



**Trabajo Final de Graduación**

**Licenciatura en Administración**

**Línea temática estratégica: Planificación Estratégica**

**“Programa de mejora de la cartera de clientes analizando su impacto  
operacional y económico” para Tarjeta Naranja**

**Universidad Siglo 21**

**LENEMBERGER ANDY AXEL**

**DNI: 40.613.672**

**Legajo: VADM15827**

**Tutor: Vittar, Carlos**

**Año 2021**

## **RESUMEN.**

En el presente Trabajo Final de Graduación se desarrolla y analiza una propuesta de crecimiento y mejora para la empresa Tarjeta Naranja. Para su correcto análisis se considera la situación actual del país, la aparición y posible aprovechamiento de nuevas tecnologías y las subsiguientes oportunidades de crecimientos que dispone la compañía. El estudio del mismo deja entrever carencias en la estructura del área de marketing, importantes pérdidas de clientes y una gran oportunidad de acercamiento a nuevos nichos. Se da comienzo a una Planificación Estratégica en donde se procederá a la creación de planes de acción que actúen alineados al objetivo general de aumentar la rentabilidad de la compañía. Serán objetivos que acompañen al mismo, las campañas de marketing en busca de nuevos clientes, la fidelización de la cartera de clientes actuales y la reducción de costos actuales. Por último, se considera importante aclarar que se logra determinar la viabilidad de la implementación debido a la evaluación de escenarios posibles, donde se observa que la aplicación de los objetivos es efectiva y representa una oportunidad de crecimiento para la empresa.

Palabras claves: Planificación Estratégica, Crecimiento, Rentabilidad, Clientes, Ventas, Marketing.

## **ABSTRACT.**

In this Final Graduation Project, a proposal for growth and improvement for the Tarjeta Naranja company is developed and analyzed. For its correct analysis, the current situation of the country, the appearance and possible use of new technologies and the subsequent growth opportunities available to the company are considered. The study of the same reveals deficiencies in the structure of the marketing area, significant losses of customers and a great opportunity to approach new niches. A Strategic Planning begins where action plans will be created that act in line with the general objective of increasing the profitability of the company. They will be objectives that accompany it, the marketing campaigns in search of new clients, the loyalty of the current client portfolio and the reduction of current costs. Finally, it is considered important to clarify that it is possible to determine the feasibility of the implementation due to the evaluation of possible scenarios, where it is observed that the application of the objectives is effective and represents a growth opportunity for the company.

Keywords: Strategic Planning, Growth, Profitability, Clients, Sales, Marketing.

## INDICE

Introducción.....	7
Análisis de situación.....	9
Entorno Político.....	9
Entorno Económico.....	10
Entorno Social.....	11
Entorno Ecológico.....	11
Entorno Tecnológico.....	12
Entorno Legal.....	12
Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	13
Amenaza de nuevos competidores.....	13
Rivalidad entre competidores existentes.....	13
Amenaza de productos sustitutos.....	14
Poder de negociación de los clientes.....	14
Poder de negociación de los proveedores.....	15
Análisis interno.....	15
Actividades Primarias.....	16
Logística interna.....	16
Operaciones.....	16
Logística externa.....	16
Marketing y ventas.....	16
Servicios.....	17
Acciones secundarias o de apoyo.....	17
Infraestructura de la organización.....	17
Dirección de Recursos Humanos.....	17
Desarrollo de tecnología.....	17
Compras.....	18

Análisis de la Cadena de Valor.....	18
Estructura Organizacional. ....	19
Nivel corporativo: Misión, Visión, Valores o Propósitos.....	19
Misión. ....	19
Visión.....	19
Valores o Propósitos. ....	19
Nivel estratégico.....	20
Cultura. ....	20
Diagnóstico organizacional. ....	20
FODA. ....	20
Matriz BCG .....	21
Marco teórico. ....	21
Planificación estratégica. ....	22
Diagnóstico y Discusión.....	24
Propuesta de Implementación. ....	26
Plan de implementación.....	26
Objetivo General. ....	27
Fundamentación objetivo general.....	27
Estrategias.....	28
Objetivos específicos.....	28
Fundamentos.....	29
Alcances.....	29
Limitaciones y Recursos actuales.....	30
Recursos.....	30
Acciones concretas a desarrollar. ....	30
1º Plan de acción.....	30
2º Plan de acción.....	31

3° Plan de acción.....	32
4° Plan de acción.....	33
Presupuesto Inicial. ....	34
Diagrama de Gantt.....	34
Flujo de fondos proyectado. ....	35
Conclusiones y Recomendaciones. ....	38
Bibliografía.....	41

**Tabla de Anexos.**

Anexo 1 .....	44
Anexo 2 .....	45
Anexo 3 .....	46
Anexo 4 .....	47
Anexo 5. ....	48
Anexo 6. ....	49
Anexo 7. ....	50
Anexo 8. ....	51
Anexo 9 .....	52

## Introducción.

Tarjeta Naranja es desde 1985 una tarjeta de crédito con criterio de tarjeta local que actualmente es líder en su categoría y ha logrado un increíble alcance nacional. En la actualidad la empresa posee más de 1.500.000 tarjetas activas y más de 100.000 comercios que operan diariamente.

Fundada en Córdoba, la historia de esta empresa se remite al año 1969 cuando dos profesores de Educación física, David Ruda y Gerardo Asrin, fundan La Casa Del Deporte 96. Las cuentas corrientes del comercio comienzan a moverse y es ahí cuando se comienza a darle tarjetas de identificación a los clientes. Es básicamente ese el Start Up y el comienzo de ese impulso emprendedor que los encaminaría a ser quienes son en la actualidad.

Se encuentra ubicada en cada una de las provincias de la República Argentina, cuenta con 202 sucursales, entre las que 154 son sucursales, 22 mini unidades de negocio (MUN), 20 receptorías, 4 Stands y 2 locales para operaciones virtuales. Desde sus inicios Naranja ha incorporado distintas herramientas para optimizar la atención para con el cliente y sus empleados, actitud que en la actualidad la mantiene entre las empresas más admirables de la Republica.

La administración de la compañía se basa en una estrategia clara que los lleva a Naranja 2022, la compañía tal como la imaginan. Los pilares de esta estrategia son la cultura, experiencia del cliente, eficiencia y crecimiento. Cada líder propone a sus colaboradores objetivos orientados a resultados que tienen en cuenta cada uno de estos pilares; así cada equipo trabaja teniendo siempre presente su contribución al éxito de esa estrategia que los hace sustentables.

La evolución digital producto de la cuarentena resaltó enormemente, viéndose rápidamente el poder de adaptación de clientes a las nuevas tecnologías. Puntualmente en el tercer trimestre de 2020 se registró una participación del 56,4% sobre el total de las ventas, superando así poco más de la mitad de los movimientos totales de la empresa (Tarjeta Naranja, 2020).

Se sabe que captar a un nuevo cliente probablemente será mucho más costoso que mantener a uno existente y es por eso que se busca una mayor comunicación con el consumidor, un feedback que mantenga una especie de relación personalizada tanto a la hora que el cliente realice una compra como al momento posterior a la misma. Para

convertir un cliente irregular en uno fiel y constante, es preciso ofrecerle reconocimientos y recompensas.

En base a esto, a lo largo del trabajo se propondrá mejorar la relación con el cliente, reteniendo a los mejores y potenciando el consumo de quienes menos lo hacen. Una herramienta digital existente en la compañía a utilizar para este trabajo será el NPS, el cual mide la satisfacción del cliente.

El desarrollo y objetivo de este trabajo comprenderá el análisis y mejoramiento del perfil de la Cartera de Clientes de Tarjeta Naranja, permitiendo así lograr un aumento de consumo en la cartera, incentivando a quienes menos consumen, mejorando las condiciones de los mejores clientes y a su vez disminuyendo bajas de los mismos. Proponiendo un programa de acciones que permitirá lograr el objetivo principal como lo será la implementación de programas CRM (Customer Relationship Management) que tienen como objetivo primario una gestión basada en la relación con el cliente, evaluando soluciones que mejoren los esfuerzos de ventas y marketing que le permitirán a la compañía proporcionar a través de la personalización un mejor servicio en busca de que, por ejemplo, los clientes consuman en mayor cantidad a través de la satisfacción generada. A su vez se hará especial hincapié en el área de marketing para lograr formalizar su área y sus procesos.

Para lograr dicho estudio se analizará la situación competitiva de la empresa en relación con otras empresas, su mercado y el contexto general económico-financiero atravesado por la pandemia. A través del análisis FODA se lograrán descubrir el perfil y los entornos de la empresa, resolviendo si se deberán reforzar o explotar aspectos para ayudar a cumplir con el objetivo.

Como antecedente se considera el caso de la Tesis de Luis Felipe Valencia titulada “Como mejorar la entrega del servicio en Sabana Delivery” (2011), en la que analiza la cartera de clientes a través de encuestas midiendo la atención telefónica recibida, la actitud del servicio de los colaboradores, el tiempo de espera de los clientes, el tiempo de respuesta recibido y la entrega del producto, entre otros. Disponiendo de esas evaluaciones el procederá a emitir un diagnóstico que le permitirá provisionar y satisfacer digitalmente y desde sus hogares, con productos de consumo para sus clientes.

A su vez, como antecedente teórico se trabajará con el libro “Fundamentos De Marketing De Servicios” de K. Douglas Hoffman y John E. G. Bateson (2002), que servirá para entender la importancia de retener a los clientes de una empresa. Los autores sostienen que si la compañía no desarrolla acciones para mantener a los clientes actuales

todos los esfuerzos de ventas por conseguir nuevos clientes pueden verse neutralizados por la pérdida de los ya conseguidos, llevando al crecimiento lento o estancamiento de la empresa.

### Análisis de situación.

Situaciones que se logran entrever en el análisis y estudio del caso, demuestran que tal como se ha mencionado, existen rasgos a mejorar. Tales como lo son los porcentajes de provisiones por incobrabilidad que han crecido enormemente desde de 2016 hasta la actualidad, demostrando que el estudio de la cartera de clientes debería tener un control más exhaustivo, entendiendo que casi la totalidad del cliente que se enfrenta a un juicio con la compañía dejará de ser cliente en un futuro. También se encontraron informalidades en el área de marketing, a las cuales se le buscará darles una solución eficiente utilizando también logística interna existente, proponiendo a su vez distintas estrategias de marketing que ayudaran a un futuro objetivo estratégico. A su vez, las incorporaciones de herramientas para la creación de un nuevo CRM permitirán acercarse al cliente actual y a futuros, mejorando su atención, relación y midiendo la satisfacción de los mismos.

Partiendo de lo identificado anteriormente y con motivo de poder mejorar la rentabilidad de la empresa, buscando aumentar los ingresos, se desarrollará una evaluación de factores externos e internos de la organización que tendrán mayor impacto sobre la misma, aplicando distintas herramientas que permitan una mejor comprensión y observación, como lo son el PESTEL para análisis del Macro-entorno, las 5 fuerzas de Porter para análisis del Micro-entorno, Cadena de Valor, FODA y Matriz BCG para análisis interno de la organización.

### Entorno Político.

En 2020, el gobierno logró un acuerdo con acreedores para reestructurar 65 mil millones USD de la deuda exterior del país, lo que fue visto como el primer paso en la reconstrucción de la economía argentina. No obstante, el acuerdo propone darles a los inversionistas una certeza legal y macroeconómica, lo que representa un gran paso para volver a un crecimiento con sentido, y es una parte fundamental de la estrategia del presidente para atraer nuevas inversiones, gestionando al mismo tiempo el problema de la deuda de Argentina y ocupándose de otros problemas como la inflación, la pobreza y el desempleo (BBC NEWS, 2021).

Actualmente el país está nuevamente atravesando un escenario de crisis de deuda y riesgo de default, con mucha fragilidad económica y gran incertidumbre causada por el SARS-CoV2 o más conocida como COVID-19. En Argentina desde el 12 de abril de 2020 se declaró el Aislamiento social, preventivo y obligatorio para todas las personas que se encuentren en el país (DNU 297/2020), con el objetivo de proteger la salud pública en donde sólo se prevén desplazamientos mínimos y que sean de gran necesidad como son alimentos, medicamentos y artículos de limpieza (Infoleg, 2020). Esto estanca y frena en gran medida el consumo y genera un efecto domino para esta compañía.

Toda medida tomada por el gobierno buscará el resguardo de la salud de los ciudadanos, siendo claramente relegados y pasados a un segundo plano el bienestar económico de comercios, empresas y entidades. Buscando ser objetivos, en el caso de Naranja al trabajar con financiación la gente comenzó a elegir estas opciones para su consumo permitido, el uso de tarjetas de crédito se ha incrementado estos últimos meses y se lo puede tomar como un punto a favor de la compañía. (Barbero, Fashion Network, 2020)

#### Entorno Económico.

El escenario inflacionario que atraviesa la Argentina es un factor sumamente importante a la hora de contemplar el estudio del consumo de la población, ya que afecta las elecciones en las que se elegirá como financiar ese deseo de consumo. El efecto negativo de la pandemia y el caso de las tan criticadas y duras medidas argentinas han dejado enormes secuelas en comercios y empresas, a los cuales se les estima una suma cercana a 90 mil locales que han cerrado sus puertas estos meses debido a los efectos de deficiencia e incertidumbre de los últimos meses (Grupo Clarin, 2020).

En Argentina la tasa de variación anual del IPC (índice de precios al consumidor) en febrero de 2021 ha sido del 40,7%, 22 décimas superior a la del mes anterior, esto reafirma en gran medida el valor del dinero en el tiempo “Un peso hoy vale más que un peso mañana” y empuja fuertemente el accionar de la gente a la hora de la elección de su consumo, debido a que si no disponen del dinero es probable que busquen una opción de financiación que les convenga a cierto plazo (Indec, 2021, pág. 3).

Se puede entender que frente a un impedimento como es la pandemia existe la posibilidad de encontrar una oportunidad como lo es el financiamiento del consumo; y es ahí donde se necesitan focalizar las estrategias, haciendo llegar a los clientes propuestas tentadoras, no solo a quienes son portadores de tarjetas para su consumo, sino también trabajar con los Comercios Amigos, capacitando a sus empleados para que propongan

Naranja como primera opción de financiación y acordando tasas de mutuo interés y conveniencia.

#### Entorno Social.

En el ámbito social se destaca la importancia del nivel de desempleo, la inflación y el nivel de pobreza e indigencia que existe actualmente en Argentina, el descontento que eso produce en la población y las medidas que deberá tomar el nuevo gobierno para revertir esta situación. La tasa de actividad (TA) que mide la población económicamente activa (PEA) sobre el total de la población alcanzó en el cuarto trimestre un 45,0%; la tasa de empleo en 40,1%; y la tasa de desocupación en 11,0% (Indec, 2021, pág. 4).

En relación al nivel de pobreza e indigencia los números nos muestran un marcado aumento afectado a cada ámbito económico, como lo son en gran medida los salarios, como ya mencionamos el aumento del desempleo y también cabe aclarar el gran descontento que generan los Planes Sociales que claramente no brindan una solución a largo plazo. Sumado a todo esto hay un gran deterioro social provocado por la cuarentena, por el nivel de contagios y la situación sanitaria que parece estar cada mes más lejos de ser la óptima.

La totalidad de estos descontentos sociales repercuten enormemente en las decisiones de los clientes, la gente está atemorizada, desorientada y cada día más confundida lo cual impacta enormemente en el consumo.

#### Entorno Ecológico.

A nivel nacional hay vigente desde 2008 un Programa de Reversión Industrial (PRI), el cual contempla la necesidad de mejorar el desempeño y la gestión ambiental de los establecimientos industriales y de servicios. Tiene por objetivo buscar formas distintas en los procesos productivos que reduzcan el impacto en el medio ambiente a futuro y que por otro lado se generen acciones que reduzcan los efectos ya provocados (Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación, 2012).

Resulta necesario trabajar con un plan ambiental para la compañía, no solo porque está legislado, sino porque ética, responsable y socialmente es una manera de engrandecer los aspectos organizacionales. Se planea elaborar un sistema para crear, probar, cambiar e iterar proyectos, ideas y evolución de sistemas actuales como “Naranja X”

Ecológicamente la creación del Fintech “Naranja X” será un proceso efectivo para trabajar con el desuso del plástico de las tarjetas para así poder generar una conciencia menos contaminante y un consumo inteligente.

### Entorno Tecnológico.

En el ámbito tecnológico el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva propone el Plan Nacional “Argentina Innovadora 2020” el cual está centrado en dos ejes. Por un lado, el desarrollo institucional que busca fortalecer el sistema científico y tecnológico para dar soluciones en lo económico y social y por otro, la focalización de desarrollo de sectores productivos y sociales enfocado en generar conocimientos, desarrollos tecnológicos e innovaciones que puedan aplicarse para aprovechar oportunidades que puedan surgir (Secretaría de Planeamiento y Políticas de la Nación, 2020).

Este plan es de gran utilidad y plantea un impulso para todos los sectores ya que está orientado a fortalecer la industrialización y el desarrollo del país. Cada avance afecta y amolda a la población a nuevas y mejores formas de comunicación, que, gracias al avance de la tecnología, logra facilitar, mejorar y cambiar procesos que aumenten la efectividad en las gestiones de la empresa, más en esta época actual de pandemia, donde nuestro único medio para estar conectados e informados es la tecnología.

La tendencia a la evolución digital compromete a la compañía a estar disponibles y cada vez más cerca del cliente. Se vive en constante evolución, se necesita un nivel de respuesta cada vez más alto y es por eso que se debe considerar que el Sector Tecnológico es uno de los principales puntos a no descuidar. Ya mencionada la elaboración de “Naranja X” y la creación de “Tienda Naranja” son un gran paso hacia los avances tecnológicos modernos.

### Entorno Legal.

La Ley 25.065 regula distintos aspectos vinculados con el sistema de Tarjetas de Crédito, Compra y Débito, tales como la posibilidad de las personas usuarias de efectuar operaciones de compra o locación de bienes, servicios u obras y obtener préstamos y anticipos de dinero del sistema, la posibilidad de la persona titular responsable de diferir el pago o las devoluciones a fecha pactada o financiarlo conforme alguna de las modalidades establecidas en el contrato, y el pago a las y los proveedores de bienes o servicios de los consumos de la persona usuaria (BANCO CENTRAL DE LA REPUBLICA ARGENTINA, 2020).

El funcionamiento de la compañía será autorizado por el BCRA el cual regula el Sistema Nacional de Pagos en su totalidad. Toda modificación en cuanto a tasas será exigible exhibirlas al público en todo local donde la tarjeta este presente. Así mismo será igual de necesario el cumplimiento a cualquier normativa de refinanciación de deuda para

con los clientes y serán sancionados quienes no cumplan con los topes de interés ya fijados y estipulados por contrato.

### Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Desde el punto de vista de Porter existen 5 fuerzas que determinan las consecuencias a largo plazo de un mercado o de un segmento del mismo. La idea es evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia en el mercado.

El esquema expuesto por Porter cuyo nombre es análisis estructural de sectores el cual se divide en las siguientes categorías:

#### Amenaza de nuevos competidores.

Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. Los nuevos competidores pueden apalancar capacidades existentes y flujos de caja para remecer a la competencia.

El alto requisito de capital, necesario para ingresar al mercado y brindar un servicio de financiamiento, genera una barrera muy importante para los futuros participantes. 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. Actualmente en la industria se puede mencionar el trabajo de grandes empresas como los Súper Mercados “La anónima” y “Cooperativa Obrera” que han decidido emitir sus propias tarjetas de créditos con facilidades de financiamiento pero que aún están muy lejos de poder ofrecer las tasas de las grandes compañías.

#### Rivalidad entre competidores existentes.

La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector.

El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende en primer lugar de la intensidad con la cual las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten. Una empresa sólo tendrá éxito en la medida en que ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con la estrategia que siga la competencia. (Porter, 2008)

En su mayoría, las tarjetas de crédito llegan al cliente a través de alianzas con los bancos. No todos los bancos comercializan todas las tarjetas, pero puede encontrarse en los bancos privados más importantes a nivel nacional e internacional las tarjetas que se corresponden con el mismo nivel y prestigio.

Se dispuso una reducción a 43% de la tasa nominal anual máxima por interés compensatorio que las entidades financieras pueden percibir por los saldos financiados en tarjetas de crédito. Asimismo, estas deberán refinanciar en forma automática los saldos impagos de tarjetas de crédito a un año de plazo con 3 meses de gracia y 9 cuotas mensuales, iguales y consecutivas a dicha tasa. (BCRA, 2020)

Amenaza de productos sustitutos.

Un producto sustituto es aquel que puede desempeñar la misma función que otro ya existente en el mercado. Un mercado o segmento no será atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales, menos aún si los sustitutos pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de las empresas.

Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre. Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un techo a los precios. Si un sector no se distancia de los sustitutos mediante el desempeño de su producto, el marketing, o cualquier otro medio, sufrirá en términos de rentabilidad y, a menudo, de potencial de crecimiento. (Porter, 2008)

En el sector banca financiera existen sustitutos que se especializan en servicios determinados, pero no logran ofrecer un producto integral. Dentro de estos sustitutos podemos mencionar las Cooperativas, casas de cambio, casas de empeño, algunas de estas instituciones no están supervisadas por el BCRA y en ocasiones son entidades informales que no exigen requisitos formales para la prestación de sus servicios.

Poder de negociación de los clientes.

Existen diferentes circunstancias que aumentan el poder de los compradores a la hora de negociar mejores ventajas; que exista un grupo concentrado de compradores, o que los mismos adquieran grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor; que la compra represente una parte importante de las adquisiciones del comprador; que los productos que se compran sean estándar; que el comprador no se enfrente a altos costos por cambiar de

proveedor, que posea información total a la hora de efectuar la compra; o que presente una amenaza de ingreso hacia atrás. (Porter, 2008)

Los compradores son un público exigente. Siempre buscarán comprar las mejores ofertas disponibles pagando el precio mínimo posible. Esto ejerce presión sobre la rentabilidad de la compañía a largo plazo. Cuanto más pequeña y poderosa sea la base de clientes del banco, mayor será el poder de negociación de los clientes y su capacidad para buscar descuentos y ofertas cada vez mayores.

Poder de negociación de los proveedores.

Las empresas dependen de una amplia gama de distintos grupos de proveedores para adquirir insumos. Un grupo de proveedores es poderoso sí; Está más concentrado que el sector al cual le vende; Los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos; Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor; Los proveedores ofrecen productos que son diferenciados; No existe un sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor; El grupo proveedor puede amenazar creíblemente con integrarse en el sector de forma más avanzada. (Porter, 2008)

Casi todas las empresas del sector financiero compran su materia prima a numerosos proveedores. Los proveedores en posición dominante pueden disminuir los márgenes que se pueden ganar en el mercado. Los proveedores poderosos en el sector financiero utilizan su poder de negociación para extraer precios más altos de las firmas. El mayor impacto del poder de negociación de los proveedores es que reduce la rentabilidad general de los bancos. Un gran problema de negociación con proveedores en esta industria ocurre con “OCA”, “Andreani” y “Correo Argentino”, tres grandes empresas dedicadas al servicio postal en el país, en las cuales se registran gran parte los servicios de mensajería y donde casi la totalidad de las empresas financieras recurren a la hora de enviar sus productos.

Análisis interno.

Siguiendo con el lineamiento desarrollado, una vez realizados los análisis anteriores continuamos con un análisis interno de la compañía que, a través de la cadena de valor, identificará fortalezas y debilidades de la misma.

#### Actividades Primarias.

##### Logística interna.

Su compromiso hacia la evolución digital los dirige hacia canales online, líneas directas las 24hs y una fuerte presencia en redes sociales para así poder estar a disposición del cliente. Se ha incorporado recientemente la creación de Machine Learning que permite puntuar y pronosticar casos de riesgo, disminuyendo así riesgos de cobranzas. En cuanto a la política de seguridad de la información de la empresa es pública y compartida por toda la compañía y se extiende a proveedores críticos. Contiene aspectos de ciberseguridad y privacidad de datos. Mientras que la información de los clientes se encuentra alineada a las Normativas ISO/ IEC 27001 “Sistema de gestión de seguridad de la información (SGSI)” y a la ISO/IEC 27005 “Gestión de Riesgos en Seguridad de la Información”. En cuanto al sistema de ventas a medida que vayan madurando las nuevas políticas del Banco Central, orientadas al reordenamiento y la reactivación general de la economía, se espera que la demanda real de dinero se recupere. Estas medidas impulsarían que, durante el año, se retome paulatinamente al acceso a la financiación provista tanto por el sector bancario, así como en el mercado de capitales, a tasas de interés significativamente menores (Tarjeta Naranja, 2020).

##### Operaciones.

Naranja es una empresa de crecimiento sostenido a lo largo de su historia, con grandes proyecciones y desarrollos muy innovadores en cuanto a procesos tecnológicos. A su vez, como se ha desarrollado a lo largo del informe se observan procesos a mejorar como lo son el marketing y a su vez la falencia de no trabajar con un plan de negocios apropiado y acorde a los objetivos de la compañía.

##### Logística externa.

La compañía prevé consolidar su posición de liderazgo en Argentina con su principal objetivo que es mejorar la experiencia de los clientes y ampliar la oferta de productos y servicios, creando así no solo más facilidades para su uso como lo son la creación de su Fintech, si no también creando accesos de atención al cliente para estar cada vez más cerca.

##### Marketing y ventas.

El área de Marketing presenta un desarrollo informal y poco organizado y es en la actualidad donde los directivos exhiben la necesidad de formalizar los procedimientos

que se desarrollan y contenerlos en un manual que brinde las herramientas para una estructura formal y le permita optimizar el uso de recursos. Como ya hemos mencionado, se hará hincapié en el desarrollo de esta área y departamento para así poder estar más cerca de los desafíos a los que se presenta y presentará la empresa.

#### Servicios.

La empresa cuenta además de sus “casas Naranja”, con servicios de atención al cliente como los son los Canales Online, líneas directas las 24hs y la atención personalizada a través de Redes Sociales. Los mismos les permiten a los clientes resolver sus situaciones de una manera rápida y a su vez la empresa crea lazos de comunicación con sus clientes.

#### Acciones secundarias o de apoyo.

#### Infraestructura de la organización.

Actualmente cuenta con 202 sucursales en el país, distribuidas en 154 sucursales, 22 MUN (Mini Unidades de Negocio), 20 receptorías, 4 stands o mini locales y 2 locales para operaciones virtuales en las cuales cualquiera de ellas puede ser un método de atención al cliente.

En el año 2019 se inauguraron las primeras ocho Sucursales del Futuro, donde la atención personal se ajusta con la interacción digital para resolver en el primer contacto sus gestiones. En lugar del tradicional espacio de espera con sillas, estas sucursales cuentan con lugares cómodos para trabajar con tablets, terminales de autogestión y murales de video interactivos, con la asistencia de los colaboradores y claramente son estas las estructuras de desarrollo que la compañía aspira a tener en su totalidad en un futuro.

#### Dirección de Recursos Humanos.

La compañía posee 3800 empleados que Ruda bautizó “colaboradores”. Crear oportunidades es una particularidad que identifica a Naranja porque están seguros de que esa es la mejor manera de inclusión. En 2019, Naranja volvió a conseguir el segundo puesto en el prestigioso ranking internacional 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 1000 empleados.

#### Desarrollo de tecnología.

Naranja desarrolla constantemente proyectos de Evolución Digital, apostando por un paulatino crecimiento de su portfolio de productos y servicios basados en tecnología,

a la mejora continua de la experiencia del cliente y la eficiencia en sus costos. Se seguirá extendiendo el proyecto de modernización de sus sucursales llamado “Sucursal del Futuro” en las principales ciudades del país, con una metodología de asistencia persona a persona basada en la tecnología. Como ya mencionamos anteriormente con la creación de “Naranja X” dieron un salto gigante hacia el futuro de los negocios digitales.

#### Compras.

Sistémicamente no cuenta con grandes insumos a la hora de operar, pero si dividen los proveedores de esos insumos o servicios en 2 grupos: Proveedores de producción, ofreciendo servicios e insumos para el core de la compañía. Proveedores de soporte, necesarios para la operatoria de la empresa.

#### Análisis de la Cadena de Valor.

Comparando sistemáticamente las áreas pertenecientes a la compañía se entrevé la relevancia perteneciente a Dirección de Recursos Humanos (RRHH) y al área de Desarrollos Tecnológicos, debido a ser áreas en constante evolución, cambio y por consecuente, inversión. Se las considera 2 de las áreas que presentan mayor ventaja competitiva y proyección de crecimiento. Otra área relevante es la de Servicios que claramente unidas con áreas de Logística Externa e Interna y a la Gran inversión en Infraestructura, permiten la atención y relación requerida para cada cliente. No menor será el área de Marketing, que permite reflejar la imagen que se desea dar de la organización, aunque aún presenta ciertos procesos que deben mejorar.

Un plan que amolde tasas de interés óptimos para el consumo, un destacado servicio a los clientes, un fuerte acompañamiento hacia la evolución tecnológica y digital y una marcada diferencia de trato hacia el grupo de trabajo que permita lograr un ambiente de comodidad, lograrán asentar ventajas competitivas en sectores cruciales para la organización.

<b>Actividades y Acciones</b>	<b>%</b>
Recursos Humanos	20
Des. de Tecnologías	20
Servicios	20
Logística Interna	10
Logística Externa	10
Infraestructura	10
Operaciones	5
Compras	5

Cuadro de elaboración propia con información recabada en (Tarjeta Naranja, 2020).

## Estructura Organizacional.

Nivel corporativo: Misión, Visión, Valores o Propósitos.

### Misión.

“Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología” (Tarjeta Naranja, 2020).

Tarjeta Naranja tiene la misión de brindar servicios financieros al público en general, orientados al consumo a través de un equipo de colaboradores capaces, alegres y motivados, que marquen diferencia por su calidad y calidez.

### Visión.

“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” (Tarjeta Naranja, 2020).

La organización se propuso ser líder en cada región que esté presente, sobre la base de una empresa democrática, en la que todos los colaboradores se sientan a gusto con su trabajo y estén capacitados para progresar en función a sus méritos y en la cual jamás se dejara de trabajar en pos del beneficio y comodidad del cliente.

### Valores o Propósitos.

“Facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona” (Tarjeta Naranja, 2020).

La estructura de la empresa se levanta sobre valores inalterables, pilares fundamentales que sostienen el accionar del equipo de colaboradores que la conforman. Estos valores describen la empresa que se desea alcanzar y buscan el camino hacia el desarrollo y el perfeccionamiento:

- *“Puertas abiertas”*, cada colaborador debe mantener y encontrar siempre las puertas para ser escuchado, sugerir o criticar.
- *“Mejora continua”*, será el resultado de la cantidad y calidad de esfuerzo de todos.
- *“Pirámide invertida”*, resume el concepto de que el que manda es el cliente, por su poder de decisión.
- *“Alegría del trabajo”*, es el más importante de todos los valores porque difícilmente funcione lo demás si no se trabaja con alegría.

## Nivel estratégico.

### Cultura.

La estructura de la empresa se desarrolla principalmente en fortalecer la cultura organizacional centrada en el cliente y los colaboradores en toda la organización. El bienestar, comodidad y la calidad del trabajo ofrecido por la compañía para que sus colaboradores estén cada día mejor, a gusto y así a su vez puedan fidelizar clientes creando opciones, beneficios y razones para que estos elijan a la empresa como primera opción.

Como se mencionó anteriormente el nivel de comunicación es vital, cada nivel organizacional sirve de soporte y es cliente quien manda por el simple hecho de poseer el poder decisión.

## Diagnóstico organizacional.

### FODA.

A continuación, se desarrolla la herramienta que permitió definir el cuadro de la situación actual de Tarjeta Naranja, identificando fortalezas y debilidades internas y las amenazas y oportunidades que presenta el entorno.

### **Cuadro FODA. (Anexo 1)**

Al analizar la matriz FODA se observó y pudo verificar puntos claves como lo son: La Fortaleza de mantener a los empleados en constante capacitación y crecimiento, la mejora continua en tiempos de procesos y respuesta de los servicios brindados a los clientes, la búsqueda continua de satisfacción de cada cliente, además de conocer Oportunidades consecuentes como lo son aumentos de compras por internet debido a la actual crisis de pandemia, donde será de suma exigencia la creación de herramientas que acompañen la actual necesidad del mercado, observando también las exigencias tecnológicas como un incentivo para la creación y desarrollo de nuevos productos y para la mejora de los existentes. Además, se dejó entrever Debilidades como lo son la necesidad actual de analizar la dependencia externa del área del marketing y la falta de formalización de sus procesos, donde será necesario trabajar para equilibrar la estructura organizacional que permitirá seguir aumentando el valor para con los clientes. Se deberá también dar seguimiento a los problemas de disconformidad de servicio de “Naranja X” y trabajar frente a la clara Amenaza tendiente al aumento de morosos por desestabilidad económica sumado al plus de la pandemia, donde se deberá prever mayores y mejores parámetros para analizar futuros índices de incobrabilidad.

### Matriz BCG

La matriz BCG (Boston Consulting Group) se compone por cuatro cuadrantes representados por una figura. Cada uno de ellos propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. Se diferencian dos ejes en esta matriz.

El eje vertical define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado. Teniendo en cuenta el valor estratégico, las unidades de negocio se situarán en uno u otro lado.

### **Matriz BCG. (Anexo 2)**

A través de distintos reportes y de información recabada se puede posicionar a la compañía como líder en emisión de tarjetas, siendo de un total del 35% del consumo total con tarjeta, un 19% correspondiente a plásticos emitidos por Tarjeta Naranja. Esto posiciona en la matriz a la “Emisión de tarjetas” en el cuadrante de “Vaca” debido a que es una UEN (Unidades Estratégicas de Negocio) consolidada con un volumen estable de ventas.

Por otro lado, se logró identificar las UEN de “Estrella” como lo son la creación de “Tienda Naranja” que se los posiciona como productos que al introducirse al mercado tienen una buena rentabilidad y una considerable proyección de la misma pero que aún necesitan de más inversiones y técnicas dedicadas a posicionarlas.

También se logró identificar como “Interrogantes” al Fintech “Naranja X” y “Naranja pos”, debido a ser productos innovadores, pero con ventas y estadísticas escasas todavía dada su incipiente introducción en el mercado. Por último, en el cuadrante de “Perro” se identificaron a los “Prestamos” y “Seguros”, los cuales presentan una baja participación en el mercado, un bajo crecimiento en comparativa directa con sus competidores y su volumen de ventas es muy bajo.

### Marco teórico.

A continuación, se hará mención a los modelos teóricos sobre los cuales se desarrollará y fundamentará cada uno de los ejes de este trabajo.

### Planificación estratégica.

Es importante contextualizar a la planificación estratégica como un eje que permitirá a los gerentes y directivos direccionar todas las acciones de la empresa hacia el cumplimiento de objetivos. Básicamente, se la considera una acción que hará que cada departamento se alinee con los objetivos generales, reduciendo incertidumbre, posicionándolos en un mejor lugar ante imprevistos, minimizando desperdicios y claramente logrando procesos más eficientes y con un feedback considerable, aplicando indicadores de medición y acercando a la compañía cada vez más a un estado de rentabilidad ideal (Coulter, 2010, pág. 143).

Por otro lado, también se define a la planeación estratégica como un proceso en donde se crea y mantiene una concordancia estratégica entre las metas, capacidades y oportunidades de marketing cambiantes de la organización. Es decir, donde cada compañía debe encontrar su plan de juego adecuado para sobrevivir y crecer a largo plazo, considerando su situación específica, sus oportunidades, sus objetivos y sus recursos (Gary, 2012, pág. 38).

José María Sainz de Vicuña Ancín, en su libro *“Plan estratégico en la práctica”*, recuerda los beneficios asociados a la gran multinacional McDonald en el año 1994, de los cuales a continuación mencionaremos algunos de los más relevantes asociados a una planeación estratégica; mejora la coordinación de las actividades, identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar, minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados, obliga a la dirección de la empresa a pensar de forma sistemática en el futuro, el plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades y un enfoque sistemático de la formación de las estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (Ancín, 2009, pág. 54).

En cuanto a la autora Marianela Armijo define que el objetivo de una planeación estratégica es implementar los recursos de forma eficiente y de esta forma incrementar la productividad de una compañía u organización, con el propósito de aumentar sus ganancias y crecimiento dentro de su área. Se sostiene lo anteriormente mencionado a esta cita referida de su Manual:

La Planificación Estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer

actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen. (Armijo, 2009, pág. 10)

La planificación estratégica es un proceso continuo que requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias. En el sector privado, las organizaciones tienen señales de su desempeño a través de indicadores claros, tales como las utilidades, los retornos sobre la inversión, etc. Estos indicadores entregan señales inequívocas respecto del desempeño y del curso de las estrategias, validándolas o bien mostrando la necesidad de efectuar un ajuste. (Armijo, 2009, pág. 11)

Por su parte y concluyendo podemos referirnos a una cita de Jesús Rivas García, donde expone expresamente que:

Las estrategias se elaboran para proporcionar una estructura que guíe el pensamiento y la acción para alcanzar la misión y los objetivos. Es un plan de amplio alcance y a largo plazo consistente en ver como se podría alcanzar un estado futuro deseable, teniendo en cuenta para ello los recursos disponibles de la empresa, su entorno y posibles actuaciones futuras de la competencia. (García, 2012, pág. 29)

Autores como Robbins, Coulter, Kotler y Armstrong definen a la planificación estratégica como un eje y un proceso que permitirá crear, direccionar y mantener concordancia entre las capacidades y acciones existentes en la empresa, que la posicionarán hacia el cumplimiento de objetivos, metas y al aprovechamiento de diferentes oportunidades. Concordando en que el mismo disminuirá la incertidumbre, minimizará imprevistos y creará procesos más eficientes. Mientras que autores como Sainz de Vicuña Ancín, Armijo y Rivas García tienen una teoría evolucionista con respecto a la planeación estratégica ya que consideran que la alta dirección debe planear en un entorno competitivo presente y con una visión en el entorno competitivo futuro, adecuándose a los cambios que se les imponen y logrando una calidad evolutiva de bienes y servicios ofrecidos y a ofrecer.

Basándose en estos autores como principales exponentes de la Planificación Estratégica, este Reporte de Caso apuntará a direccionar todas las acciones de trabajo hacia el cumplimiento de objetivos. Los mismos buscarán además de una organización

más formal y eficiente, con ayuda de la tecnología y recurriendo a la innovación y usos sustentables de los recursos se logre penetrar aún más en el mercado y así aumentar la rentabilidad de la empresa, reflejando los cambios y el buen accionar al que será dirigido la compañía.

### Diagnóstico y Discusión.

En el presente trabajo se propone trabajar una planificación estratégica enfocada en objetivos tales como, el análisis y mejoramiento del perfil de la Cartera de Clientes a través de programas CRM, el uso del indicador de gestión o indicador de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés) el cual mide si la organización está logrando sus metas y objetivos estratégicos, se trabajará un manual de acciones que se ajusten a las operaciones de estas áreas, buscando lograr un manejo eficiente en costos y procesos y a su vez se buscará darle una estructura formal al departamento de Marketing, ideando a su vez el desarrollo de un curso grama para conocer el impacto en cada una de las áreas que participa la administración e implementación del proceso. Todos estos objetivos tendrán el fin de aumentar la rentabilidad, mejorar el perfil de la empresa y lograr una sustentabilidad de recursos en el tiempo.

A lo largo del estudio de la información proporcionada se logró dar con ciertos vacíos que, organizándolos en una estructura formal y sistemática, harán de Naranja una empresa cada vez más eficiente. Tal es el caso que se logró indagar en cierta información que dio a conocer porcentajes y parámetros que dejaron entrever estos casos como objetos de estudio.

Uno de los aspectos a trabajar es el Análisis y Mejoramiento del perfil de la cartera de clientes, es importante retener a los clientes, porque en la actualidad la competencia se ha intensificado y las diferencias entre los competidores son mínimas y más en empresas de financiamiento donde el cliente tiene una amplitud de ofertas y comodidades. Se trabajará en el incentivo a los clientes que menos consumen, pero también se plantean otros factores que incrementan la necesidad de fidelizar a los clientes actuales, como el aumento de los costos de publicidad, el aumento de los costos de marketing y el incremento de información disponible en el mercado para que los consumidores puedan elegir. Para esto se hará un especial hincapié en el fintech de la compañía “Naranja X”, el cual está teniendo un momento de auge y crecimiento óptimo.

Siguiendo con lo anterior se propone trabajar con programas CRM (Customer Relationship Management), el cual combina el manejo de la base de datos, procesos administrativos y comerciales para potenciar la rentabilidad por cliente mediante la identificación de preferencias del mismo. Este tipo de herramientas busca aumentar el ingreso y rentabilidad al atraer nuevos clientes y aumentar su satisfacción y lealtad, permitiendo procesos de negocios más eficientes y el uso de tecnologías de más bajo costo. Algunas acciones a implementar por el CRM serán: *Posmarketing*, el cual denota la importancia de mantener una relación con cliente luego de una compra; *Administración de las deserciones*, monitorear los motivos de la baja de clientes; *Marketing de frecuencia*, técnica que permitirá conseguir que un cliente aumente la frecuencia de compra.

A su vez podemos definir el uso de Key performance indicator (KPI), como indicadores de desempeño son herramientas que ayudan a medir cuantitativamente el desempeño de la empresa con relación a sus objetivos los indicadores clave de desempeño proporcionan información cuantitativa sobre el logro o resultado en la provisión bienes productos o servicios abarcando aspectos cuantitativos o Cualitativos.

Por lo anteriormente expuesto, cuando se definen los KPI'S se suele aplicar el acrónimo SMART, ya que los indicadores tienen que ser: *e*Specificos (*Specific*); *M*edibles (*Measurable*); *A*lcanzables (*Achievable*); *R*ealista (*Realistic*); a *T*iempo (*Timely*). Se decide trabajar con esta herramienta debido a ser los KPIs "vehículos de comunicación", los cuales permitirán que los ejecutivos de alto nivel comuniquen la misión y visión de la empresa a los niveles jerárquicos más bajos, involucrando directamente a todos los colaboradores en realización de los objetivos estratégicos de la empresa.

La necesidad de darle una estructura formal al Departamento de Marketing proviene desde los orígenes de la compañía, la cual en la actualidad presenta la necesidad de formalizar los procedimientos que desarrolla y contenerlos en un manual que brinde las herramientas para una estructura formal y le permita optimizar el uso de recursos. Por esto será otro objetivo a trabajar junto al Área de Marketing a fin de ordenar y formalizar los procesos que en ella se desarrollan, y optimizar el uso de recursos. Para dicho fin se propondrá el desarrollo de un curso grama que represente gráficamente el proceso desarrollo de Naranja. El mismo deberá contener una síntesis de los diferentes

procedimientos que gestiona el área de Marketing, una descripción de los procedimientos y se deberá también identificar intervención de otras áreas de la empresa.

A lo largo del análisis de situación relevado se detecta que la empresa si bien es líder en el mercado nacional e implementa una constante evolución interna y competitiva, necesita hacer foco en aquellas debilidades que presenta para de esta manera poder sostener el liderazgo y controladamente implementar todo lo nuevo que se quiera sumar al negocio. Tal como se detectó, áreas como el marketing presentan informalidad y necesidad de estudio, y otra gran área de análisis lo será la cartera actual de clientes de la compañía, en la que se buscará atender de manera particular a los mejores clientes y a los que todavía faltan fidelizar.

Es y será importante aprovechar la trayectoria actual, el conocimiento y las fortalezas de la empresa que le dan soporte y la ha llevado a contar con la posición que tiene y el mercado crecimiento a lo largo de los años.

### Propuesta de Implementación.

#### Plan de implementación.

Elaborado y estudiado el análisis de situación, se da comienzo al Plan de Implementación, donde se plasmarán objetivos propuestos para la organización y los planes de acción correspondientes para el cometido de los mismos.

La misión, visión y valores declarados por la compañía, dejan entrever e identificar el rumbo que aspira tomar la organización y de qué manera se desea lograrlo. Por tal motivo, es que se decide elaborar el plan de implementación acorde a lo declarado por la empresa, por lo que no se considera en posición ni necesidad de modificarlos. Conforme a los valores y condiciones expuestas y a la importancia organizacional del triple impacto de sus acciones, donde se incorporan objetivos que aseguran la sustentabilidad en la gestión de operación y donde se busca la interdependencia en donde todos los colaboradores estén comprometidos y sean responsables de las decisiones y del impacto que este tiene sobre el medio ambiente y la sociedad; se buscará formalizar la propuesta de gestión de gobierno para que tanto los colaboradores como los clientes sean partícipes y se sugiere el siguiente propósito:

“Facilitar mediante el compromiso y responsabilidad de cada uno, la vida del otro, buscando no solo ser los mejores del mundo, sino los mejores para el mundo.”

## Objetivo General.

Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 10%, en el periodo transcurrido 2022-2024 a través de distintas estrategias.

### Fundamentación objetivo general.

Según un estudio realizado en el año 2013 por la prestigiosa revista Forbes especializada en el mundo de los negocios y finanzas, sostuvo que mantener a un cliente existente cuesta 7 veces menos que adquirir uno nuevo. Conseguir nuevos clientes es mucho más difícil que fidelizar a uno ya existente. Por consecuencia, dicha propuesta se eleva al encontrar resultados como lo son en febrero de 2018 que se contaba con una previsión para deudores incobrables total de \$2.380.153 que casi duplicaba lo sucedido el año anterior y que actualmente asciende a los \$8.461.556. Desestimando los gravámenes inflacionarios es un aspecto preocupante para la compañía por el grado de avance que esta ha generado a lo largo de estos últimos años. (Tarjeta Naranja, 2020, pág. 63).

El objetivo que se buscará, si se logra hacer pie en la industria donde se desempeña la compañía se puede entender los periodos de consumo no se desprenden del “aquí y ahora”, el comportamiento del consumidor tiende, como lo tecnológico, a ser rápido, cómodo e inteligente. El efecto de la pandemia surgida por el COVID-19, logro posicionar las operaciones con tarjetas de crédito como una fuente de financiamiento primordial para el consumo, actualmente en el mes de mayo 2021 se registró un saldo de \$ 976.546 millones, lo cual significa un aumento de 1,2% respecto al cierre del mes anterior y unos \$ 11.961 millones por encima de marzo, claramente por debajo de la inflación del mes. No obstante, otro de los productos ofrecidos por la compañía son los préstamos, tal vez no uno de sus productos estrella, pero si se puede aportar que los préstamos personales crecieron en 2021 un 3,6% mensual, encadenando su décima primera suba consecutiva, presentando un crecimiento interanual en términos nominales del 26,1%, dejando entrever que el endeudamiento por tarjetas de crédito y créditos personales sigue creciendo, los consumidores no salen del mercado financiero y es por esa razón que se considera oportuno hacer un pie especial en la cartera de clientes existentes (Barbero, FIRST CAPITAL GROUP, 2021).

### Estrategias.

En el presente trabajo se propone trabajar con programas CRM, los cuales forman parte de una estrategia orientada al cliente en la cual todas las acciones tienen el objetivo final de mejorar la atención y las relaciones con clientes y potenciales, buscando a su vez investigar el nivel de satisfacción de los clientes actuales de Sabana y la calidad en la prestación del servicio. Otra estrategia será el uso del indicador de gestión o indicador de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés) el cual mide si la organización está logrando sus metas y objetivos estratégicos, se trabajará un manual de acciones que se ajusten a las operaciones de estas áreas, buscando lograr un manejo eficiente en costos y procesos. A su vez se buscará darle una estructura formal al departamento de Marketing, trabajando con el desarrollo de un curso grama para el área, los cuales representan gráficamente un procedimiento administrativo. En este diseño se incluyen todos los elementos que forman el procedimiento: formularios, archivos, sectores y responsables de cada paso. Con la información que se obtenga del uso de éstas se buscará conocer el impacto en cada una de las áreas que participa en la administración e implementación.

### Objetivos específicos.

1. Dar formalidad al departamento de marketing para el primer trimestre de 2022.

En primera instancia se buscará construir un manual de procedimiento, que detalle: Procesos, Actividades, Responsables, Instructivos de soporte y Sistemas de control, que sean el start up de los planes de acción subsiguientes.

2. Dar comienzo a una campaña de marketing comprendida en los periodos 2022-2024 para la búsqueda de nuevos clientes, permitiendo así incrementar la cartera de los mismos y buscando aumentar a su vez un 25% las ventas.

Una vez formalizado el departamento se buscarán proyectos que permitan ampliar la cartera de clientes de la organización y que permitan a su vez incrementar los ingresos de la compañía. Se considera moderado el aumento del 25% debido a que casi 40 millones de personas y empresas utilizaron en marzo de 2021, dinero electrónico vía transacciones online o con tarjetas de crédito o débito en la Argentina, un 25,4% más que igual mes del año pasado (Prisma Medios de Pago, 2021).

3. Aumentar el NPS relacional (fidelización de los clientes) de Tarjeta Naranja buscando superar los 45 puntos, incrementando a su vez un 6% la recompra de clientes en cartera, comprendido en los periodos 2022-2024.

Naranja se mantuvo inalterable en un promedio de 41 puntos de NPS en el año 2020 ubicándola entre las empresas con mejores notas del mercado financiero, por lo que será un objetivo superar dicho porcentaje para alcanzar el objetivo de rentabilidad propuesto y acercarse a niveles de NPS cercanos al 45% como ya lo fue en el año 2018 donde se obtuvieron 44 puntos (Tarjeta Naranja, 2020).

4. Implementación de un nuevo CRM comprendido para el segundo semestre de 2022, que buscará reducir un 5% los costos actuales de la empresa.

Buscará en todo momento un manejo más eficiente y rentable en el Core de los servicios de atención al cliente, permitiendo reducir un 5% los costos de la empresa reconvirtiéndolos en ganancia para el periodo. Se considera la reducción del 5% en costos un objetivo alcanzable y moderado debido a que la implementación de un nuevo CRM permitirá controlar el conjunto de acciones realizadas y a realizar sobre los clientes actuales o potenciales, y gestionar las acciones comerciales a partir de un cuadro de mandos detallado. Generando así, más oportunidades de venta, agilizando la gestión, con propuestas actualizadas en tiempo real y procesos de ventas optimizados.

Fundamentos.

Se buscará en todo momento, a través de estos objetivos estratégicos, apalancar al objetivo general planteado en donde de manera conjunta e involucrando a todas las áreas críticas buscando llevar adelante un trabajo interactivo y sinérgico que logre hacer funcionar las operaciones de manera coordinada y eficiente.

Alcances.

- Temporal: Existe un horizonte temporal de trabajo de 3 años pactados para los periodos 2022-2024, comprendido entre enero de 2022 y diciembre de 2024.
- Geográfico: Debido al impacto de la industria se buscará un horizonte geográfico regional distribuido en toda la argentina.

- De contenido: Contempla el incremento de la rentabilidad de Tarjeta Naranja, utilizando una planificación estratégica encadenada a distintas estrategias y objetivos.

#### Limitaciones y Recursos actuales.

A la hora de realizar un análisis interno de la organización se encontró con falta de información respecto a análisis particulares tal como el detalle de la cartera de clientes, un informe claro y medible respecto a deudores, además de un informe de distribución de capital para cada área y la falta de información acerca de la logística de la empresa. A su vez solo se presentan informes financieros hasta el primer semestre de 2020 que brindarán información importante para dicho estudio por lo cual fue necesario recurrir a fuentes externas.

#### Recursos.

Para llevar a cabo el plan de gestión estratégica será necesario orientar los objetivos hacia la totalidad de la estructura, haciendo foco en el personal y la capacidad competitiva y de diferenciación existente. De esta manera podemos determinar que los elementos a utilizar para la implementación del plan estratégico en dicha organización serán los siguientes:

- Recursos humanos: se encuentran involucrados el presidente, vicepresidente, director general, direcciones (comercial, operaciones, sistemas), jefaturas y subgerencias, nueva dirección de marketing y la totalidad de sus colaboradores.
- Recursos materiales: se utilizarán servicios de internet existentes, se necesitará de insumos de librería y computadoras considerando la instalación del nuevo departamento de marketing, en el cual se utilizará un sector dentro de la empresa por lo que no será necesario la construcción de una nueva área.
- Recursos económicos: capacitaciones al personal, elaboración de promociones masivas.

#### Acciones concretas a desarrollar.

##### 1° Plan de acción.

Como primera acción y start up a este plan estratégico se decide dar inicio a la búsqueda y selección de una persona enteramente especializada en el área de marketing,

con aptitudes, referencias y proyectos. Seguido se definirá en conjunto al contratado la necesidad de organizar a los colaboradores existentes en la empresa y la contratación de 4 nuevos community managers especializados en el área, proyectándoles ideas de crecimiento e implementación futuras, y se definirán los cargos de la nueva área. En cuanto a espacios se procederá en primera instancia a utilizar y reorganizar los espacios existentes y se procederá al armado y compra de equipamientos a utilizar por parte de la misma.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		RR físicos	Tercerización	RR Econom	Observación
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Búsqueda, selección y contratación de Gerente especializado en el desarrollo de Marketing	03/01/22	07/02/22	Directorio	Marketing	Sueldo	NO	\$156.000	Estim Mensual Anexo 5
Contratación de Community Managers	07/02/2022	14/02/22	Gerente Marketing	Marketing y Comercialización.	Sueldo	NO	\$33.000	Estim Mensual Anexo 5
Definición de cargos del área de Marketing	07/02/2022	21/02/22	Directorio	Marketing	Sueldos	NO	-	-
Reorganización de espacios	03/01/22	31/01/22	Mantenimiento	Dirección General	Muebles y Utiles	NO	-	-
Compra equipamiento para área marketing	17/01/22	07/02/22	Compras	Dirección Administración y finanzas	Insumo	NO	\$394.590	Estim total Anexo 4.
Capacitación para personal específico del área	01/03/2022	31/12/2024	Gerente Marketing	Asesoría Externa	-	SI	\$76.800	Estim Anual Anexo 7
Puesta en Marcha del Departamento	01/03/22	-	Gerente Marketing	Marketing y Comercialización.	Sueldos	NO	-	-
Medición semestral del sector.	01/07/22	31/12/24	Gerencia General y Marketing	Gerencias	Sueldos.	NO	-	-

Fuente de elaboración propia.

## 2º Plan de acción.

Como segundo plan se dará inicio a un proceso publicitario que buscará el crecimiento y ampliación de la cartera de clientes de Naranja. Se buscará una inyección masiva para campañas publicitarias en redes sociales como Instagram y Facebook, bajo un presupuesto máximo acordado que definirá y permitirá ver alcances estimados y medición de los mismos. La misma será llevada y supervisada por el gerente de marketing y sus colaboradores y será medida bimestralmente junto al director general de la compañía buscando ajustar posibles desarreglos e imperfectos.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		RR físicos	Tercerización	RR Económ	Observación
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Búsqueda y selección de redes y canales digitales de mayor impulso para promoción.	01/03/22	31/03/22	Gerente marketing	Marketing y Comercialización.	Computadora y Celulares	NO	-	-
Inicio de campañas publicitarias en medios digitales.	01/04/22	31/12/24	Gerente marketing	Marketing y Comercialización.	Computadora y Celulares	NO	\$120.000	<b>Anexo 8.</b> Estimación Máximo mensual En base a referencia de mercado de fuente confiable
Medición de índices publicitarios bimestrales	01/07/22	31/12/24	Gerente marketing y director general	Marketing y dirección general.	Sueldos	NO	-	-

Fuente de elaboración propia.

### 3° Plan de acción.

Se mencionó con anterioridad que Naranja se mantuvo en un promedio de 41 puntos de NPS en el año 2020 ubicándola entre las empresas con mejores notas del mercado financiero. Las NPS básicamente definen la salud de la empresa y si se va por el camino correcto, este ya es mayor a 0 por lo que tiene un balance positivo, pero se buscará darle crecimiento para lograr acercar a la compañía a un puntaje mayor a 50, el cual la posicionaría entre la excelencia. Se buscará en primera instancia capacitar continuamente al personal mediante planes que permitan acrecentar el nivel de atención de los colaboradores en busca de mejorar la calidad de todos los servicios ofrecidos por la compañía y a su vez verificar la satisfacción tanto externa como interna, con el fin primordial de aumentar la recompra y satisfacción de clientes actuales. Se trabajarán diferentes temas de capacitación como lo son la prospección, el manejo de objeciones, el seguimiento y cierre de ventas y el servicio post venta. Una vez finalizado se procederá a una nueva medición de NPS que verificará si el plan de acción efectuado se realizó satisfactoriamente.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		RR físicos	Terceización	RR Econom	Observación
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Capacitación semestral del personal de ventas	01/03/22	31/12/24	Gerente comercial	Dirección comercial	-	SI	70.000	En base a referencia de mercado de fuente confiable.
Verificar índices de satisfacción del cliente.	01/07/22	31/12/24	Gerente comercial	Dirección comercial	-	NO	-	-
Verificar índices de satisfacción de los colaboradores.	01/07/22	31/12/24	Gerente comercial	Dirección comercial	-	NO	-	-
Medición NPS	01/01/22	31/12/24	Gerente comercial	Dirección comercial	-	NO	-	-

Fuente de elaboración propia.

#### 4º Plan de acción.

Como último plan de acción a implementar para el cumplimiento del objetivo se buscará la búsqueda e implementación de un nuevo CRM, el cual permitirá a la empresa gestionar su cartera de clientes de manera más organizada y buscará en todo momento un manejo más eficiente y rentable en el Core de los servicios de atención, buscando reducir los costos actuales de la empresa. El mismo actuará segmentando y ayudando con esto a la interacción más eficiente con el cliente, acercando promociones, ofertas exclusivas y atención personalizada. A su vez ayudará en el proceso de fidelización y permitirá el ahorro de tiempo en tareas de gestión de la base de datos permitiendo adaptar tareas de personalización identificando preferencias de compras y ayudando contiguamente al área de marketing en procesos de promoción.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		RR físicos	Terceización	RR Econom	Observación
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Búsqueda y selección de Programa de gestión CRM	01/07/22	30/07/22	Gerente comercial	Dirección comercial	Computadoras	Microsoft Dynamics	48,435	Estim Anual Anexo 3
Implementación del servicio.	02/08/22	31/12/24	Gerente comercial	Dirección comercial	Sueldos	NO	-	-
Selección de encargados del servicio.	12/07/22	31/07/22	Gerente comercial	Dirección comercial	Sueldos	-	-	Realizado con personal existente capacitado.
Medición de rentabilidad semestral.	31/01/23	31/12/24	Gerente comercial	Dirección comercial	Sueldos	-	-	Realizado con personal existente capacitado.

Fuente de elaboración propia.

## Presupuesto Inicial.

A continuación, se detalla el presupuesto inicial para dar inicio a los objetivos y planes de acción propuestos. El mismo evalúa la inversión en horas, meses o años de acuerdo sea necesario.

Ítems	Cantidad(hs) mensuales	Total mensual(\$)	Total Anual (\$)	Observaciones.
Contratación y selección del Gerente de Marketing.	160hs	156.000	1.872.000	Anexo 5.
Personal de apoyo al sector de marketing nuevo (3)	160hs	33.000	1.188.000	Anexo 5.
Campañas publicitarias en redes		10.000	120.000	Anexo 8.
Capacitación al personal (Semestral)	3hs	35.000	70.000	Valor referencial en base a estimado de mercado fuente confiable
Capacitación Marketing (Anual)	42hs	76.800	76.800	Anexo 7.
Sistema CRM		4036,25	48.435	Anexo 3.
Computadoras (5)		399.950	-	Anexo 4.
Celulares (5)		239.995	-	Anexo 4.
Muebles de oficina		92.950	-	Anexo 4.

Fuente de elaboración propia.

## Diagrama de Gantt.

El desarrollo de la siguiente herramienta permitirá dimensionar en términos gráficos la vista general de las tareas programadas y las fechas programadas que permitirán el desarrollo de los objetivos propuestos para cumplir con las estrategias propuestas.

Para una mayor comprensión y lectura visualizarlo en **ANEXO 6**.

Planes de Acción	Descripción	Meses (Enero 2022-Diciembre 2024)																																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Plan Acción 1	Selección Gerente Marketing	█	█																																		
	Selección Community manager	█	█																																		
	Definición Cargos Dpto Mkt	█	█																																		
	Reorg. de espacios	█																																			
	Compra de equipamiento					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	Capacitación personal Mkt			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	Medición del nuevo área						█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Plan Acción 2	Búsqueda de Canales Digitales			█																																	
	Inicio campañas publicitarias			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	
	Medición de índices publicitarios						█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Plan Acción 3	Capacitación del personal			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	
	Medición de índices de satisfacción de Clientes						█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	
	Medición de índices de satisfacción de colaboradores						█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	Medición de NPS						█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Plan Acción 4	Selección programa CRM							█																													
	Selección encargados								█																												
	Implementación servicio CRM									█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	Medición de rentabilidad.																																				

Fuente de elaboración propia creada a través Excel.

### Flujo de fondos proyectado.

Para el armado del flujo de fondos proyectado se procede a realizar y plantear en detalle los costos necesarios a tener en cuenta para la puesta en práctica de la propuesta realizada a la compañía.

Se comienza exponiendo en detalle la inversión necesaria para dar comienzo al desarrollo de cada plan de acción, a su vez, la misma detalla la inversión requerida para cada año de estudio teniendo en cuenta la inflación REM. Estos índices son brindados por el Banco Central de la República Argentina.

Es necesario destacar que el costo de implementación del Programa de gestión CRM, fue brindado en euros y se toma un tipo de cambio oficial de \$119,77 para el primer periodo y luego se ajusta por inflación, para su cálculo y estimación en pesos.

Plan de Acción 1	2022	2023	2024
Gastos de armado y funcionamiento oficinas	\$ 732.895,00	\$ -	\$ -
Sueldo Community Managers	\$ 1.584.000,00	\$ 2.170.080,00	\$ 2.929.608,00
Sueldo Gerente de Marketing	\$ 1.872.000,00	\$ 2.564.640,00	\$ 3.462.264,00
Capacitación anual de personal específico	\$ 76.800,00	\$ 105.216,00	\$ 142.041,60
<b>Total</b>	<b>\$ 4.265.695,00</b>	<b>\$ 4.839.936,00</b>	<b>\$ 6.533.913,60</b>
Plan de Acción 2	2021	2022	2023
Inicio campañas publicitarias medios digitales	\$ 120.000,00	\$ 164.400,00	\$ 221.940,00
<b>Total</b>	<b>\$ 120.000,00</b>	<b>\$ 164.400,00</b>	<b>\$ 221.940,00</b>
Plan de Acción 3	2021	2022	2023
Capacitación semestral para area de ventas	\$ 35.000,00	\$ 47.950,00	\$ 64.732,50
<b>Total</b>	<b>\$ 35.000,00</b>	<b>\$ 47.950,00</b>	<b>\$ 64.732,50</b>
Plan de Acción 4	2021	2022	2023
Programa de Gestion CRM	\$ 48.435,00	\$ 66.355,95	\$ 89.580,53
<b>Total</b>	<b>\$ 48.435,00</b>	<b>\$ 66.355,95</b>	<b>\$ 89.580,53</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4.469.130,00</b>	<b>\$ 5.118.641,95</b>	<b>\$ 6.910.166,63</b>

Fuente: Elaboración propia.

Para el cálculo del flujo de fondos proyectado se tuvieron en cuenta y se dejan aclaradas para su mayor comprensión las siguientes premisas:

Premisas generales:
1. El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años.
2. La empresa posee el capital para realizar la inversión por lo que no pedirá financiamiento.
3. Los costos e ingresos se estiman teniendo en cuenta la inflación (REM)
4. Los importes de gastos y cotizaciones surgen en base a los presupuestos adjuntos.
5. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA.
6. Se toma como referencia los estados financieros del año 2019.

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente se obtiene el Cash Flow Proyectado para los tres años que abarca el horizonte temporal de la propuesta en un escenario base. Se puede observar que el proyecto es totalmente rentable, ya que su VAN es positivo, su TIR es mayor a la tasa de mercado y su ROI es positivo.

Para una visualización general del mismo, dirigirse al **Anexo 9**.

CASH FLOW PROYECTADO - TARJETA NARANJA			
	2022	2023	2024
<b>INGRESOS</b>			
INGRESOS POR SERVICIOS	\$ 23.785.523	\$ 32.586.166	\$ 43.991.324
INGRESOS POR FINANCIACION	\$ 28.910.220	\$ 39.607.001	\$ 53.469.452
Plan de acción 1			
Plan de acción 2	\$ 4.389.555	\$ 6.013.691	\$ 8.238.756
Plan de acción 3	\$ 1.053.915	\$ 1.443.863	\$ 1.949.216
Plan de acción 4	\$ 874.749	\$ 1.198.407	\$ 1.617.849
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	\$ 59.013.962	\$ 80.849.128	\$ 109.266.597
<b>EGRESOS</b>			
EGRESOS POR SERVICIOS	\$ 2.571.780	\$ 3.523.338	\$ 4.756.506
EGRESOS POR FINANCIACION	\$ 12.574.145	\$ 17.226.578	\$ 23.255.881
GASTOS PERSONAL	\$ 7.145.431	\$ 9.789.240	\$ 13.215.474
IMP TASAS	\$ 5.305.455	\$ 7.268.473	\$ 9.812.438
GASTOS PUBLIC	\$ 829.352	\$ 1.136.212	\$ 1.533.886
OTROS EGRESOS OP	\$ 7.018.839	\$ 9.615.810	\$ 12.981.343
Cargo incob	\$ 5.221.007	\$ 7.152.780	\$ 9.656.252
Plan de acción 1	\$ 4.265.695	\$ 4.839.936	\$ 6.533.914
Plan de acción 2	\$ 120.000	\$ 164.400	\$ 221.940
Plan de acción 3	\$ 35.000	\$ 47.950	\$ 64.733
Plan de acción 4	\$ 48.435	\$ 66.356	\$ 89.581
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	\$ 45.135.138	\$ 60.831.072	\$ 82.121.948
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 13.878.824	\$ 20.018.056	\$ 27.144.649
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	\$ 4.857.589	\$ 7.006.319	\$ 9.500.627
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>	\$ 9.021.236	\$ 13.011.736	\$ 17.644.022

Fuente: Elaboración propia.

Inversión a realizar	-16.497.939	<b>Rentabilidad al 2024</b>	<b>16,15%</b>
Flujo del período 1	9.021.236	<b>Rentabilidad 2019</b>	<b>6,20%</b>
Flujo del período 2	13.011.736	<b>Rentabilidad obtenida</b>	<b>9,95%</b>
Flujo del período 3	17.644.022		

Fuente: Elaboración propia.

<b>VAN</b>	<b>3.592.394</b>
<b>TIR</b>	<b>52,44%</b>
<b>ROI</b>	
<b>Beneficios</b>	<b>26.780.001</b>
<b>Costos</b>	<b>16.497.939</b>
<b>ROI</b>	<b>62%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Ingresos SERV2019	\$ 16.869.165
Ingresos FINA2019	\$ 20.503.702
COSTOS SERV	\$ 1.978.292
COSTOS FINA	\$ 9.672.419
GASTOS PERSONAL	\$ 5.496.485
IMP TASAS	\$ 4.081.119
GASTOS PUBLIC	\$ 637.963
OTROS EGRESOS OP	\$ 5.399.107
Cargo incob	\$ 5.221.007

Tabla 1: Inflación (REM)	2022		2023		2024	
	41%	1,41	37%	1,37	35%	1,35

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia LELIQ	34%

Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, podemos observar que según los resultados obtenidos el proyecto es viable ya que se obtiene un VAN positivo (VAN= \$3.592.394), un valor de TIR= 52.44% que también es positivo y finalmente un valor de ROI = 62% que significa que por cada peso invertido obtendremos una ganancia de \$0,62. Así mismo vemos que todas las acciones planteadas logran lo esperado en el objetivo general de aumentar la rentabilidad de la empresa en un 10% para fines del año 2024.

## Conclusiones y Recomendaciones.

### Conclusiones.

A lo largo del presente reporte de caso de la empresa Tarjeta Naranja con sus orígenes en la provincia de Córdoba y recurriendo a la Planificación Estratégica y a todas las herramientas que la misma brinda, se buscó dar los lineamientos necesarios para que la compañía logre incrementar su rentabilidad a través de distintas estrategias. En la actualidad la compañía se posiciona como una de las empresas líder en el mercado que actúa y presenta un increíble alcance nacional con casi 5 millones de clientes totales, por lo que presentó un gran desafío el estudio de nuevas posibilidades de crecimiento para dicha entidad. Se buscó en todo momento acrecentar los niveles de sus servicios diferenciales y se adaptaron las estrategias para ampliar el mercado y acrecentar su imagen y posicionamiento, estrategias que claramente contribuirán al aumento de la rentabilidad buscada.

El estudio del caso deja entrever que la compañía siempre presentó buenos balances a pesar de las situaciones actuales del país, donde siempre logró sortear las

diferentes contingencias económicas que se fueron presentando, sin embargo, los tiempos, las tecnologías, los gustos y en parte la cultura, tienden al cambio, a la evolución lo cual hace que todas las empresas tengan que permanecer en constante búsqueda de nuevas ideas y herramientas que permitan sostenerse y crecer en el tiempo. Siempre se buscará mínimamente permanecer vigente en el mercado, no decaer o prever futuros planes de acción para que futuras incidencias tengan el menor impacto posible. Por lo que a lo largo del reporte se buscó observar al mercado y escuchar tanto al cliente como a quienes hacen de la compañía, dejando en claro que a pesar de que el cliente es quien decide y tiene el voto final, es muy importante que los cimientos de cada compañía sean cada día más firmes y estables.

Si bien se hace referencia a los puntos fuertes de la compañía, a las oportunidades de crecimiento y a la disponibilidad de recursos, se debe mencionar que en la actualidad se está atravesando una situación muy sensible, donde se encuentra al país en una economía recesiva, con niveles de inflación y de desempleo muy altos que se ven fuertemente afectados por la pandemia del COVID-19. La misma ha llevado a la sociedad a un aislamiento muy estricto que logró afectar no solo a la vida social, sino también a las economías domésticas, empresariales y por consiguiente se acrecentó el poder político del estado donde día a día se juegan un papel preponderante.

La suma de todas estas contingencias afecta a la operatoria normal de cualquier compañía, sin embargo y como se mencionó anteriormente, si el mercado y la conducta de los clientes son observadas constantemente, Naranja podrá seguir cubriendo necesidades, protegiéndose lo mayor posible de futuras incidencias y seguir acrecentando su cartera de clientes. Se logró justificar en el reporte que frente a la recesión económica el cliente muchas veces no cuenta con el dinero suficiente para cubrir sus necesidades, por lo que muchas veces recurrirá a la financiación de su consumo y es esa misma una de las tantas oportunidades y llegadas a cada cliente.

Este proyecto está apuntado principalmente a acrecentar la rentabilidad de la compañía, trabajando fuertemente en el área de Marketing, dándole formalidad y orden a su estructura para así poder estudiar los mercados y al cliente con mayor facilidad y eficiencia, logrando de manera subsiguiente implementar uno de los objetivos que son las publicidades en redes sociales que se encuentran en auge como Instagram y Facebook. Además, queda claro la posición actual de la compañía, por lo que se trabajó fuertemente con los clientes actuales de la empresa, buscando una mayor fidelización y

recompra de los mismos y se buscará en todo momento un manejo más eficiente y rentable en el Core de los servicios de atención a los mismos, logrado a partir de la creación de un nuevo CRM que permitirá controlar el conjunto de acciones realizadas y a realizar sobre los clientes actuales y potenciales, generando así más oportunidades de mercado.

#### Recomendaciones.

En base a lo analizado se recomienda:

- ✓ En primera instancia, alinear al capital humano con las estrategias y objetivos establecidos.
- ✓ Para la correcta aplicación de los objetivos será conveniente contar con un plan de capacitaciones alineado con todas las áreas de la compañía, que dé a conocer a todos los ejecutantes las características de los procedimientos en él contenidos.
- ✓ Evaluar constantemente la calidad de los servicios ofrecidos, acción que permitirá evitar futuros inconvenientes, fallas y cuellos de botella.
- ✓ Formalizar los procedimientos y la estructura del área de marketing con el fin de identificar claramente la descripción de tareas, pasos, requerimientos y responsables.
- ✓ Incorporar un nuevo y mejor CRM que establezca al cliente como centro y permita a la empresa gestionar su cartera de manera más organizada, buscando un manejo más eficiente y rentable en los servicios ofrecidos.
- ✓ Continuar creciendo y evolucionando en aspectos de organización ágil y flexible y continuar con la creación de equipos de inteligencia comercial interdisciplinarios y autónomos.
- ✓ Se recomienda evaluar la posibilidad de mejorar alianzas con tarjetas líderes como lo son MasterCard y Visa para una mayor expansión global y de beneficios para con el cliente.
- ✓ Se recomienda extender el uso del Lean Manufacturing.
- ✓ Trabajar en una Célula de Trabajo, midiendo la demanda laboral y capacidad de la estructura.

## Bibliografía

- A.Cohen, W. (2008). *El Plan de Marketing: Procedimientos, Formularios, Estrategia y Técnica*. España: Deusto.
- Ancín, J. M. (2009). *El plan estratégico en la práctica*. Obtenido de [https://www.academia.edu/31417013/EL\\_PLAN\\_DE\\_MARKETING\\_PRACTICA\\_EFESIC\\_LIBROSPROFESIONALES\\_DEEMPRESA](https://www.academia.edu/31417013/EL_PLAN_DE_MARKETING_PRACTICA_EFESIC_LIBROSPROFESIONALES_DEEMPRESA)
- APPVIZER. (1 de JUNIO de 2021). *APP VIZER*. Obtenido de <https://www.appvizer.es/relacion-cliente/software-crm/microsoft-dynamics-365>
- Armijo, M. (2009). *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el sector público*. Obtenido de [https://www.academia.edu/35338196/Manuales\\_Planificaci%C3%B3n\\_Estrat%C3%A9gica\\_e\\_Indicadores\\_de\\_Desempe%C3%B1o\\_en\\_el\\_Sector\\_P%C3%BAblico\\_M\\_Ma\\_ar\\_r\\_i\\_a\\_an\\_ne\\_el\\_la\\_a\\_A\\_Ar\\_rm\\_mi\\_ij\\_jo\\_o\\_Instituto\\_Latinoamericano\\_y\\_del\\_Caribe\\_de\\_Planificaci%C3%B3n\\_Econ%C3%B3mica](https://www.academia.edu/35338196/Manuales_Planificaci%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica_e_Indicadores_de_Desempe%C3%B1o_en_el_Sector_P%C3%BAblico_M_Ma_ar_r_i_a_an_ne_el_la_a_A_Ar_rm_mi_ij_jo_o_Instituto_Latinoamericano_y_del_Caribe_de_Planificaci%C3%B3n_Econ%C3%B3mica)
- BANCO CENTRAL DE LA REPUBLICA ARGENTINA. (2020). *BCRA*. Obtenido de [http://www.bcra.gob.ar/MediosPago/Regulacion\\_de\\_pagos.asp#:~:text=Por%20%20la%20Ley%20de,Cr%C3%A9dito%20\(Ley%2025.065%20y%20modificaciones](http://www.bcra.gob.ar/MediosPago/Regulacion_de_pagos.asp#:~:text=Por%20%20la%20Ley%20de,Cr%C3%A9dito%20(Ley%2025.065%20y%20modificaciones).
- Banco Central de la República Argentina. (2021). Obtenido de [http://www.bcra.gob.ar/MediosPago/Regulacion\\_de\\_pagos.asp](http://www.bcra.gob.ar/MediosPago/Regulacion_de_pagos.asp)
- Barbero, G. (14 de Septiembre de 2020). *Fashion Network*. Obtenido de <https://pe.fashionnetwork.com/news/El-consumo-con-tarjetas-de-credito-en-argentina-sube-un-4-4-durante-agosto,1242857.html>
- Barbero, G. (06 de MAYO de 2021). Obtenido de FIRST CAPITAL GROUP: <https://www.firstcfa.com/es/prensa/834-los-argentinos-se-endeudan-cada-vez-mas-con-tarjetas-de-credito-y-prestamos-personales>

- Bateson, K. D. (2002). *Fundamentos del marketing de servicios*. Thomson.
- BBC NEWS. (2021). Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-53652687>
- BCRA. (26 de 03 de 2020). Obtenido de <http://bcra.gob.ar/Pdfs/comytexord/A6945.pdf>
- CAPACITARTE. (10 de JUNIO de 2021). Obtenido de <https://www.capacitarte.org/curso/programa-ejecutivo-en-marketing-y-planeamiento-estrategico>
- Coulter, S. P. (2010). *Administración*. Obtenido de <http://www.ru.edu.uy/wp-content/uploads/2018/05/Administraci%C3%B3n-Robbins.pdf>
- Gabriel Jairo Quinchía Ciro, E. G. (2016). *Proyecto del Plan de Mercadeo*. Medellín, Colombia.
- Garcia, J. R. (2012). Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=tIipBAAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q=las%20strate&f=false>
- Gary, K. P. (2012). Obtenido de [https://www.academia.edu/33383796/marketing\\_kotler\\_armstrong\\_pdf](https://www.academia.edu/33383796/marketing_kotler_armstrong_pdf)
- Glassdoor. (01 de junio de 2021). Obtenido de [https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/gerente-de-marketing-sueldo-SRCH\\_KO0,20.htm](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/gerente-de-marketing-sueldo-SRCH_KO0,20.htm)
- Grupo Clarin. (27 de 12 de 2020). *Clarín*. Obtenido de [https://www.clarin.com/economia/ano-cerraron-90-mil-comercios-pais-promedio-9-locales-vacios-cuadra\\_0\\_N9cVNecMT.html](https://www.clarin.com/economia/ano-cerraron-90-mil-comercios-pais-promedio-9-locales-vacios-cuadra_0_N9cVNecMT.html)
- Indec. (11 de Marzo de 2021). *INDEC*. Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_03\\_21DBEC742F63.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_03_21DBEC742F63.pdf)
- Indec. (25 de Marzo de 2021). *Mercado de trabajo. Tasas e Indicadores Socioeconómicos*. Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_4trim20126C4AD8D8.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim20126C4AD8D8.pdf)

Infoleg. (11 de Marzo de 2020). *Normativa Emergencia Sanitaria Coronavirus COVID-19*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/335000-339999/335741/norma.htm>

MATSUMOTO Nishizawa, R. (2014). *Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941264005.pdf>

Mercado Libre. (01 de junio de 2021). *Mercadolibre*. Obtenido de <https://www.mercadolibre.com.ar/#from=homecom>

Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Bussines Review.

Secretaria de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación. (2012). Obtenido de [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/\\_informe\\_sobre\\_el\\_estado\\_del\\_ambiente\\_2012.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/_informe_sobre_el_estado_del_ambiente_2012.pdf)

Secretaria de Planeamiento y Politicas de la Nación. (2020). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/pai2020.pdf>

Tarjeta Naranja. (2019). *Reporte de Sustentabilidad*. Obtenido de <https://bit.ly/3h9ufBO>

Tarjeta Naranja. (30 de Junio de 2020). Obtenido de [https://assets.ctfassets.net/yxlyq25byinna/6qakBq22omDWc0w0Odx1Ko/0048d3b4d8052f22ce44f052af22b34e/TN\\_-\\_EEFF\\_30.06.2020\\_DEF\\_CNV.pdf](https://assets.ctfassets.net/yxlyq25byinna/6qakBq22omDWc0w0Odx1Ko/0048d3b4d8052f22ce44f052af22b34e/TN_-_EEFF_30.06.2020_DEF_CNV.pdf)

Tarjeta Naranja. (2020). *CANVAS*. Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/11641/pages/reporte-de-caso-modulo-0-2#org2>

Valencia, L. F. (2011). Obtenido de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9537/tesis628.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

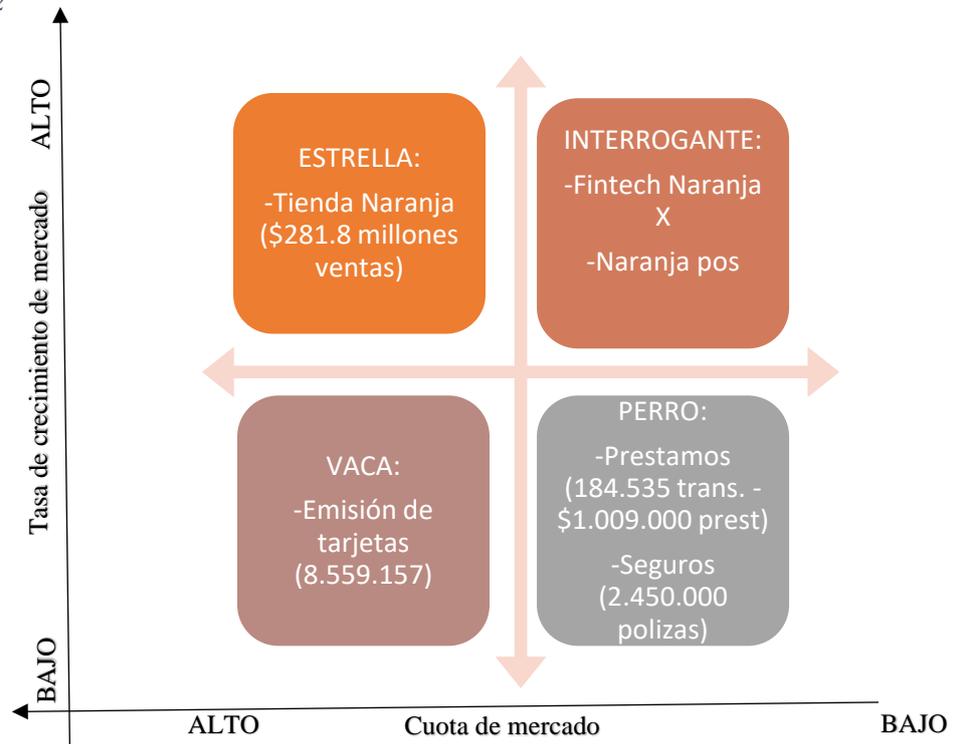
## Anexos.

### Anexo 1



Fuente de elaboración propia con contenido extraído de (Tarjeta Naranja, 2020).

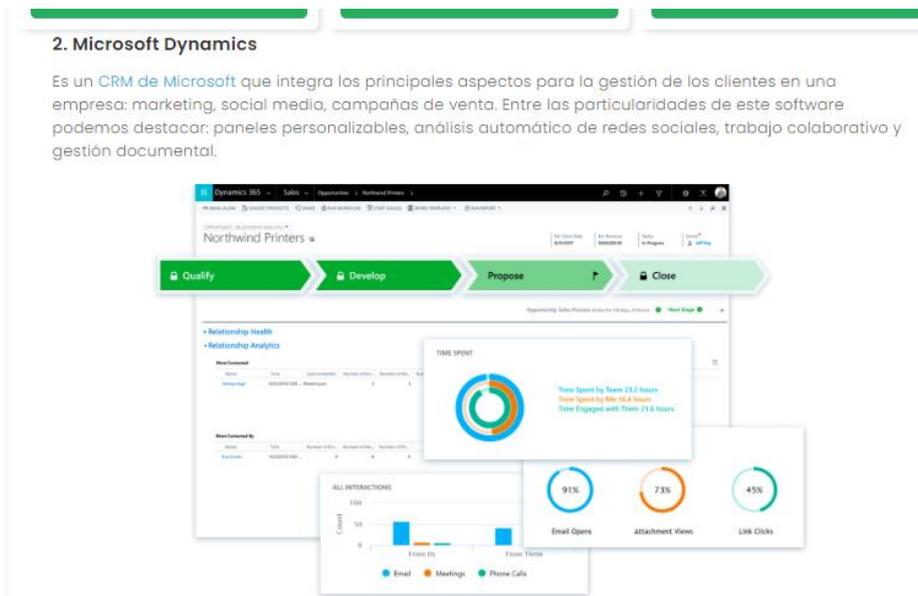
Anexo 2



Fuente de elaboración propia con contenido extraído de (Tarjeta Naranja,  
2019)

Anexo 3

Estimaciones extraídas de APPVIZER con tipo de cambio utilizado al día 10/06/2021 con un monto de €33,7 al cambio oficial de peso argentino por un total de \$4036,25 mensual en su version recomendada.



Extraído de (APPVIZER, 2021).

Precios y funcionalidades de Microsoft Dynamics 365

	Professional	Efficacité des ventes	Entreprise 360
<b>EDICIONES Y PRECIOS</b>	<b>42 €</b>	<b>97 €</b>	<b>33,7 €</b>
	/mos /usuario	/mos /usuario	/mos /usuario
<b>FUNCIONALIDADES</b>			
<b>Analitica</b>			
Asistente para creación de consultas	×	✓	✓
Consultas personalizadas	×	✓	✓
Cruce de fuentes de datos	×	✓	✓
Cuadro de mando interactivo	×	✓	✓
Cuadros de mando	×	✓	✓
Cuadros de mando e informes compartidos	×	✓	✓
Deduplicación de datos	×	✓	✓
Edición de la fuente de datos	×	✓	✓
Filtrado de ruido	×	✓	✓

Extraído de (APPVIZER, 2021).

Anexo 4

Estimaciones calculadas por Mercado Libre. (Mercado Libre, 2021)



Nuevo | 14 vendidos

**Computadora Escritorio Hp Aio Df0016la Intel Celeron 4gb 1tb**

**MÁS VENDIDO** 1<sup>er</sup> en All in One

**\$ 79.990**  
 en 18x \$ 4.443<sup>mo</sup> sin interés  
 Ver los medios de pago

**Llega gratis entre el jueves y el viernes**  
**➤ FULL**  
 Beneficio Mercado Puntos  
 Ver más formas de entrega

**Devolución gratis**  
 Tienes 30 días desde que lo recibís.  
 Conocer más

Stock disponible

Cantidad: 1 unidad (2 disponibles)

**Comprar ahora**

Compra Protegida: recibir el producto que esperabas o te devolvemos tu dinero.

Más publicaciones del vendedor



Nuevo | 1210 vendidos

**Escritorio / Mesa Para Computacion Modelo 003-tess-107**

★★★★★ 83 opiniones

**MÁS VENDIDO** 1<sup>er</sup> en Mesa de Computacion

**\$ 6.990**  
 en 12x de \$ 1.263<sup>ta</sup> pagando con Mercado Crédito  
 Ver los medios de pago

**Entrega e acordar con el vendedor**  
 Lomas Del Mirador, Buenos Aires  
 Ver costos de envío

Color: Blanco y Blanco  
 Material: melamina

Stock disponible

Cantidad: 1 unidad (3 disponibles)



Nuevo | 3390 vendidos

**Silla de escritorio de Outlet Diva ergonómica negra con tapizado de marathón**

★★★★★ 402 opiniones

**\$ 11.600**  
 en 12x de \$ 2.096<sup>ta</sup> pagando con Mercado Crédito  
 Ver los medios de pago

Lo que tenés que saber de este producto

- Confortable y duradera.
- Posee altura ajustable.
- Cómodos apoyabrazos.
- Con ruedas.
- Giratoria.
- Medidas del asiento: 48 cm de ancho, 43 cm de altura mínima desde el piso, 55 cm de altura máxima desde el piso y 48 cm de profundidad.
- Medidas del respaldo: 45 cm de ancho y 55 cm de alto.
- La silla alcanza una altura mínima de 95 cm y máxima de 107 cm.

Ver características

**Llega gratis entre el jueves y el viernes** **➤ FULL**  
 Beneficio Mercado Puntos  
 Enviar a Avenida Rivar y primeros pobladores SN

**Retiro gratis en correo y otros puntos entre el jueves y el martes 8 de junio**  
 Beneficio Mercado Puntos  
 Ver en el mapa

Vendido por **SILLADEOUTLET**  
 MercadoLider | 1.017 ventas  
 Hace Factura A

Stock disponible

Cantidad: 1 unidad (54 disponibles)

**Comprar ahora**

Agregar al carrito

Compra en 12 cuotas de \$ 2.096<sup>ta</sup> pagando Mercado Crédito como medio de pago.



Nuevo | 32550 vendidos

**Samsung Galaxy A51 128 GB prism crush black 4 GB RAM**

★★★★★ 4931 opiniones

**MÁS VENDIDO** 1<sup>er</sup> en Celulares y Smartphones Samsung

**\$ 47.999**  
 en 3x \$ 15.999<sup>ta</sup> sin interés  
 Ver los medios de pago

Memoria interna: 128 GB  
 128 GB 64 GB

Es Dual SIM: No  
 No Sí

Memoria RAM: 4 GB  
 4 GB 6 GB 8 GB

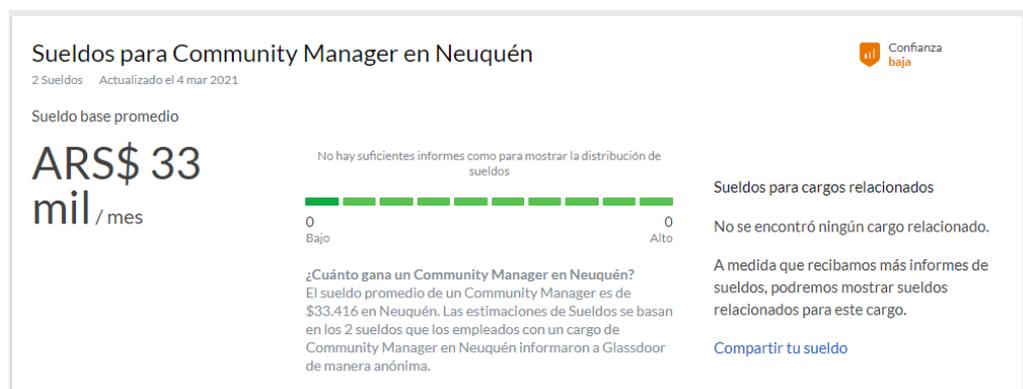
Color: Prism crush black

1 2 3 4 5 6

Anexo 5.

Información extraída de Glassdoor. (Glassdoor, 2021)

Estimador de sueldos para el Gerente del área y los 4 integrantes específicos dedicados a los medios digitales.





Anexo 7.

Información extraída de (CAPACITARTE, 2021).

---

	<p>MARKETING</p> <p>Programa Ejecutivo en Marketing y Planeamiento Estratégico - Planificación Integral de Comercialización y Branding Cod: 266</p> <p> Sede Online en Vivo - Zoom</p> <p> El Programa Ejecutivo se dictará los días martes en el horario de 19 a 22 hs.   Duración total 42 hs</p>	<p>Valor Total</p> <p><b>\$ 15360</b></p> <p> Hay vacantes</p> <p><a href="#">Ver otras fechas disponibles</a></p>
---	---	---

---

Programa online que permitirá a cada integrante específico del área perfeccionar su punto de vista profesional y direccionar los objetivos de la empresa de maneras cada vez más eficientes. Se estima presupuesto para 4 integrantes específicos más el Gerente del área.

*Anexo 8.*

Se propone realizar campañas en medios digitales como Facebook e Instagram. Los mismos tienen la posibilidad de analizar parámetros y variables de llegada hacia el tipo de cliente que se enfoque en la estrategia. Actualmente se realizó la simulación de inversión de \$120.000 para una campaña publicitaria en toda la Argentina mediante Facebook e Instagram y arrojó estos resultados de alcance estimado.

Cabe aclarar que el alcance estimado depende del perfil de donde se configure realizar las promociones. El perfil utilizado corresponde a una cuenta 20K (20mil seguidores) y la cuenta oficial de Naranja cuenta con 200K por lo que su llegada e impacto será mucho mayor.



Estimación realizada bajo simulación de publicidad en Instagram.

Anexo 9

**Permisos generales:**

1. Estructura de ingresos será proporcional a la cantidad de años.
2. La empresa posee el capital para realizar la inversión por lo que no pedirá financiamiento.
3. Los costos e ingresos se estiman teniendo en cuenta la inflación (REMI).
4. Los impuestos de gastos y cotizaciones surgen en base a los presupuestos adjuntos.
5. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA.
6. Se toma como referencia los estados financieros del año 2019.

**Objetivo general:** Aumentar la rentabilidad un 10% para periodos 2023-2024.

**Plan de Acción 1:** Formalización del área de Marketing.

**Plan de Acción 2:** Ampliar la cartera de clientes, incrementado un 2% las ventas.

**Plan de Acción 3:** Aumentar el NPS nacional de Tarjeta Naranja, aumentando así un 6% la recampa y por lo tanto los ingresos.

**Plan de Acción 4:** Reducir un 5% los costos actuales de la empresa a través de un CRM.

Ingresos SERVO19	\$	16.891.655
Ingresos FINA 2019	\$	20.920.700
COSTOS SERV	\$	1.978.292
COSTOS FINA	\$	9.672.419
GASTOS PERSONAL	\$	5.466.485
IMP TASAS	\$	4.081.119
GASTOS PUBLIC	\$	637.965
OTROS SERVICIOS OP	\$	5.399.107
Cargo moth	\$	5.221.007

Tabla 1: Inflación (REMI)	2022	2023	2024
	41%	37%	35%
	1,41	1,37	1,35

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia LEIQ	34%

CASH FLOW PROYECTADO - TARJETA NARANJA	2022	2023	2024
<b>INGRESOS</b>			
INGRESOS POR SERVICIOS	\$ 23.785.523	\$ 32.586.166	\$ 46.931.324
INGRESOS POR FINANCIACION	\$ 28.510.220	\$ 39.607.001	\$ 53.469.452
Plan de acción 1			
Plan de acción 2	\$ 4.389.555	\$ 6.013.691	\$ 8.238.756
Plan de acción 3	\$ 1.059.915	\$ 1.443.863	\$ 1.949.216
Plan de acción 4	\$ 874.749	\$ 1.198.407	\$ 1.617.849
TOTAL DE INGRESOS	\$ 59.013.962	\$ 80.849.128	\$ 109.266.597
<b>EGRESOS</b>			
EGRESOS POR SERVICIOS	\$ 2.571.780	\$ 3.523.338	\$ 4.756.506
EGRESOS POR FINANCIACION	\$ 12.574.445	\$ 17.216.578	\$ 23.255.881
GASTOS PERSONAL	\$ 7.145.431	\$ 9.789.240	\$ 13.215.474
IMP TASAS	\$ 5.305.455	\$ 7.268.473	\$ 9.812.438
GASTOS PUBLIC	\$ 829.352	\$ 1.136.212	\$ 1.533.886
OTROS EGRESOS OP	\$ 7.018.689	\$ 9.615.800	\$ 12.981.343
Cargo Incob	\$ 5.221.007	\$ 7.152.780	\$ 9.656.252
Plan de acción 1	\$ 4.265.695	\$ 4.839.956	\$ 6.533.914
Plan de acción 2	\$ 120.000	\$ 164.400	\$ 221.940
Plan de acción 3	\$ 35.000	\$ 47.950	\$ 64.733
Plan de acción 4	\$ 48.453	\$ 66.356	\$ 89.581
TOTAL DE EGRESOS	\$ 45.135.138	\$ 60.831.072	\$ 82.121.948
UTILIDAD BRUTA	\$ 13.878.824	\$ 20.018.056	\$ 27.144.649
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 4.857.389	\$ 7.006.319	\$ 9.500.627
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCION	\$ 9.021.236	\$ 13.011.736	\$ 17.644.022

Inversión a realizar	-16.879.939	Rentabilidad al 2024	16,15%
Flujo del período 1	9.021.236	Rentabilidad 2019	6,20%
Flujo del período 2	13.011.736	Rentabilidad obtenida	9,95%
Flujo del período 3	17.644.022		

VAN 3.592.394

TIR 52,44%

ROI

Beneficios 267.800.001

Costos 16.497.939

ROI 62%

1.151710 resultado neto de lej  
18.248372 ingresos netos operativos  
6,20%

<b>Plan de Acción 1</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Gastos de armado y funcionamiento oficinas	\$ 732.895,00	\$ -	\$ -
Sueldo Community Managers	\$ 1.584.000,00	\$ 2.170.080,00	\$ 2.929.608,00
Sueldo Gerente de Marketing	\$ 1.872.000,00	\$ 2.564.640,00	\$ 3.462.264,00
Capacitación anual de personal específico	\$ 76.800,00	\$ 105.216,00	\$ 142.041,60
<b>Total</b>	<b>\$ 4.265.695,00</b>	<b>\$ 4.839.936,00</b>	<b>\$ 6.533.913,60</b>
<b>Plan de Acción 2</b>			
<b>Inicio campañas publicitarias medios digitales</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
	\$ 120.000,00	\$ 164.400,00	\$ 221.940,00
<b>Total</b>	<b>\$ 120.000,00</b>	<b>\$ 164.400,00</b>	<b>\$ 221.940,00</b>
<b>Plan de Acción 3</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Capacitación semestral para area de ventas	\$ 35.000,00	\$ 47.950,00	\$ 64.732,50
<b>Total</b>	<b>\$ 35.000,00</b>	<b>\$ 47.950,00</b>	<b>\$ 64.732,50</b>
<b>Plan de Acción 4</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Programa de Gestion CRM	\$ 48.435,00	\$ 66.355,95	\$ 89.580,53
<b>Total</b>	<b>\$ 48.435,00</b>	<b>\$ 66.355,95</b>	<b>\$ 89.580,53</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4.469.130,00</b>	<b>\$ 5.118.641,95</b>	<b>\$ 6.910.166,63</b>