Planes de Acción, a través de los cuales se espera lograr el aumento en la cartera de clientes y el incremento en los ingresos por ventas.

Posteriormente se utilizaron tres indicadores VAN (Valor Actual Neto), TIR (Tasa Interna de Retorno) y ROI (Recupero Sobre la Inversión) para medir la viabilidad del proyecto. Los resultados permiten afirmar que el proyecto definido es viable.

Palabras clave: plan estratégico, estrategia, ventaja competitiva, aspectos diferenciales, sustentable.

Abstract

In this Case Report, the design and implementation of a Strategic Plan for the Tarjeta Naranja company is carried out.

In this sense, based on the analyzes carried out, some business opportunities were identified, with the possibility of being taken advantage of by the company.

Faced with this situation, the need to develop a Strategic Planning was defined to serve as a guide to face these opportunities, in order to achieve greater benefits for the company.

In this way and in line with the company's growth strategy, Action Plans were defined, through which it is expected to achieve an increase in the client portfolio and an increase in sales income.

Subsequently, three indicators VAN (Net Present Value), IRR (Internal Rate of Return) and ROI (Recovery on Investment) were used to measure the viability of the project. The results allow us to affirm that the defined project is viable.

Keywords: strategic plan, strategy, competitive advantage, differential aspects, sustainable.

Introducción

En un mundo altamente competitivo y lleno de incertidumbre, resulta fundamental, anticiparse, los riesgos y las oportunidades y formular estrategias que las ayuden a alcanzar con éxito los objetivos propuestos.

En éste sentido, es que a través del siguiente reporte de caso se propone diseñar una planificación estratégica, que permita mantener la estrategia Amplia de mercado a través de un plan de diversificación que mantiene actualmente la empresa.

De ésta manera se mantendrá la estrategia corporativa de Crecimiento permanente que mantiene Tarjeta Naranja a través de la diversificación de sus beneficios que permanentemente va mejorando e innovando, lo que lleva a definir que su estrategia competitiva se basa en la diferenciación, que la ejecuta a través de sus estrategias funcionales al ofrecer los servicios de excelencia que brinda permanentemente a sus clientes, basados en la eficiencia, la innovación y la calidad.

De ésta manera, tomando como base las importante cantidad de fortalezas internas de la empresa, el objetivo es aprovechar las diferentes oportunidades que ofrece el entorno, potenciando el crecimiento de la empresa implementando diferentes programas orientados a aumentar la cartera de clientes, intensificar el uso de la tarjeta para incrementar los volúmenes de ventas, con el fin de lograr mas cuota de mercado y mejorar el posicionamiento para el periodo 2021-2024.

Tarjeta Naranja es una empresa que brinda servicios financieros. Uno de sus objetivos es conservar su posición de liderazgo en Argentina como la principal entidad emisora de plásticos a nivel nacional y ser la marca líder en el interior del país.

Su punto diferencial es mejorar la experiencia de sus clientes y ampliar la oferta de productos y servicios, a través de proyectos de evolución digital, apostando por un paulatino crecimiento de productos y servicios basados en la tecnología, a la mejora continua de la experiencia del cliente y a la eficiencia de sus costos.

En éste sentido, se evidencia que Tarjeta Naranja mantiene una estrategia Amplia de mercado a través de un plan de diversificación, ofreciendo permanentemente servicios distintivos e innovadores a sus clientes. No solo en lo que respecta al uso del plástico donde permanente ofrece mejoras y beneficios innovadores a sus clientes, sino también en el aspecto de excelencia que ofrece a sus clientes en cada contacto, ya sea en el trato personal del servicio al cliente, o por medio de la tecnología mejorando y

haciendo más atractivo el contacto con los clientes facilitándole la posibilidad de pagos, consultas, reclamos o compras.

En septiembre de 2020 Tarjeta Naranja contaba con 3.224.565 cuentas habilitadas y como producto de la cuarentena obligatoria, los canales digitales de Naranja aumentaron a 600.000 nuevos usuarios digitales. Puntualmente en el tercer trimestre la participación del canal digital en ventas/adquisición de nuevos clientes registró una participación del 56,4% sobre el total de ventas.

En cuanto a su cartera de clientes posee más de 5 millones con 9 millones de plásticos, además cuenta con 260.000 comercios amigos, más de 3400 colaboradores, 238 casas Naranja y 33 años de trayectoria. (Tarjeta Naranja, 2021)

Los clientes de Naranja aprecian su cultura, ya que desde la organización procuran tener una relación especial con cada usuario desde el primer momento.

Respecto a la selección de los proveedores cuentan con una política que permite evaluarlos utilizando criterios económicos y financieros, de responsabilidad social, prevención de riesgos laborales, gestión medioambiental, respeto a los derechos humanos y recursos técnicos.

Por otra parte, en Naranja se busca que los colaboradores estén orgullosos de trabajar en la empresa. Por eso, gestionan el clima e implementan diversas mediciones con el objetivo de contar con la información necesaria para crear acciones que fomenten el bienestar en cada equipo.

Como se puede observar hasta aquí, Tarjeta Naranja posee muchas fortalezas que la consolidan como líder en el mercado, y sientan las bases para mantener el desarrollo y crecimiento.

Ahora bien, es importante especificar que el presente reporte sienta sus bases en publicaciones de diversos autores y especialistas sobre el tema, a saber:

El autor (Cosme Emilio Tortosa, 1994), afirma que el plan estratégico se define mediante un proceso que comienza con el análisis de la situación actual, lo que permite identificar las posibles opciones estratégicas, para acabar formulando una oferta al mercado, lo que se llama propuesta de valor.

Por su parte, (Ansoff, 1965) afirma que la estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado de tal manera que definen la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que planea en el futuro.

Para (Thompson & Strickland, 2012) La esencia de la creación de una buena estrategia es desarrollar una posición de mercado suficientemente poderosa y una organización capaz de producir un desempeño exitoso, a pesar de acontecimientos imprevistos, de la poderosa competencia y de las dificultades internas.

En un entorno cada vez más complicado desde el aspecto externo con dificultades económicas, problemas sanitarios, nuevas formas de consumo y pérdida de competitividad, la planificación estratégica constituirá una herramienta que permite orientar la organización, aprovechando las oportunidades del mercado y, por otro lado, contar con la capacidad de respuesta frente a posibles amenazas del contexto actual.

Análisis de la situación

Es necesario realizar un análisis situacional, que permite determinar cómo los factores del entorno afectarán el desempeño y las actividades del negocio a largo plazo.

Análisis Pestel

- *Factores Políticos:*

La evolución de la pandemia producto del Covid-19 ha modificado la vida de toda la población en general impactando fuertemente en el normal desenvolvimiento de los países sin dejar de lado la situación política de los mismos.

En 2020 Argentina decidió enfrentar la pandemia del COVID-19 con un duro y largo confinamiento orientado a evitar la saturación del sistema de salud.

De acuerdo a la publicación (Fara, 2021) el gobierno, con dificultades para manejar la pandemia y la tensión política interna, apuesta fuerte a la recuperación económica, y a las vacunas. Si la segunda no camina y se estresa el sistema sanitario deberá restringir actividades, lo cual irá en contra de la reactivación.

Como se puede apreciar las decisiones a nivel político respecto a las restricciones y al plan de vacunación, tendrán impacto directo sobre el nivel de actividad económica, el empleo y la capacidad económica de los consumidores.

En éste sentido se debe considerar que, si el gobierno no logra mejorar la crisis económica, tome alguna medida que facilite a la población poder financiar sus compras, por lo que se puede pensar que continúe promoviendo los planes largos con tarjeta, lo que genera una importante oportunidad de incrementar los ingresos para la empresa.

- *Factores Económicos:*

Con la pandemia mundial y durante el inicio de la cuarentena, el producto bruto interno cayó un 9,9%. Por ello se llevó a cabo una política fiscal expansiva, financiando principalmente y de forma casi exclusiva, con emisión monetaria (CMF Banco Corporativo, 2021). De allí surgieron el IFE (Ingreso Familiar de Emergencia) y el programa ATP (Asistencia al Trabajo y la Producción), pero este año con las restricciones, no está previsto que se continúen con estas medidas.

En paralelo, los precios al consumidor vienen acelerando las subas. En los primeros dos meses del año promediaron una tasa del 3,8% mensual, consistente con una tasa anualizada del 56%. Por otro lado, las paritarias que están cerrando los trabajadores representan aumentos en torno a la pauta de inflación plasmada en el Presupuesto (29% interanual) y, así, difícilmente pueda implicar un incremento del

poder adquisitivo si la inflación mantiene este ritmo. En este escenario, es de esperar que la mejora de los trabajadores informales, que representan 40% de los jefes de hogar de familias pobres, sea todavía menor.

Respecto a la tasa de empleo, hacia fines de junio ese índice se había desplomado de 42,2% a 33,3 por ciento. Desde ese momento fue recuperándose lentamente: tres meses después ya había repuntado hasta 37,4% y cerró el año con 40,1 por ciento. Otro factor que atenuó las cifras de desempleo estuvo relacionado con las dificultades para conseguir empleo.

Frente a este panorama, el gobierno ha tomado tres medidas, una es el control del programa de Precios Máximos, otra es el cumplimiento de la ley de abastecimiento y por último es la de la modificación del impuesto a las ganancias, que beneficia claramente a quienes están dentro de la economía formal (Página 12, 2021).

Por otra parte de acuerdo a lo planteado por (Impulsobaires, 2021), el gobierno relanza el Plan Procrear, que consiste en créditos a tasa cero para refacción y construcción de nueva vivienda, lo que impulsaría las ventas de materiales de construcción como también la mano de obra correspondiente.

En este contexto, ante la necesidad de reactivar las ventas (Pedotti, 2021) plantea, que el financiamiento de los hogares seguirá apuntalado por los programas Ahora 12 y 18. Y agrega que, el gobierno buscará reactivar el consumo con el financiamiento de las tarjetas de crédito a tasas subsidiadas.

En este sentido, se debe considerar que si se incentiva el consumo a través de planes subsidiados con tarjetas de crédito existe una importante oportunidad, a lo que se debe agregar que en entornos de crisis es más difícil para los consumidores realizar los pagos de contado, por lo que se busca en mayor medida los pagos a través de la financiación, lo que incrementa la oportunidad para la empresa.

- *Factores Sociales:*

En lo que respecta al entorno social, las cifras de la pobreza en el país ascendió al 42% en el segundo semestre del 2020, con un incremento de casi siete puntos respecto del mismo período del 2019. El ingreso total familiar promedio de los hogares pobres fue de \$29.567, mientras la canasta básica total (CBT) promedio del mismo grupo alcanzó los \$50.854, por lo que la brecha se ubicó en 41,9%, el valor más alto por quinto semestre consecutivo. De esta manera, no solo hubo un aumento en la pobreza

respecto del primer semestre de 2020, sino que la situación de las personas bajo la LP empeoró por la mayor distancia entre sus ingresos y la CBT” (Kanenguiser, 2021)

La pandemia obligó a las personas y a las marcas a adaptarse a un nuevo escenario que implicó cambios en el modo de comprar, de relacionarse con los vendedores y de transitar la experiencia de consumo. Según un estudio de una consultora especializada en ese tema, el 65% de los encuestados considera que ha podido acostumbrarse a la compra online y a las incomodidades de la compra física en cuanto a sanitización, toma de temperatura y distancia social. Hay una reevaluación de las prioridades a la hora de consumir, por lo tanto se trata de un consumidor más atento y con un bolsillo más restringido. (InfoBae, 2021)

Lo planteado en este factor refuerza lo observado en los factores analizados anteriormente, ya que debido a los cambios en los hábitos de compra, los consumidores utilizan cada vez más el canal de internet, lo que brinda la posibilidad de aprovechar esa condición, para que los usuarios de Tarjeta Naranja aumenten su uso en las operaciones de compra. Esto se suma al incentivo de financiamiento ofrecido por el gobierno lo que acrecienta el beneficio de la oportunidad.

- *Factores Ambientales*

En cuanto al análisis de éste factor, se puede observar que las empresas que realizan acciones para ayudar a preservar el medio ambiente van tomando mayor preferencia entre los consumidores.

En éste sentido (Lacube, 2021) expresa que los hábitos de consumo cambiaron durante la pandemia. Los consumidores en sus hogares desarrollaron nuevas formas de consumir más vinculadas a una vida sana y más saludable.

Por otra parte, de acuerdo a lo informado por (Slotnisky, 2021) según un informe de la consultora Nielsen, el 75% de los consumidores dicen que cambiarían sus hábitos de consumo para reducir el impacto ambiental. Además, para el 83% de los *millennials* es importante que las marcas tengan acciones vinculadas al cuidado del medioambiente.

Como se ve, los nuevos hábitos de consumo y la conciencia del consumidor respecto de la necesidad del cuidado del ambiente, generan un importante ventaja distintiva frente a sus competidores, ya que la empresa realiza importantes acciones sobre la protección del medio ambiente, que no son realizadas por su competidores, lo que genera un punto de distinción.

- *Factores Tecnológicos*

El comercio electrónico, la compra y venta de productos a través de Internet, pasaron de ser una novedad tecnológica, a una de las alternativas de consumo más utilizadas en el mundo y Argentina no es la excepción.

El comercio electrónico en el país creció en 2020 un 124% respecto al año anterior. Esta cifra surge del Estudio Anual de Comercio Electrónico en Argentina que realiza Kantar Insights para la Cámara Argentina de Comercio Electrónico.

En 2020 fueron vendidos 251 millones de productos, un 72% más que en el año anterior, a través de 164 millones de órdenes de compra (un 84% más que en 2019). El ticket promedio de compra fue de \$5.519. (CACE, 2021).

La llegada de la pandemia ha hecho que el distanciamiento social pase a formar parte de nuestra vida cotidiana, y también hizo que cambie la forma en que los consumidores realizan el pago en los puntos de venta. El dinero en efectivo se está utilizando con menos frecuencia y la tendencia es usar la tarjeta de crédito sin contacto como medio preferido de pago. (Prescott Robera, 2021)

Este factor es otro punto distintivo de Naranja, y resulta fundamental a la hora de aprovechar la oportunidad mencionada anteriormente. La empresa posee un gran desarrollo tecnológico, que le permite llegar de distintas maneras a sus clientes, y les brinda la facilidad de que estos puedan realizar sus transacciones fácil y eficientemente.

- *Factores Legales*

En cuanto a los factores legales, el directorio del BCRA resolvió mantener la tasa máxima de 43 por ciento para el financiamiento de saldos impagos de las tarjetas de crédito. La medida significa la continuidad de la resolución de abril de 2020 donde en plena pandemia y cuarentena la caída de los ingresos de trabajadores, más las dificultades de las empresas para pagar los sueldos, dificultaba el pago del vencimiento de la tarjeta a buena parte de la población y, además, y en algunos casos se destinaron parte de los ingresos que iban a pagar la tarjeta a otros gastos esenciales en un contexto de recesión agudizada por la pandemia de coronavirus.

En el caso de las operaciones que superen ese monto de 200.000 pesos la norma establece que se ajustarán tomando en cuenta la tasa de los créditos personales y, de ahí, hasta un 25 por ciento más. (Cayon David, 2021).

- *Conclusión:*

De acuerdo al análisis se evidencia que debido a la crisis económica del país, se conoce que el gobierno va a tratar de incentivar el consumo impulsando el financiamiento de las compras de artículos básicos y del hogar a través de tarjetas de crédito, subsidiando la tasa. Consecuentemente, el ambiente de crisis además, genera que los consumidores necesiten más aun el financiamiento de sus compras lo que lleva a la posibilidad de un mayor uso de la tarjeta de crédito.

De esta manera surge una importante oportunidad potencial para la empresa con la posibilidad de incrementar el uso de la tarjeta, aumentando sus ingresos, y por consiguiente su rentabilidad. Esto es posible hacerlo a partir del aumento en la cantidad de clientes, posibles convenios con entidades que incentiven el uso de la tarjeta, beneficios de incentivo a la compra con tarjeta, entre otras posibles vías de acción.

Ahora bien, Tarjeta Naranja posee importantes ventajas competitivas que servirán de soporte para un mejor aprovechamiento de la oportunidad comercial mencionada. En primer lugar se encuentran dos aspectos distintivos como son, la excelencia en la interacción con el cliente denominada Experiencia Cliente, que en conjunto con el importante desarrollo tecnológico que permite interactuar permanentemente personal o digitalmente con el público, permitirá llegar de manera más eficiente con las mejores propuestas con el fin de lograr atraer más clientes.

En tercer lugar se encuentra la eficiente gestión de los recursos humanos, quienes a través del desarrollo y motivación logran un importante involucramiento en los objetivos, y a través de la formación alcanzan importantes niveles de productividad y eficiencia. En éste sentido el personal del área comercial será fundamental.

Estas fortalezas son las que servirán de soporte para continuar con la estrategia de crecimiento, compitiendo en el mercado a través de la importante diferenciación que le permite lograr esa ventaja distintiva que la hace ser elegible por los consumidores.

Análisis de la Industria: Cinco Fuerzas de Porter

- *Amenaza de entrada de nuevos competidores: Baja*

En el mercado financiero las barreras de ingreso de nuevos competidores son altas y están dadas por diversos factores: La principal está dada por la importante inversión inicial necesaria para ingresar al mercado y brindar el servicio de financiamiento, además del riesgo que genera la actividad. A su vez, la trayectoria y reconocimiento que poseen las empresas que componen la industria, lo que obliga a la

nueva empresa a realizar un importante esfuerzo para posicionarse y vencer la dificultad que significa ganar la confianza y preferencia de los consumidores.

Y por último la necesidad de contar con la autorización previa del Banco Central de la República Argentina (BCRA) para operar como entidad financiera.

- *Rivalidad entre los competidores: Alta*

El mercado de tarjetas de crédito es altamente competitivo, en esta industria los planes ofrecidos y los intereses son los factores más sensibles e importantes al momento de la elección del consumidor.

Por otro lado un factor importante al momento de analizar este aspecto, está dado por la solidez financiera y económica de las empresas competidoras, soportadas por eventuales convenios con importantes bancos, lo que le permiten a las empresas ofrecer servicios financieros diferenciales a sus clientes, resultando el aumento permanente de la competencia del sector.

En éste punto es que toma relevancia los importantes aspectos distintivos que mantiene la empresa, ya que en un entorno tan competitivo la diferencia es fundamental para aventajar a sus competidores.

- *Poder de negociación de los proveedores: Bajo*

En éste punto es importante tener en cuenta que las empresas que compiten en ésta industria comercializan un servicio financiero, por lo tanto no poseen proveedores como una empresa que vende productos físicos o bienes elaborados.

En este sentido, los proveedores de estas empresas son empresas que brindan productos y servicios que sirven de soporte al negocio principal o a la actividad diaria de la empresa.

- *Poder de negociación de los compradores: Bajo*

Para analizar éste punto es necesario considerar que los clientes de las empresas de ésta industria son usuarios individuales, que utilizan la tarjeta para realizar sus compras a plazo, y representan para las empresas una pequeña cantidad de ingresos en relación con sus ventas totales, por ello, no tienen poder de negociación en lo que respecta a beneficios, tasas de interés, plazos y costos asociados al uso de la tarjeta.

Además, es importante considerar que para la mayoría de los usuarios de tarjetas de crédito, ésta representa el único medio con el que cuentan para poder financiar sus compras. Por otro lado, los comercios que configuran otro tipo de clientes de las empresas de ésta industria, la mayor parte de ellos les resulta imposible brindar

financiación propia y por grandes montos, por lo cual les resulta necesario contar con los servicios brindados por las tarjetas para mantener y/o incrementar ventas.

- *Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Baja*

Un producto sustituto de la tarjeta de crédito, pueden ser los créditos personales que ofrecen las entidades bancarias, pero la diferencia se plantea en que los beneficios de las tarjetas son más amplios, y brindan la posibilidad de no manejar dinero en efectivo al momento de comprar.

De acuerdo a lo consignado anteriormente en el análisis de éste punto se evidencia la inexistencia de productos sustitutos.

- *Conclusión:*

Finalmente y en función de lo analizado es posible observar que tanto los consumidores como los proveedores no cuentan con un poderío que pueda influir en las decisiones de las empresas de esta industria, como tampoco existe posibilidad, que ingresen nuevos competidores debido a las altas barreras que posee la industria, y por otro lado, tampoco existe la posibilidad por el momento, que puedan ingresar productos que sustituyan a los actuales, poniendo en riesgo la competencia del mercado.

Ahora bien, se debe tener en cuenta que el mercado es altamente competitivo. En este sentido es que la empresa debe utilizar sus ventajas competitivas, como puntos distintivos para mantener su estrategia de crecimiento, y definir las acciones para aprovechar las oportunidades observadas en el ambiente externo de la empresa.

Análisis Interno: Cadena de Valor

- *Actividades Primarias*

- ✓ *Logística de entrada y Almacenamiento:*

Tarjeta Naranja no posee una logística interna convencional, ya que no posee materias primas que necesite movilizar para luego convertir en un producto final.

En éste caso la logística interna corresponde sólo a la implementación de los procesos necesarios para el movimiento de material de apoyo al negocio principal, y aquellos insumos para las actividades secundarias, con procesos definidos y sencillos.

- ✓ *Operaciones:*

En Tarjeta Naranja, las operaciones no están relacionadas con la transformación final de un producto, sino que giran en torno a las actividades que se deben realizar para que cada oficina realice las tareas necesarias para el logro de los objetivos del negocio, como de aquellos que permiten las actividades diarias de la organización.

La empresa analiza las solicitudes tarjeta por parte de los clientes, aprueba o deniega, define los límites de compra, codifica la tarjeta principal y/o adicionales y las envía.

✓ *Logística de Salida:*

Los procesos que se desarrollan en esta actividad, corresponden a la distribución de los resúmenes, que actualmente es, mayormente, de forma digital. Y por otro lado, la actividad de la distribución de los plásticos ya sea a nuevos clientes o a los ya existentes debido a renovaciones garantizando la seguridad y la entrega eficiente de los mismos.

En cuanto a las nuevas cuentas, una vez que el cliente solicita la tarjeta y es aprobada, el usuario puede solicitar el envío a su domicilio, en ese caso demora entre 12 y 16 días hábiles, mientras que si se retira en la sucursal demora entre 5 y 6 días hábiles.

✓ *Marketing y Ventas:*

Para esta empresa la publicidad es muy importante, y brinda un importante apoyo a los volúmenes de ventas.

En éste sentido, la empresa realiza publicidades creativas e innovadoras a través de diferentes canales, buscando la mayor captación de clientes con la presentación de nuevos productos, y la promoción de novedades de manera permanente.

En 2019 amplió su inventario publicitario incorporando a Discovery Campaigns, una herramienta que permite alcanzar a los internautas. Además se emplean herramientas de cross-selling que permiten aumentar las ventas de productos como HBO Go, préstamos personales, recarga de celulares y solicitud de tarjetas adicionales. (Think with Google, 2019)

Para la empresa este factor es un punto distintivo, ya que no existe ningún competidor que llegue al público a través de tantos canales y de una forma tan creativa e innovadora.

✓ *Servicios:*

El servicio que brinda es similar al de cualquier tarjeta de crédito: permite comprar y acceder a promociones en todo el país. Se puede usar para compras en gran cantidad de rubros. Con diferentes opciones de pago.

Además ofrece Naranja X, que es una billetera virtual y Naranja Pos, que es un lector de tarjetas que se conecta por *bluetooth*.

Además se encuentra el Servicio de Atención al cliente a través de diferentes canales digital, telefónico, y personal con sus 238 sucursales, brinda asesoramiento a consultas, reclamos, que atiende, deriva o soluciona durante las 24 hs.

La empresa trata de mantener una relación especial con sus clientes, y el objetivo es generar la mejor experiencia del cliente en los contactos, para ello cuentan con equipos creadores de experiencia que analizan diferentes estrategias para satisfacer al cliente, lo que los convirtió en líderes en la creación de experiencia de clientes (medición de la Consultora WOW Experience Customer)

Este es otro punto distintivo, ya que además de las diferentes posibilidades de contacto, la conectividad durante las 24hs y el objetivo de lograr la mejor experiencia para el cliente, se suma la importante capacitación y formación del personal que permiten brindar las mejores soluciones para lograr un cliente satisfecho.

- *Actividades de Apoyo*

- ✓ *Infraestructura de la empresa:*

Tarjeta Naranja cuenta con 202 sucursales entre las que se encuentran 154 sucursales, 22 MUN (mini unidades de negocio), 20 receptorías, 4 stands o mini locales en paseos comerciales y 2 locales para operaciones virtuales.

En 2019 inauguraron 8 sucursales del Futuro que cuentan con lugares cómodos para trabajar con tablets, terminales de autogestión y murales de video interactivos, con asistencia de los colaboradores.

Por otra parte la empresa tiene una importante trayectoria, y mantiene una robusta fortaleza económica y financiera, basada en su posición de liderazgo nacional como la principal entidad emisora de plásticos a nivel nacional y la marca líder en el interior del país, lo que le brindan una excelente imagen frente a los consumidores.

- ✓ *Gestión de recursos humanos:*

En este punto la empresa mantiene importantes acciones que se orientan al desarrollo, formación y motivación de todo el personal. Promueve ambientes laborales donde las personas son libres de expresarse, auténticos, e instando a conservar diálogos profesionales y abiertos. Cuentan con distintos perfiles, profesiones, edades y modos de pensamiento que añaden valor al trabajo multidisciplinario, ágil y de alto rendimiento.

Siempre buscan perfiles disruptivos, flexibles, con tolerancia a la incertidumbre y visión exponencial del futuro. Los recursos se capacitan para favorecer su desarrollo profesional y para transmitirles la cultura organizacional.

Mantiene un programa que da prioridad al crecimiento personal y profesional de sus talentos, y un programa de liderazgo con foco en la práctica y la experimentación, armonizando acciones de reflexión en línea, formación presencial y virtual.

Es importante aclarar que en 2019 la empresa volvió a conseguir el 2do puesto en el ranking internacional Great Place To Work.

Estas acciones hacen que los empleados mantengan un gran involucramiento y en el logro de los objetivos, que juntamente con la capacitación y formación, son cuestiones percibidas por los clientes en sus contactos y generan valor a la empresa, y se convierte a un punto diferencial frente a sus competidores.

✓ *Desarrollo tecnológico:*

La empresa mantiene un avance tecnológico muy importante ya que viene desarrollando un proceso de transformación, con foco en la evolución del modelo de atención y en la experiencia del cliente *omnicanal*.

Posee el sitio web Naranja on line, sucursal virtual de autogestión, que permite a los clientes consultar saldos, imprimir resúmenes, pagar on line, simular compras, etc.

Cuentan con sucursales donde la atención personal se ajusta con la interacción digital para resolver en el primer contacto sus gestiones y además con lugares cómodos para trabajar con *tablets* y terminales de autogestión.

Además, en 2019 se lanzó Naranja X, una aplicación (para Android e iPhone) con una cuenta que permite enviar o recibir dinero, recargar el celular entre otras cosas.

El gran avance tecnológico que mantiene la empresa, sumado a la creatividad e innovación aplicada a todos sus desarrollos, es un importante factor distintivo percibido y valorado por éste.

✓ *Aprovisionamiento:*

Este proceso está relacionado con el abastecimiento de los servicios e insumos necesarios, tanto para el desarrollo de las actividades principales del negocio, como aquellos proveedores de soporte.

También la empresa trabaja con proveedores que comparten sus convicciones y su ética. Juntos potencian la sustentabilidad, a través de cláusulas enfocadas en aspectos éticos, sociales, laborales, de derechos humanos, medioambientales y técnicos.

Además mantiene una política de consumo responsable y compras inclusivas a través de la selección de productos que poseen valor social o ambiental agregado.

La evaluación de los proveedores críticos se realiza a través de una plataforma de registro y clasificación que permite realizar informes de riesgo y auditorías.

En función de lo expuesto se evidencia que la empresa posee actividades que le aportan un importante valor agregado. En éste sentido, el conjunto de infraestructura, la importante trayectoria, la fortaleza económica y financiera, generan una excelente imagen y aceptación por parte de los consumidores, que en conjunto con los servicios brindados son percibidos y valorados por las personas y se transforman en el punto distintivo, es decir la ventaja competitiva que servirán de soporte y plataforma para llevar adelante su estrategia de crecimiento para aprovechar las oportunidades que brinda el entorno externo.

Análisis FODA

Tabla 1: Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Antigüedad, trayectoria y solvencia. ✓ Alta cobertura geográfica ✓ Elección minuciosa de sus proveedores ✓ Innovación y creatividad en productos y servicios basados en la tecnología. ✓ Alianza con Visa para uso de la tarjeta internacional. ✓ Colaboradores orgullosos de pertenecer a la empresa. ✓ Trato cercano con el cliente. ✓ Programa de fidelización de clientes (Quiero!) ✓ Impulsa el desarrollo profesional de los empleados y fortalecer la cultura “Naranja”. ✓ Directivos comprometidos con la estrategia de la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crecimiento de la población. ✓ Replicar el negocio de tarjeta naranja en países limítrofes ✓ Nuevo plan procrear lo que estimulará la compra de materiales de construcción y la financiación con tarjeta. ✓ Nuevos canales de compra online ✓ Nuevas tecnologías en los procesos de compra ✓ Nuevos hábitos de consumo a través de internet. ✓ Política del gobierno nacional con tasas subsidiadas para venta en 12 y 18 cuotas. ✓ Crisis económica aumenta la necesidad de financiamiento de consumidores.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de procesos en distintas áreas que le impiden lograr la certificación ISO 9001-2000 ✓ Problemas con la gestión de la mora y eso genera desconfianza en los clientes ✓ No hay una política de aumento del límite de compra de manera automática. Debe solicitarla el cliente. ✓ Demoras en el proceso de entrega de las tarjetas. ✓ Errores en las emisiones de los resúmenes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Competencia en crecimiento. ✓ Inestabilidad económica - político - social en el país. ✓ Pérdida poder adquisitivo y caída del consumo de la clase media ✓ Inflación. ✓ Precios máximos. ✓ Incertidumbre por la pandemia Coronavirus ✓ Prohibición de despidos y suspensiones.

Fuente: Elaboración propia

Análisis específico: Matriz BCG

En el ámbito del marketing estratégico, la matriz BCG se basa en el denominado ciclo de vida del producto o unidad de negocio. Significa que se subordina a las etapas por las que pasa un producto, siendo estas: la introducción en el mercado, crecimiento, la evolución y la declinación. En el eje vertical tiene que ver con el crecimiento en el mercado y el horizontal con la cuota de mercado.

Producto Estrella: aquí se ubicaría la tarjeta Naranja VISA, porque tiene gran crecimiento y fuerte participación de mercado y es de uso nacional e internacional. La idea central es potenciar al máximo el uso de esta tarjeta ya que tiene una posición sólida en el mercado y genera mucho ingreso para la empresa pero también consume muchos recursos, con lo cual hay que compensar la inversión puesta en este producto para mantener la cuota de mercado,

Producto Vaca: Dentro de este cuadrante podríamos ubicar a la tarjeta Naranja tradicional (que es de uso nacional), ya que tiene una alta participación de mercado pero bajo crecimiento. Sirve para generar los ingresos necesarios para crear nuevas estrellas y nuevas oportunidades de negocio, por ello aporta más efectivo del que consume.

Producto Incógnita: Aquí se ubicaría la tarjeta Naranja X, porque si bien el negocio de las tarjetas *contactless* tiene gran crecimiento, esta tiene poca participación en el mercado, ya que lo dominan otras aplicaciones como la de Mercado Pago y Ualá. Su futuro es una incógnita pero según las variaciones de mercado puede convertirse en un producto Estrella o Perro.

Marco Teórico

Antes de continuar con los diferentes análisis, es necesario mencionar los principales conceptos que servirán de base y respaldo al desarrollo del presente trabajo, y permitirán analizar y comprender conceptualmente lo que la planificación estratégica significa a partir de la mirada de diferentes autores, que han logrado realizar sus investigaciones y experiencia, a través de la puesta en práctica de sus teorías en distintas empresas, confirmando sus resultados.

Al respecto los autores (Hill, Jones, & Schilling, 2015) plantean que la estrategia es el conjunto de acciones relacionadas que los administradores desarrollan para mejorar el desempeño de su compañía. Para las empresas, el desafío máximo es registrar un desempeño superior al de sus rivales.

Y (Hill, Jones, & Schilling, 2015) agregan que cuando las estrategias generan un desempeño superior, se está ante la presencia de una ventaja competitiva.

En concordancia (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012) definen a la estrategia como el plan de acción que una empresa adopta para competir, mejorar su posición de mercado y su desempeño, a partir del mejor combinado de opciones con las que cuenta la situación actual. La elección de una estrategia está delimitada por las oportunidades y amenazas del contexto y por las fortalezas y debilidades de la organización.

Y además (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012) plantean que la estrategia tiene que ver con competir de manera diferente, es decir hacer lo que los competidores no hacen o, mejor aún hacer lo que no pueden hacer.

En efecto, toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere un aspecto distintivo, es decir una ventaja competitiva.

En este aspecto (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012) agregan que la ventaja competitiva es sustentable cuando satisface la necesidad del consumidor con mayor eficiencia que sus rivales, y cuando la base para ello es duradera a pesar de los esfuerzos de sus competidores por igualar o mejorar esa ventaja.

Como se desprende de lo planteado, la elaboración de la estrategia corporativa, involucra la definición de un conjunto de acciones que, a partir de diferentes análisis tanto del entorno interno como del externo de la organización, permite definir el rumbo y las metas de la organización.

Al respecto (Porter M. E., 2008) plantea que definir una estrategia, corresponde a un proceso y plantea que se puede conformar un proceso generalizado para formular

la estrategia, que comienza con identificar las estrategias actuales de la empresa, analizar el entorno estudiando la industria, la competencia y las fortalezas y debilidades frente a competidores. Y por último, en función de la información obtenida se plantean diferentes alternativas de estrategia, seleccionando la que mejor se adapta a las características de la empresa y de la industria en la cual se desempeña.

Como se puede apreciar por lo planteado, en la actualidad la definición de una estrategia se ha vuelto un factor indispensable para la supervivencia de las organizaciones, dado el efecto de la globalización y la dinámica de cambio, que rápidamente hace que se busquen, propongan e implementen nuevas ideas.

De ésta manera a través de una planificación estratégica las empresas logran establecer el rumbo, definiendo el enfoque que les permitirá adaptarse al entorno y lograr la competitividad para asegurar la supervivencia y sustentabilidad futura.

En éste sentido cobra importancia lo planteado por (Solórzano & Alaña Castillo, 2015) que expresan que la planificación estratégica es un proceso sistemático de diagnóstico y análisis de la organización, que contribuye al establecimiento de los objetivos y estrategias que guiarán las decisiones gerenciales.

Además (Solórzano & Alaña Castillo, 2015) agregan que, con la planeación estratégica se promueve la eficiencia, se optimizan recursos, se reducen costos y se incrementa la productividad al establecer claramente los resultados por alcanzar.

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

De acuerdo a lo expresado anteriormente, resulta importante destacar que a través de los conceptos planteados, los distintos autores coinciden en que la planificación estratégica es una poderosa herramienta de gestión con la que cuentan las empresas para delinear las acciones con el fin de lograr el crecimiento de la organización.

Para ello, los directivos debe tener una mirada actual, analizar diferentes factores, seguir cierta secuencia lógica y definir las acciones a desarrollar para lograr esa diferencia competitiva que le permita crecer a la empresa y lograr la competitividad necesaria para lograr el éxito y la sustentabilidad.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

Considerando los aspectos observados a través de los diferentes análisis, es posible observar que la empresa presenta pocos aspectos internos que puedan considerarse como puntos débiles, y que no revisten importante peligro para el continuo desarrollo y crecimiento de la empresa.

Por otra parte, en lo que respecta al entorno externo se puede observar que se evidencian algunas amenazas, siendo la principal la alta competencia existente en la industria, como también la crisis económica que resulta en caída del consumo y otros factores negativos, pero también es evidente que la empresa está económica, financiera y estructuralmente preparada para enfrentar sin mayores complicaciones.

Ahora bien, del análisis de entorno efectuado, se evidencia también que debido a la crisis económica los consumidores necesitarán más financiar sus compras y la mejor vía es a través de la tarjeta de crédito, con el agregado que los hábitos de compra se han modificado y los consumidores eligen más comprar a través de los canales de internet.

En consonancia, se sabe que el gobierno va a buscar incentivar el consumo a través de la financiación con tarjetas de crédito a través de planes a tasas subsidiadas.

En este sentido se evidencia una importante oportunidad potencial para la empresa con la posibilidad de incrementar los volúmenes de uso de la tarjeta, aumentando sus ingresos, y por consiguiente su rentabilidad.

Por otra parte, del análisis interno realizado, resulta evidente que la empresa posee diferentes factores y desarrolla variadas actividades de manera eficiente, innovadora y creativa que agregan valor y que son importantes ventajas distintivas.

En este sentido se evidencia, que la empresa puede aprovechar estos factores para su beneficio y continuar con su crecimiento. Es decir, que las ventajas distintivas con las que cuenta, sumadas a las oportunidades que brinda el entorno externo, dan lugar a la posibilidad de definir acciones que permitan el aprovechamiento de estos factores y obtener mayores beneficios para la empresa.

Justificación

En función a lo planteado se espera que a través de la definición de una planificación estratégica, con el objetivo de mantener la estrategia competitiva de crecimiento, a través de la diferenciación que le otorga la importante cantidad de procesos y acciones distintivas que posee la empresa, le permita lograr beneficios tales

como incrementar el volumen de clientes, aumentar el uso de las tarjetas de crédito, lograr acuerdos con otras empresas que incentiven el uso de los plásticos, entre otros con el objetivo de incrementar los ingresos y sus niveles de rentabilidad.

Conclusión

En la actualidad para las empresas es fundamental anticiparse a los cambios y aprovechar las oportunidades que el entorno y el mercado ofrecen, ya que le permite obtener beneficios donde quizás las demás empresas de la industria no lo hacen, lo que les otorga una ventaja, aunque sea transitoria, con sus competidores.

En éste sentido a partir de los análisis realizados se pudieron identificar distintas oportunidades que ofrece el mercado. En éste sentido se puede encontrar, el hecho que debido a la situación económica el gobierno va a incentivar el consumo, subsidiando planes de compras con tarjetas de crédito, y sumado a esto, la recesión y a la pérdida de poder adquisitivo, las personas tienen mayor necesidad de financiar sus compras, y la tarjeta de crédito es el medio más cómodo y seguro para hacerlo.

Además, los nuevos hábitos de consumo llevan a los consumidores, cada vez más, a adquirir sus productos a través de internet con el uso de la tarjeta.

Lo expresado anteriormente plantea la existencia de oportunidades que debe aprovechar la empresa para continuar su desarrollo y crecimiento.

En éste sentido, y como se evidenció, la empresa posee importantes fortalezas que le confieren diferentes aspectos distintivos, siendo los más importantes los correspondientes a los beneficios que ofrece a sus clientes, siempre innovadores y en permanente actualización. Su servicio al cliente basado principalmente en asegurar la mejor experiencia en cada contacto. Además, la importante innovación tecnológica que le permite mantener la mejor y más eficiente relación con sus clientes, entre otros.

Todo lo cual sostenido por su excelente imagen y prestigio, hacen que la empresa mantenga una importante ventaja competitiva.

De ésta manera se puede concluir que la empresa debe aprovechar las oportunidades mencionadas y desarrollar una planificación estratégica, que le permita mantener su estrategia de crecimiento, compitiendo a través de los elementos diferenciadores mencionados, que le permiten mantener una importante ventaja competitiva con sus competidores, basada en la permanente búsqueda de la eficiencia, la innovación y la calidad.

Plan de Implementación

En el presente apartado se definirán los objetivos estratégicos y desarrollarán los diferentes planes tendientes a incrementar las compras con tarjeta, ampliar el volumen de clientes usuarios de la tarjeta naranja, con el fin de aumentar los ingresos, y orientados a incrementar la rentabilidad de la empresa.

Objetivo General

Aumentar la rentabilidad de la empresa un 10% respecto del resultado 31/12/2020, mediante el diseño de un plan estratégico para el período 2021-2024 (Julio 2021 a Julio 2024).

La estimación de éste objetivo está basado en el incremento de ventas interanual que se viene produciendo que, de acuerdo a la Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas de (INDEC, 2021) las ventas en ese sector con tarjetas de crédito sufrieron un incremento interanual del 17%, y las ventas *online* en el mismo sector aumentaron un 150,5%.

También sienta su base en la Encuesta de comercios de electrodomésticos y artículos para el hogar (INDEC, 2021) que plantea que éste sector tuvo un aumento interanual del 90% excluyendo a CABA y Gran Bs. As.

Además se basa en un informe del economista (Rajnerman, 2021) que plantea que, como una forma de reactivar el consumo el gobierno incentivará el financiamiento de los hogares con los programas Ahora 12 y 18 a través de las tarjetas de crédito.

Objetivos Específicos

- Incrementar la colocación de nuevas tarjetas (altas de nuevos clientes usuarios de tarjeta Naranja) en un 5% en los próximos 36 meses, calculado respecto de información arrojada por el Reporte de Sustentabilidad Naranja 2019 (Naranja, 2019).

La definición de éste objetivo se basa en la necesidad cada vez más acentuada de los consumidores de financiar sus compras debido a la importante recesión económica del país y planteado en el análisis de entorno, y esto apoyado por los planes con tasa subsidiada impulsados por el gobierno para compra de electrodomésticos.

- Incrementar el volumen de ingresos financieros por compras realizadas por clientes con la tarjeta Naranja en un 10% en los próximos 36 meses, a través de:

1. Acuerdos a largo plazo con diferentes cadenas de supermercados.
2. Incentivo a Comercios Amigos para potenciar el uso de la tarjeta Naranja.

La definición de éste objetivo tiene su base en la Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas de (INDEC, 2021), y en la Encuesta de comercios de electrodomésticos y artículos para el hogar (INDEC, 2021), que plantean que esos sectores están manteniendo un aumento interanual.

También se base en el factor planteado anteriormente, donde se menciona la creciente necesidad del consumidor de financiar sus compras básicas.

Por último el plan estará potenciado, por los resultados obtenidos a través de las acciones realizadas al implementar el plan estratégico desarrollado anteriormente, es decir si aumenta la cantidad de clientes, tendrá como consecuencia también el incremento en los volúmenes de ingresos por servicios financieros.

- Aumentar la cartera de clientes y los ingresos por servicios en un 10%, en los próximos 36 meses a través de la elaboración de un plan publicitario integral que refuerce los beneficios ofrecidos por la empresa, sorprenda y atraiga mayor cantidad de personas que deseen ser usuarios de tarjeta Naranja, para los próximos 18 meses.

El presente objetivo se basa en que para una empresa de servicios la publicidad y promoción son sus principales vías para mostrar y hacer visible el “producto” ofrecido, como también plantear las virtudes y beneficios que obtiene el usuario del plástico.

Por otra parte, el plan es exitoso y cumple las metas, si se logran los objetivos para lo cual fue diseñado, en este caso el presente plan estará cumplido en tanto se cumplan los objetivos estratégicos planteados anteriormente.

Alcance

- *Alcance de Contenido*

El proyecto a desarrollar se centra en el diseño e implementación de un Plan Estratégico para la empresa Tarjeta Naranja S.A. con el objetivo de lograr el incremento en el ingreso por servicios y la atracción de nuevos clientes, a través del desarrollo e implementación de diferentes planes de acción.

- *Alcance Temporal*

La implementación del Plan Estratégico se llevará a cabo en el período comprendido entre el segundo semestre del año 2021 y el primer semestre del año 2024.

- *Alcance Geográfico*

La herramienta se aplicará en la empresa Tarjeta Naranja S.A. cuya casa central se encuentra ubicada en la ciudad de Córdoba capital, Provincia de Córdoba, con sucursales a en todas las provincias del país, por lo que el plan tiene alcance nacional.

Plan de Acción

- ***Plan 1: Incremento de cartera de Clientes***

El presente plan tiene como objetivo la captación de nuevos clientes, con el fin de ampliar la cartera que utilicen la tarjeta como medio de pago de sus compras, y permita aumentar los ingresos por servicios de la empresa.

Para su implementación, además de los costos propios del desarrollo del mismo en lo que corresponde a la difusión y promoción del plan, se deberán considerar también planes de incentivo y beneficios de atracción para la suscripción de nuevos clientes, que tienen que ver con:

1. Otorgar un incentivo del 10% del ingreso promedio de compra al empleado del área comercial que consiga dar de alta a nuevo cliente. Costo total estimado \$81.600.000.

2. Ofrecer una bonificación del 10% del total del ingreso promedio de compra, al cliente que presente potenciales nuevos clientes, y se genere la nueva cuenta con aquellos que presentó. Costo total estimado \$74.800.000

(Ver detalle en Anexo1: Detalle costo estimado por incentivo de apertura de nuevas cuentas).

En Anexo 1, Tabla 2: Tabla detalle Plan 1, se puede observar la tabla con el detalle explicativo sobre las diferentes acciones que completarán la ejecución del presente plan de acción.

Tabla 2: Detalle costos estimados Plan 1

Detalles	Costos
Definición y desarrollo de contenidos para diarios, web y redes sociales.	\$19.840
Publicación de los contenidos en Diarios de mayor circulación a nivel nacional y local de Córdoba (Clarín y La Voz).	\$3.000.000
Incentivo personal del área comercial por apertura de nuevas cuentas.	\$81.600.000
Bonificación incentivo por presentación de potenciales clientes, y aperturas de esas nuevas cuentas.	\$74.800.000
Costo estimado total Plan 1	\$159.419.840

Fuente: Elaboración propia

- *Plan 2: Aumento en el volumen de ingresos por servicios por acuerdos con cadena de supermercados*

El presente plan tiene como objetivo el aumento de los ingresos por servicios, a través de acuerdos con algunas de las más importantes cadenas de supermercados con presencia a nivel nacional, e implementando distintas acciones que incentiven tanto al supermercado como al cliente el uso de la tarjeta Naranja.

Para la implementación de éste plan, además de los costos propios del avance del mismo, se deberán considerar también diferentes costos por incentivos planteados anteriormente. Los mismos son los siguientes:

1. Otorgar un incentivo al supermercado 5% de las compras realizadas con tarjeta Naranja, con el fin que el comercio incentive el uso del plástico. Costo total estimado \$436.600.000.

2. Ofrecer una bonificación del 6% sobre el total de la compra (hasta un total de \$300 por operación), para incentivar en el comprador el uso de la tarjeta de la empresa. Costo total estimado \$513.000.000.

(Ver detalle en Anexo2: Detalle Costo estimado por incentivo al uso de la tarjeta Naranja en Supermercados.)

En Anexo 2, Tabla 4: Tabla detalle Plan 2, se puede observar la tabla con el detalle explicativo sobre las diferentes acciones que completarán la ejecución del presente plan de acción.

Tabla 3: Detalle costos estimados Plan 2

Detalles	Costos
Diseño y confección de banners promocionales	\$602.400
Envío de banners a centros comerciales	\$179.000
Costo incentivos supermercados	\$436.600.000
Costo bonificación clientes	\$513.000.000
Costo estimado total Plan 2	\$950.381.400

Fuente: Elaboración propia

- *Plan 3: Aumento en el volumen de ingresos por servicios por incentivos a Comercios Amigos*

El presente plan tiene como objetivo el aumento de los ingresos por servicios, a través de los Comercios Amigos, disminuyendo la comisión cobrada al comercio de 2,5% a 2%, como una forma de que el comercio incentive el uso de la tarjeta Naranja en sus locales.

Para la implementación de éste plan, se deberán considerar también diferentes costos por incentivos planteados anteriormente. Los mismos son los siguientes:

1. Otorgar al Comercio Amigo una devolución del 0,5% de las comisiones por las compras, como incentivo para que el comerciante estimule el uso de la tarjeta Naranja, ofreciendo además los diferentes beneficios a los clientes. Costo total estimado \$8.187.515

(Ver detalle en Anexo 3: Detalle Costo estimado por incentivo al uso de la tarjeta Naranja en Comercios Amigos.)

En Anexo 3, Tabla 6: Tabla detalle Plan 3, se puede observar la tabla con el detalle explicativo sobre las diferentes acciones que completarán la ejecución del presente plan de acción.

- *Plan 4: Spot publicitario de comunicación e impacto*

Para una empresa de servicios, donde el “producto” que se ofrece es intangible, la publicidad y la promoción son elementos fundamentales para dar a conocer y potenciar tanto el servicio que ofrece la empresa, como los beneficios y alternativas que brinda a sus clientes y que son factores principales a la hora de elegir una tarjeta.

En éste sentido a través del presente plan se busca dar a conocer tanto los beneficios que ya ofrece la empresa, como también los nuevos incentivos ofrecidos para atraer más clientes, y potenciar el uso del plástico, con el objetivo de incrementar los ingresos de la compañía.

En Anexo 4, Tabla 7: Tabla detalle Plan 4, se puede observar la tabla con el detalle explicativo sobre las diferentes acciones que completarán la ejecución del presente plan de acción.

Tabla 4: Detalle costos estimados Plan 4

Detalles	Costos
Definición y desarrollo del contenido	\$69.800
Contratación televisiva	\$7.680.000
Refuerzo de impacto (trimestral 4 meses)	\$15.360.000
Costo estimado total Plan 4	\$23.109.800

Fuente: Elaboración propia

- *Costos totales*

Tabla 5: Costos estimados totales

Detalles	Costos
Plan 1	\$159.419.840
Plan 2	\$950.381.400
Plan 3	\$8.187.515
Plan 4	\$130.629.800
Costo estimado total	\$1.248.618.555

Fuente: Elaboración propia

- *Diagrama de Gantt*

El diagrama de Gantt muestra gráficamente la evolución en tiempo de cada una de las actividades planificadas para la ejecución del proyecto. Se puede observar la tabla correspondiente en el Anexo 5.

Análisis VAN (Valor Actual Neto)

Un indicador útil para medir la viabilidad de un proyecto es el cálculo del VAN, que se realiza a continuación:

$$VAN = -I_0 + \frac{F_1}{(1+i)^1} + \frac{F_2}{(1+i)^2} + \frac{F_3}{(1+i)^3}$$

$$VAN = -19.231.040 + \frac{85.838.000}{(1+0,37)^1} + \frac{62.788.000}{(1+0,37)^2} + \frac{62.787.485}{(1+0,37)^3} = 101.295.541,61$$

(Ver detalle de Flujo de Fondos en Anexo 6)

El resultado positivo del VAN significa que la inversión generará beneficios por sobre la tasa de descuento utilizada, por lo tanto el proyecto es viable.

Análisis TIR (Tasa Interna de Retorno)

Este indicador muy utilizado en la evaluación de proyectos, se define como la tasa de descuento que hace que el VAN sea cero.

$$\text{VAN} = 0 = -19.231.040 + \frac{85.838.000}{(1+TIR)^1} + \frac{62.788.000}{(1+TIR)^2} + \frac{62.787.485}{(1+TIR)^3}$$

TIR del proyecto 421%

(Ver detalle de Flujo de Fondos en Anexo 6)

Como el valor de la TIR es superior a la tasa de descuento utilizada para el cálculo del VAN, nos indica que el proyecto es rentable.

Análisis ROI

El Índice de Retorno Sobre la Inversión (ROI), permite medir la rentabilidad de la propuesta como forma de evaluar el impacto financiero de la misma, a través de la relación entre el resultado obtenido y la inversión realizada.

A través del denominado Flujo de Fondos queda establecido el resultado que generará el proyecto y que se utilizará en el cálculo del indicador en conjunto con el importe de inversión realizada.

De ésta manera el cálculo de ROI resulta:

$$\text{ROI} = \left(\frac{\text{RESULTADO} - \text{INVERSIÓN}}{\text{INVERSIÓN}} \right) * 100$$

$$\text{ROI} = \left(\frac{211413485 - 19231040}{19231040} \right) * 100 = 999,33\%$$

El resultado expresa que, a partir de la implementación del plan, se prevé un beneficio del 999,33% sobre la inversión realizada, lo que evidencia que el proyecto es viable y beneficioso para la organización.

A continuación se muestra un flujo de fondo acotado, y se puede observar el detalle del mismo en el Anexo 6.

Tabla 6: Flujo de Fondos acotado

		Ingresos	Egresos	Neto
	0		-19.231.040	-19.231.040
PERIODO 1	1	-	-	-
	2	-	-	-
	3	-	-5.486.900	-5.486.900
	4	53.360.300	-40.656.900	12.703.400
	5	53.364.300	-40.656.900	12.707.400
	6	53.364.300	-40.656.900	12.707.400
	7	53.365.300	-44.496.900	8.868.400
	8	53.365.300	-44.496.900	8.868.400
	9	53.365.300	-44.497.900	8.867.400
	10	53.365.400	-44.497.900	8.867.500
	11	53.365.400	-44.497.900	8.867.500
	12	53.365.400	-44.497.900	8.867.500
TOTALES PERIODO 1		480.281.000	-394.443.000	85.838.000
PERIODO 2		480.260.000	-417.472.000	62.788.000
PERIODO 3		480.260.000	-417.472.515	62.787.485
TOTAL NETO				211.413.485

Fuente; Elaboración propia

Evaluación Financiera

Para realizar la evaluación del presente proyecto se utilizaron tres indicadores que brindan información para decidir la viabilidad o no del mismo.

En primer lugar se realizó el cálculo del indicador denominado Valor Actual Neto, VAN, que es uno de los más utilizados en la evaluación de proyectos, y permite comparar en un solo período los flujos de efectivo que se presentan en diferentes espacios de tiempo, llevándolos todos al presente y actualizados a través de una tasa de descuento.

En el presente proyecto, éste indicador arrojó un resultado de \$101.295.541,61, considerando para su cálculo una tasa del 37.0%, que es la tasa promedio ofrecida por las entidades bancarias para sus depósitos a plazo fijo. En éste sentido el resultado positivo de éste indicador (mayor a cero), revela que con la ejecución del proyecto la empresa obtendrá beneficios, indicando que el proyecto es viable y debe ser aceptado.

El segundo indicador utilizado es la Tasa Interna de Retorno, TIR, es otro indicador importante para la evaluación de proyectos, y está relacionado directamente con la VAN, ya que es la tasa que hace cero al Valor Actual Neto.

Para el presente proyecto el cálculo de la TIR mostró un resultado del 421%, que siendo superior a la tasa utilizada para el cálculo del VAN, indica que el proyecto es viable y debe aprobarse.

Por último, el tercer indicador utilizado es el denominado Retorno Sobre la Inversión (ROI), el cual expresado como porcentaje es una medida financiera que compara el beneficio obtenido en relación a la inversión realizada en un proyecto, es decir que permite analizar el rendimiento de la inversión desde el punto de vista financiero.

En el presente proyecto éste indicador presentó un resultado del 999,33%, por lo que al ser mayor que cero significa que el proyecto es rentable, y siendo mayor a la tasa utilizada para el cálculo del VAN, expresa que es preferible invertir en éste proyecto, ya que se obtendrá mayor beneficio que en el mercado financiero.

Por lo expuesto precedentemente, y en virtud de los resultados arrojados por los diferentes indicadores, se puede concluir que el proyecto es viable, permitirá obtener un beneficio mayor al que se podría obtener en el mercado financiero, y debe ser aceptado.

Conclusiones

Actualmente las empresas compiten en un entorno complejo y dinámico, especialmente bajo el fenómeno de la globalización, donde los mercados se han tornado altamente exigentes, lo que requiere de las empresas un permanente desarrollo de sus procesos internos, y una constante atención y análisis del entorno externo en el que se desenvuelven.

En éste sentido la generación y mantenimiento de una ventaja competitiva, constituye el elemento fundamental y diferencial que, a través de una adecuada planificación, permitirá conducir a la empresa hacia el éxito.

Como se pudo apreciar a lo largo del presente reporte de caso, la empresa Tarjeta Naranja desarrolla gran cantidad de procesos y actividades a partir de la innovación, el desarrollo, el avance tecnológico, etc, que la diferencian de sus competidores, y que son elementos que se constituyen en importantes ventajas competitivas.

En éste sentido, a partir del análisis de entorno realizado, se identificaron diferentes oportunidades que la empresa puede aprovechar con el fin de continuar afianzando su crecimiento.

De ésta manera, se propuso elaborar un Plan estratégico que permita hacer foco en esas oportunidades y que, basado en las importantes ventajas competitivas de la empresa, permita trazar el camino para continuar con su estrategia de crecimiento basada en la diferenciación, y desarrollada través de sus estrategias funcionales con servicios de excelencia, basados en la eficiencia, la innovación y la calidad.

En éste sentido se definieron diferentes planes estratégicos, tendientes a incrementar la cartera de clientes, a incentivar el uso de la Tarjeta Naranja, lo que brindará un importante incremento en los ingresos de la empresa.

Por otra parte considerando que el producto que comercializa la empresa es un intangible, todo estará soportado por un importante plan de comunicación e impacto, que permita potenciar los beneficios para el uso de la tarjeta.

De ésta manera, es posible concluir que las organizaciones deben mantener un permanente análisis de su entorno, como también definir e implementar estrategias basadas en la aplicación de metodologías encaminadas a la generación y mantenimiento de ventajas competitivas, que la diferencien de sus competidores y le permitan su crecimiento, asegurando su sustentabilidad.

Recomendaciones

En éste punto, en función a lo observado a través de la aplicación de la herramienta de análisis de la cadena de valor, se puede observar que Tarjeta Naranja no presenta internamente puntos débiles en actividades o procesos que evidencien una importante necesidad de mejora o desarrollo.

Por otra parte, la empresa mantiene una constante estrategia de desarrollo interno basado en la innovación, la tecnología y la calidad, lo que le permite generar y mantener importantes ventajas competitivas que la diferencian de sus competidores y la hacen cada vez más elegibles por los consumidores.

De ésta manera, y en función a lo planteado precedentemente se ha convertido en la principal entidad emisora de plásticos a nivel nacional, y es la marca líder en el interior del país.

Como se puede observar Tarjeta Naranja está altamente consolidada, y continuará en su constante crecimiento, por ello se puede considerar que ya está en condiciones de continuar su desarrollo a nivel internacional.

Es decir que basado en su importante estructura interna, fortalezas, ventajas distintivas, debe considerar la posibilidad de desarrollar estrategias que le permita ofrecer su servicio financiero a nivel internacional.

De ésta manera tiene la posibilidad y el desafío de participar en otros mercados, para continuar su crecimiento y desarrollo, y convertirse en la primera empresa oferente de servicios financieros a través de tarjetas de crédito, con base en Argentina y alcance internacional.

Bibliografía

- Ansoff, I. (1965). *Estrategia Corporativa*. EEUU: Mc Graw-Hill Inc.
- Argentina.gob.ar. (2020). Recuperado el 16 de 4 de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/covid-19-entidades-financieras-y-creditos-bancarios#ley>
- Argentina.gob.ar. (12 de 4 de 2021). Recuperado el 16 de 4 de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/cambio-climatico/efecto-invernadero>
- Argentina.gob.ar. (14 de 4 de 2021). *Argentina.gob.ar*. Recuperado el 15 de 4 de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/cafiero-ordeno-extremar-las-medidas-de-control-de-precios>
- CACE. (24 de 2 de 2021). *CACE impulsando la economía digital*. Recuperado el 16 de 4 de 2021, de <https://cace.org.ar/noticias-el-comercio-electronico-crecio-un-124-y-supero-los-novecientos-mil-millones-de-pesos-en-ventas>
- Cayon David. (6 de 1 de 2021). *Info Bae*. Recuperado el 16 de 4 de 2021, de <https://www.infobae.com/economia/2021/01/06/el-banco-central-mantuvo-el-tope-de-la-tasa-para-financiar-los-saldos-impagos-de-las-tarjetas-de-credito-hasta-200000/>
- CMF Banco Corporativo. (2021). *CMF*. Recuperado el 15 de 4 de 2021, de CMF: <https://www.bancocmf.com.ar/proyecciones-economicas-argentina-2021/>
- Cosme Emilio Tortosa. (1994). *Universidad Pública de Valencia*. Recuperado el 15 de 4 de 2021, de https://rseap.webs.upv.es/Anales/93_94/A_La_direccion_estrategica_en_entidad_es_financieras.pdf
- Defensa del consumidor. (7 de 4 de 2021). *Defensa del consumidor*. Recuperado el 15 de 4 de 2021, de <https://www.defensadelconsumidor.com.ar/denuncias-empresa/34-tarjeta-naranja>
- Fara, C. (8 de 4 de 2021). *notiar.com.ar*. Recuperado el 13 de 4 de 2021, de <https://www.notiar.com.ar/index.php/opinion/110047-alberto-hamlet-fernandez-por-carlos-fara>
- Gamboa Valeria. (13 de 3 de 2021). *CBA24n.com.ar*. Recuperado el 15 de 4 de 2021, de https://www.cba24n.com.ar/sociedad/el-ranking-de-las-empresas-mas-denunciadas-en-cordoba_a604cfb740c49df1b06942f02

- Google. (10 de 2019). *Think with Google*. Recuperado el 19 de 4 de 2021, de <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/futuro-del-marketing/transformacion-digital/a-traves-de-un-nuevo-formato-de-campanas-naranja-expande-sus-ventas-digitales/>
- Info Bae. (25 de 1 de 2021). Recuperado el 16 de 4 de 2021, de <https://www.infobae.com/economia/2021/01/25/las-cinco-tendencias-de-consumo-que-cambiaron-en-la-argentina-por-la-pandemia/>
- Info Bae. (25 de 3 de 2021). *Info Bae*. Recuperado el 15 de 4 de 2021, de Info Bae: <https://www.infobae.com/economia/2021/03/25/por-el-impacto-de-la-cuarentena-crecio-el-desempleo-en-2020-llego-al-11-y-alcanzo-a-21-millones-de-argentinos/>
- Kanenguiser, M. (31 de 3 de 2021). *Info Bae*. Recuperado el 15 de 4 de 2021, de Info Bae: <https://www.infobae.com/economia/2021/03/31/en-el-ano-de-la-pandemia-y-la-cuarentena-la-pobreza-llego-al-42-y-afecta-a-194-millones-de-personas/>
- Laborna, F. (13 de 4 de 2021). *La Nación*. Recuperado el 13 de 4 de 2021, de <https://www.lanacion.com.ar/opinion/otro-desafio-de-incierto-resultado-para-alberto-fernandez-nid13042021/>
- Magretta, J. (2014). *Para Entender a Michael Porter: Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Naranja. (2019). Recuperado el 16 de 4 de 2021, de <https://www.naranja.com/responsabilidad-social>
- Página 12. (9 de 4 de 2021). *Página 12*. Recuperado el 15 de 4 de 2021, de Página 12: <https://www.pagina12.com.ar/332338-las-10-claves-de-la-reforma-de-ganancias>
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press - Macmillan Inc.
- Prescott Robera. (13 de 1 de 2021). *Iupana*. Recuperado el 16 de 4 de 2021, de <https://iupana.com/2021/01/13/pagos-sin-contacto-se-acelera/>
- Tarjeta Naranja. (2019). *Naranja - Reporte de sustentabilidad* . Recuperado el 15 de 4 de 2021, de https://downloads.ctfassets.net/yxlyq25byinna/3G3kW8X67nHKkROneh8QfZ/3051ed5e3677b99f46383eeb48c83ee2/Naranja_-_Reporte_de_Sustentabilidad_2019.pdf
- Thompson , A., & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica*. México: MC Graw Hill.

Anexos

Anexo 1

Tabla 7 : Tabla detalle Plan 1

Actividad/ Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos	Tercerización	Recursos	Observaciones	
	Inicio	Fin	Responsable	Area	Físicos		Económicos		
1	Busqueda empresa de publicidad para diseñar contenidos de beneficios para diarios, web y redes sociales.	01/07/2021	14/07/2021	Gte de Marketing	Marketing		Empresa de Publicidad		
2	Definición y desarrollo de contenidos para diarios, web y redes sociales	15/07/2021	31/07/2021	Gte de Marketing	Marketing		Empresa de Publicidad	\$ 19.840	Ver detalle en Anexo 1: <u>Ilustración 1</u> : tarifa diseño contenido para Diario <u>Ilustración 2</u> : tarifa diseño contenido para Web y Redes Sociales
3	Capacitación al personal del área comercial sobre los beneficios y los planes dispuestos por la empresa para atraer nuevos clientes	01/07/2021	31/07/2021	Responsable de Desarrollo de RRHH	Recursos Humanos	Pc de oficina Proyector Sala de Capacitación			Se llevará a cabo por Capacitadores internos
4	Publicación de los contenidos en Diarios de mayor circulación a nivel nacional y local de Córdoba (Clarín y La Voz)	01/08/2021	30/09/2021	Gte de Marketing	Marketing	Pc de oficina Software especializados	Diario La Voz (sabados) Diario Clarin (domingos)	\$ 3.000.000	Ver detalle en Anexo 1: <u>Ilustración 3</u> : tarifa publicación diario 1 media pagina sabados. <u>Ilustración 2</u> : tarifa publicación diario 2 media pagina domingos
5	Publicación de los contenidos en Web y redes sociales	01/08/2021	30/09/2021	Gte de Marketing	Marketing	Pc de oficina Softwares especializados			
6	Análisis del proceso de solicitud y entrega de plásticos para acortar tiempos y agilizar el proceso.	01/07/2021	30/09/2021	Gte Operaciones	Operaciones	Pc de oficina Art librería Software especializados			
7	Recepción de solicitudes e información sobre potenciales clientes. Realización de llamadas para apertura de nuevas cuentas	01/09/2021	31/12/2022	Gte Comercial	Comercial	Pc de oficina Lineas telefónicas			
8	Llamadas por parte del personal del área Comercial a usuarios de otras tarjetas de crédito con "spech" para convertirlos en clientes Naranja	01/09/2021	31/12/2022	Gte Comercial	Comercial	Pc de oficina Lineas telefónicas			
9	Recepción de solicitudes de alta de nuevas tarjeta de crédito	01/09/2021	31/12/2022	Gte Comercial	Comercial	Pc de oficina Lineas telefónicas			
10	Controles trimestrales de evolución del plan. Control final de rendimiento en Dic 22	Desde Dic 21 - Dic 24		Gte Comercial	Comercial Marketing	Sala de reunión Notebook Proyector			

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 1: Diseño contenido para Diario

Editorial	CLIENTE A	CLIENTE B	CLIENTE C
<u>Aviso para diario / revista 1 o doble página</u> 1 pagina o doble pagina. Sin redacción.	\$ 8,996	\$ 6,359	\$ 3,909
<u>Aviso para diario/revista 1/2 página</u> 1/2 pagina o menos. Sin redacción.	\$ 6,456	\$ 4,036	\$ 2,241

Fuente: Tarifario 2021-Aranceles de diseño Argentina 2021 (tarifario.org)

Ilustración 2: Trifa diseño contenido Web y Redes Sociales

WEB	CLIENTE A	CLIENTE B	CLIENTE C
<u>Banners animados complejos</u> Incluye tareas de programación de interacción complejas	\$ 10,844	\$ 7,631	\$ 5,623
<u>Banners animados complejos 3D</u>	\$ 22,290	\$ 16,306	\$ 11,647
<u>Banners animados simples</u>	\$ 4,920	\$ 3,474	\$ 2,390

Fuente: Tarifario 2021-Aranceles de diseño Argentina 2021 (tarifario.org)

Ilustración 3: Tarifario Diario 1 todos los Sábados

Tarifario Nacional		SECCIÓN A > TARIFAS > Sábado							LaVoz	
PÁG.	1 MÓDULO	PIE	FAJA - CABEZAL	LATERAL 2	1/2 PÁG.	LATERAL 3	ROBA PÁGINA	1 PÁGINA		
Tapa Color		\$267.184								
2			\$142.453							
3	\$47.115		\$282.693	\$942.309	\$1.177.887	\$1.150.487	\$1.472.624	\$2.355.773		
4	\$29.616		\$177.698	\$592.327	\$740.409	\$888.491	\$1.137.268	\$1.480.818		
5	\$44.729		\$268.375	\$894.584	\$1.118.230	\$1.341.876	\$1.717.601	\$2.236.460		
6	\$29.329		\$175.972	\$586.574	\$733.217	\$879.860	\$1.126.221	\$1.466.434		
7	\$42.885		\$257.307	\$857.691	\$1.072.114	\$1.286.537	\$1.646.767	\$2.144.228		
8	\$29.253		\$175.515	\$585.050	\$731.313	\$877.575	\$1.123.296	\$1.462.625		
9	\$40.651		\$243.903	\$813.012	\$1.016.265	\$1.219.517	\$1.560.982	\$2.032.529		
Par hasta 16	\$28.694		\$172.164	\$573.880	\$717.351	\$860.821	\$1.101.850	\$1.434.701		
Impar hasta 16	\$37.283		\$223.696	\$745.654	\$932.068	\$1.118.481	\$1.431.656	\$1.864.135		
Pág., Econ. - Agro										
Par Posterior 17	\$27.924		\$167.544	\$558.480	\$698.100	\$837.720	\$1.072.282	\$1.396.200		
Impar Posterior 17	\$35.599		\$213.594	\$711.978	\$889.973	\$1.067.968	\$1.366.999	\$1.779.946		
Fúnebres										
Contratapa Sucesos	\$41.717		\$250.301	\$834.336	\$1.042.921	\$1.251.505	\$1.601.926	\$2.085.841		

Formatos

- * Medida de la Página: 5 columnas x 10 módulos.
- * Compra por Módulos: hasta 15 inclusive.
- * Faja o Cabezal se multiplica por 1, 2 ó 3 según alto total en módulos.

MÓDULOS NO COMERCIALIZABLES

*Máximo Permitido: 6 módulos de alto; excepto página, 1/2 página, laterales y robapágina NO SE PUEDE OFRECER ALTURAS DE 7, 8 Y 9 MÓDULOS.

Fuente: CMI Medios regionales (<https://www.cmi.com.ar/pdf/diarios/lavoz.pdf>)

Tarifa publicación 1/2 página todos los sábados del mes. Se realizará durante Agosto y Septiembre. Costo total \$1.480.000.

Ilustración 4: Tarifario Diario 2 todos los Domingos

Tarifa
Suplemento iEco - Avisos Agrupados - Domingos

Seleccione Ubicación a Publicar:		Página Interior ByN	\$ 7.955,00	(100x150mm, No Incl. IVA)
		Página Interior Color	\$ 9.152,00	(100x150mm, No Incl. IVA)

Módulos	Columna	1	2	3	4	5
	Cms.	4,65	9,74	14,82	19,90	24,98
1	1,83	\$ 7.955	\$ 15.910	\$ 23.865	\$ 31.820	\$ 39.775
		\$ 9.152	\$ 18.304	\$ 27.456	\$ 36.608	\$ 45.760
2	4,03	\$ 15.910	\$ 31.820	\$ 47.730	\$ 63.640	\$ 79.550
		\$ 18.304	\$ 36.608	\$ 54.912	\$ 73.216	\$ 91.520
3	6,24	\$ 23.865	\$ 47.730	\$ 71.595	\$ 95.460	\$ 119.325
		\$ 27.456	\$ 54.912	\$ 82.368	\$ 109.824	\$ 137.280
4	8,44	\$ 31.820	\$ 63.640	\$ 95.460	\$ 127.280	\$ 159.100
		\$ 36.608	\$ 73.216	\$ 109.824	\$ 146.432	\$ 183.040
5	10,64	\$ 39.775	\$ 79.550	\$ 119.325	\$ 159.100	\$ 198.875
		\$ 45.760	\$ 91.520	\$ 137.280	\$ 183.040	\$ 228.800
6	12,84	\$ 47.730	\$ 95.460	\$ 143.190	\$ 190.920	\$ 238.650
		\$ 54.912	\$ 109.824	\$ 164.736	\$ 219.648	\$ 274.560
7	15,04	\$ 55.685	\$ 111.370	\$ 167.055	\$ 222.740	\$ 278.425
		\$ 64.064	\$ 128.128	\$ 192.192	\$ 256.256	\$ 320.320
8	17,24	\$ 63.640	\$ 127.280	\$ 190.920	\$ 254.560	\$ 318.200
		\$ 73.216	\$ 146.432	\$ 219.648	\$ 292.864	\$ 366.080
9	19,44	\$ 71.595	\$ 143.190	\$ 214.785	\$ 286.380	\$ 357.975
		\$ 82.368	\$ 164.736	\$ 247.104	\$ 329.472	\$ 411.840
10	21,65	\$ 79.550	\$ 159.100	\$ 238.650	\$ 318.200	\$ 397.750
		\$ 91.520	\$ 183.040	\$ 274.560	\$ 366.080	\$ 457.600
11	23,85	\$ 87.505	\$ 175.010	\$ 262.515	\$ 350.020	\$ 437.525
		\$ 100.672	\$ 201.344	\$ 302.016	\$ 402.688	\$ 503.360
16	32,65	\$ 127.280	\$ 254.560	\$ 381.840	\$ 509.120	\$ 636.400
		\$ 146.432	\$ 292.864	\$ 439.296	\$ 585.728	\$ 732.160
18	34,85	\$ 143.190	\$ 286.380	\$ 429.570	\$ 572.760	\$ 715.950
		\$ 164.736	\$ 329.472	\$ 494.208	\$ 658.944	\$ 823.680

Fuente: Tarifas oficiales diario Clarin

(<http://www.clarinplazacongreso.com.ar/tarifas-diario.html>)

Tarifa publicación 1/2 página todos los domingos del mes. Se realizará durante Agosto y Septiembre. Costo total actualizado con IVA \$1.520.000.

Detalle Costo estimado por incentivo de apertura de nuevas cuentas.

Calculo objetivo incremental de número de clientes

Clientes al 31/12/2019 3.257.257	Objetivo incremental 5%	Objetivo incremental de clientes 160.000
-------------------------------------	----------------------------	--

Calculo ticket promedio de ingreso por servicio

Ingreso bruto por servicios actualizado 31/12/2020 \$16.375.031 (Importe expresado en miles de pesos) (Actualizado s/ calculadora de inflacion.com)	Clientes al 31/12/2019 3.257.257	Ticket promedio de ingreso por servicio \$5.100 ($\$5,1 \times 1.000$)
---	-------------------------------------	--

Costo por comisiones

Objetivo alta clientes 160.000	Incentivo 10% ticket ingreso promedio \$5.10	Costo por comisiones \$81.600.000
-----------------------------------	---	---

Costo por incentivo a clientes

En éste punto se estima que el 5% del total de clientes actuales presentará clientes potenciales, de los cuales el 90% se concretaran. Además se debe considerar que el incentivo es el 10% del ticket promedio estimado en \$5.100

Clientes al 31/12/2019 3.257.257	5% del total 163.000	90% del 5% 146.700	Costo por incentivo a clientes \$74.800.000 ($146.700 \times \%510$)
-------------------------------------	-------------------------	-----------------------	---

Anexo 2

Tabla 8: Tabla detalle Plan 2

Actividad/ Descripción		Tiempo		Recursos Humanos		Recursos	Tercerización	Recursos	Observaciones
		Inicio	Fin	Responsable	Area	Físicos		Económicos	
1	Analizar posibles cadenas de supermercados para realizar acuerdos de beneficios. (p.ej. Wall-Mart, Carrefour, Hiper Libertad)	01/07/2021	10/07/2021	Gte Comercial	Comercial Marketing Legales	Sala de reunión Pc portatil Proyector			
2	Elaborar los formatos de acuerdos a considerar en las reuniones	01/07/2021	10/07/2021	Gte Impuestos y Legales	Legales	Pc Oficina Artículos librería			
3	Realizar contacto y reuniones para información y formalización de acuerdos con las distintas empresas	11/07/2021	31/08/2021	Gte de Comercial	Comercial Legales	Sala de reunión Pc portatil Software para contacto virtual			
4	Implementar los cambios correspondientes en los sistemas para adaptar los beneficios con las empresas con las que se firmaron los acuerdos	01/09/2021	30/09/2021	Gte de Sistemas	Sistemas	Pc de oficina Software especializados			
5	Diseño y confección de banners promocionales para instalar en los diferentes empresas comerciales.	01/09/2021	30/09/2021	Gte de Marketing	Marketing		Empresa de publicidad	\$ 602.400	Ver detalle en Anexo2: <u>Ilustración 5</u> : tarifa diseño y confección de banners.
6	Envío de banners a los diferentes centros comerciales	01/10/2021	10/10/2021	Gte de Operaciones	Operaciones			\$ 179.000	Ver detalle en Anexo2: <u>Ilustración 6</u> : tarifa envío banners.
7	Controles trimestrales de evolución del plan. Control final de rendimiento en Dic 22	Desde Dic 21 - Dic 24		Gte Comercial	Comercial Marketing	Pc de oficina Software especializados			

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 5: Tarifa diseño y confección de banners

Cartelería	CLIENTE A	CLIENTE B	CLIENTE C
<u>Afiche A3</u>	\$ 6,506	\$ 3,715	\$ 2,343
<u>Banner impreso</u>	\$ -	\$ -	\$ 3,012
<u>Diseño de cartel de fachada</u>	\$ 14,458	\$ 11,044	\$ 6,546

Fuente: Tarifario 2021-Aranceles de diseño Argentina 2021 (tarifario.org)

Se confeccionarán de 200 banners para enviar a los distintos supermercados con los beneficios ofrecidos para dar soporte y potenciar el plan. El costo total asciende a \$602.400.

Ilustración 6: Tarifa envío banners

PRECIO:			
CLASE DE PRODUCTO	Regional	Nacional	
Hasta 1kg	\$ 545,00	\$ 755,00	
Hasta 5kg	\$ 660,00	\$ 930,00	
Hasta 10kg	\$ 830,00	\$ 1.240,00	
Hasta 15kg	\$ 1.010,00	\$ 1.530,00	
Hasta 20kg	\$ 1.210,00	\$ 1.790,00	
Hasta 25kg	\$ 1.470,00	\$ 2.150,00	

Fuente: Correo Argentino

En éste caso se estiman 100 envíos por lo que el costo total asciende a \$179.000.

Detalle Costo estimado incentivo al uso de la tarjeta Naranja en Supermercados.

Estimación costo incentivo supermercado

De acuerdo a lo publicado por (Unidiversidad, 2020) del total de clientes que realizan sus compras en supermercados, lo utilizan la tarjeta para adquirir sus productos.

Clientes al 31/12/2019...3.257.257	Incentivo 5% s/ total ticket	Estimado total incentivo supermercado \$436.000.000
Obj. Incremental.....162.000	promedio de servicio	
Total.....3.420.000	(\$5.100)	
50% considerado.....1.710.000	\$255	

Estimación costo incentivo clientes

Total de clientes considerados 1.710.000	Incentivo 6% s/ total ticket promedio de servicio (\$5.100) \$300 (Tope del beneficio por compra)	Estimado total incentivo clientes \$513.000.000
--	--	--

Anexo 3

Tabla 9: Tabla detalle Plan 3

Actividad/ Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos	Tercerización	Recursos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Area	Físicos		Económicos	
1 Diseñar y confeccionar la comunicación del plan para los Comercios Amigos	01/07/2021	10/07/2021	Gte Marketing	Marketing Legales	Pc de oficina Software especializados			
2 Difundir a través de la red de contacto a todos los Comercios Amigos.	10/07/2021	31/07/2021	Gte Marketing	Marketing Sistemas	Pc de oficina Software especializados			
3 Implementar los cambios correspondientes en los sistemas para adaptar los cambios en las comisiones cobradas a Comercios Amigos	01/08/2021	31/08/2021	Gte de Sistemas	Sistemas Comercial Marketing	Pc de oficina Software especializados			
5 Lanzamiento del Plan y controles trimestrales de evolución del plan. Control final de rendimiento en Dic 22	Desde Dic 21 - Dic 24		Gte Comercial	Comercial Marketing	Pc de oficina Software especializados			

Fuente: Elaboración propia

Detalle Costo estimado por incentivo al uso de la tarjeta Naranja en Comercios Amigos.

Ingreso bruto por servicios actualizado 31/12/2020	\$16.375.031 (Importe expresado en miles de pesos) (Actualizado s/ calculadora de inflacion.com)
Ingreso Bruto Comercios Amigos (10%)	1.637.503 (Importe expresado en miles de pesos)
Incentivo devolución 0.5%	\$8.187.515

Anexo 4

Tabla 10: Tabla detalle Plan 4

Actividad/ Descripción		Tiempo		Recursos Humanos		Recursos	Tercerización	Recursos	Observaciones
		Inicio	Fin	Responsable	Area	Físicos		Económicos	
1	Busqueda empresa de publicidad para elaborar los spot publicitarios que promocien los planes de beneficios ofrecidos para dar mayor fuerza a los planes definidos	01/07/2021	14/07/2021	Gte de Marketing	Marketing		Empresa de Publicidad		
2	Definición y desarrollo de contenidos para televisión	15/07/2021	31/07/2021	Gte de Marketing	Marketing Comercial		Empresa de Publicidad	\$ 69.800	Ver detalle en Anexo 4: <u>Ilustración 7</u> : tarifa diseño spot publicitario.
3	Realizar la contratación de la publicidad en canal televisivos con llegada a nivel Nacional	01/08/2021	30/09/2021	Gte de Marketing	Marketing		Canal de TV	\$ 15.360.000	Ver detalle en Anexo 4: <u>Ilustración 8</u> : tarifa publicidad televisiva.
4	Refuerzos de impacto mensuales	Ene a Jun 2022 Jul 2022 a Jun 2023 (Periodo 2) Jul 2023 a Jun 2024 (Periodo 3)		Gte de Marketing	Marketing		Canal de TV	\$ 115.200.000	Ver detalle en Anexo 4: <u>Ilustración 8</u> : tarifa publicidad televisiva.
5	Mes a mes analizar impacto y posibilidad de repetir en diferentes meses para reforzar	01/10/2021	31/12/2022	Gte de Marketing	Marketing Comercial				

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 7: Tarifa diseño spot publicitario

Vídeo	CLIENTE A	CLIENTE B	CLIENTE C
<u>Edición de Video (precio por min)</u> Incluye retoque de imagen, sonido y render	\$ 1,526	\$ 1,165	\$ 763
<u>Filmación - 1 cámara, 2 horas</u>	\$ 12,410	\$ 9,237	\$ 6,125
<u>Placa animada / Diseño de texto, fondo y animación</u> 5 segundos de duración	\$ 2,329	\$ 1,807	\$ 1,145
<u>Placa estática</u>	\$ 924	\$ 723	\$ 482
<u>Spot publicitario alta complejidad</u> Edición de tomas, placas animadas, 3d, Flash, duración entre 20 y 30 segundos	\$ 69,881	\$ 59,841	\$ 34,740
<u>Spot publicitario baja complejidad</u> Edición de tomas y placas estáticas de duración entre 20 y 30 segundos	\$ 25,704	\$ 22,089	\$ 11,647
<u>Spot publicitario mediana complejidad</u> Edición de tomas y placas animadas / duración: 25 segundos	\$ 40,563	\$ 34,539	\$ 18,675

Fuente: Tarifario 2021-Aranceles de diseño Argentina 2021 (tarifario.org)

Ilustración 8: Tarifa publicidad televisiva

artear		Vigente del : (05/04/2021-11/04/2021)				
		Semana/version : 2021-14 / 5				
Lunes a Domingo Apertura a Cierre \$200 con elección de días 20%. Tarifa rotativa marginal "canjes- eventos especiales- regalías especiales". Sujeto a disponibilidad de espacio.						
Ubicación en tanda: 30% de recargo.						
LUNES 05/04/2021	MARTES 06/04/2021	MIÉRCOLES 07/04/2021	JUEVES 08/04/2021	VIERNES 09/04/2021	SABADO 10/04/2021	DOMINGO 11/04/2021
		06:30 - TIEMPO DEL TIEMPO				
		07:00 - ARRIBA ARGENTINOS - \$ 18000				08:30 - PINON EN FAMILIA - \$ 3900
		09:00 - NOSOTROS A LA MAÑANA - \$ 22000			09:00 - PANAM Y CIRCO - \$ 3900	08:45 - EL GARAGE - \$ 3900
		11:00 - LOS ANGELES DE LA MAÑANA - \$ 21000			09:30 - CINE DE LA MANANA - \$ 3500 Selkirk	09:30 - CARBURANDO - SUPER TC 2000 - \$ 14500 desde Alta Gracia
		13:00 - NOTICIERO TRECE - \$ 32000			11:00 - PLAN TV - \$ 5100	11:45 - CARBURANDO - \$ 14500
		14:30 - 100 ARGENTINOS DICEN - \$ 38000				12:45 - EL ZORRO - \$ 17000
		16:00 - CORTE Y CONFECCION - \$ 42000			12:00 - CINE 13 - \$ 16000	13:30 - ALMORZANDO CON MIRTHA LEGRAND - \$ 45500 CON JUANA
Famosos	Famosos	Famosos	Famosos	Famosos	12:00 Escalofríos 13:30 El sorprendente hombre araña 2 15:45 Pasajeros 17:45 Juego de espías 19:45 Apuesta máxima	16:00 - CINE SHAMPOO - \$ 16000 16:00 Su mejor historia 18:00 Rápidos y furiosos 7
		18:00 - EL GRAN PREMIO DE LA COCINA - \$ 38000				12:45 - EL ZORRO - \$ 17000
		13:00 - NOTICIERO TRECE - \$ 32000				13:30 - ALMORZANDO CON MIRTHA LEGRAND - \$ 45500 CON JUANA
		14:30 - 100 ARGENTINOS DICEN - \$ 38000			12:00 - CINE 13 - \$ 16000	
		16:00 - CORTE Y CONFECCION - \$ 42000			12:00 Escalofríos 13:30 El sorprendente hombre araña 2 15:45 Pasajeros 17:45 Juego de espías 19:45 Apuesta máxima	16:00 - CINE SHAMPOO - \$ 16000 16:00 Su mejor historia 18:00 Rápidos y furiosos 7
Famosos	Famosos	Famosos	Famosos	Famosos		
		18:00 - EL GRAN PREMIO DE LA COCINA - \$ 38000				20:15 - CINE SHAMPOO 2 - \$ 16000 Persiguiendo a Abbott
		20:00 - TELENOCHE - \$ 64000			21:30 - LA NOCHE DE MIRTHA - \$ 94000 CON JUANA	22:00 - EL MUNDO DEL ESPECTACULO - \$ 57000 Asesino: misión venganza
		21:00 - BIENVENIDOS A BORDO - \$ 167000				23:45 - PASION POR EL FUTBOL - \$ 44000
		22:45 - TE DOY LA VIDA - \$ 169000			00:30 - LOS EXPERTOS 2 - \$ 22000	00:30 - CUCINARE - \$ 22000
		00:00 - SINTESIS - \$ 25000				
		00:45 - CUCINARE - \$ 22000				

Fuente: Artear

En función al tarifario se pactaran 2 spot diarios de Lunes a Viernes, por lo que el costo total semanal asciende a \$960.000.

Spot 10" 2 veces x día toda la semana (Lu a Vi) \$960.000	Cantidad de semanas pactadas 16 (Sep/ Oct/ Nov/ Dic 2021)	Estimado total incentivo clientes \$15.360.000
---	---	---

Refuerzos mensuales (Todo el mes) \$3.840.000 (costo mensual)	Cantidad de semanas pactadas Ene a Jun 2022 Jul 2022 a Jun 2023 (Periodo 2) Jul 2023 a Jun 2024 (Periodo 3)	Estimado total incentivo clientes \$115.200.000
--	--	--

Anexo 5

Tabla 11: Diagrama de Gantt

PLAN	ACTIVIDAD	PERIODO 1												PERIODO 2												PERIODO 3	RESPONSABLE
		MES												MES													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		
		jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23		
1	1																										Gte de Marketing
	2																										Gte de Marketing
	3																										Jefe de Desarrollo de RRHH
	4																										Gte de Marketing
	5																										Gte de Marketing
	6																										Gte de Operaciones
	7																										Gte Comercial
	8																										Gte Comercial
	9																										Gte Comercial
	10																										Gte Comercial
2	1																									Gte Comercial	
	2																									Gte de Impuestos y Legales	
	3																									Gte Comercial	
	4																									Gte de Sistemas	
	5																									Gte de Marketing	
	6																									Gte de Operaciones	
	7																									Gte Comercial	
3	1																									Gte de Marketing	
	2																									Gte de Marketing	
	3																									Gte de Sistemas	
	4																									Gte Comercial	
4	1																									Gte de Marketing	
	2																									Gte de Marketing	
	3																									Gte de Marketing	
	4																									Gte de Marketing	
	5																									Gte de Marketing	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6

Tabla 12: Flujo de Fondos

		Periodo 1												Periodo 2	Periodo 3	TOTAL
		Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun			
EGRESOS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Definición y desarrollo de contenidos para diarios, web y redes sociales.	19.231.040															
Incentivo personal del área comercial por apertura de nuevas cuentas.				2.720.000	2.720.000	2.720.000	2.720.000	2.720.000	2.720.000	2.720.000	2.720.000	2.720.000	2.720.000	27.200.000	27.200.000	81.600.000
Bonificación incentivo por presentación de potenciales clientes.				2.494.000	2.494.000	2.494.000	2.494.000	2.494.000	2.494.000	2.494.000	2.494.000	2.494.000	2.494.000	24.930.000	24.930.000	74.800.000
Costo incentivos supermercados					16.170.000	16.170.000	16.170.000	16.170.000	16.170.000	16.171.000	16.171.000	16.171.000	16.171.000	145.533.000	145.533.000	436.600.000
Costo bonificación clientes					19.000.000	19.000.000	19.000.000	19.000.000	19.000.000	19.000.000	19.000.000	19.000.000	19.000.000	171.000.000	171.000.000	513.000.000
Costo incentivo Comercio Amigo				272.900	272.900	272.900	272.900	272.900	272.900	272.900	272.900	272.900	272.900	2.729.000	2.729.515	8.187.515
Refuerzo de impacto								3.840.000	3.840.000	3.840.000	3.840.000	3.840.000	3.840.000	46.080.000	46.080.000	115.200.000
TOTAL EGRESOS	19.231.040	0	0	5.486.900	40.656.900	40.656.900	40.656.900	44.496.900	44.496.900	44.497.900	44.497.900	44.497.900	44.497.900	417.472.000	417.472.515	1.229.387.515
INGRESOS																
Acciones incremento de Clientes					30.316.000	30.316.000	30.316.000	30.317.000	30.317.000	30.317.000	30.317.000	30.317.000	30.317.000	272.850.000	272.850.000	818.550.000
Acciones en Supermercados					18.191.000	18.195.000	18.195.000	18.195.000	18.195.000	18.195.000	18.195.000	18.195.000	18.195.000	163.750.000	163.750.000	491.251.000
Acciones Clientes Amigos					4.853.300	4.853.300	4.853.300	4.853.300	4.853.300	4.853.300	4.853.400	4.853.400	4.853.400	43.660.000	43.660.000	131.000.000
TOTAL INGRESOS	0	0	0	0	53.360.300	53.364.300	53.364.300	53.365.300	53.365.300	53.365.300	53.365.400	53.365.400	53.365.400	480.260.000	480.260.000	1.440.801.000
NETO		0	0	-5.486.900	12.703.400	12.707.400	12.707.400	8.868.400	8.868.400	8.867.400	8.867.500	8.867.500	8.867.500	62.788.000	62.787.485	211.413.485

Fuente: Elaboración propia