

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Tarjeta Naranja

Planificación Estratégica para la Penetración de Mercado

Licenciatura en Administración

Veronica Pescod

DNI 28.386.268

VADM09839

Tutor: Sofía Rinero

Índice

Resumen	4
Abstract	5
Introducción	6
Análisis del Entorno	9
P.E.S.T.E.L	9
Cinco Fuerzas de Porter	14
Análisis Interno	17
Aplicación de la Cadena de Valor	17
Marco Teórico	21
Planificación Estratégica	21
Estrategia de Penetración de Mercado	22
Diagnostico	23
Plan de Implementación	26
Propuesta	26
Objetivo General	26
Objetivo Especifico	29
Plan de Accion	31
Presupuesto	34
Retorno de la Inversión (ROI)	35
Gantt	36

Conclusiones	37
Bibliografía	38
Anexos	40

Índice de Tablas

Tabla 1: Evolución de Cantidad de Tarjetas de Crédito y Débito en la Argentina	9
Tabla 2: Cantidad de sucursales por provincia y relación por habitantes	12
Tabla 3: Posicionamiento Actual Tarjeta Naranja	23
Tabla 4: Cantidad de pasajeros pagos en todas las líneas de subte Ciudad de Buenos Aires	25
Tabla 5: Comparación de costos de tarjeta Visa de principales bancos	27
Tabla 6: Plan de Accion n° 1	31
Tabla 7: Plan de Accion n° 2	32
Tabla 8: Plan de Accion n° 3	33
Tabla 9: Recursos necesarios	34
Tabla 10: Evolución Resultados del Ejercicio	35
Tabla 11: Gantt	36
Tabla 12: Gantt	36
Tabla 13: Gantt.	36

Resumen

En el siguiente informe se va a presentar un plan estratégico que se implementará para Tarjeta Naranja. El objetivo de este plan se centra en lograr una estrategia de penetración de mercado en la provincia de Buenos Aires con los productos y servicios ya desarrollados para lograr posicionarla como la tarjeta n° 1; esta acción por efecto aumentara los ingresos por operaciones. Esta estrategia se llevará a cabo desde el año 2021 hasta finales del 2023; a través de la mejora en la satisfacción laboral de los colaboradores, el desarrollo de nuevos puntos de venta para atención a clientes, captación de nuevos clientes en zonas estratégica y aumentar la cantidad de comercios amigos para dar la posibilidad que los clientes puedan pagar sus compras con Tarjeta Naranja, de esta manera aumentar los ingresos por cobro de comisiones. Luego de analizar la empresa y el contexto en el que opera, se concluyó que el proyecto es viable, rentable, y que apunta a un crecimiento sostenido para ser la tarjeta n°1 de la provincia.

Palabras Claves

Crecimiento - Estrategia – Penetración – Clientes – Posicionamiento

Abstract

The next report will present a strategic plan that will be implemented for Tarjeta Naranja. The objective of this plan is focused on achieving a market penetration strategy in the province of Buenos Aires with the products and services already developed in order to position it as the number 1 card; This action by effect will increase the income from operations. This strategy will be carried out from 2021 until the end of 2023; by improving employee job satisfaction, developing new points of sale for customer service, attracting new customers in strategic areas and increasing the number of friendly businesses to allow customers to pay for their purchases with Tarjeta Naranja, in this way, increase income from commission collection. After analyzing the company and the context in which it operates, it was concluded that the project is viable, profitable, and that it aims for sustained growth to be the number 1 card in the province.

Keywords:

Growth – Strategy – Penetration – Clients - Position

Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo principal aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera licenciatura en administración en Universidad Siglo 21, centrandolo el desarrollo del mismo en una planificación estratégica para la empresa Tarjeta Naranja.

El objetivo central del trabajo será la estrategia de penetración de mercado para llegar a ser la tarjeta n°1 en la provincia de Buenos Aires, uno de los principales objetivos de la dirección; de esta forma se ampliaría el portfolio de clientes y por consecuencia incremento en los ingresos operativos. Además, se evaluará la oportunidad de abrir nuevas sucursales en diferentes zonas y espacios estratégicos para seguir fortaleciendo el crecimiento, buen servicio y lograr mayor cercanía con los clientes.

Tarjeta Naranja prevé conservar su liderazgo como principal emisora de tarjetas de crédito en el interior del país; además que la empresa ya cuenta con 202 sucursales abiertas y distribuidas por todo el país; a pesar que en la provincia de Buenos Aires cuenta con la mayor cantidad de sucursales abiertas, es la que menos participa según la cantidad de habitantes, el 45% de la población de todo el país.

Tarjeta Naranja cuenta con un portfolio total de 4.739.000 clientes en todo el país, siendo 4.500.000 clientes personas y 239.000 clientes comercios; presta diferentes servicios financieros, entre ellos la emisión de tarjetas de crédito: tarjeta Naranja, Naranja Visa, Naranja MasterCard y Naranja American Express, seguros de autos, de motos, tienda naranja, viajes, préstamos, entre otros, además de estar asociada al programa de puntos Quiero.

La historia comienza en 1960 cuando a David Ruda, profesor de educación física, lo invitan a participar junto a sus alumnas, que por cinco años fueron campeonas nacionales en la categoría de gimnasia artística deportiva, a una competencia en Chile, en ese momento coincide con la señora Lisselot, rectora de la escuela superior de deportes en colonia, Alemania; la cual asombrada por su labor le ofrece una beca de un año en Alemania. Ruda recién casado parte hacia Colonia. Sorprendido por lo avanzada que estaba la enseñanza, consiguió metodologías de

educación que luego emplearía aquí; pero no solo eso adquirió, también un par de zapatillas Adidas, las cuales serían las que le abrirían el camino hacia lo que forjó actualmente.

En 1969 Ruda y Asrin, abren un pequeño comercio de ropa deportiva Salto 96, una marca que surgió en un garaje. En un viaje a Buenos Aires con su amigo Asrin, la suerte le volvió a hacer un guiño por partida doble. Cambiando la rueda del automóvil en el Automóvil Club Argentino, se cruza con el presidente de Gatic, licenciatario de Adidas, Eduardo Bakchellian, fue al ver las zapatillas Adidas que Ruda llevaba puestas lo que hizo que se reunieran al día siguiente para cerrar un acuerdo y ser los primeros clientes de la marca en el interior del país del país. En 1970 empezaron vendiendo 12 pares de zapatillas y terminaron en 1995 vendiendo 16.000 por mes.

A través de la venta, empiezan generando cuentas corrientes y a entregar tarjetas de identificación a sus clientes, las cuales, luego de un tiempo se convirtieron en tarjetas de compras. Esa tarjeta de compra era de color naranja y aunque se llamaba “tarjeta de compras Salto 96 SRL” la gente automáticamente le decía “La Naranja”, hasta que registraron la marca. La tarjeta tenía 1.500 clientes; según Ruda, siempre vio la veta por el lado de la casa de deportes, pero no del negocio financiero. Las ventas aumentaban y los comercios vecinos se acercaban a consultar como hacían para tener éxito y cómo los podían ayudar, el resultado y la respuesta era la financiación. Ruda explica "Ahí se me ocurrió decirles: «Véndanle ustedes a la gente y cuando les muestren nuestra tarjeta; yo me encargo de cobrarles y después de pagarles a ustedes a los 30 días, y me quedo con un porcentaje». En ese tiempo les cobraba el 10 %, ahora no llega al 3 %.

Luego pasan varios sucesos, en 1995 Banco Galicia accede como accionista y se activa la expansión en todo el país y entre 1996 y 2005 se concretan alianzas con Visa, luego con MasterCard y American Express. En 1997 ya no podían con dos negocios y deciden vender Salto a Dexter, quedándose únicamente con Tarjeta Naranja.

Tarjeta Naranja se diferencia del resto por su alto compromiso en la innovación tecnológica, haciendo un ecosistema de productos y servicios digitales al alcance de sus clientes, proveedores, colaboradores y directivos.

A continuación, se incorporan diferentes casos de éxito para la estrategia de penetración de mercado:

Dunkin (anteriormente, Dunkin' Donuts) se inició en Quincy, MA en la década de 1940, la empresa se ha convertido en una marca reconocida a nivel mundial. Desde entonces, Dunkin ha crecido sustancialmente y ha abierto tiendas en 46 países; sin embargo, los clientes más leales de la compañía permanecen en Nueva Inglaterra. De hecho, hay 12,500 Dunkin en todo el mundo (9,000 de las cuales están en los EE. UU.); Sin embargo, más de un tercio de las tiendas de Dunkin se encuentran en Nueva Inglaterra. En términos de penetración de mercado, Dunkin continúa aprovechando su gran y leal mercado al abrir y mantener esa gran parte de sus tiendas en Nueva Inglaterra. (Prieto, 2020)

Otro claro ejemplo de penetración de mercado es Sushi Club, Es una empresa fundada en el 2001, y su atractivo inicial fue ofrecerle al público un sushi de calidad de restaurante a un precio más que accesible para cualquiera. Hasta 2005 solo estaban presentes en Argentina en 4 locales en Buenos Aires, y con su posicionamiento y el éxito de su modelo de negocio, decidieron llevarlo a España. Se basan en ofrecerle al cliente una atención personalizada, bajo una ambientación moderna e innovadora que les ha permitido estar en 4 países y 38 locales. (Cardenas, 2020)

Análisis del Entorno

Para avanzar con la penetración de la marca en el mercado en diferentes puntos estratégicos y lograr posicionarse como la tarjeta n° 1 en la provincia de Buenos Aires, se procede a analizar el entorno para identificar las variables macro y poder comprender como podría afectar a la estrategia elegida.

P.E.S.T.E.L.: con esta herramienta de análisis se identifican factores externos que podrían afectar a la compañía.

-Político: Una de las últimas medidas que apunta a los consumos realizados con tarjetas de crédito emitidas en la provincia de Buenos Aires, Córdoba, Tucumán, Mendoza, Chaco, San Luis y Tierra del Fuego, es la del impuesto de sellos, que graba con una alícuota del 1,2% sobre todas las operaciones, ya sea en un pago o en cuotas para operaciones realizadas a partir de 1° de enero de 2021.

Considerando la información del BCRA, donde indica la evolución de la cantidad de tarjetas de crédito y débito en los últimos dos años, se observa que las tarjetas de crédito están perdiendo posicionamiento, sin considerar que los usuarios podrían dejar de utilizar el plástico o solicitar la baja por este nuevo gravamen que genera una pérdida adicional al bolsillo.

Tabla 1

Evolución de Cantidad de Tarjetas de Crédito y Débito en la Argentina

Informacion adicional	Dic-2018	Dic-2019	Jun-2020	Set-2020	Dic-2020
Cantidad de tarjetas de crédito (plásticos)	7.705.736	8.460.722	8.745.711	8.731.103	8.779.079
Cantidad de tarjetas de débito	18.926.757	18.916.017	21.241.942	22.751.999	22.259.529

Fuente: Banco Central de la República Argentina, 2021

-Económico: Argentina durante 2020 sufrió uno de los peores desempeños históricos por efecto de la pandemia, sumado a que los últimos tres años venía profundizándose la situación por la recesión económica. El efecto covid-19 y las medidas tomadas en diferentes fases, afectaron considerablemente diferentes actividades económicas, sobre todo con la Fase 1; generando el cierre total de comercios y actividades de diferentes rubros, principalmente actividades no esenciales, esto desencadenó el cierre de 91.000 locales y 41.000 pymes; de esta manera se perdieron más de 185.000 puestos de trabajo empleados.

Por consecuencia de la de pandemia junto a la suma de la situación económica, pérdida de poder adquisitivo e inflación que mes a mes reduce el poder adquisitivo de los trabajadores, clase baja y clase media que, (empieza a notarlo desde hace unos meses atrás); activa la demanda del uso de tarjetas de crédito como método de financiación y bicicleteo en la cadena de pagos, para lo cual, la situación del país confirma el objetivo, de generarle oportunidades a Naranja para incrementar la emisión de nuevas tarjetas, haciendo foco principal en la provincia de Buenos, como también deberá adherir nuevos comercios para tener mejores posibilidades que los clientes tengan mayores opciones al momento de hacer una compra y de esta forma incrementar los ingresos por el cobro de comisiones.

La Secretaría de Comercio Interior prorrogó el programa Ahora 12 hasta el 31 de julio próximo para abonar compras financiadas en 3, 6, 12 o 18 cuotas fijas mensuales con tarjeta de crédito, todos los días de la semana sin límite de monto y se aplica tanto a compras presenciales como a las que se realicen de manera online. (Perfil, 2021)

La oportunidad que genera la pandemia a las financieras, es el aumento de créditos personales, dinero que se ha volcado directamente al consumo; en parte generado por una menor oferta o mayor limitación a planes sociales y créditos bancarios; a pesar de este crecimiento, para tarjeta Naranja significa una fuerte amenaza por no poder conseguir dinero a tasas razonables.

El consumo con tarjetas de crédito creció en octubre un 54,3% con relación al mismo período del año pasado, de acuerdo con un informe privado. En la comparación mensual, el incremento llega a unos \$47.726 millones ante septiembre, de acuerdo con el informe. En ese sentido, calculó que el crecimiento interanual llegó al 54,3%, por encima de la inflación del período. (El digital Neuquen, 2020)

-Social: Por consecuencia del Covid-19, virus que lleva instalado más de 12 meses a nivel mundial, y destacando a la República Argentina con la mayor cantidad de muertos por millón de habitantes; el gobierno ha tomado diferentes decisiones para evitar la propagación sostenida del virus de persona a persona. Una de las grandes medidas tomadas por el gobierno nacional fue el aislamiento social obligatorio, lo cual redujo de manera abrupta la circulación de personas y vehículos por diferentes distritos del país, principalmente en la provincia de Buenos Aires, donde el foco de contagio era uno de los más significativos. A su vez y como prevención de contagio, se otorgó a las empresas la modalidad de trabajo remoto para empleados públicos y privados, obviando de este beneficio a empleados esenciales, los cuales siempre tuvieron permiso de circulación. Esta medida impacta directamente en la oportunidad de generar nuevas sucursales o puntos de venta para el desarrollo de posicionamiento que Naranja presenta como objetivo, ya que no se podría estimar el retorno de la inversión en caso que las condiciones siguieran como hasta ahora.

En el siguiente cuadro se detalla la cantidad de sucursales de Tarjeta Naranja habilitadas en cada provincia del país, y se calcula la relación de habitantes a atender por sucursal; en el cual se puede apreciar que la provincia de Buenos Aires cuenta con la menor cantidad de puntos de ventas habilitados x cantidad de habitantes.

Tabla 2

Cantidad de sucursales por provincia y relación por habitantes

Provincia	Q Suc.	Q de habitantes	1 Suc/Q Hab
Buenos Aires	50	20.616.324	412.326
Catamarca	1	415.438	415.438
Chaco	5	1.204.000	240.800
Chubut	4	618.994	154.748
Cordoba	29	3.760.450	129.671
Corrientes	4	1.120.000	280.000
Entre Rios	5	1.385.000	277.000
Formosa	3	605.193	201.731
Jujuy	5	770.881	154.176
La Pampa	2	358.428	179.214
La Rioja	2	393.541	196.770
Mendoza	15	1.990.339	132.689
Misiones	4	1.261.994	315.499
Neuquén	4	664.057	166.014
Rio Negro	6	747.510	124.585
Salta	5	1.424.397	284.879
San Luis	2	508.328	254.164
Santa Cruz	2	365.700	182.850
Santa Fe	17	3.526.298	207.429
San Juan	5	781.207	156.241
Santiago Estero	3	978.313	326.104
Tierra del Fuego	2	173.342	86.671
Tucuman	5	1.694.656	338.931
Totales	180	45.364.390	

Fuente: Elaboración Propia

-Tecnológico: Una de las fortalezas de la empresa, es la evolución digital y los negocios digitales con los que cuenta, junto a su rápida adaptabilidad a los negocios virtuales. Por esta razón no se vio afectada en la venta de servicios por la pandemia, sino que durante el 2020 se abrieron 267 mil cuentas apalancadas principalmente por el canal digital; las principales iniciativas que lo hicieron posible fue la disponibilidad del onboarding remoto para la venta de colaboradores en home office durante el segundo trimestre. Naranja cuenta con diferentes servicios para que el cliente se sienta muy bien atendido virtualmente.

“¡La urgencia por volver a activar la economía, preservando la salud y minimizando los riesgos, está acelerando la creación de esos railes digitales comunes”!. (Kuchkovsky, 2020)

-Ambiental: La contaminación ambiental es uno de los temas que preocupa a la comunidad mundial, el uso desahogado de plásticos que invaden los océanos, es una de la principal fuente de contaminación del planeta. Muchas empresas se han adherido con diferentes estrategias aportando cambios en el uso de materiales biodegradables, especialmente para la fabricación de la tarjeta; aun para Tarjeta Naranja sigue siendo una oportunidad de mejora y concientización para el medio ambiente.

La tarjeta de pago MasterCard junto a Doconomy, lanzan el futuro de los pagos sostenibles, una idea conjunta para luchar contra el cambio climático por medio del DO un servicio de banca móvil gratuito, fácil de usar, que permite a los usuarios conocer, comprender y reducir su huella de Co2. Se trata de una tarjeta impresa con contaminantes reciclados, sin banda magnética, biodegradable y ecológica. La primera de su clase en el mundo. “DO representa una forma nueva e interesante de acercar la lucha contra el cambio climático directamente al consumidor”. (Díaz Sacristán, 2019).

-Legal: Según la comunicación del Banco Central de la República Argentina en su comunicación A6949 establece la modalidad de funcionamiento para entidades bancarias y financieras durante el aislamiento social, preventivo y obligatorio; las cuales podrían perjudicar la captación de clientes a través de sucursales activas como también en los nuevos puntos de contacto. Las medidas establecidas son:

1) Las entidades financieras deben abrir sus sucursales para la atención al público en general con un sistema de turnos. El sistema de turnos debe tener en cuenta su capacidad para atender al público de acuerdo con las normas sanitarias.

2) Las entidades financieras deben cumplir estrictamente las normas sanitarias para preservar la salud de los clientes y trabajadores bancarios y no bancarios.

Fuente: Banco Central de la República Argentina, 2020

Cinco Fuerzas de Porter

Para analizar el micro entorno de la compañía y poder desarrollar la estrategia de la empresa, se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Estas fuerzas operan cercanamente a la empresa y las que definen el servicio al cliente y su rentabilidad.

Poder de negociación de los clientes:

Tarjeta Naranja cuenta con dos tipos de clientes, personas (clientes individuales) y comercios (quienes realizan operaciones de venta de productos y servicios y cobran a través tarjetas Naranja).

-La negociación del cliente persona: Tarjeta Naranja es una entidad financiera que no solicita grandes requisitos, el sueldo mínimo comprobable es de \$1.500; por lo tanto abarca desde un público de bajos recursos, el cual, este tipo de clientes en su mayor medida no cuenta con conocimientos para negociar condiciones, además que la mayoría de veces, son solicitudes por necesidades económicas, los cuales terminan aceptando las condiciones ofrecidas, sean convenientes o no, más cuando se trata de financiación que difícilmente podrán conseguir en otras entidades. Otro tema no menor es una vez que entraron en la bicicleta financiera con la entidad, rara vez puedan salir para elegir otra financiera, les sería muy costoso. Luego existen los clientes con otros niveles de ingresos quienes tienen la posibilidad de elegir opciones más convenientes y poder negociar de acuerdo a sus necesidades, y es ahí donde Naranja deberá presentar las mejores opciones para competir con el resto de bancos y financieras.

Aspectos que evalúa el cliente de clase media-alta cuando elige una tarjeta de crédito,

- Costo más bajos o bonificación de mantenimiento de cuenta.
- Plan de cuotas y descuentos en compras.
- Suma de puntos, millas aéreas, boucher de descuentos.
- Seguros del viajero y salones vips en aeropuertos al momento de viajar.
- Comodidad de pago.

Luego se encuentran los clientes Comercios, los cuales se encuentran beneficiados al incorporar otro medio de pago para agregar valor y servicio. La aceptación de cobrar con Tarjeta Naranja dependerá de:

- 2% de comisiones por venta, resto de 2,5% por operación.
- Plazo de acreditación del importe, dentro de los 7 días.

Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores de Tarjeta Naranja se dividen en:

- Proveedores de producción; ofrecen servicios e insumos.
- Proveedores de soporte: para el funcionamiento diario de la empresa.

Dividido en 21 rubros de proveedores, desde alimentos a servicios profesionales e informáticos. Al tener una misión tan marcada de una empresa que busca conectar con experiencias únicas y crecer a través de negocios basados en la tecnología, y con una participación del gasto del rubro informático del 42%, es el rubro con mayor amenaza por el papel importante que desarrolla dentro de la empresa; la capacidad de negociación se considera alta ya que es uno de los principales proveedores digitales y se considera un rubro difícil de reemplazar. A su vez cuenta con un portfolio de 84 proveedores informáticos distribuidos por todo el país que por la cantidad en juego tranquilamente podrían competir entre ellos mismos.

Amenaza de nuevos competidores entrantes:

Argentina es un país que vive en constante crisis, es un país que necesita recaudar a través de los impuestos para afrontar la gran estructura de costos, de mas esta decir que es uno de los países de la región con mayor carga impositiva entre impuestos y contribuciones. Las amenazas de nuevos competidores son casi nulas, ya que, al momento de evaluar apertura de nuevos negocios, deberán considerar una carga tributaria del 106% sobre sus ganancias, además de tener que hacer frente a la inestabilidad cambiaria, la falta de crédito o altas tasas de interés, retenciones, leyes laborales, entre otros.

Rivalidad entre las empresas

Podríamos decir que es una de las fuerzas con mayores amenazas, ya que existe una amplia variedad de entidades financieras y bancos emisoras de tarjetas de crédito habilitados. Los bancos juegan un papel clave al momento de sortear suerte, ya que cuentan con mejor reputación, mayor trayectoria en el rubro, antigüedad y garantías en el mercado. Además de poseer mayor cantidad de producto y servicios y que además de esto, el nombre o marca del banco identifica el target del cliente. Los servicios con los que compite un banco de una entidad financiera, cuentas de ahorro y cuentas corrientes; bonificación y renovación gratuita del plástico como también los gastos de emisión de resumen, como también existen otros beneficios que forman parte de los paquetes cuentas, programas de fidelización, seguros de vida, etc. A su vez es muy importante que exista diversificación de empresas donde exista mayor competencia para un primordial desarrollo económico.

De acuerdo a la información suministrada por el Banco Central de la República Argentina, en la actualidad están habilitados para funcionar un total de 81 bancos:

- Privados de capital nacional: 33
- Privados de capital extranjero: 20
- Públicos: 13
- Compañías financieras de capital extranjero: 11
- Compañías financieras de capital nacional: 4

Amenaza de productos sustituto

A pesar que ya están a disposición de los usuarios productos de pago sustitutos en reemplazo de las tarjetas de crédito, se observa que aún el consumidor sigue siendo fiel a los sistemas tradicionales, generando una posible amenaza en las aperturas de nuevas cuentas:

- Tarjeta monedero: son tarjetas prepagas, el usuario carga una cantidad de dinero.
- Epayments: sistema de pago que facilita las transacciones a través de internet.
- Tarjeta virtual Mercado Pago: funciona con el dinero disponible en la cuenta de MP.

Análisis Interno

A través de la cadena de valor se realizará un profundo análisis de las actividades internas y las interrelacionadas de la empresa para detectar si las mismas agregan valor y crean una ventaja competitiva en el mercado.

Aplicación de la Cadena de Valor

Actividades de apoyo:

- Infraestructura de la empresa: Tarjeta Naranja, empresa financiera, conformada en un 80% por Banco Galicia y el 20% restante por sus dueños originales Asrin y Ruda y que a pesar de la baja participación accionaria el management sigue estando en sus manos. Gracias al apoyo y la infraestructura que brinda Banco Galicia a Tarjeta Naranja, pueden posicionarse como la principal emisora de tarjeta de crédito en el país y seguir creciendo, expandiendo su portfolio de productos y cartera de clientes
- Gestión de recursos humanos: Tarjeta Naranja promueve ambientes laborales donde las personas se sientan libres para expresarse y puedan ser auténticas. La empresa cuenta con 3.027 empleados, 59% mujeres y 41% hombres con distintos perfiles, profesiones, edades y múltiples modos de pensamiento que añaden valor al trabajo multidisciplinario, ágil y de alto rendimiento. En 2019 Naranja volvió a ganar el premio 2^{do} puesto en el ranking internacional Great Place To Work. También consiguieron el 10^{mo} premio en ranking en Merco Talento y por primera vez el premio de la revista Apertura en el ranking mejores empleadores de Argentina, obteniendo el 5^{to} lugar.

Con el foco de facilitar la vida de los colaboradores, la empresa le acerca a líderes y colaboradores diferentes programas, capacitaciones y herramientas para fomentar su desarrollo personal y profesional; como también cuenta con una estrategia anual de comunicación interna, cuyo objetivo es incentivar a las conversaciones, contribuir el logro de los objetivos del negocio.

Naranja es una compañía edificada sobre la responsabilidad, lealtad y honestidad de todos los colaboradores. Están convencidos de la relevancia de asegurar una cultura desde la ética, que avale la observancia de reglas, la transparencia en los procedimientos y, conjuntamente, estimule conductas beneficiosas para el bien común. (Naranja. 2019)

Uno de los problemas o amenazas detectadas es la forma de emplear al personal de TI, ya que no dependen de Naranja, sino que son terciarizados por la firma HIT Services SRL, esta forma de emplear trae malestar y descontento de los empleados, además que las liquidaciones de sueldos están fuera de convenio salarial. Por esta condición ha intervenido la Unión de Informática para eliminar toda precarización laboral y han creado el convenio colectivo de trabajo informático para poder exigir mínimamente lo que les corresponde. Otro punto a considerar a nivel sindical y que también trae desmotivación y descontento, es la adhesión al sindicato de comercio, cuando la realidad según la actividad que realiza debería estar bajo el sindicato bancario, que seguramente se ha optado para beneficio de la empresa para poder exigir a los empleados trabajar los días del fin de semana.

- Desarrollo de la tecnología: Es una de sus fortalezas, la misión de conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología. Esta herramienta es utilizada para:

Cientes: a través de una herramienta digital llamada NPS que permite interactuar y medir la satisfacción de los clientes.

Proveedores: con otra plataforma evalúan proveedores críticos que les permite efectuar informes de riesgo y auditorías presenciales.

Sucursales: cuentan con 8 sucursales del futuro, donde la atención personal se ajusta con la interacción digital, estas sucursales cuentan con tablets, terminales de autogestión y murales de videos interactivos.

Tarjeta Naranja se convirtió en un servicio financiero tecnológico, proyectando diferentes proyectos en base a la evolución digital, entre ellos:

- Digitalización de los viajes de los clientes:
- Marketing digital

- Analítica avanzada de datos
- organización ágil y flexible
- naranja X la fintech

- Aprovisionamiento: Tarjeta Naranja cuenta con 4.250 proveedores activos, para poder ser uno de ellos se deberá pasar por un proceso de selección y evaluación; además de completar un formulario y responder a ciertos requisitos impositivos, datos de facturación y bancarios. Una particularidad de Tarjeta Naranja es que fomentan y elijen proveedores nacionales, siendo la mayoría Pymes.

Su cadena de suministro se divide en:

- Proveedores de producción, productos y servicios para el core de la empresa
- Proveedores de soporte, para la operatoria de la empresa.

Actividades primarias

- Logística interna: el primer contacto será de varias formas:
 - Visitas de los clientes a las sucursales Naranja,
 - Llamado telefónico según bases de datos,
 - Visitas a empresas para abrir cuentas corporativas, la cual podría generar muy rápidamente un fuerte crecimiento según las localidades donde se centran la mayor cantidad de empresas y oficinas.

El comercial asignado, asesorará al cliente comentándole los costos y beneficios.

- Operaciones: El posible cliente, ya sea particulares como empresas, deberán presentar los requisitos y dependerá de los mismos para la aprobación, apertura de cuenta y límites a otorgar.
 - Presentar el DNI y un recibo de haberes actual.
 - Los Empleados en relación de dependencia deben presentar su último recibo de sueldo con un monto mínimo de \$1.500 y 4 meses de antigüedad en el trabajo.

- Los Autónomos o Monotributistas necesitan los recibos de los últimos 3 pagos de Declaración jurada del impuesto a las ganancias más el ticket de pago.
- Además, todos aquellos que tengan otra tarjeta de crédito deben presentar un Resumen de Cuenta, con antigüedad superior a 6 meses y un límite igual o mayor a \$ 1.500 de crédito.

Una vez identificado y analizado el riesgo crediticio, el límite de crédito será aprobado por el sector financiero. El ejecutivo de cuentas, deberá llamar al cliente para informarle que la cuenta ha sido habilitada con todas las condiciones, además informara el limite aprobado, las fechas de vencimiento y los beneficios con los que cuenta. Sera obligatorio ofrecer tarjetas adicionales sin cargo con el límite que el titular defina y beneficios independientes.

- Logística externa: El ejecutivo de cuentas asignado para la cuenta, será el encargado de entregarle la tarjeta de crédito y dedicarle un cordial saludo de bienvenida.
- Marketing y ventas: La empresa deberá apostar fuertemente con diferentes beneficios y/o descuentos para los clientes de la Provincia de Buenos Aires, ya que es un público con características diferentes al de otras provincias. Para ello Marketing deberá analizar el comportamiento por aglomerados según los ingresos para definir las diferentes estrategias de venta, lugares y supermercado frecuentados de compra, entretenimiento y distracción, centros comerciales, marcas estratégicas para lograr una buena captación de clientes. A su vez el ejecutivo deberá incorporar ventas adicionales de servicios ofrecidos por tarjeta Naranja como seguros, prestamos, etc. Ver Anexo 1 donde se detallan las sucursales activas por zonas.
- Servicio postventa: Tarjeta Naranja deberá hacer un seguimiento al cliente de cómo le está resultando la tarjeta y el servicio ofrecido, que beneficios le gustaría tener, cual no le resulta beneficioso, recordando siempre todos los servicios que Naranja tiene para ofrecer. Relevo de cuentas.

Marco Teórico

El siguiente apartado se basará en la bibliografía estudiada de diferentes autores para confrontar la propuesta y dar apoyo con la planificación estratégica para Tarjeta Naranja.

Planificación Estratégica

La planificación estratégica es una herramienta que permite a la empresa definir los objetivos a largo plazo, diseñar el futuro de la organización a través de la misión, visión; como también establecer los métodos necesarios que serán de apoyo para el cumplimiento de las políticas y programas estratégicos.

Según Hill et al (2015) El proceso formal de la planeación estratégica incluye cinco pasos principales:

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

Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes. (Mintezberg, Quinn, & Voyer, 1994).

Estrategia de penetración de mercado

Con la estrategia de penetración de mercado se busca crecimiento de manera sostenido y a largo plazo con los productos y servicios ya desarrollados por Naranja; con esta estrategia se logrará mayor penetración de la marca en el mercado financiero. Esta penetración se desarrollará a través de la búsqueda de nuevos clientes en zonas desarrolladas y no desarrolladas que permitan un crecimiento rápido, estratégico y continuo; buscando además incrementar la venta de productos y servicios a clientes activos.

La estrategia de penetración de mercado consiste en el desarrollo del negocio básico: incrementar la participación de la empresa en mercados en los que opera con los productos actuales. Esta estrategia se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos, esta es, por tanto, una estrategia de crecimiento con reducido riesgo. (Calva, & Dominguez, 2012)

Cuando una compañía se concentra en expandir su participación en los mercados existentes para su producto aplica una estrategia de penetración en los mercados. Para penetrar en un mercado se requiere de mucha publicidad a efecto de promover los productos y diferenciarlos. (Jones , Schilling, & Hill, 2015)

Diagnostico

Luego de analizar la situación de la empresa interna y externa, con información suministrada por diferentes fuentes, se llega a la conclusión que Tarjeta Naranja está en condiciones de penetrar en el mercado de manera estratégica para llevar a cabo uno de los principales objetivos de la dirección de ser la tarjeta n° 1 en la provincia de Buenos Aires.

En la Tabla 3 se puede observar que solo el 10% del total de la población del país utiliza tarjeta Naranja entre titulares y adicionales; con base en esta estadística podemos argumentar el margen de crecimiento está disponible.

Tabla 3

Posicionamiento Actual Tarjeta Naranja

Población total República Argentina

	Población Total
Población total	45.364.390
Población q utiliza tarjetas	35% 15.877.537
Población q utiliza tarjeta Naranja	10% 4.619.426

Población total provincia de Buenos Aires

	Poblacion Total
Poblacion total Buenos Aires	20.616.324
Poblacion q utiliza	35% 7.215.713
Población q utiliza	10% 2.061.632

Fuente: Propia

Una de las oportunidades que podría apalancar el posicionamiento de Tarjeta Naranja, no solo en la provincia de Buenos Aires, sino en todo el país, es la necesidad económica monetaria; la pérdida de poder adquisitivo con que se ve amenazada gran parte de la población; esta situación genera que deban recurrir al financiamiento de las tarjetas de crédito, siendo la manera más fácil y accesible antes que un crédito bancario. Esta necesidad de financiamiento en la mayoría de los casos es solicitada para cubrir primeras necesidades, luego segundas, hasta placeres como viajes, salidas, regalos. Los beneficios de planes hasta 12 cuotas sin interés en diferentes rubros, generaría

un mayor deseo de tener la tarjeta, sumado a que los requisitos de otorgamiento de tarjeta Naranja son los más flexibles del mercado.

Una de las amenazas para los usuarios de tarjeta de crédito y que podría impactar en este crecimiento estratégico es el impuesto al sello, ya que al pago del resumen deberán adicionar el cargo del 1,2% sobre el total de lo gastado; este impuesto lamentablemente no se puede tomar a cuenta de ningún otro impuesto, generando directamente una pérdida para el consumidor. Esta medida podría afectar al uso de la tarjeta de crédito, ya que el consumidor podrá evaluar en caso que tuviere disponibilidad de otros medios de pago que beneficio obtiene al momento de pagar con la tarjeta de crédito y que sea conveniente como poder compensarlo con otro beneficio.

Otra amenazas que podría afectar en caso de nuevas aperturas de sucursales, son las medidas sociales tomadas por el gobierno respecto al covid-19; el aislamiento social y preventivo, que género que la mayoría de las empresas dieran a sus empleados el beneficio de trabajar desde sus casas, a raíz de este fenómeno, muchas zonas que eran epicentro de grandes empresas y organismos queden vacías por falta de transeúntes; zonas como Puerto Madero, Microcentro, Palermo, entre otras más, redujeron notablemente la cantidad de gente en sus calles, impactando directamente a muchos comercios, los cuales vivían de la venta de paso; esto obliga a tener que frenar momentáneamente la apertura de nuevas sucursales hasta ver qué pasa con el confinamiento, la evolución de la vacuna y como quedan las zonas laborales definidas nuevamente, ya que por el momento no se podrá estimar el retorno de la inversión por la inversión que hubiere de nuevas sucursales ya que no hay una fecha cierta de fin del virus o mejora definitiva.

Para tener una idea del impacto de la menor circulación de transeúntes en la Capital Federal por motivos del confinamiento, se adjunta la Tabla 4, la cual muestra la caída sufrida de usuarios de todas las líneas de subte de la Capital Federal. Esta comparación toma de base el 2019 contra el 2020 con una caída del 77% de usuarios menos que se movilizaron y lo que va del 2021 sigue mostrándose a la baja el uso de este medio de transporte.

Tabla 4

Cantidad de pasajeros pagos en todas las líneas de subte Ciudad de Buenos Aires

	2019	2020	2021
Enero	22.744.233	20.953.933	3.915.525
Febrero	23.062.287	21.267.260	4.256.176
Marzo	26.901.192	13.760.312	6.205.878
Abril	26.829.035	794.658	4.682.157
Mayo	29.039.886	1.255.237	s/d
Junio	26.013.261	1.338.892	s/d
Julio	28.839.118	1.244.721	s/d
Agosto	29.709.979	1.547.397	s/d
Septiembre	29.153.263	2.003.680	s/d
Octubre	30.405.378	2.521.892	s/d
Noviembre	27.568.778	3.093.720	s/d
Diciembre	26.127.228	4.195.492	s/d
TOTAL	326.393.638	73.977.194	19.059.736
	100%	-77%	-66%

Fuente: Buenos Aires Ciudad, 2021.

Por esta razón y para aprovechar la fortaleza de Naranja con el uso, manejo y desarrollo de la tecnología, se deberá mantener la misma estrategia del 2020, la cual a través de la disponibilidad del onboarding generó 267 mil nuevas cuentas; esta estrategia seguirá vigente hasta tanto sigamos con este nuevo estilo de vida y confinamiento, la cual también apalancará el incremento de facturación.

Plan de implementación

Propuesta

Esta estrategia de penetración de mercado busca un crecimiento sostenido a largo plazo como toda planificación estratégica, identificando zonas donde será ejecutado el plan, uno de los factores dominantes será la capilaridad de las zonas por cantidad de habitantes a los que se quiera llegar. Esta propuesta busca la captación de nuevos clientes, personas que nunca hayan tenido la posibilidad de tener una tarjeta de crédito, como también seducir con mejores promociones y beneficios a clientes de otras entidades financieras.

Antes de avanzar con los objetivos, se recomienda evaluar la situación de los empleados de TI que se encuentran bajo dependencia de HIT Services SRL; como también el cambio de gremio de los empleados directos que hoy se encuentran bajo el sindicato de comercio, cuando por la actividad de Tarjeta Naranja correspondería al gremio bancario; con estas dos sugerencias observadas no se estaría cumpliendo del todo la Visión declarada de ser la más admirada y querida por los colaboradores, ya que gran parte de los empleados se encuentran molestos u ofendidos por las condiciones de contratación; tampoco coinciden los Valores en cuanto a la Alegría del trabajo y la Mejora continua; estos puntos deberían considerarse para realmente cumplirlos y cambiarlos, porque no va a pasar mientras haya empleados disconformes.

Objetivo General

La penetración de mercado se basa en una estrategia de marketing la que debe apuntar a que el cliente vea la marca desde una perspectiva destacada, percibiendo diferenciales versus las otras opciones del mercado. Para que Tarjeta Naranja crezca de manera exitosa es necesario que los siguientes pilares tengan coherencia entre ellos y este enfocado al público que va dirigido.

Pilares estratégicos de marketing de penetración:

-Producto: Naranja ha desarrollado un amplio portfolio de productos y servicios para los clientes con necesidades financieras como también para los que prefieren sacar beneficios adicionales.

- Tarjetas de crédito Naranja, Visa, MasterCard y American Express
- Seguros para autos, motos, bolsos, hogar, asistencia para mascotas
- Tienda Naranja, para comprar miles de productos de forma online
- Viajes Naranja
- Naranja recarga
- Naranja Visa tarjeta recargable
- Naranja puntos quiero

-Precio: en la siguiente tabla se puede observar los costos de tener una tarjeta Naranja Visa versus los costos de otros bancos, ver Anexo 2. Tarjeta Naranja es la más económica en el costo de renovación y Santander Rio en mantenimiento de cuenta, pero si se considerase el costo total anual, Naranja sigue siendo la más económica del mercado.

Tabla 5

Comparación de costos de tarjeta Visa de principales bancos

Banco	Tarjeta	Costo de emision \$	Manten. de cuenta c/iva \$	Costo de renovación c/iva \$	Renovacion \$	Gasto total por año \$
Tarjeta Naranja	visa	s/cargo	319,00	945,00	cada 2 años	4.300,00
BBVA	visa	s/cargo	344,00	6.154,00	anual	10.282,00
Galicia	visa	s/cargo	350,00	3.700,00	anual	7.900,00
Santander Rio	visa	s/cargo	206,00	2.678,00	anual	5.150,00
Macro	visa	s/cargo	381,00	2.958,00	anual	7.530,00

Fuente: Propia

Promoción: Tarjeta Naranja es una de las pocas tarjetas que invierte en publicidad de medios., ver Anexo 3.

Punto de venta: Naranja cuenta con 202 sucursales abiertas por todo el país, pero se detecta que la provincia de Buenos Aires es la zona con menor cantidad de sucursales abiertas por la cantidad de habitantes que tiene, sus centros de transbordos y movimiento de transeúntes a diario.

Justificación: Naranja es competitiva en costos versus su competencia, que además junto al trabajo de publicidad, la cantidad de productos y servicios para ofrecer, agregando los nuevos puntos de ventas en zonas estratégicas más la capacidad y fuerza de los colaboradores, está muy bien posicionada para afrontar el objetivo.

El objetivo general de penetración de mercado se llevara a cabo con todas las acciones de marketing mencionados anteriormente, ya que sin ellos será muy difícil cumplir los objetivos de crecimiento planteados de generar nuevas cuentas clientes personas en un 33% ver Anexo 4, con base en el 2020 y finalizando el plan en diciembre 2023, y de incrementar nuevos comercios amigos en un 5% por año con base en 2020, finalizando en diciembre de 2023; a su vez estos objetivos estan armados en base a la fuerza de los colaboradores, que durante 6 meses se deberá mejorar en un 50% la situación de contratación para lograr tener en febrero 2022 empleados satisfechos en su rutina laboral diaria. Estos objetivos por efecto influirán directamente en el aumento de rentabilidad por el crecimiento de operaciones proyectada, ver Anexo 5.

Cabe destacar que el foco del objetivo principal de ser la tarjeta n° 1 en la provincia de Buenos Aires se iniciará principalmente partiendo del crecimiento de nuevos clientes personas, que luego será a través de ellos el aumento de ingresos económicos en el resto de objetivos. (incrementos por operaciones, por comisiones), ver Anexo 6.

Objetivos específicos

1-Satisfacer las condiciones de contratación en un 50% para el personal de los niveles iniciales de los empleados directos y a los terciarizados de TI en un plazo de 6 meses desde septiembre 2021 finalizando en febrero 2022, ya que se encuentran disconformes por la modalidad de contratación. Se utilizará una encuesta general para medir la satisfacción laboral, la cual se puede apreciar en el Anexo 7. Esta encuesta será anónima y tendrá un plazo de entrega de 7 días una vez entregada. Una vez cerrado el plazo, se procederá a analizar los resultados. El fin de este objetivo es evaluar la conveniencia de migrar parte del personal al gremio correspondiente y absorber bajo dependencia a los empleados de TI. Se incorporarán indicadores de medición para evaluar trimestralmente la satisfacción:

- Control de asistencia (a nivel general)
- Tiempo de servicio (a nivel general)
- Número de ventas producidas (para el sector de ventas)
- Número de respuestas a reclamos (atención al cliente, TI)
- Encuesta de satisfacción al cliente atendido

Justificación: Para cumplir con la misión, valores y objetivos propuestos por la empresa, se evaluará la satisfacción laboral, ya que la misma es clave en el desempeño de los empleados, genera mayor productividad, lealtad, menores tasas de ausentismo, menor cantidad de rotación de personal y actitud positiva.

2-Aumentar la cantidad de transacciones de tarjetas de crédito a través de la incorporación de nuevos comercios amigos en un 5% por año, tomando como base inicial 2020 y por 3 años consecutivos hasta diciembre de 2023, según Anexo 8:

- Incremento de transacciones 2021: 7.954.488
- Incremento de transacciones 2022: 8.352.212
- Incremento de transacciones 2023: 8.769.823

Justificación: A través de este objetivo se busca incrementar los ingresos por comisiones cobradas a comercios, especialmente el incremento deberá realizarse con los nuevos comercios habilitados en la provincia de Buenos Aires. Para fomentar este crecimiento y que el comerciante opte como principal medio de cobro Naranja, se ha definido bajar la tasa de comisión al 2%, mientras el resto de los competidores cobran el 2,5% sobre el monto de las operaciones.

3- Desarrollar al menos 3 puntos de ventas o sucursales nuevas en 6 meses con fecha de finalización en Julio 2022, en zonas con mayor cantidad de transeúntes y aglomerados. Las zonas sin desarrollo comercial se detallan en el Anexo 8 y las que quedarían seleccionadas en el Anexo 9 y sus motivos.

Justificación: la apertura de puntos de ventas en zonas con mayor movimiento de transeúntes y habitantes permitirá el crecimiento y penetración de mercado a través de oficinas de contacto, stands en estaciones de trenes, subtes, puntos estratégicos de cada barrio.

Plan de Accion:

Se Detallan los Planes para cada Objetivo Especifico.

Tabla 6

Plan de Accion objetivo especifico n° 1 - Tarjeta Naranja							
RECURSOS							
Accion	Tiempo		Humano		Fisicos	Terceros	Economico
	desde	hasta	Area	Responsable			
Realizar una encuesta de satisfaccion laboral a empleados bajo dependencia y TI	Inicio sept 2021	Fin de sept 2021	RRHH	Responsable del proyecto	mails de la compañía, programa QuestionPro licencia	-	\$ 8.564,00
Procesar los resultados de la encuesta finalizada	Inicio oct 2021	Mediados oct 2021	RRHH	Responsable del proyecto	Programa QuestionPro	-	\$ 8.564,00
Analizar resultados de la encuesta	Fin de oct 2021	Fin de oct 2021	RRHH	Responsable del proyecto	Programa QuestionPro	-	\$ 8.564,00
Solicitar a finanzas impacto financiero	Inicio nov 2021	Fin de nov 2021	Finanzas / RRHH	Responsable del proyecto	informacion recabada - convenios laborales - sistema afip SuSS - telefono	-	-
Evaluar los resultados y el impacto de costos, pros y contras de la migracion de gremio. Impacto en resultados.	Inicio dic 2021	Fin de dic 2021	Finanzas / RRHH	Gerencia RRHH / Gerencia Finanzas	Convenios colectivos - escalas salariales - excel- calculos	-	-
Comunicar resultados a la Gerencia general	Mediados ene 2022	Fin de feb 2022	Gerencia Gral /RRHH	Gerencia RRHH / Gerencia Finanzas	sala de juntas, proyector, pc	-	-

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7

Plan de Accion objetivo especifico n° 2 - Tarjeta Naranja							
RECURSOS							
Accion	Tiempo		Humano		Fisicos	Terceros	Economico
	desde	hasta	Area	Responsable			
Analizar cantidad de comercios amigos por zonas y rubros	Inicio sept 2021	Mediados sept 2021	Ventas	Responsable del proyecto	base de datos - pc - estadisticas -	-	-
Verificar zonas y rubros a desarrollar	Mediados sept 2021	Fin sept 2021	Ventas	Responsable del proyecto	pc - linea telefonica -	-	-
Barrido de rubro y comercio a desarrollar por cada zona y estimar facturacion por comision por servicio	Inicio oct 2021	Mediados oct 2021	Ventas	Administracion de ventas	pc - power point	-	-
Presentacion de nuevos comercios posibles a incorporar	Fin de oct 2021	Fin de oct 2021	Ventas	Administracion de ventas	pc - power point	-	-
Marketing debera comprar insumos promocionales para dejar al posible cliente	Inicio sept 2021	Mediados oct 2021	MKT	Compras y MKT	lapiceras - calcos - banners		lapiceras x200un: \$7.000, calcos viriera \$4.800, Tapabocas personalizados T Naranja \$ 13.500 .
Salir a ofrecer el servicio Naranja a los comercios seleccionados	Inicio oct 2021	Fin nov 2021	Ventas	Ventas / Gerencia de ventas	pc o notebook - movilidad -	-	gastos movilidad \$150.936
Reportar posibles clientes y proyeccion de ingresos operativos según los contactos generados	Inicio dic 2021	Fin dic 2021	Ventas	Ventas	pc - analisis de costos - rentabilidad	-	-
Presentacion de resultados de crecimiento esperados a Gerencia de ventas y Gerencia Gral	Inicio ene 2022	Inicio ene 2022	Ventas / Gcia de ventas	Jefe de ventas / ventas	sala de reuniones - pc - proyector	-	-

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8

Plan de Accion objetivo especifico n° 3 - Tarjeta Naranja							
RECURSOS							
Accion	Tiempo		Humano		Fisicos	Terceros	Economico
	desde	hasta	Area	Responsable			
Definir puntos estrategicos de ventas	Inicio sept 2021	Fin sept 2021	MKT	Resp. del proyecto de MKT	base de datos - pc - estadisticas -	-	-
Solicitar costos de alquileres	Inicio oct 2021	Med oct 2021	MKT	Resp. del proyecto de MKT	pc - linea telefonica - internet	Inmobiliaria	-
Solicitar costos de stand en shopping y supermercados	Inicio oct 2021	Med oct 2021	MKT	Resp. del proyecto de MKT	pc - linea telefonica - internet	-	-
Visitas a locales y zonas de stands	Fin oct 2021	Fin oct 2021	MKT	Resp. del proyecto de MKT	movilidad - linea telefonica	Inmobiliaria	gastos de movillid recorrida \$105.200
Solicitar costos por reformas en locales	Fin de oct 2021	Med nov 2021	MKT	Resp. del proyecto de MKT	pc - linea telefonica - internet	Estudio de arquitectos	-
Solicitar costos por fabricacion de stands	Fin de oct 2021	Med nov 2021	MKT	Resp. del proyecto de MKT	pc - linea telefonica - internet	Carpinterias	-
Solicitar costos de inversiones de informatica y tecnologia	Fin de oct 2021	Med nov 2021	MKT	Resp. del proyecto de MKT	pc - linea telefonica - internet	-	-
Analizar cantidad de personal y costos para cada local u stand	Mediados nov 2021	Fin nov 2021	MKT /RRHH	Resp. del proyecto /RRHH	pc- excel - nomina	-	-
Solicitar costos de estudio contable para gestion de altas nuevos puntos de ventas	Mediados nov 2021	Med nov 2021	MKT	Resp. del proyecto de MKT	pc - linea telefonica - internet	Estudio externo	Hora de contador \$5.300
Confeccion de informe de inversion vs ROI	Mediados nov 2021	Fin nov 2021	MKT	Resp. del proyecto de MKT	pc -excel - power point - herramienta de presentacion	-	-
Diseñar propuesta para cada opcion de expansion	Inicio dic 2021	Fin dic 2021	MKT	Resp. del proyecto de MKT	pc -excel - power point	-	-
Realizar la presentacion del proyecto a gerencias y socios	Inicio ene 2022	Med ene 2022	Gcia Gral/ MKT / Ventas / Compras	Resp. del proyecto de MKT	pc -excel - power point	-	-
Llevar adelante las opciones viables	Fin ene 2022	Fin julio 2022	Gcia de Compras / MKT	Resp. compras y MKT	pc - linea telefonica - internet	-	-

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto

Para llevar a cabo las acciones, se necesitará invertir en una licencia de software Question Pro para llevar a cabo las encuestas laborales y el análisis de datos por un monto de \$8.564,00 por única vez. En lo que respecta a acciones de marketing, se desarrollaran biromes personalizadas para entregar en los nuevos comercios amigos por un total de \$7.000, calcomanías con el logo de Naranja por \$4.800 y tapabocas personalizados por \$13.500. Se estiman gastos de movilidad para recorrer nuevas zonas a desarrollar por un total de \$256.136. Los honorarios sugeridos según el Consejo Profesional de Ciencias Económicas para obtener el presupuesto de apertura de nuevas sucursales y alta de impuestos ante organismos \$5.300 por hora, necesitando el responsable del proyecto 2 horas.

Tabla 9

Recursos necesarios

	Recursos	2021
plan 1	Compra licencia Question Pro (Anexo 10)	\$ 8.564,00
plan 2	Acciones de Marketing - lapiceras x 200 un \$7.000,00 más calcos para vidrieras x 100 un \$4.800,00 más tapabocas personalizados x 100 \$13.500,00.- Gastos movilidad para recorrer zonas de nuevos comercios \$150.936,00 (Anexo 11 y 13)	\$ 176.236,00
plan 3	Gastos movilidad para recorrer zonas \$ 105.200,00 más 2 horas de contador \$10.600,00.- (Anexo 13 y 14)	\$ 115.800,00
	TOTAL	\$ 300.600,00

Fuente: Elaboración Propia

Una vez estimado el costo total de los recursos necesarios para dar cumplimiento a la planificación estratégica y considerando también el objetivo de mejorar los resultados, se toma de base el último balance con cierre al 31 de diciembre de 2020, el cual arrojó un resultado positivo, ganancia por \$ 3.315.982, generando una mejora de rentabilidad de \$ 663.196,40.- Tabla 16.

Tabla 10

Evolución Resultados del Ejercicio

			OBJETIVO PLANIFICACION		
INFORMACION BALANCE	2019	2020	2021	2022	2023
RESULTADO NETO EJERCICIO*	1.857.476	3.315.982	3.979.178	4.973.973	6.466.165
			663.196	994.795	1.492.192
			20%	25%	30%

Fuente: Propia

Retorno de la inversión (ROI):

El retorno de la inversión es una métrica, usada para saber cuánto gana la empresa a través de sus inversiones. Anteriormente se detalló la inversión para llevar adelante los objetivos especificados, la cual significa \$663.196,40 para el primer ejercicio.

$$= ((\text{Beneficios esperados} - \text{Costos}) / \text{Costos}) \times 100 =$$

$$= ((663.196,40 - 300.600) / 300.600) \times 100 = 120,62\%$$

El resultado que arroja el ratio es del 120,62%, significa que por cada \$100 pesos invertido retorna \$20,62 a los accionistas; por esto se puede decir que el proyecto es rentable, enfocando que los objetivos pueden ser realizados internamente.

Gantt

A continuación, se muestran los tiempos requeridos de análisis e implementación.

Tabla 11

Diagrama de Gantt - Plan de Accion n° 1									
Plan de accion	Actividad	Desde	Hasta	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22
1	1	sep-21	sep-21						
	2	oct-21	oct-21						
	3	oct-21	oct-21						
	4	nov-21	nov-21						
	5	dic-21	dic-21						
	6	ene-22	feb-22						

Fuente: Propia

Tabla 12

Diagrama de Gantt - Plan de Accion n° 2									
Plan de accion	Actividad	Desde	Hasta	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22
2	1	sep-21	sep-21						
	2	sep-21	sep-21						
	3	oct-21	oct-21						
	4	oct-21	oct-21						
	5	nov-21	nov-21						
	6	dic-21	dic-21						
	7	ene-22	feb-22						
	8	ene-22	feb-22						

Fuente: Propia

Tabla 13

Diagrama de Gantt - Plan de Accion n° 3														
Plan de accion	Actividad	Desde	Hasta	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22
3	1	sep-21	sep-21											
	2	oct-21	oct-21											
	3	oct-21	oct-21											
	4	oct-21	oct-21											
	5	oct-21	nov-21											
	6	oct-21	nov-21											
	7	oct-21	nov-21											
	8	nov-21	nov-21											
	9	nov-21	nov-21											
	10	nov-21	nov-21											
	11	dic-21	dic-21											
	12	ene-22	ene-22											
	13	ene-22	jul-22											

Fuente: Propia

Conclusiones y Recomendaciones

Según todo el análisis presentado, Tarjeta Naranja se encuentra en condiciones de llevar adelante el principal objetivo de penetración de mercado en la provincia de Buenos Aires para lograr ser la tarjeta N° 1 en la provincia, esta búsqueda de posicionamiento traerá aparejado el aumento de facturación por operaciones que realicen los clientes a través de la tarjeta de crédito como también aumento de ingresos por cobros de comisiones a los clientes comercios.

Todos los objetivos son cualitativos y cuantitativos, medibles en corto y largo plazo y no necesitan de gran inversión para avanzar con los objetivos propuestos.

A pesar que el plan objetivo es la creación de nuevas sucursales en zonas ya identificadas, se recomienda por el momento mantener en suspenso hasta tanto no haya una mejor y mayor claridad con respecto a la evolución de la pandemia Covid-19, la evolución de los contagios, confinamiento y el resultado de la vacunación, ya que por el momento todo es incierto y no existe una fecha de fin de esta pandemia; por esta razón no se podrá realizar un cálculo del tiempo que llevará recuperar la inversión de nuevas sucursales. Mientras tanta Tarjeta Naranja posee una fortaleza en la rapidez en la adaptación de plataformas digitales, las cuales presentan oportunidades para el crecimiento proyectado mientras sigamos conviviendo con esta pandemia; además que esta rápida adaptación y búsqueda de soluciones la antepone ante un contexto variable, fluctuante e impredecible como es la economía de este país.

Por último, se recomienda tomar como guía la planificación realizada y considerar que este plan representará un cambio positivo, económico y financiero para la organización que necesitara contar con la predisposición de los colaboradores de un 100% ya que para Tarjeta Naranja formaran parte del crecimiento y resultado logrado.

Bibliografía

BCRA, Banco Central de la República Argentina (2021). *Sistemas financieros y de pagos. Comunicación* A6680. [Tabla].

http://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Sistema_financiero_nomina_de_entidad

Calva, J, & Domínguez, A. (2012). *Métricas del Marketing*. México: Gráficas Miguel Ángel Porrúa

Charles, H., Jones, G., & schilling, M. (2015). *Administracion estrategica*. Mexico, Cengage Learning.

Diaz Sacristán, A (2019). La nueva colaboración se centra en la lucha contra el cambio climático y permitir que los usuarios la conozcan, comprendan y compensen su huella de carbono. Recuperado el 3 de junio 2021, de mastercard.com. <https://www.mastercard.com/news/europe/es-es/noticias/notas-de-prensa/es-es/2019/marzo/mastercard-y-doconomy-lanzan-el-futuro-de-los-pagos-sostenibles/>.

Cardenas, J. (12 de junio de 2020). *Rockcontent*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/internacionalizacion-de-empresas-hispanas/>.

El digital Neuquen. (noviembre de 2020). Obtenido de <https://www.eldigitalneuquen.com.ar/2020/11/07/ante-la-crisis-aumento-el-uso-de-las-tarjetas-de-credito/>.

Kotler, P., (2007). *Dirección de Marketing* (8a ed.) Madrid, Pearson Educación.

Kuchkovsky, C. (junio de 2020). *BBVA*. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/identidad-digital-machine-learning-y-criptografia-avanzada-los-cambios-tecnologicos-de-la-era-post-covid-19/>

Mintezberg, Quinn, J. B., & Voyer, J. (1994). *El proceso estrategico*. Mexico: Person Educacion.

Perfil. (31 de marzo de 2021). Obtenido de <https://www.perfil.com/noticias/economia/para-estimular-el-consumo-el-gobierno-extiende-ahora-12-hasta-el-31-de-julio.phtml>

Prieto, E. (27 de agosto de 2020). *Es de Latino News*. Obtenido de <https://www.esdelatino.com/comprender-la-penetracion-del-mercado-y-como-crear-una-estrategia/>

Ries, A., & Jack Trout . (s.f.). *Posicionamiento: La batalla por su mente*. Mexico: McGrawHill.

Tarjeta Naranja requisitos. (2020). Recuperado 21 de mayo de 2021, de Infozona. <https://www.infozona.com.ar/tarjeta-naranja-requisitos/>

ANEXOS

Anexo 1

Sucursales activas en la provincia de Buenos Aires

Provincia Buenos Aires					Capital Federal
Adroque	Dolores	Mar del Plata	Pacheco	San Miguel	Balvanera
Avellaneda	Ezeiza	Merlo	Pergamino	San Nicolas	Belgrano
Azul	Fcio Varela	Miramar	Punta Alta	Solano	Caballito
Bahia Blanca	Ituzaingo	Monte Grande	Quilmes	Tandil	Flores
Balcarce	Junín	Moreno	Rafael Castillo	Tres Arroyos	Florida
Berazategui	La Ferrere	Moron	Ramos Mejia	V. Gesell	Liniers
Bolívar	La Plata	Munro	San Isidro	Zarate	Palermo
Caseros	Lanús	Necochea	San Justo		Pompeya
Cnel. Suarez	L de Zamora	Olavarria	San Martin		V. Crespo

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2.

Costos de mantenimientos otros bancos



[Tarjetas](#)
[Seguros y asistencias](#)
[Promociones](#)
[Otros servicios](#)
[Comercios Amigos](#)
[Centro de Ayuda](#)

Ingresar a Naranja Online

¡Estamos para ayudarte!

¿Tenés más dudas?

[Ir al Centro de ayuda](#) →

¿Cuáles son los requisitos para sacar mi Tarjeta Naranja? ▾

¿Cuáles son los costos y las comisiones de las tarjetas? ▲

Comisión por emisión de la tarjeta o adicionales: **Sin cargo**

Comisión por mantenimiento de cuenta:

Mantenimiento mensual de cuenta de tarjeta Naranja:

Precio máximo sin IVA: \$ 264,00 - Precio máximo con IVA: \$ 319,44

Comisión renovación cada 2 años de tarjeta Naranja:

Precio máximo sin IVA: \$ 781,00 - Precio máximo con IVA: \$ 945,01



Tabla de Comisiones y Cargos en Pesos Tarjetas de Crédito - Personas Físicas

Vigencia 01/07/2021

Segmento Clásico	Visa		MasterCard	
	Internacional	Oro	Internacional	Oro
Mantenimiento *1	\$ 343,64	\$ 343,64	\$ 343,64	\$ 343,64
Emisión *1	Sin Cargo	Sin Cargo	Sin Cargo	Sin Cargo
Comisión anual *1	\$ 6.154,06	\$ 13.107,93	\$ 6.154,06	\$ 13.107,93
Comisión por reposición	\$ 963,16	\$ 963,16	\$ 963,16	\$ 963,16
Comisión por adicional	Sin Cargo	Sin Cargo	Sin Cargo	Sin Cargo
Límite de financiación	% 80	% 100	% 80	% 100
Avance en efectivo	% 10	% 10	% 10	% 10
Base imponible anualizada	\$ 260,69	\$ 467,31	\$ 260,69	\$ 467,31

*1 ESTAS COMISIONES PUEDEN BONIFICARSE SI LA TARJETA SE INCLUYE EN UN CUENTA.



TARJETA DE CRÉDITO INDIVIDUOS

PRODUCTOS Y SERVICIOS MINORISTAS - CARGOS Y COMISIONES

Las alícuotas no están alcanzadas por el IVA.

COMISIONES VIGENTES

CARGOS Y GASTOS VARIOS

COMISIÓN POR MANTENIMIENTO DE CUENTA (1)
 COMISIÓN POR MANTENIMIENTO DE CUENTA COMERCIAL BUSINESS: (1)
 COMISIÓN POR ADELANTO EN EFECTIVO (5)
 COMISIÓN POR ADELANTO EN EFECTIVO BUSINESS (5)
 COMISIÓN POR ADELANTO EN EFECTIVO EN EL EXTERIOR
 COMISIÓN POR ADELANTO EN EFECTIVO EN EL EXTERIOR BUSINESS
 POR CONSUMOS DE TARJ.NAC. FUERA DE LA VALIDEZ TERRITORIAL

COMISIÓN POR RENOVACIÓN ANUAL TARJETA TITULAR: (1) (2)

NACIONAL / REGIONAL

INTERNACIONAL

ORO / GOLD

PLATINUM

SIGNATURE / EMINENT

BUSINESS (RENOVACIÓN SEGÚN CANTIDAD DE TARJETAS) (4):

de 1 a 4

de 5 a 9

de 10 a 30

de 31 a 999

COMISIÓN POR REPOSICIÓN DE TARJETA (EXTRAVÍO, ROBO, HURTO):

NACIONAL / REGIONAL

	Precios sin IVA			Precios con IVA		
	VISA	Mastercard	AMERICAN EXPRESS	VISA	Mastercard	AMERICAN EXPRESS
COMISIÓN POR MANTENIMIENTO DE CUENTA (1)	\$289	\$289	\$289	\$350	\$350	\$350
COMISIÓN POR MANTENIMIENTO DE CUENTA COMERCIAL BUSINESS: (1)	\$256			\$310		
COMISIÓN POR ADELANTO EN EFECTIVO (5)	\$18	\$18	\$18	\$22	\$22	\$22
COMISIÓN POR ADELANTO EN EFECTIVO BUSINESS (5)	\$18			\$22		
COMISIÓN POR ADELANTO EN EFECTIVO EN EL EXTERIOR	US\$ 2,47	US\$ 2,47	US\$ 2,47	US\$ 3	US\$ 3	US\$ 3
COMISIÓN POR ADELANTO EN EFECTIVO EN EL EXTERIOR BUSINESS	US\$ 2,47			US\$ 3		
COMISIÓN POR CONSUMOS DE TARJ.NAC. FUERA DE LA VALIDEZ TERRITORIAL	10%			10%		
COMISIÓN POR RENOVACIÓN ANUAL TARJETA TITULAR: (1) (2)						
NACIONAL / REGIONAL	\$3.057	\$3.057	\$3.057	\$3.700	\$3.700	\$3.700
INTERNACIONAL	\$4.958	\$4.958	\$4.958	\$6.000	\$6.000	\$6.000
ORO / GOLD	\$10.909	\$10.909	\$10.909	\$13.200	\$13.200	\$13.200
PLATINUM	\$15.371	\$15.371	\$15.371	\$18.600	\$18.600	\$18.600
SIGNATURE / EMINENT	\$19.586	\$19.586	\$19.586	\$23.700	\$23.700	\$23.700
BUSINESS (RENOVACIÓN SEGÚN CANTIDAD DE TARJETAS) (4):						
de 1 a 4	\$958			\$1.160		
de 5 a 9	\$900			\$1.090		
de 10 a 30	\$704			\$853		
de 31 a 999	\$644			\$780		
COMISIÓN POR REPOSICIÓN DE TARJETA (EXTRAVÍO, ROBO, HURTO):						
NACIONAL / REGIONAL	\$495	\$495	\$495	\$600	\$600	\$600

Información sobre Tarifario Completo Comisiones y Cargos en Productos y Servicios Financieros



Vigencia: 01/07/2021

4. Tarjetas de Crédito		Comisión
Renovación Visa Classic Nacional ⁽¹⁾ ⁽⁵⁾ ^(A)		\$ 2958,45.-
Renovación Visa Classic Internacional ⁽¹⁾ ⁽⁵⁾ ^(A)		\$ 7157,15.-
Renovación Visa Oro ⁽¹⁾ ⁽⁵⁾ ^(A)		\$ 15146,78.-
Renovación Visa Platinum ⁽¹⁾ ⁽⁵⁾ ^(A)		\$ 23541,76.-
Renovación Visa Signature ⁽¹⁾ ⁽⁵⁾ ^(A)		\$ 32718,40.-
Renovación American Express Classic Internacional ⁽¹⁾ ⁽⁵⁾ ^(A)		\$ 7157,15.-
Renovación American Express Oro ⁽¹⁾ ⁽⁵⁾ ^(A)		\$ 15146,78.-
Renovación American Express Platinum ⁽¹⁾ ⁽⁵⁾ ^(A)		\$ 23541,76.-
Renovación American Express Black ⁽¹⁾ ⁽⁵⁾ ^(A)		\$ 32718,40.-
Renovación MasterCard Regional ⁽¹⁾ ⁽⁵⁾ ^(A)		\$2958,45.-
Renovación MasterCard Internacional ⁽¹⁾ ⁽⁵⁾ ^(A)		\$ 7157,15.-
Renovación MasterCard Oro ⁽¹⁾ ⁽⁵⁾ ^(A)		\$ 15146,78.-
Renovación MasterCard Platinum ⁽¹⁾ ⁽⁵⁾ ^(A)		\$ 23541,76.-
Renovación MasterCard Black ⁽¹⁾ ⁽⁵⁾ ^(A)		\$ 32718,40.-
Administración y mantenimiento de cuenta Visa Classic Nacional ^(M)		\$ 381,15.-
Administración y mantenimiento de cuenta Visa Classic Internacional ^(M)		\$ 532,40.-
Administración y mantenimiento de cuenta Visa Oro ^(M)		\$ 635,25.-
Administración y mantenimiento de cuenta Visa Platinum ^(M)		\$ 726,00.-
Administración y mantenimiento de cuenta Visa Signature ^(M)		\$ 1591,15.-



e. Comisión por renovación anual tarjeta titular	\$ 2.677,73	\$ 4.429,81	
f. Comisión por emisión de tarjeta		\$ -	\$ -
g. Comisión por mantenimiento mensual de cuenta	\$ 206,49	\$ 243,08	
Solicitar Adicionales		\$ -	\$ -
Comisión por reposición de tarjeta (robo, hurto o extravío)	\$ 542,19	\$ 664,92	
Cargo Servicio Vip Club Aeropuerto 2000			
Cargo Programa Priority Pass (a través de Tarjeta Santander Rio Visa Black)			
Comisión por Movimientos ATM	Adelanto en pesos y dólares \$3,51 Cambio de PIN \$0,61 Consulta \$1,82 Pagos \$1,82.	Adelanto en pesos y dólares \$3,51 Cambio de PIN \$0,61 Consulta \$1,82 Pagos \$1,82.	A ((F
Comisión por Renovación (tarjeta			

Anexo 3

Publicidad realizada por Naranja

 Videos

Publicidad TARJETA NARANJA (Argentina - Septiembre 2020)

YouTube · EL ARCHIVISTA

13 sep. 2020



#EntreTodosPodemos

YouTube · Naranja

30 mar. 2020



Publicidad TARJETA NARANJA - Trabajo en AFIP - Lindos ...

YouTube · Quijote - Archivo publicitario argentino

28 jul. 2016



Publicidad TARJETA NARANJA - Amor en montacarga ...

YouTube · Quijote - Archivo publicitario argentino

24 may. 2016



Ver todos



Anexo 4

Proyección de Crecimiento clientes personas

		Proyeccion según objetivos				
		2020	2021	2022	2023	resultado
objetivo general	Cuentas habilitadas Naranja	3.282.452	3.446.575	3.791.232	4.359.917	33%

Fuente: Propia

Anexo 5

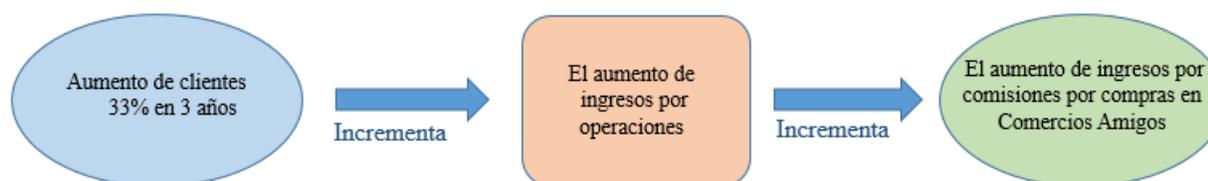
Objetivo de rentabilidad

			OBJETIVO PLANIFICACION		
INFORMACION BALANCE	2019	2020	2021	2022	2023
RESULTADO NETO					
EJERCICIO*	1.857.476	3.315.982	3.979.178	4.973.973	6.466.165
			663.196	994.795	1.492.192
			20%	25%	30%

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6

Efecto domino de la estrategia partiendo el incremento de clientes



Fuente: Elaboración propia

Anexo 6

Encuesta de satisfacción

							
Por favor utilice la escala siguiente para contestar a cada pregunta, rodeando el numero apropiado.		Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy en acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Siento que me pagan una suma justa para el trabajo que hago.	1	2	3	4	5	6
2	Realmente hay muy poca oportunidad de promoción en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6
3	Mi supervisor es bastante competente en la ejecución de su trabajo	1	2	3	4	5	6
4	No estoy satisfecho(a) con los beneficios que recibo.	1	2	3	4	5	6
5	Cuando hago un buen trabajo, recibo el reconocimiento que debería recibir.	1	2	3	4	5	6
6	Muchas de nuestras reglas y procedimientos dificultan el hacer un buen trabajo.	1	2	3	4	5	6
7	Me gustan las personas con las cuales trabajo.	1	2	3	4	5	6
8	A veces siento que mi trabajo no tiene sentido.	1	2	3	4	5	6
9	La comunicación aparenta ser buena en esta compañía.	1	2	3	4	5	6
10	Los aumentos son demasiado pocos y muy distanciados entre sí.	1	2	3	4	5	6
11	Los que hacen bien su trabajo tienen una buena oportunidad de ser promovidos.	1	2	3	4	5	6
12	Mi supervisor no es justo conmigo.	1	2	3	4	5	6
13	Los beneficios que recibimos son tan buenos como los que ofrecen la mayoría de las otras empresas.	1	2	3	4	5	6
14	No siento que el trabajo que hago es apreciado.	1	2	3	4	5	6
15	Mis esfuerzos para hacer un buen trabajo raramente son bloqueados por la burocracia.	1	2	3	4	5	6
16	Encuentro que tengo que trabajar más duro en mi trabajo de lo que debiera, debido a la incompetencia de las personas con quien trabajo.	1	2	3	4	5	6
17	Me gusta hacer las cosas que hago en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6
18	Las metas de esta empresa no me son claras.	1	2	3	4	5	6

							
		Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy en acuerdo	Totalmente de acuerdo
19	Me siento despreciado por la empresa cuando pienso en lo que me pagan.	1	2	3	4	5	6
20	Las personas adelantan aquí tan rápidamente como en otras empresas.	1	2	3	4	5	6
21	Mi supervisor muestra muy poco interés en los sentimientos de sus subordinados.	1	2	3	4	5	6
22	El conjunto de beneficios que tenemos es equitativo.	1	2	3	4	5	6
23	Hay pocas recompensas para los que trabajan aquí.	1	2	3	4	5	6
24	Tengo demasiado que hacer en el trabajo.	1	2	3	4	5	6
25	Disfruto de mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5	6
26	A menudo siento que no sé lo que esta pasando con la compañía.	1	2	3	4	5	6
27	Siento orgullo en hacer mi trabajo.	1	2	3	4	5	6
28	Me siento satisfecho(a) con mis oportunidades de aumentos de sueldo.	1	2	3	4	5	6
29	Hay beneficios que no tenemos, que deberíamos tener.	1	2	3	4	5	6
30	Me agrada mi supervisor.	1	2	3	4	5	6
31	Tengo demasiado papeleo.	1	2	3	4	5	6
32	Hay demasiadas discusiones y peleas en el trabajo.	1	2	3	4	5	6
33	Mi trabajo es agradable.	1	2	3	4	5	6
34	Las tareas asignadas no siempre son totalmente explicadas.	1	2	3	4	5	6
35	No siento que mis esfuerzos son remunerados como deberían ser.	1	2	3	4	5	6
36	Estoy satisfecho con mis oportunidades de promoción.	1	2	3	4	5	6

Anexo 7

Proyección de crecimiento de transacciones comercios amigos

Proyeccion según objetivos					
	2020	2021	2022	2023	resultado
Transacciones netas por objetivo		7.954.488	8.352.212	8.769.823	
Cantidad de transacciones ttl	159.089.758	167.044.246	175.396.458	184.166.281	16%

Fuente: Elaboración propia

Anexo 8

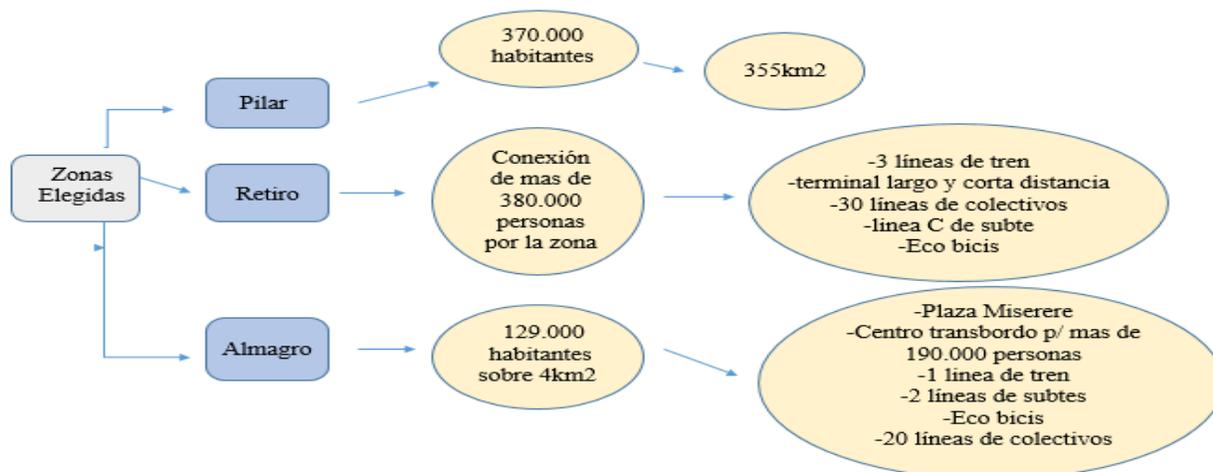
Zonas de la provincia de Buenos Aires sin puntos de venta

Provincia Bs. As.					
Vicente Lopez	R Perez (evaluar)	Trenque Lauquen	Pilar	Pehuajo	Chivilcoy
CABA					
Almagro	Barracas	Mataderos	Retiro	Villa Urquiza	Villa Devoto

Fuente: Propia

Anexo 9

Zonas Elegidas para desarrollo de puntos de venta



Anexo 10

Plataforma para encuesta laboral. Obtenido de questionpro.com / TC BNA \$100,75

QuestionPro

Advanced ¡MEJOR OFERTA!

\$ 85/mes De sólo pago de \$1000 USD al año

Potentes herramientas de encuestas para empresas.

PRUEBA GRATIS
(sin necesidad tarjeta de crédito)

- Más de 35 tipos de preguntas
- Lógicas avanzadas y de extracción
- Recordatorios por email y programación de envíos.
- Integración con Salesforce
- Integración vía API
- Encuestas multilingües
- Control avanzado de cuotas
- Recolección de datos sin conexión (App)
- Filtrado y segmentación avanzada
- Notificaciones por email personalizadas
- Pruebas con puntuaciones personalizadas
- Variables personalizadas
- Integración con paneles
- Soporte prioritario por chat y teléfono

Anexo 11

Inversión de marketing para comercios amigos. Obtenido de mercado libre

mercado libre

Buscar productos, marcas y más...

Hasta 4 meses de regalo en Disney+

Enviar a Verónica
Mendoza 2993

Categorías ▾ Ofertas Historial Supermercado Moda Vender Ayuda

Verónica ▾ Mi compras Favoritos ▾

También puede interesarte: tezas para sublimar - tezas para sublimar cerámica - bandera argentina - bolexa friselipe

Volver al listado | Industrias y Oficinas > Publicidad y Promoción > Merchandising > Bolígrafos > Bolígrafo

Compartir | Vender uno igual

Nuevo | 1870 vendidos

100 Lapiceras Bolígrafos Personalizados Con Logo Full Color

★★★★★ 185 opiniones

\$ 3.500
en 12x \$ 469⁹⁹

Ver los medios de pago

Llega gratis el miércoles 7 de Julio
Beneficio Mercado Puntos
Ver más formas de entrega

Retiro gratis en correo y otros puntos entre el 7 y 8 Jul.
Beneficio Mercado Puntos
Ver en el mapa

Color De La Tinta:

Color Del Exterior:

mercado libre

Buscar productos, marcas y más...

Hasta 4 meses de regalo en Disney+

Enviar a Verónica
Mendoza 2993

Categorías ▾ Ofertas Historial Supermercado Moda Vender Ayuda

Verónica ▾ Mi compras Favoritos ▾

También puede interesarte: tezas para sublimar - tezas para sublimar cerámica - bolexa friselipe - bandera argentina

Volver al listado | Industrias y Oficinas > Publicidad y Promoción > Identificación para Eventos > Tarjetas y Credenciales

Compartir | Vender uno igual

Nuevo | 10 vendidos

Calco Full Color Tarjetas De Credito Y Debito 10 Unidades

\$ 480
en 12x \$ 64⁹⁹

Ver los medios de pago

Llega el miércoles 7 de Julio por \$ 504⁹⁹
Ver más formas de entrega

Retiro en correo y otros puntos entre el 7 y 8 Jul. por \$ 444⁹⁹
Ver en el mapa

Disponibles 4 días después de tu compra

Cantidad: 1 unidad ▾ (81 disponibles)

Comprar ahora

The image shows a screenshot of a Mercado Libre product listing. The product is 'Barbijos/tapabocas Reutilizables C/logo! Pyme/negocios/etc.' priced at \$135. The listing includes a main image of a white face mask on a mannequin head with the 'Glovo' logo, and a sidebar of smaller images. The product details on the right indicate it is new, has 32 sold units, and is available in personalized colors. Payment options include 6x \$22.50 without interest, and delivery options include pickup by Friday for \$504.99 or shipping from Friday for \$444.99. The stock is available, and the quantity is set to 1 unit out of 1068 available.

Anexo 12

Zonas de la provincia de Buenos Aires sin puntos de venta

Provincia Bs. As.					
Vicente Lopez	R Perez (evaluar)	Trenque Lauquen	Pilar	Pehuajo	Chivilcoy
CABA					
Almagro	Barracas	Mataderos	Retiro	Villa Urquiza	Villa Devoto

Fuente: Propia

Anexo 13

Costo de movilidad – viáticos por recorrida de nuevas zonas

Pcia Bs As	valor km \$	105,2		CABA	km a recorrer	Gtos viaticos \$
Vicente Lopez	100	\$	10.520	Almagro	40	\$ 4.208
Trenque Lauquen	300	\$	31.560	Barracas	80	\$ 8.416
Pilar	200	\$	21.040	Mataderos	80	\$ 8.416
Pehuajo	150	\$	15.780	Retiro	50	\$ 5.260
Chivilcoy	300	\$	31.560	Villa Devoto	70	\$ 7.364
total	1.050	\$	110.460	Villa Urquiza	60	\$ 6.312
				total	380	\$ 39.976

Fuente: Elaboración propia

Anexo 14

Costo de la hora del contador público. Obtenido de la Guía del Contador



[SUSCRITOS](#) ▾ [ACTUALIDAD PROFESIONAL](#) ▾ [CAPACITACION](#) [GUÍA DE TRAMITES](#) ▾

Las autoridades de nuestra Institución aprobaron, mediante Resolución de Presidencia (N° 436/2020), una escala de Honorarios Mínimos Sugeridos para los profesionales en Ciencias Económicas, correspondientes a las tareas inherentes a la intervención profesional de los matriculados en el proceso del Censo Nacional Económico dispuesto por la Resolución INDEC N° 180/2020, en la actividad desarrollada en la jurisdicción de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

La escala aprobada es la siguiente:

- Complejidad Baja: \$ 2.600 (Pesos dos mil seiscientos)
- Complejidad Media \$ 5.300 (Pesos cinco mil trescientos)
- Complejidad Alta \$ 7.500 (Pesos siete mil quinientos)

[Accedé a la Resolución](#)

Fuente: <https://www.consejo.org.ar/>