

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA TARJETA NARANJA S.A. “REESTRUCTURACIÓN A TRAVÉS DE
UN NUEVO ENFOQUE”**



Nombre y Apellido: Segura, Darío Exequiel

DNI: 33.892.263

Legajo: VADM07399

Profesor Director TFG: Dr. Carlos Vittar

RESUMEN

Tarjeta Naranja es una empresa consolidada y con mucha historia en la República Argentina, que ha sabido mantenerse y crecer a pesar de los vaivenes económicos del país a lo largo de los años. El presente trabajo se fundamenta en la realización de un plan estratégico que permita aumentar la rentabilidad en un 10% de su cartera de productos a través de una fuerte inversión tecnológica en digitalización.

Con la finalidad de aumentar la comprensión y aplicación de la propuesta, este documento cuenta con: un análisis de situación, un marco teórico seguido de una discusión y diagnóstico, y finalmente una propuesta de aplicación y conclusiones.

Como primer paso se efectuó un análisis de la situación a través del contexto y la estructura organizacional en el que se encontraba la empresa durante el año 2020 y 2021, durante la pandemia. A través de distintas herramientas administrativas de análisis se obtuvo el diagnóstico y posteriormente la propuesta para superar los puntos débiles y aprovechar los fuertes. Dicha propuesta superadora se basa en una inversión fuerte en mejoras estructurales a través de la digitalización, capacitaciones del personal y mejora de la imagen obteniendo un ROI positivo.

El trabajo cuenta con una propuesta de aplicación donde se detalla un objetivo general, seguido de objetivos específicos y planes de acción para llevarlo a cabo.

Palabras clave: planificación estratégica – Adaptación – Tecnología – Digitalización.

ABSTRACT

Tarjeta Naranja is a consolidated company with a long history in the Argentine Republic, which has managed to maintain itself and grow despite the economic ups and downs of the country over the years. This work is based on the realization of a strategic plan that allows to increase profitability by 10% of its product portfolio through a strong technological investment in digitization.

In order to increase the understanding and application of the proposal, this document includes: a situation analysis, a theoretical framework followed by a discussion and diagnosis, and finally a proposal for application and conclusions.

As a first step, an analysis of the situation was carried out through the context and organizational structure in which the company was found during 2020 and 2021, during the pandemic. Through different administrative analysis tools, the diagnosis was obtained and subsequently the proposal to overcome the weak points and take advantage of the strengths. This improvement proposal is based on a strong investment in structural improvements through digitization, staff training and image improvement, obtaining a positive ROI.

The work has an application proposal where a general objective is detailed, followed by specific objectives and action plans to carry it out.

Keywords: strategic planning - Adaptation - Technology - Digitization.

INDICE

RESUMEN	2
ABSTRACT	3
INTRODUCCIÓN	6
ANÁLISIS DE SITUACIÓN	8
Análisis del Macroentorno de la Empresa	8
PESTEL	8
Factores Políticos	8
Factores Económicos.....	9
Factores Sociales y Culturales	9
Factores Tecnológicos	10
Factores Ecológicos	11
Factores Legales	12
Análisis del Microentorno de la Empresa	12
Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas (Michael Porter)	12
Rivalidad entre competidores	12
Amenaza de nuevos competidores.....	12
Poder de Negociación de los Proveedores.....	13
Poder de Negociación de los Consumidores.....	13
Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos.....	13
Análisis Interno.....	13
Cadena de Valor	13
Actividades Primarias	13
Logística Interna, Operaciones y logística Externa.....	13
Marketing y Ventas	14
Servicios.....	14
Actividades de Apoyo	14
Análisis de la Cadena de Valor	15
Análisis de FODA	16
MATRIZ BCG	18
MARCO TEÓRICO.....	19
DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN	22
PROPUESTA	24
Objetivo General:	24

Objetivos Particulares:	24
Alcance:	25
Recursos	26
Planes de Acción.....	26
Plan de Acción Nº 1	26
Plan de Acción Nº 2	28
Plan de Acción Nº 3	29
Presupuesto	30
Medición	33
CONCLUSIONES	35
BIBLIOGRAFÍA.....	37
Tabla 1 - Análisis PESTEL	8
Tabla 2 - Análisis FODA	16
Tabla 3- Presupuesto Propuesto	30
Tabla 4- Marco de Tiempo - Diagrama de Gantt.....	32
Tabla 5 - Cash Flow Proyectado	33
Tabla 6 - Cálculo VAN, TIR y ROI.....	33

INTRODUCCIÓN

En el presente informe se llevó a cabo un análisis estructural e integral de la empresa Tarjeta Naranja. Esta organización cuenta con 50 años de arduo trabajo para posicionarse en el país como uno de los líderes en su rubro. Su sede central se encuentra en la ciudad capital de Córdoba y, actualmente, cuenta con 202 sucursales que están diseminadas en cada una de las provincias de Argentina, y donde operan aproximadamente 4.500.000 clientes. (Reporte de Sustentabilidad Naranja, 2020).

Se inició como una simple casa de deportes en el año 1969 con la participación de dos profesores de Educación Física: David Ruda y Gerardo Asrin. Gracias a su emprendedurismo constante, consiguieron convertir una pequeña tarjeta de identificación de cliente en una tarjeta de compras, naciendo en 1985 lo que se conoce hoy como Tarjeta Naranja. Y, en 1995, se produjo su gran salto, cuando el Banco Galicia se incorporó como accionista acelerando su expansión. Con el tiempo siguió aliándose estratégicamente con Visa, Mastercard y American Express, convirtiéndose en la empresa que es actualmente.

Sus funciones principales son brindar servicios financieros y no financieros que, como lo indica a lo largo de su reporte, tiene como principal estrategia mejorar la experiencia del cliente y obtener eficiencia en sus costos. La manera en la que el cliente consume, los medios de pago, la comunicación y las formas de difusión, han ido cambiando y evolucionando, por lo que Tarjeta Naranja no puede quedarse atrás. Por lo que, actualmente está buscando adaptarse a los cambios tecnológicos, sociales y sanitarios de manera de no perder terreno con la competencia vigente y nueva.

La búsqueda de este análisis y planificación estratégica se alinea a la visión que evocan, “Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros y, a la vez, la más admirada y querida por colaboradores, clientes y comunidad en general.” Como así también lo explica David Ruda en su entrevista con Carlos Manzoni (Manzoni C., 2015) "Lo nuestro fue una sucesión de oportunidades aprovechadas" y, con esto en mente, se infiere que, mediante la aplicación de nuevos negocios al sistema de Naranja, permitiría beneficiarse de ello.

Por estas razones, este trabajo busca cambiar la perspectiva de la organización a través de una reestructuración y nuevo enfoque en el comercio electrónico, generando una mayor rentabilidad en su cartera de productos (los cuales son llamados ecosistema por la propia empresa).

Intentando conseguir la solución a esta problemática, se considera a la diversificación a través del cual se obtienen oportunidades para articular las relaciones de la cadena de valor entre negocios, y sus correspondientes estrategias para sostener una ventaja competitiva. Esto significa que una organización que logra diversificarse en negocios que estén relacionados con su cadena de valor (ya sea tecnología, logística, producción o clientes) adquiere una ventaja contra aquellas compañías que no lo tienen. (Thompson, Strickland y Gamble, 2008).

En ese sentido, uno de los casos más emblemáticos se observa a través de la empresa multinacional Ebay. Esta organización utilizó una estrategia de crecimiento a través de la concentración usando la integración vertical aplicando la tecnología como medio para resolverlo, convirtiéndose en propietario de un negocio de pagos en línea que le ayudó a proporcionar transacciones más seguras y controlar uno de sus procesos más críticos. Así lo ejemplifica Robbins y Coulter (2014).

Es por esto, que la empresa debe realizar una nueva reestructuración de su negocio para enfocarse principalmente en su cartera de productos, ayudado por la tecnología, que le permita afianzar su logro obtenido, para crear una economía de alcance, que es el resultado directo de eficiencias en la correspondencia estratégica de las cadenas de valor de negocios relacionados. (Thompson, et al., 2008).

ANÁLISIS DE SITUACIÓN

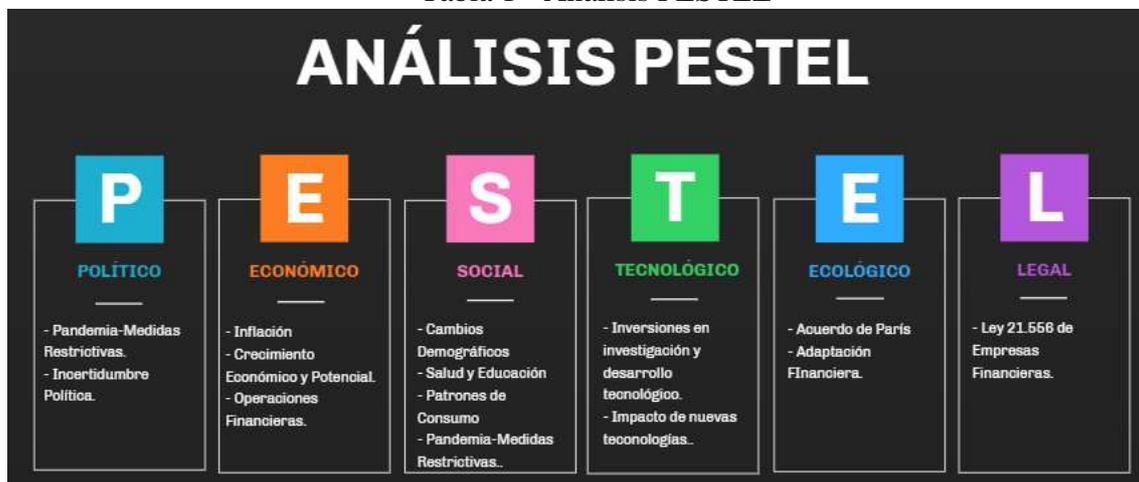
Tarjeta Naranja es una empresa con 50 años de trayectoria, con su sede central en Córdoba capital, pero desplegada en cada una de las provincias de Argentina, de acuerdo a su reporte de sustentabilidad. Está organizada a través de un directorio en las cuales se comprenden las direcciones de sistemas, de operaciones, comercial, y la gerencia de auditoría y de seguridad de la información. Sus principales ganancias se obtienen de los clientes o consumidores, como así también de empresas, o como ellos los llaman, comercios amigos. Su modelo de negocios reparte la atención de manera física y online.

Actualmente, la transformación digital es un hecho en la mayoría de las empresas, y es por eso que se ha identificado que el principal problema de Tarjeta Naranja es la lenta adaptación a este proceso, por lo que con este plan estratégico, el objetivo es penetrar en los consumidores de manera digital, veloz y eficientemente.

Análisis del Macroentorno de la Empresa

PESTEL

Tabla 1 - Análisis PESTEL



(Fuente: elaboración propia)

Factores Políticos

Medidas restrictivas: durante el año 2020 y hasta la actualidad existe un único personaje protagonista: el virus Sars-Cov-19. Al comienzo de los contagios, en Marzo del 2020, el presidente de la República Argentina, el Dr. Alberto Fernández aclaró que su agenda principal sería la salud de los habitantes y con ello aplicó su plan. Se adoptó una

política estricta cerrando las instituciones educativas, imposibilitando la concurrencia presencial en lugares de trabajo, eliminando eventos públicos y la introducción de fuertes restricciones en el acceso al transporte público. (Azerrat, Ratto, y Fantozzi.,2020).

Incertidumbre: continuando con el análisis, se observa que el desafío principal que va a enfrentar el gobierno se basa en cómo sostener las medidas restrictivas y cómo flexibilizarlas progresivamente sin que ello afecte el número de nuevos contagios y a la espera de las vacunas que siguen sin llegar (Azerrat, et al., 2020)

Factores Económicos

Inflación y aumentos: En el año 2019 (Año pre-pandemia) hubo una caída del nivel de actividad al 3% y la mayor tasa de inflación 53,8% en los últimos 28 años. Además, bajó un 23% el crédito en pesos del sector privado, debido a bajos niveles de producción, consumo e inversión lo que llevó a crear incertidumbre por los ingresos reales futuros y altas tasa de interés. (Reporte de Sustentabilidad Naranja, 2019)

En el año 2020, ya con la pandemia instalada, se produjo una tasa de inflación del 36,1% y los mayores aumentos de precios se dieron en salud, recreación y cultura y transporte, mientras que los menores precios se dieron en los rubros de educación, comunicación y varios. Así lo informó el Instituto Nacional de Estadísticas (INDEC, 2020).

Crecimiento económico: se observa que comparativamente entre el año 2020 y el 2019 el uso de Tarjetas de Débito crecieron un 14,29% mientras que las de crédito disminuyeron en un 11,52%. Por otra parte, hubo un fuerte aumento del 402,10% en el uso de las tarjetas prepagas, el cual se explica principalmente debido a la tarjeta AlimentAR. (Prisma Medios de pago, 2020)

Y con respecto a los volúmenes de compras con tarjetas de crédito, se observa un aumento del 18,23% en los planes de cuota, un aumento del 27,20% en planes de cuotas “Ahora” y una disminución de las compras en un pago de hasta un 54,57%. (Prisma Medios de pago, 2020)

Factores Sociales y Culturales

Cambios demográficos: Considerando el último censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas que se efectuó en el año 2010, INDEC (2013) presentó un informe basado en las proyecciones de población para el país. Se estima que para el año 2021 en

el mes de Julio la sociedad proyectada alcanzaría un total de 45.808.747 habitantes en toda la República Argentina.

Salud y Educación: en relación al efecto de la pandemia, el Gobierno Nacional realizó un estudio sobre el impacto del COVID-19 en los hogares de Gran Buenos Aires, entre Agosto y Octubre del 2020, (INDEC, 2021) que permite observar y comparar efectos similares en otras ciudades de nuestro país. Entre los principales indicadores se observó que hubo:

- Disminución de actividad física y del sueño.
- Utilización de la tecnología para educación en niños.
- Aumento del tiempo frente a pantallas (Televisores, celulares, tablets y otros).

Cambio en los patrones de consumo: se impulsó una fuerte inclusión financiera, mediante el uso generalizado de productos y servicios financieros por parte de individuos y empresas. Lo cual permite fortalecer el crecimiento económico y reducir la vulnerabilidad de aquellos que se encontraban fuera del circuito económico. (London, 2020). Uno de los principales indicadores de inclusión financiera es el de cantidad de cuentas bancarias en un país. En Argentina, en el marco de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) 2019-2023 se estimó que actualmente el 80% de la población adulta tiene al menos una cuenta bancaria y una tarjeta de débito asociada. Pero, hasta el momento, en nuestro país, mucha gente no hace uso exclusivo de esta. La Organización Mundial de la Salud (OMS) descartó que el efectivo fuera una causa directa de contagio, pero sí lo es la proximidad con las personas, ya que el uso de efectivo implica largas colas en bancos, cajeros automáticos o en centrales de pagos de servicios. Por este motivo la inclusión financiera junto con la digitalización implicaría una vía importante de prevención del virus. (London, 2020).

Factores Tecnológicos

Vivimos en un mundo que se debe adaptar permanentemente a los cambios tecnológicos que se producen y, así mismo, las empresas deben hacerlo.

Inversiones tecnológicas: muchas personas no quieren digitalizarse debido a que el uso de la misma resulta confusa y difícil. Es por ello que el sector Fintech de Argentina (Empresas Financieras de fuerte impronta tecnológica) debe utilizar recursos para mejorarlo. Entre ellas hay tecnologías que permiten comprar en comercios, enviar y recibir dinero, recargar celular y tarjetas de transporte, como también retirar efectivo de

cualquier cajero de Red Link identificado con el punto efectivo sin necesidad de tener la tarjeta de débito. (Pacheco y Martínez, 2020)

Impacto de nuevas tecnologías: muchas de estas billeteras digitales han sido de la población que se encuentra fuera del sistema financiero, que no tienen cuenta bancaria y que han recurrido a estas plataformas digitales para cobrar el estipendio económico proporcionado por el Gobierno Nacional para la población de menores recursos, denominado Ingreso Familiar de Emergencia. Sin embargo, es importante destacar que existen muchos sectores en Argentina que no cuentan con buen acceso a Internet. El asegurar una infraestructura digital lo suficientemente abarcativa y segura para la población debería cumplir un rol esencial en la agenda política actual y futura. (Pacheco y Martínez, 2020)

Factores Ecológicos

El interés por el medio ambiente crece cada vez más, al mismo tiempo que el deterioro del mismo sigue incrementando al mismo o mayor ritmo.

Acuerdo de París: el 12 diciembre de 2015, en la COP21 de París, las Partes de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático lograron un pacto histórico en la lucha contra el cambio climático. Este acuerdo agrupa a todos los países en una causa común: realizar los esfuerzos necesarios para revertir el curso actual del calentamiento global; y entró en vigencia desde el 04 de Noviembre de 2016. (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2020)

Por su parte, Argentina en el año 2020 se comprometió a disminuir la vulnerabilidad, aumentar la capacidad de adaptación y fortalecer la resiliencia de los diferentes sectores sociales, económicos y ambientales a través de medidas de concientización y construcción de capacidades que le permitan, al país y su población, responder solidariamente al desafío urgente de proteger el planeta. También se sumó a cumplir una meta que limitará las emisiones de gases de efecto invernadero a un nivel 26% inferior a la Contribución Determinada Nacional previamente comprometida en 2016. (MAyDS, 2020)

Adaptación financiera: ya en el mundo de las Tarjetas de Crédito empezaron a surgir, luego de la Pandemia, pagos sin contacto a través de los gadgets o **wearables**, que los bancos han asociado en el pasado a targets específicos como jóvenes, deportistas, mujeres, niños, etc., o bien utilizados en eventos en los que no se aceptaba pago en

efectivo como festivales, estadios y parques de atracciones. Estos dispositivos tienen la ventaja de una disponibilidad directa, no hay que extraerlos de un bolsillo o campera, lo que facilita su utilidad en estos momentos en los que es obligatorio el uso de guantes en las tiendas y establecimientos comerciales. (Pacheco y Martínez, 2020)

La tecnología de pago sin contacto se impone para evitar la propagación del virus, cumpliendo además con la seguridad que deben tener las diferentes opciones de pago para garantizar las transacciones de los clientes. Ha llegado el momento en el que las entidades ofrezcan una mayor variedad de tarjetas y dispositivos que faciliten el pago sin contacto que mejor se adapte a las necesidades del cliente. (Pacheco y Martínez, 2020)

Factores Legales

Dentro de las leyes que impactan a las empresas financieras se encuentra la Ley N° 21.526 sancionada en el año 1977 correspondiente a entidades financieras y no financieras. (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 1977)

Análisis del Microentorno de la Empresa

Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas (Michael Porter)

Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores es alta. Esto es así debido a que existen muchas empresas financieras similares, y donde la mayoría se especializa en diferentes nichos de mercado para obtener una ventaja competitiva utilizando variables como lo son la infraestructura, el desarrollo tecnológico y el capital humano.

Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores es baja. Esto se debe a que en los mercados financieros existen diversos obstáculos a la hora de ingresar, uno de ellos, es el alto nivel de inversión en capital necesario. Incluso si se dispone del capital, el riesgo que genera la actividad se refleja en altas primas de riesgo, creando una gran ventaja para la empresa que ya opera en el mercado.

Otra barrera importante es el valor de la marca, es decir el posicionamiento. Esto supone un esfuerzo muy alto para las empresas que ya se encuentran operando.

Un obstáculo más es el del Canal por el cual se ingresa. En su mayoría, las tarjetas de crédito llegan al cliente a través de alianzas con distintos bancos. No todos los bancos utilizan las mismas tarjetas, pero generalmente se observa que los bancos con mayor

prestigio comercializan tarjetas del mismo nivel. Con la pandemia aparecieron nuevos medios de pago electrónicos y con ello, menos costos en estructura lo que está llevando a nuevos modelos de negocio. Esto no quita que, aquellas empresas ya instaladas, para no quedarse atrás están adaptándose a este nuevo sistema, invirtiendo en tecnología y software productivos.

Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación es bajo, ya que los servicios o productos que ofrecen para su funcionamiento tienen una gran oferta en el país. Otro obstáculo para los proveedores se presenta en la integración hacia atrás por parte de las empresas financieras, porque se hacen capaces a través de equipos de trabajo que pueden desarrollar actividades que eran función de algún proveedor.

Poder de Negociación de los Consumidores

También en este caso el poder de negociación es bajo, ya que el campo de clientes aprovechables para una compañía de tarjetas de crédito es sumamente extenso, y además, no pueden financiar una compra o evitar el desembolso de efectivo sin la garantía que brinda una tarjeta de crédito. Sin embargo, cuando las empresas financieras buscan establecerse en un nicho demográfico de mercado, el poder de negociación de los consumidores crece, debido a que el campo de clientes sobre el cual actuar disminuye.

Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos

La amenaza de productos sustitutos nace cuando aparecen empresas que ofrecen productos que no son idénticos pero en gran porcentaje cubren las mismas necesidades que sus productos y servicios.

El entorno actual, junto a los cambios tecnológicos vinculados a empresas fintech, surgen nuevos productos sustitutos que si no se los toma como amenaza de manera rápida, pueden llegar a disminuir la cuota de mercado de aquellas empresas financieras que no lograron adaptarse.

Análisis Interno

Cadena de Valor

Actividades Primarias

Logística Interna, Operaciones y logística Externa

Estas actividades se refieren a la eficiencia en la gestión de la materia prima, las operaciones que se efectúan para realizar el producto y por último la distribución de la

misma a comercios amigos y clientes. Dentro de la organización funcionan de manera adecuada, permitiendo procesar su ecosistema de productos (tarjetas, préstamos, entretenimiento, naranja online, viajes, préstamos, editorial, pos y tienda electrónica) con cierta eficiencia. Están incorporando la estrategia digital para hacer evolucionar su negocio (como por ejemplo marketing digital, analítica avanzada de datos, sucursales del futuro y naranja X), pero como ya se ha señalado se sigue enfocando en los canales tradicionales y avanza de manera lenta con los nuevos. Pudiendo este último convertirse en una debilidad y disminución de mercado muy prontamente.

Marketing y Ventas

Como lo señalan los reportes económicos y financieros, brindados por la empresa Naranja, se observa a través de los años un leve aumento en las ventas de sus carteras de productos. Esto no quiere decir que en el nuevo contexto se mantenga así.

Con respecto al marketing, la organización ha aumentado sus gastos de publicidad, pero su enfoque prioriza en representar su imagen de responsabilidad ética y ecológica, y no tanto en la promoción, publicidad y conocimiento de sus productos.

Servicios

Los servicios se refieren a muchas áreas involucradas, hasta la post venta del cliente. Uno de los pilares principales de la empresa es crear valor para sus consumidores y por ello todo su foco principal es el cliente.

En este aspecto, Naranja ya utiliza ciertas herramientas tecnológicas que le permiten medir la creación de una relación especial con cada usuario como por ejemplo NPS, que es una herramienta digital que mide la satisfacción de los clientes. Como así también, utiliza los llamadas Customer Journeys, que son equipos de creadores de experiencia para que la interacción con los mismos sea simple, satisfactorio y genere una mejor experiencia con la marca.

Pero la gestión de datos debe ser una constante en todas las áreas de la organización. Como indican Alcaide y Diez (2019), la información del cliente se comunica, distribuye y disemina en todas las áreas de la organización consiguiendo alta información sobre los clientes con mayor capacidad de respuesta.

Actividades de Apoyo

Entre las actividades de apoyo se encuentra la infraestructura de la empresa, administración de recursos humanos, desarrollo de tecnología y aprovisionamiento.

Estos, están enfocados a la migración de canales digitales, generando mayores canales de comunicación. Con base a eso, crearon las denominadas sucursales del futuro, las cuales tienen escaso contacto entre personas y buscan crear una infraestructura que empiece a cambiar de manera gradual con mayor foco online y no tanto offline.

Respecto a la gestión de recursos humanos se evidencia que, en el año 2019, la empresa Naranja consiguió el 2º Puesto en el ranking internacional de Great Place to Work (GPTW) que evalúa y premia los mejores ambientes laborales del mundo y del país, en este caso, dentro de la categoría Empresas con más de 1.000 empleados. Además, siempre busca personas de perfil disruptivo, flexible, con tolerancia a la incertidumbre y una visión exponencial del futuro. Se entiende que vincula la gestión de recursos humanos con el pensamiento central en el cual la cultura organizacional se crea, mantiene, y expresa a través de todas las personas que componen una organización. Y es por ello, que busca mantenerlos capacitados en todo momento.

Con respecto al aprovisionamiento se ve que Naranja utiliza proveedores en todas las actividades, tanto principales como de apoyo. La empresa trabaja con aquellos que comparten sus convicciones y su ética. La característica principal es que eligen proveedores exclusivamente nacionales. Su cadena de suministro queda conformada, en su mayoría por pymes que se dividen en: Proveedores de Producción (los cuales ofrecen servicios e insumos para el corazón de la empresa) y Proveedores de Soporte (necesarios para todo el resto de operaciones).

Análisis de la Cadena de Valor

Una vez analizada la cadena de valor se pueden ver tanto las fortalezas en las distintas actividades principales y de apoyo, como así también varios problemas que presentan las mismas.

El análisis principal de este trabajo hace foco en el aumento de la rentabilidad a través de una reestructuración, buscando una concentración de la energía empresarial (tanto en las actividad principales y de apoyo) en la aplicación de la tecnología para lograr una integración de todos los canales existentes. Esto quiere decir que las ganancias no refieren a tener mayores ventas. Significa adecuarse al nuevo contexto del mundo, adecuar sus actividades y dar a conocer a los demás, para que ninguna de las áreas que actúan en la empresa quede desconectada de la realidad.

Análisis de FODA

Tabla 2 - Análisis FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Finanzas Sanas (3)	Crecimiento del Segmento que utiliza sus productos (3)
Recursos Humanos Fuertes (3)	Innovación tecnológica adaptable a sus negocios (2)
Cultura de innovación tecnológica (1)	Incremento del Recurso Humano tecnológico (3)
DEBILIDADES	AMENAZAS
Desenfoco de Actividad Principal (3)	Inestabilidad política: cambios de decisiones en políticas económicas (2)
Falta de reestructuración (2)	Recesión debido a la pandemia (2)
Comunicación Externa débil (2)	Aparición de nueva competencia tecnológica (3)

(Fuente: elaboración propia)

Se agrega un Anexo 1 y 2 donde se encuentra efectuado una matriz de totales y porcentajes y un balance estratégico.

Se puede concluir que la empresa tiene un balance estratégico general ligeramente favorable hacia el factor de oportunidad el cual representa un 51% contra las debilidades y amenazas de un 49%, lo que supone un riesgo muy alto en conjunto, y por tanto se deberá centrar la atención en este aspecto de la empresa para que las medidas que se van a proponer contribuyan a su modificación en el largo plazo.

Lo mencionado arriba quiere decir que hay aspectos específicos que son favorables y algunos desfavorables. En base a esto hacemos una mención a cada uno de los aspectos de manera resumida:

Fortalezas: finanzas sanas. Este aspecto se observa en los documentos económicos y financieros presentados por la empresa. Al tener finanzas ordenadas en la contabilidad, le proporciona a la organización la posibilidad, en el caso de querer generar cambios, de poder efectuarlos sin tener que recortar gastos en otras áreas, por lo menos en el corto plazo. A esto se le suma recursos humanos fuertes ya que fueron seleccionados como uno de los mejores lugares para trabajar, siendo uno de las áreas críticas si se quieren generar una reestructuración y capacitación de los mismos. Sumado a ello que Naranja cuenta con cultura de innovación tecnológica, buscando adaptarse a los cambios globales.

Debilidades: hay un desfoco de la actividad principal, que deriva a una falta de atención a algunos objetivos que tendrían que convertirse en principales en el corto plazo para luego ir incorporando otras actividades que aporten esencialmente a ella. Esto no

significa que deba desatenderse al cliente. La visión de Naranja busca ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros tanto en colaboradores, clientes y comunidad en general y en su misión busca hacerlo a través de la tecnología. Pero decirlo es más fácil que hacerlo. La integración debe realizarse más rápido y darlo a conocer a los clientes, porque sino estaría demostrando un desfase entre la tecnología y el cliente, que llevaría a perder rentabilidad.

A ello, se suma una comunicación al exterior que muchas veces termina confundiendo a los consumidores más de lo que aporta. El cliente debería poder vincularse a Naranja con uno o más productos de manera fluida, permitiendo el acceso a los demás en la misma plataforma, sin tener que conseguirlo por otro medio. A eso se refiere en parte a la omnicanalidad.

Oportunidades: el crecimiento del segmento que consume se refiere a la adaptación de los mismos a los distintos canales que propone Naranja. Esto significa mayores oportunidades de rentabilidad en el corto plazo, sumado al aumento de accesos debido a la pandemia. Los recursos humanos tecnológicos que empiezan a surgir en esta era son la oportunidad de lograr una adaptación más rápida, pero para ello se debe actuar en el mercado laboral, porque la competencia cada vez va a ser más fuerte. La innovación tecnológica se refiere a la amplia gama de herramientas que están surgiendo para mejorar las actividades principales y de apoyo de la empresa, como así también aquellas que son necesarias para analizar a los clientes y proporcionarles un servicio cada vez más personalizado.

Amenazas: inestabilidad política. ¿es una amenaza? Inclusive, en los documentos económicos de Naranja, se menciona que se desconoce qué va a suceder en el corto plazo, pero se debe aclarar que es una amenaza general para todas; quien pueda adelantarse aunque sea un poco, puede hacer la diferencia que le permita conseguir mayores ventas y mercado. Lo mismo se menciona para la recesión. A esto, se le suma el mercado tecnológico actual y el que está por venir. Nuevos tipos de empresas fintech con menores costos en infraestructura pueden generar cambios y a los cuales se debe atacar o adelantarse estando atento a la cultura organizacional de la empresa para que no suceda lo que actualmente pasa en la organización, la cual busca actualizarse a toda costa sin conseguir una buena integración en sus actividades.

MATRIZ BCG

Dentro del Ecosistema Naranja, donde se describieron todos los productos a disposición que ofrece la Empresa, podemos clasificarlos de la siguiente manera:

- Estrella: tienda naranja, app naranja y online naranja. Como explica su resumen de situación económica, este Marketplace duplicó su facturación por tercer trimestre consecutivo durante el 2020. La mitad de los pagos electrónicos fueron generados a través del botón de pago en naranja online y App Naranja. Todos los canales digitales evidenciaron un fuerte crecimiento debido a la cuarentena obligatoria.
- Vaca: Tarjetas, préstamos y seguros y asistencias. Por decirlo de alguna manera son los productos estables que le permiten a la empresa mantenerse en el mercado como los líderes que son. Los seguros y asistencias aumentaron gracias a los canales digitales.
- Interrogantes: Los productos Ajnaran (tarjeta que se imprime en el momento, para que el titular pueda realizar compras de manera inmediata), tarjeta Pos y la nueva Naranja Mastercard Contactless (operaciones de pago sin contacto) se incorporan en esta parte de la matriz. Hasta el momento no se puede predecir cuál será su evolución.
- Productos perro: editorial, viajes y entretenimiento. Son aquellos productos con escasa cuota de mercado y que generan poca liquidez.

MARCO TEÓRICO

A continuación, a través del marco teórico del trabajo, se va a realizar un análisis de los conceptos más importantes extraídos de recursos bibliográficos y científicos, que refieren a los conceptos relacionados al problema sobre el cual se quiere hacer hincapié en la empresa.

Tomando en consideración autores como Michael Porter, Henry Mintzberg y Chiavenatto (Ver Anexo N° 3) la planeación estratégica es la vía o camino que toma toda empresa por un período generalmente largo y global utilizando estrategias, objetivos y planes para poder cumplir de manera eficaz y eficiente lo propuesto.

Se agrega a ello que la misma es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten a una empresa alcanzar sus objetivos, buscando optimizar las tendencias de hoy para mañana. Un plan estratégico es el resultado del difícil proceso de elegir entre numerosas alternativas buenas, pero también de la vinculación con los planes operativos de la empresa e indica el compromiso de la organización con ciertos mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos, en lugar de otros cursos de acción con menores resultados. (Fred, David. 2017).

Es por ello, que se deben obtener ventajas competitivas frente a otras empresas. Por ejemplo Apple prácticamente carece de fábricas propias, mientras que su rival Sony tiene 57 fábricas de electrónicos, permitiéndole a Apple ser financieramente más eficiente. Pero no basta con eso. La ventaja tiene que mantenerse consistentemente a través de una adaptación sostenida frente a los cambios en tendencias y acontecimientos externos y en las capacidades, competencias y recursos internos y también en la formulación y evaluación de planes que capitalicen esos factores. (Fred, David. 2017).

Existen distintos tipos de estrategia, como se ve en el Anexo N° 6. Este trabajo se va a enfocar principalmente en la siguiente:

- Estrategia de diferenciación: una organización se diferencia de sus competidores cuando proporciona algo único que es valioso para los compradores más allá de simplemente ofrecer un precio bajo. Esta diferenciación no surge de considerar a la empresa agregada, sino que surge de las actividades específicas que la misma desempeña y de cómo afectan al

comprador, es decir que proviene de la cadena de valor. Visto así, cualquier actividad es potencialmente una fuente de exclusividad. Existen diversos tipos de estrategia: materias primas e insumos, actividades de desarrollo tecnológico, actividades de operaciones, logística interna y externa, ventas y marketing. (Porter. 1991). Un aspecto clave para generar diferenciación se da cuando en el sector de la empresa el cambio tecnológico es veloz y aquellas empresas que no introducen mejoras, pierden con rapidez el mercado. (Thompson, Strickland y Gamble. 2008).

Una vez definida la planificación estratégica y los distintos tipos de estrategia se puede puntualizar en los aspectos que se desarrollarán en el trabajo. Uno de ellos es la reestructuración a través de la tecnología, junto a la capacitación del personal, y por último el conocimiento del cliente a través de este cambio de perspectiva.

Con respecto a la inversión tecnológica, las empresas que deciden emplear internet como un canal exclusivo para llegar a los compradores son, en esencia, compañías virtuales desde la perspectiva del cliente. Algunos aspectos a considerar se refieren a atraer la atención a su sitio de internet, y después convertir las visitas a su página en ingresos y tener una oferta amplia o estrecha de productos (Ejemplo, en Amazon se ofrecen muchos productos a la vez, u Hotel.com donde persiguen un público objetivo bien definido que busca un producto o categoría de productos particulares). (Thompson, et al. 2008)

Las redes digitales y las nuevas plataformas de comunicación han permitido a las empresas introducir eficiencias en sus relaciones con sus clientes, como por ejemplo Apple que incursionó con los pagos en línea a través de su nuevo producto Apple pay, donde las tiendas pueden localizar a través de Bluetooth su Iphone y así los consumidores hacer compras al menudeo pulsando el dispositivo en las cajas registradoras participantes. (Fred, David. 2017). Pero para aprovechar este potencial de forma óptima, deben cumplirse dos condiciones imprescindibles. Por un lado, el marco en el que las organizaciones se desenvuelven debe contar con la infraestructura tecnológica necesaria, y por otro, las entidades deben implantar procesos de transformación digital que les permitan ser más competitivas. (Colegio de economistas de Madrid, 2020)

Así vemos que, la digitalización no es una opción, sino que se ha convertido en una obligación. El e-commerce supone un factor imprescindible para llegar a nuevos

mercados. No solo permite a las empresas interactuar con nuevos y potenciales consumidores, sino que también brinda una oportunidad para entender mejor los mercados, con estrategias digitales test and learn. El cliente es cada vez más digital, lo que exige una interacción directa y constante. (Colegio de economistas de Madrid, 2020).

Con respecto al desarrollo y capacitación personal, se observa que se han encontrado nuevas formas de enseñar a los empleados a través de la tecnología y comunicación virtual. Esto además permite mayor rapidez, mayores didácticas masivas y personalizadas y, todo esto, a menor costo por capacitado. Deben estar alineadas a la visión y misión de la empresa y también al cumplimiento de objetivos cuantificados (en lo posible) a través de cronogramas establecidos. Sumado a esto las capacitaciones deben ser evaluadas para conocer el nivel de eficacia y eficiencia que tuvo el mismo, la satisfacción del personal en relación al evento que se llevó a cabo y las mejoras que verdaderamente se produjeron producto de la misma. Finalmente, el nivel de rentabilidad de inversión realizada por parte de la empresa (ROI) en la capacitación. (Louffatt, Enrique. 2017).

Por último, se encuentra la necesaria comunicación externa de esta reestructuración a los clientes. Una organización con una sólida cultura de servicio valora el cuidado que da a sus clientes. Cada actividad que se trabaja con ellos tiene que ver con la comunicación, ya sea cara a cara, por teléfono o correo electrónico o a través de otros canales. (Robbins, 2014)

Por esto, al desarrollar un programa de publicidad, los gerentes de marketing siempre deben iniciar con la identificación del mercado meta y los motivos de los compradores (Ejemplo: P&G ha logrado incrementos porcentuales de dos dígitos en las ganancias por ventas gracias a los anuncios que describen la eficacia de los productos antiedad Olay Definity y el champú Head & Shoulders Intensive Treatment). Además, existen distintos tipos de objetivos publicitarios: informar, persuadir, recordar o reforzar (Kotler y Keller ,2012). En este trabajo se hará hincapié en la publicidad informativa, que tiene como meta crear conciencia de marca y conocimiento de nuevos productos o nuevas características de productos existentes (Ejemplo: para promover su sistema OnStar de protección, seguridad e información mediante tecnología GPS en sus vehículos, GM lanzó la campaña “Real Stories” en 2002, donde se utilizaron experiencias reales de suscriptores, logrando para el 2005 una conciencia del 100% entre los consumidores que buscaban comprar un vehículo nuevo). (Kotler y Keller ,2012).

DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN

En este apartado se indican los aspectos sobre los que debe trabajar la empresa analizada, Naranja, para lograr la mejora de su problemática.

Tal como se ha planteado en el análisis situacional y más específicamente en su FODA, la empresa cuenta con varias fortalezas y oportunidades que le van a permitir lograr un aumento en sus ventas. Sin embargo, su actividad se ve muy influenciada por la situación actual de pandemia, como se mencionó en el análisis PESTEL. Un informe extraído de Engagment Report de Twilio (Colegio de economistas de Madrid, 2020), señala que el covid ha acelerado una media de seis años las estrategias de comunicación de las empresas, es decir, lo que habrían tardado por término medio seis años, lo están llevando a cabo en estos momentos, con diferencias entre países y donde el 92% de las organizaciones estiman probable aumentar el número de canales de comunicación digital, integrando todos ellos a través de la omnicanalidad, y el 79% de los presupuestos corporativos para la transformación digital se han visto incrementados por la crisis.

A esto se le agrega que Tarjeta Naranja presenta una cartera de productos que no se ha adaptado de manera eficaz a este entorno, haciéndolo muy gradual. Esto puede llevar a que la competencia gane terreno, desplazándolo; como lo muestra el mercado en sus informes financieros. Los canales digitales de Naranja evidenciaron una significativa curva de crecimiento, alcanzando 600 mil nuevos usuarios. Tienda Naranja duplicó su facturación, aumentaron los pagos electrónicos y el Hot Sale marcó un hito en la cantidad de transacciones concentrando más del 50% de las ventas de todo el tercer trimestre del 2020. Las ventas de seguro se efectuaron en mayor cantidad a través de canales electrónicos también.

Para responder a esto se le propone a la empresa aumentar su rentabilidad en su cartera de productos, incrementado la presencia de Naranja en tecnología y comunicación a través de una reestructuración de su ecosistema. Para ello, se buscará una estrategia de diferenciación explotando sus canales digitales y reemplazando los canales existentes offline.

De esta manera, lo que se busca es que la organización se adapte de manera rápida y no se quede atrás, vinculándose a las necesidades de los clientes, los cuales buscan servicios veloces, en línea y transacciones en tiempo real, lo cual se traduce en una preferencia por los canales digitales y móviles. Esto lleva a la omnicanalidad (sucursales,

teléfonos móviles y computadoras) teniendo toda la infraestructura interconectada de forma tal que se ofrezca al cliente la misma información y el mismo servicio a través de ellos.

Para lograr esta reestructuración se debe invertir tanto en personal idóneo, como así también en educar a los empleados actuales obteniendo la sintonía de la nueva planificación estratégica.

Ya instalados los cambios, se deben comunicar a los clientes, por medio de una campaña publicitaria informativa que les permita ver estas modificaciones para que el aumento de rentabilidad (a través de mayores ventas de la cartera de productos) se convierta en una realidad. El componente que diferencia un producto del otro es la emocionalidad que provee, dejando de ser un mero bien o servicio para convertirse en una experiencia. Se debe buscar vender el producto adecuado, al cliente adecuado, en el momento adecuado y al precio adecuado, vendiendo las unidades de la forma más rentable posible en el canal de distribución adecuado, con la mejor estructura de precios. (Alcaide y Diez, 2019).

PROPUESTA

Teniendo en cuenta el análisis de situación y diagnóstico se llega al plan donde se va a describir, explicar y fundamentar una propuesta ideada como alternativa válida y eficaz para solucionar el problema identificado en la empresa trabajada. Esta problemática se refiere a generar mayor rentabilidad a través de un nuevo enfoque y reestructuración, trabajando con los siguientes objetivos:

Objetivo General:

Aumentar la rentabilidad de la cartera de productos en un 10% respecto al año 2022, generando mayores ingresos operativos y disminuyendo los costos, a través de la reestructuración y enfoque de digitalización en el período 2022-2023.

La búsqueda de este objetivo se justifica debido a que la velocidad de la digitalización se expandió gracias a la pandemia, obligando a todas las empresas a encontrar nuevas formas de adaptarse al cliente para sobrevivir. Se estima que el coronavirus aceleró este proceso unos 6 años. (Colegio de economistas de Madrid, 2020)

Esto significa que, adaptarse rápidamente y de manera fuerte a las nuevas tecnologías, va a permitir ahorrar costos y aumentar las ventas como explica Tarjeta Naranja, en su último resumen financiero del año 2020. En dicho informe se observa que las transacciones digitales escalaron de un 29% a un 48% (de los cuales el 58% es realizado por medios de pago propios).

Siguiendo con ello, se estima sólo en un aumento del 10% porque para lograr el incremento de rentabilidad los pasos son lentos y llevan una gran inversión, que se espera se verá un crecimiento sostenido durante los años siguientes después de cumplirse el objetivo. A este aumento, además, se le suma las amenazas que se observaron en el análisis PESTEL del contexto político y económico que se vive en el país junto a la incertidumbre de la pandemia y post-pandemia.

Objetivos Particulares:

- 1) Captar nuevos clientes que permitan aumentar un 10% la cartera de productos, a través de plataforma digital, obtenido con una mayor inversión en el sector de tecnología de la empresa en el período 2022-2023.

A través de una nueva inversión de tecnología se impulsa la captación de clientes de todo el país, flexibilizando los contactos, las ventas, mejorando el número de canales online e integrándolos a través de la omnicanalidad. A eso se le suma la transformación digital en los presupuestos corporativos, y otras ayudas del rubro tecnológico que colaboren a la integralidad en la empresa.

- 2) Mejorar la imagen corporativa y comercial de la empresa a través de la utilización del marketing digital, posicionándose dentro de los primeros 15° del ranking entre las empresas con mayor reputación en Argentina, y superar la barrera de los 50 puntos en el NPS (Net Promoter Score) durante el período 2022-2023.

La inversión en tecnología para lograr aumentar la rentabilidad debe estar acompañada de un conocimiento pleno, por parte de los clientes y comercios amigos, de los cambios que se están llevando a cabo, junto a la nueva integración propuesta en toda la cartera de productos digitales.

- 3) Dotar de nuevas capacidades al 100% del personal durante el período 2022-2023 correspondientes a las nuevas inversiones en tecnología.

Lograr una capacitación adaptable a todo el personal va a facilitar esta nueva integración y permitirá el conocimiento de las causas y fines del aumento de inversión tecnológica. El recurso humano es uno de los factores mejores utilizados por la empresa. Vincularlos e identificarlos en esta nueva propuesta debe ser importante para que todos contribuyan al aumento de rentabilidad a través de mayor rentabilidad.

Alcance:

El desarrollo del plan estratégico cuenta con un alcance temporal de 2 años, comenzando a aplicarse desde enero del año 2022 hasta diciembre del año 2023, puntualizando en el aumento de rentabilidad y donde luego sería revisado a través de diferentes mecanismos de control para verificar que se haya cumplido con lo propuesto.

Esta propuesta es integral y se aplicará en toda la empresa, haciendo énfasis en el sector de tecnología al principio para luego, ir combinándose con todos los sectores.

Recursos

Recursos económicos: son los recursos que se van a utilizar para llevar a cabo las propuestas:

- Obligaciones Negociables.
- Préstamos financieros y bancarios.

Recursos humanos: se van a utilizar de manera integral, haciendo principal énfasis en el departamento de sistemas vinculado al aumento de inversión, el sector de marketing y el sector de recursos humanos para cumplir con los objetivos específicos. También se utilizarían personas con conocimientos en esta propuesta para dar capacitaciones y dos agencias externas, uno vinculado a la tecnología y otro relacionado al marketing digital.

Recursos tecnológicos: todas aquellas herramientas utilizadas por la empresa para lograr aumentar la rentabilidad. Se invertirá justamente en este ítem para ampliar su capacidad.

Recursos físicos: todos aquellos elementos materiales necesarios para lograr el plan.

Planes de Acción

A continuación se dan a conocer cada uno de los planes que buscan dar respuesta a los objetivos específicos y de esta forma contribuir para la mejora de rentabilidad.

Plan de Acción N° 1

Para cumplir con el primer objetivo particular se llevará a cabo un aumento de la inversión en el sector digital de la empresa, generando una reorganización del “Ecosistema” de Tarjeta Naranja, a través del cual la cartera de productos obtenga una propia identificación.

Para ello se debe construir alrededor de los usuarios un ecosistema de productos y servicios (redes sociales, comercio electrónico, búsqueda, sistemas operativos, tiendas de aplicaciones, etc.) que estén conectados entre sí.

El aumento de inversión va apuntado a tres sectores importantes y vinculados entre sí, a saber:

- 1) Redes de banda ancha y dispositivos móviles inteligentes: esto permite obtener mercados más amplios y generar economías de escala (con menor infraestructura).
- 2) Servicios de computación en la nube: esto permite un ahorro que no se obtiene de los sistemas centralizados tradicionales.
- 3) Utilización y explotación de grandes cantidades de datos (big data): le va a permitir una ventaja sobre la competencia generando información de análisis de riesgo crediticio, eliminación de fraude, mayor personalización de ofertas y asesoramiento financiero automatizado.

Lo que se busca obtener de todos estos sectores es una masa crítica de usuarios en el cual beneficiarse de su retroalimentación positiva y así lograr una mayor concentración de mercado.

Las actividades a realizar por la empresa serán:

- 1) Contratar asesores externos involucrados en el sector digital, los cuales serán seleccionados a través de la Dirección de sistemas de la Empresa. Dicha dirección acompañará y colaborará en todo lo que sea necesario para la fluidez de la toma de decisiones. El plazo será extenso para seleccionar aquellos con propuestas acordes a la transformación digital de la organización.
- 2) Evaluar el sector digital actual de la empresa a través de asesores externos especializados en el tema para lograr identificar todas las políticas de trabajo actuales.
- 3) Propuesta de los cambios necesarios para lograr la modificación del ecosistema de productos a través de una retroalimentación con los clientes y comercios amigos de Naranja.

Este es el momento clave para solucionar la problemática planteada aquí. Al ser una decisión crítica, debe ser evaluada por todas las direcciones, director general, vice-presidente, presidente honorario y presidente. En caso que la propuesta de transformación digital no convenza a la mayoría, se vuelve a la actividad número 1, pero, si sucede lo contrario, el proyecto sigue su curso para cumplir lo necesario proyectado en inversión.

- 4) Reunión con el Director General y las distintas direcciones para alinear todos los departamentos con las nuevas normativas.

- 5) Ejecución de la inversión y modificaciones necesarias presentadas en la propuesta en toda la cadena de valor de la empresa.
- 6) Evaluación y control de los cambios, posterior a la inversión a través de la rentabilidad propuesta junto a los informes económicos y financieros trimestrales como también, los anuales de la empresa.

Plan de Acción N° 2

Mejorar la imagen corporativa y comercial de la empresa, comunicando a los demás su nueva impronta a través de un marketing digital holístico.

Todas las empresas en la actualidad son digitales lo quieran o no. La tecnología tiene un papel clave en este nuevo contexto (sumado a la pandemia), pero es sólo una herramienta que por sí sola, carece de valor. Por eso debe saber cómo utilizarse. Esto significa que la estrategia de comunicación debe estar alineada a la estrategia de negocios.

Los medios sociales son aquellos que deben permitir comunicarse y contactarse con su público de manera más rápida, directa y sin intermediarios. Se deben incluir además los medios tradicionales u offline para que se complementen, pero con miras a que en el corto plazo empiece a utilizarse sólo la comunicación online. Es por ello que este objetivo es comunicar en el corto plazo toda la inversión integrada en el ecosistema de productos a través del sistema POEM (Paid, Owned, y Earned Media) generando presencia a través de:

- Medios propios de Tarjeta Naranja: utilizando la web principal como base de negocios y comunicación.
- Medios pagados: pagos de publicidad en radio, televisión y medios sociales. Se incluye en estos medios sociales los que se denominan medios promocionados que se refieren a tuits promocionados, historias de instagrams pagas e historias patrocinadas en Facebook.
- Medios ganados: son aquellos donde se hablan de Tarjeta Naranja aunque no sean de ellos y no haya una contraprestación arreglada. Como aquellas menciones en medios de comunicación o en redes sociales a través de acciones de publicidad o el boca en boca. Se incluyen aquí las crowdsourcings (plataformas y comunidades que facilitan creación y colaboración entre usuarios y empresas).

Tarjeta Naranja ya cuenta con una dirección dedicada a la comunicación, pero en este objetivo se va a agregar una agencia externa de relaciones públicas que ofrezca un punto de vista distinto al aplicado, siendo conveniente que cuente con experiencia en empresas grandes en una situación similar.

Con base al asesoramiento se va a aplicar la mejora de la imagen a través de una estrategia relacional centrándose en establecer y fortalecer relaciones con los usuarios, aprovechando la bidireccionalidad de los medios sociales. Y también a través de una gestión coordinada donde cada departamento de Naranja tiene cierta autonomía, pero siempre bajo la supervisión y contacto de la dirección de comunicación de la empresa.

Las actividades a realizar por Naranja son:

- 1) Seleccionar un consultor externo o una agencia externa que tenga experiencia en trabajo de empresas grandes para mejorar la imagen corporativa e informar el aumento del sector digital.
- 2) Definir la nueva estrategia comunicacional con toda la empresa.
- 3) Aplicación de los cambios en los medios digitales y los medios tradicionales de manera coordinada buscando generar el conocimiento de los productos.
- 4) Control del impacto que tuvieron las reformas a través del aumento de presencia de usuarios en los distintos canales de Naranja y a través del cálculo del NPS para conocer si se alcanzó el objetivo propuesto.

Plan de Acción N° 3

El aumento en inversión del sector digital y el dar a conocer esta nueva imagen, deben estar acompañados junto al desarrollo y capacitación del personal de toda la empresa.

Esta capacitación debe estar alineada al plan corporativo de la empresa y está basada en competencias, no en actitudes o habilidades. La empresa cuenta con un excelente sistema de capacitaciones integrales, por lo que la incorporación de estas nuevas debe acompañar a las demás.

Como están basadas en competencias y relacionadas en su mayoría a conocimientos teóricos se van a caracterizar por cronogramas y horarios más

estructurados y en menor plazo. Esto se debe a que su unidad de medición puede realizarse a través de exámenes escritos a los colaboradores y empleados.

El tipo de capacitación que se llevará a cabo será la de conferencia, la cual es una capacitación donde un expositor transmite conocimientos teóricos y experiencias profesionales, acerca de un tema específico. Este evento se realizará de manera masiva y en sala acondicionada. Con una duración de 01:30 hs. Con preguntas incorporadas por parte de los empleados. En caso que se extienda el aislamiento social en el país se llevarán a cabo de manera remota.

Las actividades a realizar por Naranja en este plan de acción son los siguientes:

- 1) Selección de los capacitadores en sintonía con los directores, junto con la elección de los temas a tratar. Estas personas deben tener amplio conocimiento y experiencia en el tema.
- 2) Preparación del cronograma de capacitaciones dividida por direcciones y turnos. Las capacitaciones serán programadas a través del sector de recursos humanos de la empresa, coordinando los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para llevarlos a cabo a través de un presupuesto.
- 3) Realización de las capacitaciones.
- 4) Control y evaluación posterior a través de exámenes y cuestionarios para conocer nivel de comprensión de los cambios realizados en la empresa.

Presupuesto

Tabla 3- Presupuesto Propuesto

PRESUPUESTO PROPUESTO		
ACCIONES	PRECIO ESTIMADO	
Plan de Acción N° 1		
Contratación Asesores Externos relacionados a industria del TIC	\$ 750.000,00	
Evaluación de la operatividad digital de la empresa.	\$ 500.000,00	
Propuesta de inversión en sector digital de la empresa	\$ -	
Aprobación de Propuesta	\$ 50.000,00	*CALCULADO EN TIEMPO UTILIZADO PARA ANÁLISIS
Alineación de todas las direcciones de la Propuesta	\$ 50.000,00	
Ejecución de la Inversión Completa.	\$ 2.000.000,00	

Evaluación y control de Propuesta	\$ 750.000,00	
TOTAL PLAN DE ACCIÓN Nº 1	\$ 4.100.000,00	
Plan de Acción Nº 2		
Selección de consultor externo experto	\$ 600.000,00	
Definición de nueva estrategia comunicacional debido a cambios en Inversión sector digital	\$ 50.000,00	*CALCULADO EN TIEMPO UTILIZADO PARA ANÁLISIS
Aplicación de los cambios en toda la empresa y al exterior.	\$ 1.250.000,00	
Control del impacto a través de análisis de Marca y aumento de usuarios	\$ 200.000,00	
TOTAL PLAN DE ACCIÓN Nº 2	\$ 2.100.000,00	
Plan de Acción Nº 3		
Selección de Capacitadores	\$ 400.000,00	
Realización de cronograma de conferencias de Capacitación	\$ 50.000,00	*CALCULADO EN TIEMPO UTILIZADO PARA ANÁLISIS
Ejecución de Capacitaciones	\$ 800.000,00	
Control y Evaluación Posterior	\$ 100.000,00	
TOTAL PLAN DE ACCIÓN Nº 3	\$ 1.350.000,00	
TOTAL PRESUPUESTADO		
	\$ 7.550.000,00	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4- Marco de Tiempo - Diagrama de Gantt

Acciones	Asignado a	Inicio	Número de días	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	jul-23	AGOSTO A DICIEMBRE
Plan de Acción Nº 1																							
Contratación Asesores Externos relacionados a industria del TIC	Dirección de Sistemas	01/01/2022	60	■	■																		
Evaluación de la operatividad digital de la empresa.	Asesores Externos y Dirección de Sistemas	01/03/2022	90			■	■	■															
Propuesta de inversión en sector digital de la empresa	Asesores Externos y Dirección de Sistemas	01/06/2022	60						■	■	■												
Aprobación de Propuesta	Presidente y Directores	01/08/2022	30								■												
Alineación de todas las direcciones con la Propuesta	Presidente y Directores	01/09/2022	45								■	■											
Ejecución de la Inversión Completa.	Dirección de Sistemas	15/10/2022	195										■	■	■	■	■	■	■	■			
Evaluación y control de Propuesta	Dir. de Operaciones y Comercial	01/05/2023	240																	■	■	■	■
Plan de Acción Nº 2																							
Selección de consultor externo experto	Sector de Marketing	16/06/2022	75						■	■	■												
Definición de nueva estrategia comunicacional	Consultores Externos	01/09/2022	90									■	■	■	■								
Aplicación de nueva estrategia comunicacional	Sector de Marketing	01/09/2022	180												■	■	■	■	■	■			
Control del impacto a través de análisis de Marca y aumento de usuarios	Dirección Comercial	01/06/2023	210																		■	■	■
Plan de Acción Nº 3																							
Selección de Capacitadores	Directores	16/06/2022	45						■	■	■												
Realización de cronograma de conferencias de Capacitación	Recursos Humanos	16/06/2022	45						■	■	■												
Ejecución de Capacitaciones	Recursos Humanos	01/08/2022	180								■	■	■	■	■	■							
Control y Evaluación Posterior	Recursos Humanos	01/02/2023	60														■	■	■				

Fuente: Elaboración propia.

Medición

Tabla 5 - Cash Flow Proyectado

CASH FLOW PROYECTADO 2021-2023				
		Inf. 48%	Inf. 40%	Inf. 40%
	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023
Ingresos por servicios	\$ 20.708.647,00	\$ 30.648.797,56	\$ 42.908.316,58	\$ 60.071.643,22
PLAN DE ACCIÓN Nº 1				\$ 6.007.164,32
Egresos Directos por servicios	\$ -3.407.363,00	\$ -5.042.897,24	\$ -7.060.056,14	\$ -9.884.078,59
Total de Ingresos Operativos netos del cargo por incobrabilidad	\$ 32.692.247,00	\$ 48.384.525,56	\$ 67.738.335,78	\$ 100.840.834,42
Gastos de Personal	\$ -7.686.171,00	\$ -11.375.533,08	\$ -15.925.746,31	\$ -22.296.044,84
Impuestos y tasas	\$ -5.260.013,00	\$ -7.784.819,24	\$ -10.898.746,94	\$ -15.258.245,71
Gastos de publicidad	\$ -607.847,00	\$ -899.613,56	\$ -1.259.458,98	\$ -1.763.242,58
Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles	\$ -1.809.235,00	\$ -2.677.667,80	\$ -3.748.734,92	\$ -5.248.228,89
Otros egresos operativos	\$ -6.877.452,00	\$ -10.178.628,96	\$ -14.250.080,54	\$ -19.950.112,76
PLAN DE ACCIÓN Nº 1			\$ -1.990.000,00	\$ -2.110.000,00
PLAN DE ACCIÓN Nº 2			\$ -1.150.000,00	\$ -950.000,00
PLAN DE ACCIÓN Nº 3			\$ -1.090.000,00	\$ -260.000,00
Total egresos operativos	\$ -22.240.718,00	\$ -32.916.262,64	\$ -50.312.767,70	\$ -67.835.874,77
Resultado neto del ejercicio	\$ 3.315.982,00	\$ 4.907.653,36	\$ 2.640.714,70	\$ 12.306.164,91

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 6 - Cálculo VAN, TIR y ROI

Inversión a Realizar	\$ -7.550.000,00
Flujo del período 1	\$ 2.640.714,70
Flujo del período 2	\$ 12.306.164,91

VAN	\$ 22.496.879,61
TIR	46%

Beneficios	\$ 14.946.879,61
Costos	\$ 7.550.000,00
ROI	98%

Fuente: Elaboración propia.

En base al presupuesto y los flujos calculados se puede obtener el VAN, TIR y ROI, los cuales son instrumentos financieros que permiten medir la viabilidad de la propuesta. Se deja en Anexo el Cash Flow completo (Anexo Nº 4) y el cálculo estimativo de las inflaciones 2021, 2022 y 2023 (Anexo Nº 5).

El VAN (Valor actual Neto) indica que se puede efectuar la inversión ya que es positiva. La TIR (Tasa interna de retorno) es la tasa que ofrece una inversión que iguala, en el momento inicial, la corriente futura de cobros con la de pagos, generando un VAN igual a cero. La misma da un 46% siendo positiva para iniciar la inversión. El ROI (Retorno de la inversión) permite medir el rendimiento de la propuesta realizada a través de la inversión. Este cálculo se realizó en base al año 2020 y el aumento de rentabilidad hasta 2022 en un 10% en la cartera de productos, dando como resultado 98%.

CONCLUSIONES

El presente trabajo consistió en la realización de un análisis completo y exhaustivo de la empresa seleccionada: Tarjeta Naranja.

La primera etapa del trabajo se ha basado en el estudio de la situación actual y pasada de esta organización para, posteriormente, realizar un diagnóstico mediante la aplicación de diferentes herramientas administrativas de análisis que permitieron observar y detectar las ventajas, como los problemas, por las cuales atravesaba, para así proponer un plan acorde a las necesidades urgentes de la misma.

Con los resultados obtenidos, se comprende que la empresa está atravesando una serie de cambios que generan diversas controversias internas a la hora de elegir cuáles son los productos que deben tomarse como productos estrellas, y así también dónde hacer foco para generar verdaderos cambios y obtener mayor rentabilidad.

Frente a este contexto, fue necesario diseñar un plan estratégico que permita a la organización volverse más competitiva y permanecer en el mercado a través de un modelo de negocios adaptable a la situación actual.

En el plan se estipula como objetivo general aumentar un 10% la rentabilidad a través del crecimiento de la cartera de productos vía digital en el período 2022-2023. A su vez, se han definido los objetivos específicos, los cuales van a ser los conductores de la meta propuesta. Las actividades se dividieron en cuatro etapas que se interrelacionan y retroalimentan, que, aplicadas de manera progresiva lograrán cumplir los objetivos y el éxito organizacional.

La primera etapa busca aumentar la cantidad de clientes a través de una inversión importante en tecnología que permita a Naranja digitalizarse de manera eficaz y eficiente, obteniendo así un aumento en la rentabilidad.

La segunda etapa, busca generar el impacto a través de la imagen corporativa de la empresa. Esto significa que la búsqueda del aumento de clientes a través de la digitalización, debe estar acompañada a través de una fuerte estrategia de comunicación. Esto debe permitir guiarlos al aumento de la rentabilidad.

Por último, la tercera etapa, debe estar acompañada por el conocimiento y empuje de toda la fuerza laboral de la empresa. Es por ello que las capacitaciones deben permitir

que los empleados entiendan hacia dónde se dirige la organización y puedan expresarlo frente a potenciales clientes.

Esta propuesta y sus planes crean una mejora integral de la empresa a través de la digitalización. Ordenan y complementan todas las áreas sin descuidar la prestación de la cartera de productos y los mejora a través de beneficios reales.

Con respecto a las diversas fuentes de financiamiento, se evidencia que la implementación del presente trabajo aportaría ingresos genuinos a través del aumento de la rentabilidad. Los valores VAN (\$16.625.989) y TIR (46%) hacen viable el proyecto desde la perspectiva financiera.

Esto significa que el plan propuesto va a promover un desarrollo integral de todo Naranja, a través de una fuerte estrategia digital y comercial. Se considera que la puesta en marcha contempla una variable de riesgo bajo, ya que el programa no requiere de una inversión fuera de su órbita, dejando como resultado un buen beneficio para la empresa que puede aumentar a través de los años. Tanto el VAN, como el TIR y el ROI logran demostrar que la propuesta tiene viabilidad financiera.

Recomendaciones

Si bien esta planificación ha trabajado en el aumento de la inversión tecnológica para lograr un mejor desempeño integral se encontraron otros escenarios que pueden ser trabajados con el objetivo de mejorar la rentabilidad o bien disminuir los costos de esta organización.

Así vemos que un aspecto fundamental son las alianzas estratégicas con los emergentes y nuevos mercados fintech. Tarjeta Naranja necesita de nuevas tecnologías, como así también habilidades y talentos que no cuentan para operar en el mundo digital. Estos convenios van a permitir reinventarse a través de incubadoras, plataformas abiertas e inversiones en nuevas empresas y cuya cooperación va a resultar benéfica para los dos. No resulta suficiente invertir internamente en tecnología, es necesario salir a buscar expertos con nuevas ideas para adelantarse a los nuevos cambios.

BIBLIOGRAFÍA

- Aced, Cristina (2018). *Relaciones Públicas 2.0: Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Barcelona. Editorial UOC. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/biblioues21/105393?page=123>
- Alcaide y Diez (2019). *Customer Experience. Las claves de la experiencia de cliente en la era digital cognitiva*. Alfaomega Esic.
- Azerrat, Ratto y Fantozzi, (2020). ¿Gobernar es cuidar? Los estilos de gestión de la pandemia en América del Sur: los casos de Argentina, Brasil y Uruguay. *Núcleo básico de Revistas Científicas Argentinas (Caicyt-Conicet)*, Volumen XXII (Nº 36), 145-176 Recuperado de https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/121503/CONICET_Digital_Nro.c6bf8796-c3a8-43ac-9d3d-bee484fbc73b_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Caso Tarjeta Naranja – Canvas (2021) Obtenido de: <https://siglo21.instructure.com/login/canvas>
- Colegio de Economistas de Madrid. (Octubre 2020). Actividad empresarial en la pandemia de la Covid-19. Nº 70. 1-190.
- Compilado de Cervantes, Octavio Alvarado (2015). *Administración Estratégica. Análisis PEST*.
- Fernandez de Lis y Urbiola Ortún (Diciembre 2018). Transformación digital y competencia en el sector financiero. *Revista de Economía ICE (Información Comercial Española)*. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. – Número 905. Recuperado de: <https://www.mineco.gob.es/stfls/mineco/ministerio/ficheros/libreria/ICE905.pdf#page=75>
- Fred, David (2017). *Conceptos de Administración Estratégica* (Decimoquinta ed.). Pearson Educación. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/biblioues21/108449?page=25>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2020). Índice de Precios al Consumidor. Diciembre 2020. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_21CD878A2A5B.pdf

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2020). Estudio sobre el impacto de la COVID en los hogares del Gran Buenos Aires. Segundo informe de resultados. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/sociedad/EICOVID_segundo_informe.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2013). Estimaciones y proyecciones de población 2010-2040 Total del país. Serie Análisis Demográfico N° 35. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_21CD878A2A5_B.pdf
- Koontz, Weihrich y Cannice (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. (Decimocuarta ed.) D.F. México. McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Kotler y Keller (2012). *Dirección de Marketing*. (Decimocuarta ed.). México. Pearson Education, Inc.
- London, Silvia (Mayo 2020). Documento de Trabajo. La investigación en Ciencias Sociales en tiempos de la Pandemia por COVID-19. Recuperado de: https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/108416/CONICET_Digital_Nro.83e52107-55ba-4aff-a3a6-d8eacd2b6747_B.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Louffatt, Enrique (2017). *Capacitando al personal*. Perú. Editorial Pearson. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/biblioues21/136605?page=55>
- Manzoni, C. (24/08/2015). Casos. La historia detrás del profesor de educación física que fundó un imperio financiero. Diario La Nación. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/la-historia-detras-del-profesor-de-educacion-fisica-quefundo-un-imperio-financiero-nid1821309/>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (Diciembre 2020). Segunda Contribución Determinada a Nivel Nacional de la República Argentina. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/cambio-climatico/contribucion-nacional>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (1977). Ley N° 21.526 Entidades Financieras y No Financieras. Recuperado de:

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/16071/texact.htm>

- Mintzberg y Quinn (1993). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. (Segunda ed.). Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Pacheco y Martínez (2020). La revolución fintech en los medios de pago: situación actual y perspectivas. *Revista de estudios empresariales*, (Nº 2), 112-133. DOI: <https://doi.org/10.17561/ree.v2020n2.7>
- Porter, Michael (1991). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño posterior*. Macmillan Inc.
- Prisma Medios de Pago (2020). Recuperado de: <https://prismamediosdepago.blob.core.windows.net/www/indices/02-21-IndicePrismaMediosdePago-4Trimestre.pdf>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración* (Decimosegunda ed.). D.F., Mexico: Pearson Education Inc.
- Thompson, Strickland, Gamble (2008). *Administración estratégica. Teoría y casos*. (Decimocuarta ed.) D.F. México. Mcgraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Totales y Porcentajes				
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS	TOTAL
Finanzas Sanas (3)	Crecimiento del Segmento que utiliza sus productos (3)	Desenfoco de Actividad Principal (3)	Inestabilidad política: cambios de decisiones en políticas económicas (2)	11
Recursos Humanos Fuertes (3)	Innovación tecnológica adaptable a sus negocios (2)	Falta de reestructuración (2)	Recesión debido a la pandemia (2)	9
Cultura de innovación tecnológica (1)	Incremento del Recurso Humano tecnológico (3)	Comunicación Externa débil (2)	Aparición de nueva competencia tecnológica (3)	9
Total: 7 (24%)	Total: 8 (28%)	Total: 7 (24%)	Total: 7 (24%)	Total: 29 (100%)

(Fuente: Elaboración Propia)

Anexo 2 - Balance Estratégico				
F + O	D + A	% F+ O	% D + A	Total
15	14	51%	49%	Aprox 100%

(Fuente: Elaboración propia)

Anexo 3: ¿QUÉ ES LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA?

MICHAEL PORTER "Estrategia Competitiva" (1980)	CHIAVENATTO "Introducción a la teoría General de la Administración (1995)
La planificación estratégica es el camino que guía a la empresa durante un periodo determinado y la misma está compuesta por estrategias y objetivos estratégicos que permiten el logro eficaz y eficiente de lo planificado.	Se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo

HENRY MITZBERG y QUINN "Proceso estratégico: Concepto, contextos y casos" (1993) Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Las intenciones precisas son formuladas y articuladas por un liderazgo central y se les da apoyo mediante controles formales para asegurar su implantación sin problemas, en un entorno que sea benigno, controlable o predecible. Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N° 4

Meses	Inflación IPC
ene-21	4%
feb-21	3,60%
mar-21	4,80%
abr-21	4,10%
may-21	4%
jun-21	4%
jul-21	4%
ago-21	4%
sep-21	4%
oct-21	4%
nov-21	4%
dic-21	4%
TOTAL	49%
2022	40%
2023	40%

Fuente: INDEC (Hasta Abril 2021) y Estimación de Tendencia Excel

Fuente: Encuesta REM (Relevamiento de Expectativas de Mercado del Banco Central)

<https://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210331%20Resultados%20web.pdf>

ANEXO Nº 5 CASH FLOW PROYECTADO 2021-2023				
		Inf. 48%	Inf. 40%	Inf. 40%
	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023
Ingresos por servicios	\$ 20.708.647,00	\$ 30.648.797,56	\$ 42.908.316,58	\$ 60.071.643,22
PLAN DE ACCIÓN Nº 1				\$ 6.007.164,32
Egresos Directos por servicios	\$ -3.407.363,00	\$ -5.042.897,24	\$ -7.060.056,14	\$ -9.884.078,59
		\$ -	\$ -	
Ingresos netos por servicios	\$ 17.301.284,00	\$ 25.605.900,32	\$ 35.848.260,45	\$ 56.194.728,95
		\$ -		
Ingresos por Financiación	\$ 22.480.639,00	\$ 33.271.345,72	\$ 46.579.884,01	\$ 65.211.837,61
Egresos por financiación	\$ -5.080.763,00	\$ -7.519.529,24	\$ -10.527.340,94	\$ -14.738.277,31
		\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos netos por financiación	\$ 17.399.876,00	\$ 25.751.816,48	\$ 36.052.543,07	\$ 50.473.560,30
		\$ -	\$ -	\$ -
Resultado neto por inversiones transitorias	\$ 2.434.056,00	\$ 3.602.402,88	\$ 5.043.364,03	\$ 7.060.709,64
		\$ -	\$ -	\$ -
Total de Ingresos Operativos	\$ 37.135.216,00	\$ 54.960.119,68	\$ 76.944.167,55	\$ 113.728.998,89
Cargos por incobrabilidad	\$ -4.442.969,00	\$ -6.575.594,12	\$ -9.205.831,77	\$ -12.888.164,48
Total de Ingresos Operativos netos del cargo por incobrabilidad	\$ 32.692.247,00	\$ 48.384.525,56	\$ 67.738.335,78	\$ 100.840.834,42
		\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de Personal	\$ -7.686.171,00	\$ -11.375.533,08	\$ -15.925.746,31	\$ -22.296.044,84
Impuestos y tasas	\$ -5.260.013,00	\$ -7.784.819,24	\$ -10.898.746,94	\$ -15.258.245,71
Gastos de publicidad	\$ -607.847,00	\$ -899.613,56	\$ -1.259.458,98	\$ -1.763.242,58
Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles	\$ -1.809.235,00	\$ -2.677.667,80	\$ -3.748.734,92	\$ -5.248.228,89
Otros egresos operativos	\$ -6.877.452,00	\$ -10.178.628,96	\$ -14.250.080,54	\$ -19.950.112,76
PLAN DE ACCIÓN Nº 1			\$ -1.990.000,00	\$ -2.110.000,00
PLAN DE ACCIÓN Nº 2			\$ -1.150.000,00	\$ -950.000,00
PLAN DE ACCIÓN Nº 3			\$ -1.090.000,00	\$ -260.000,00
Total egresos operativos	\$ -22.240.718,00	\$ -32.916.262,64	\$ -50.312.767,70	\$ -67.835.874,77
Resultado neto antes de inversiones en asociadas y otras soc.	\$ 10.451.529,00	\$ 15.468.262,92	\$ 17.425.568,09	\$ 33.004.959,64
Resultado de inversiones asociadas y otras soc.	\$ -26.393,00	\$ -39.061,64	\$ -54.686,30	\$ -76.560,81
Resultado por exposición al cambio de poder adquisitivo de moneda	\$ -5.151.386,00	\$ -7.624.051,28	\$ -10.673.671,79	\$ -14.943.140,51
		\$ -	\$ -	\$ -

Resultado antes del impuesto a las Ganancias	\$ 5.273.750,00	\$ 7.805.150,00	\$ 6.697.210,00	\$ 17.985.258,32
		\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto a las Ganancias	\$ -1.957.768,00	\$ -2.897.496,64	\$ -4.056.495,30	\$ -5.679.093,41
		\$ -	\$ -	\$ -
Resultado neto del ejercicio	\$ 3.315.982,00	\$ 4.907.653,36	\$ 2.640.714,70	\$ 12.306.164,91

Inversión a Realizar	\$ -7.550.000,00
Flujo del período 1	\$ 2.640.714,70
Flujo del período 2	\$ 12.306.164,91

VAN	\$ 18.625.989,84
TIR	46%

Beneficios	\$ 14.946.879,61
Costos	\$ 7.550.000,00
ROI	98%

Fuente: Elaboración propia.

CONTINUACIÓN ANEXO Nº 5 CASH FLOW PROYECTADO 2021-2023 (CON PRIMER AÑO DISCRIMINADO EN 12 MESES)

	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	2022	2023
INVERSIONES	\$ 375.000,00	\$ 375.000,00	\$ 166.666,67	\$ 166.666,67	\$ 166.666,67	\$ 270.000,00	\$ 540.000,00	\$ 373.333,33	\$ 303.846,16	\$ 457.692,29	\$ 457.692,30	\$ 649.358,97	\$ 4.301.923,05	\$ 3.248.076,95
INGRESOS	\$ 5.644.861,32	\$ 5.644.861,32	\$ 5.644.861,32	\$ 5.644.861,32	\$ 5.644.861,32	\$ 5.644.861,32	\$ 5.644.861,32	\$ 5.644.861,32	\$ 5.644.861,32	\$ 5.644.861,32	\$ 5.644.861,32	\$ 5.644.861,32	\$ 67.738.335,78	\$ 100.840.834,4
COSTOS	\$ 3.840.230,64	\$ 3.840.230,64	\$ 3.840.230,64	\$ 3.840.230,64	\$ 3.840.230,64	\$ 3.840.230,64	\$ 3.840.230,64	\$ 3.840.230,64	\$ 3.840.230,64	\$ 3.840.230,64	\$ 3.840.230,64	\$ 3.840.230,64	\$ 46.082.767,70	\$ 64.515.874,77

Resultado neto antes de inversiones en asociadas y otras soc.	\$ 17.353.645,03	\$ 33.076.882,70
Resultado de inversiones asociadas y otras soc.	\$ - 54.686,30	\$ - 76.560,81
Resultado por exposición al cambio de poder adquisitivo de moneda	\$ - 10.673.671,79	\$ - 14.943.140,51
Resultado antes del impuesto a las Ganancias	\$ 6.625.286,94	\$ 18.057.181,38
Impuesto a las Ganancias	\$ - 4.056.495,30	\$ - 5.679.093,41
Resultado neto del ejercicio	\$ 2.568.791,64	\$ 12.378.087,96

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo N° 6 – Tipos de estrategia.

TABLA 5-4 Estrategias alternativas, con definiciones y ejemplos recientes

Estrategia	Definición	Ejemplo
Integración hacia adelante	Apropiarse de los distribuidores o vendedores al menudeo, o incrementar el control sobre ellos.	Amazon inició un servicio de entregas rápidas en algunas ciudades de Estados Unidos.
Integración hacia atrás	Buscar apropiarse de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre los mismos.	Starbucks compró una plantación cafetalera.
Integración horizontal	Buscar apropiarse de los competidores o aumentar el control sobre los mismos.	BB&T adquirió Susquehanna Bancshares.
Penetración de mercado	Buscar una mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de marketing.	Under Armour firmó un contrato por 4 años, que asciende a los \$23 millones, con el campeón de tenis Andy Murray.
Desarrollo de mercado	Introducir los productos o servicios presentes en una nueva área geográfica.	Gap abrió sus primeras cinco tiendas en China.
Desarrollo de producto	Buscar aumentar las ventas a través de la mejora de los productos o servicios presentes, o el desarrollo de nuevos.	Amazon ha empezado a ofrecer su propia línea de pañales y toallitas para bebés.
Diversificación relacionada	Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los presentes.	Facebook adquirió a la empresa de mensajes de texto WhatsApp por \$19 mil millones.
Diversificación no relacionada	Agregar productos o servicios nuevos no relacionados con los presentes.	Kroger y Whole Foods Market están cocinando sus alimentos y convirtiéndose en restaurantes.
Recorte de gastos	Reorganización a través de la reducción de costos y activos, con el propósito de revertir la caída de las ventas y las utilidades.	Staples cerró 250 tiendas y redujo en un 50% el tamaño de otras tiendas.
Desinversión	Venta de una división o de una parte de la organización.	Sears Holdings se separó de su división Land's End, cuyas acciones repartió entre sus accionistas.
Liquidación	Venta de todos los activos de la empresa, en partes, por su valor tangible.	The Trump Taj Mahal en Atlantic City, Nueva Jersey se enfrenta a su liquidación.