



Trabajo Final de Graduación

Reporte de Caso

Diagnóstico de situación e Implementación de un Plan Estratégico de Marketing como solución a la pérdida de clientes de Naranja SA

Adrian Favio Zukiewicz

DNI 40.172.101

Legajo VADM18307

Profesor: Carlos Vittar

Licenciatura en Administración de Empresas

Año 2021

Índice

Introducción	5
<i>Historia</i>	5
<i>Resumen del Reporte de Caso</i>	6
<i>Descripción de la problemática</i>	6
<i>Antecedentes:</i>	6
<i>Relevancia del Caso:</i>	7
Análisis de Situación	8
<i>Análisis PESTEL (Macro Entorno)</i>	8
<i>Análisis del Micro entorno</i>	12
<i>Cadena de Valor (Orientada a Servicios):</i>	14
<i>Análisis FODA</i>	16
Análisis Específico de la Carrera	18
<i>Matriz BCG</i>	18
Marco Teórico	19
Diagnóstico y Discusión	22
Propuesta	23
<i>Objetivo General</i>	23
<i>Objetivos Específicos</i>	24
Plan de Acción 2- Objetivo específico n°2.....	26
Plan de Acción 3- Objetivo específico n°3.....	27
<i>Presupuestos</i>	28
Plan de Acción 1.....	28
Plan de Acción 2.....	29
Plan de Acción 3.....	30
<i>Diagrama de Gantt:</i>	31
<i>Flujo de Fondos</i>	31

<i>Evaluación del Proyecto</i>	32
Conclusiones y Recomendaciones	33
Bibliografía	34
Anexo	37

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1. Elaboración Propia	16
Ilustración 2. Elaboración Propia	26
Ilustración 3. Elaboración Propia	27
Ilustración 4. Elaboración Propia	28
Ilustración 5. Elaboración Propia	29
Ilustración 6. Elaboración Propia	30
Ilustración 7. Elaboración Propia	31
Ilustración 8. Elaboración Propia	31
Ilustración 9. Elaboración Propia	31
Ilustración 10. Elaboración Propia	32
Ilustración 11. Elaboración Propia	32
Ilustración 12. Elaboración Propia	32
Ilustración 13. Elaboración Propia	37
Ilustración 14. Elaboración Propia	39

Resumen

El siguiente trabajo es realizado bajo el proceso de planificación estratégica para la carrera de Licenciatura en administración de Empresas de la Universidad Siglo 21. El cual tiene como objetivo aumentar el rendimiento de la empresa Naranja SA, implementando una campaña de Marketing enfocada en la diferenciación de, principalmente, los servicios Naranja X y Tienda Naranja y demostrando las ventajas de dichos servicios. Esta campaña se llevara a cabo mediante la realización de dicha campaña, como también el aumento de eficiencia de los colaboradores y sus sistemas informáticos mediante capacitaciones y optimización de sistemas. Las bases para la realización de este plan son los problemas identificados en la empresa Naranja, lo cuales se manifiestan con pérdida de clientes y deficiencias en Marketing que no posibilitan la llegada de nuevos clientes. El plan conllevara una inversión de \$4.616.000, expresado en valores homogéneos, dando como resultado un rendimiento de \$178 por cada \$100 invertidos.

Palabras claves: Planificación estratégica, Marketing, Diferenciación, Ventaja competitiva.

Abstract

The following work is carried out under the strategic planning process for the Bachelor of Business Administration at the Siglo 21 University. The objective of which is to increase the performance of the Naranja SA company, implementing a Marketing campaign focused on the differentiation of , mainly, the Naranja X and Tienda Naranja services and demonstrating the advantages of said services. This campaign will be carried out by carrying out said campaign, as well as increasing the efficiency of employees and their computer systems through training and system optimization. The bases for carrying out this plan are the problems identified in the Naranja company, which are manifested with loss of customers and deficiencies in Marketing that do not allow the arrival of new customers. The plan will entail an investment of \$ 4,616,000, expressed in homogeneous values, resulting in a return of \$ 78 for every \$ 100 invested.

Introducción

Historia

Tarjeta naranja es una empresa que nació en Córdoba como medio de financiamiento y manejo de las cuentas corrientes para la cadena de deportes Salto 96. La empresa fue fundada por David Ruda en 1985, cuando comenzó a desplegarse en una red de comercios como medio de pago. En 1995 se incorporó el Banco Galicia como un importante accionista que aceleró la expansión de tarjeta naranja por todo el país, dando a sus clientes nuevos beneficios y ofertas de planes adecuados para cada cliente. En 1998 concreta una alianza clave para la empresa, logra aliarse con Visa, lo que conllevó a que sus clientes pudieran utilizar la tarjeta por todo el mundo. Luego se llevaron a cabo otras alianzas con Mastercard y American Express, dos firmas muy importantes que llevaron a tarjeta naranja a aumentar aún más su crecimiento. En el año 2017 Tarjeta Naranja pasa solo a llamarse Naranja, expandiendo su portafolio de productos y servicios por medio de la innovación y la transformación digital. En 2019 implementaron las Sucursales del Futuro que se enfocan en una nueva forma de atender a los clientes por medio de la tecnología y atención personalizada. También lanzaron su *Fintech*, Naranja X para ofrecer nuevos servicios digitales en el ámbito de las finanzas personales.

La empresa logró estar entre las tres tarjetas más significativas del país en términos de facturación. La empresa se centra en su atención personalizada hacia sus clientes, lo que también conforma sus valores organizacionales y su cultura organizacional. Hoy en día busca innovar en su forma de atención al cliente y, principalmente, en brindar servicios financieros por medio de servicios digitales convirtiéndose en un banco digital y diferenciándose de su competencia en calidad y cantidad de productos y servicios ofrecidos. Cabe mencionar información estructural actualizada según menciona Naranja (2021):

“Más de 5 millones de clientes.

9 millones de plásticos.

Somos la principal emisora de tarjetas del país.

260.000 Comercios Amigos.

Más de 3400 colaboradores.

238 Casas Naranja.

33 años de trayectoria.”

Resumen del Reporte de Caso

En este reporte de caso se analizara la pérdida de clientes entre el año 2018 y 2020 como problemática principal, junto con la implementación un plan de Marketing estratégico por medio de planificación estratégica. Se realizara un análisis del Micro y Macro entorno de la organización como también un análisis interno de la misma para diagnosticar su situación y analizar posibles causas.

Descripción de la problemática

En este reporte de caso destacamos el decrecimiento de la cantidad de clientes de tarjeta Naranja. Muchos clientes han dejado de ser clientes directos de Naranja, ya que el número de cuentas habilitadas y de clientes ha ido decreciendo año tras año desde el 2018.

En el año 2018 el número de clientes era de 4777286, cayendo en 2019 a 4605250 y en 2020 a 4554710. Entre el año 2018 y el año 2020 han perdido un total de 222576 clientes. Este número, considerando tarjetas habilitadas, pasó de 3412955 (2018) a 3224565 (2020), representando una caída de 188390.

A estos problemas se suma el alto gasto en publicidad, la cual no brinda resultados prometedores, ya que no atrae nuevos segmentos de mercados por medio de sus métodos de publicidad. Este solo atrae a clientes que utilizan los productos y servicios Naranja por medio de *cross-selling*.

Antecedentes:

Como antecedente de campo Thompson menciona que hay distintos tipos de acciones y enfoques que suelen caracterizar la estrategia de una compañía en una industria o giro de negocios particular. Se aprecia un ejemplo más concreto de las acciones específicas que constituyen la estrategia de una empresa..., que describe la estrategia de McDonald's en la industria de la comida rápida, algunas de ellas: Acciones para obtener ventas y participación de mercado con mejores características de desempeño, diseños más atractivos, mejor calidad o servicio al cliente, mayor variedad u otras acciones semejantes. Acciones para obtener ventas y participación de mercado con precios muy bajos basados en costos aún más bajos. Acciones para ingresar a nuevos mercados geográficos o de

productos, o para salir de mercados existentes (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012). Este antecedente sirve al reporte, ya que muestra como una empresa puede agregar valor a sus productos o acceder a nuevos mercado por medio de acciones realizadas mediante planificación estratégica.

Como segundo antecedente, en este caso teorico, mencionamos que toda organización a la hora de estudiar su estructura interna como los procesos de su vida diaria deben ser conscientes que los mismos tienen que ser competitivos en relación a su respuesta con el medio externo ya que estos, al formularse y realizarse eficientemente; son los que generan a futuro una ventaja competitiva, donde la misma debe ser comunicada y transmitida a su público por medio de su proactivo y eficiente desarrollo. (Sainz de Vicuña Ancín J. M., 2012)

Por lo mencionado, agregando al campo teorico, podemos agregar que “La elaboración de un plan estratégico se asemeja de algún modo a un *puzzle* en el que nosotros creamos las piezas que luego vamos colocando de forma que tengan sentido y coherencia.” (José María Sainz de Vicuña Ancín, 2017, p.103).

Relevancia del Caso:

Este reporte de caso es muy relevante, ya que permite abordar una problemática muy importante para la organización, como lo es la pérdida de clientes y solucionarlo por medio de planificación estratégica enfocándose en el marketing.

Esta problemática, sin ser solucionada, llevaría a Naranja a tener problemas en el mediano y largo plazo, ya que conlleva una pérdida anual de clientes cercana al 3% del total.

Además Naranja posee muchos servicios y productos que podrían ser adquiridos por nuevos segmentos de clientes potenciales, aumentando el número de los clientes y haciendo conocer la cartera de productos y servicios de naranja como también sus beneficios.

Análisis de Situación

En este reporte de caso se plantea el decrecimiento de número de clientes de Naranja y las fallas en publicidad, con un elevado costo, que esta padeciendo la compañía. Estos problemas llevan a la organización a depender de su cada vez más acotada cartera de clientes y no poder ampliarse a nuevos mercados y segmentos de clientes por las fallas en publicidad y la apuesta única al sistema *cross-selling*, ya que los servicios que ofrecen en la compañía podrían ser utilizados por nuevos clientes, principalmente sectores jóvenes del mercado y Pymes.

Análisis PESTEL (Macro Entorno)

Factor Político

El factor político en Argentina no deja de presentar sorpresas y de ser uno de los más complicados de la región. En 2021, luego de atravesar un 2020 con el país prácticamente paralizado por la situación de pandemia que azotó tanto al país como al mundo, el gobierno trata de volver a la normalidad el país. Las complicaciones no dejan de agobiar el país, con una nueva ola de coronavirus acechando y problemas internos, tanto económicos como sociales. La política está marcada por una fuerte brecha de pensamientos, lo que dificulta el planeamiento a largo plazo. A todo esto se suma el año electoral, que lleva al gobierno de turno a tratar de lograr estabilidad política y económica, para poder ganar bancas en diputados y senadores, mientras que la oposición, buscando lo mismo, remarca al gobierno sus falencias más grandes y la débil institución política.

Ante el cierre transitorio de muchas actividades por la segunda ola de COVID-19 el gobierno decide implementar ayudas sociales y asistencias a los comercios más afectados. Lanza ayudas a los comerciantes por medio de la resolución 198/2021, principalmente de sectores más afectados por la pandemia, llamado REPRO II, lo que ayuda a poder seguir en funcionamiento a establecimientos con dificultades para pagar sueldos a sus colaboradores, con una ayuda de \$18.000 pesos para el pago de cada sueldo de empleados. También, por medio del decreto 266/2021 prohíbe los despidos y suspensiones de empleados hasta el 31 de Mayo del corriente año 2021. Agregando a estas asistencias se agrega, por la cancelación del IFE 4 (ingreso familiar de emergencia), el bono de \$15.000 a titulares de asignación universal por hijo, por embarazo y asignación

familiar, estos últimos que estén inscriptos en monotributo en categoría A o B. (Boletín Oficial, 2021).

Con respecto al sector financiero de tarjetas de crédito, el gobierno dispuso un plan de pagos para personas que no podían financiar sus resúmenes de tarjeta en septiembre de 2020 por la situación de emergencia sanitaria. Según lo mencionado por el gobierno en el comunicado A6964 la persona que refinancia su pago se debe contar con tres meses de gracia para el pago y un financiamiento a 1 año con una tasa del 40% anual. (Gobierno Argentino, 2021).

Factor Económico

El factor económico es el más complicado y golpeado por la situación de pandemia y los problemas que anteriores gobiernos vienen acarreado y no logran proponer e implementar una solución con un plan a largo plazo para la corrección de los mismos.

El país presenta una muy elevada inflación por varios periodos consecutivos, y cada vez empeorando aún más. Según datos del Indec (Indec, 2021) la inflación para Marzo de 2021 fue de 4,8%, la mas alta del año y desde que asumió el actual presidente Alberto Fernandez. En Febrero la inflación fue del 3,6% y en Enero del 4%, sumando un total acumulado anual a Marzo de 13%. La proyeccion a fin de año es una inflación estimada del 46% (La Nación, 2021).

La situación con el dólar también es una complicación en Argentina. El gobierno lo mantiene estable, siendo año de elecciones y teniendo que demostrar estabilidad para el tiempo de votar en las urnas. Con el valor del dólar oficial a \$98,25 (Banco Nación, 2021) y un dólar paralelo cotizando en el mercado paralelo a \$152 a la fecha del 22 de Marzo (Ámbito Financiero, 2021), y con estimaciones de un dólar oficial a fin de año en torno a los \$118 pesos.

En términos de actividad, la tasa de desocupación es del 11% en Marzo de 2021, el índice de producción industrial manufacturero es de -1,6% para Febrero de 2021 y la actividad económica cayó un 1% en el mismo mes, sin embargo se obtuvo un incremento del 1,9% en el mes de Enero del mismo año. (Indec, 2021).

Social:

La sociedad argentina está en un proceso de salida de un año prácticamente en aislamiento por la situación de pandemia, lo que llevo a crear nuevos hábitos y tendencias en el país. Las personas comenzaron a utilizar mucho mas la teconologia de todas las formas posibles, cambiando drásticamente la cultura de compra. Comenzaron a comprar mas por internet, a realizar tramites y pagos por internet, a utilizar servicios nuevos como los ofecidos por las nuevas *Fintechs* que se perfilaron como una nueva opción muy grande en el financiamiento y la forma de utilizar el dinero, y utilizan nuevos servicios para entretenimiento y educación. La pandemia lo cambio todo el mundo, llevando consigo las costumbres y formas de hacer las cosas.

La perdida de poder adquisitivo de la sociedad en conjunto por la pandemia llevo a cambio de habitos en el consumo y formas de comprar, lo que también llevo al mayor endeudamiento de las personas y búsqueda de mejor financiamiento.

En el ambiente financiero, la población incremento sus compras por internet y la utilización de financiamiento. Lo que llevo a que las personas a tener menos efectivo y optar por mas financiamiento. Según iProfesional (iProfesional, 2021) el volumen de compras con efectivo se contrajo en algo más de 3,5 veces. Y subió la ponderación virtual. Toda esta situación llevo a que las personas se endeuden más y aparezcan grandes cantidades de resúmenes impagos. Según *Ámbito* aproximadamente 6,1 millones de personas mantienen deudas por afuera del sistema financiero por un monto de \$195.000 millones, según el relevamiento semestral que hace el Banco Central de la República Argentina (BCRA). (*Ámbito*, 2021).

Tecnológico:

En el aspecto tecnológico, enfocado en las finanzas y tarjetas de crédito, hubo muchos avances en los últimos años y muchos cambios de tendencias y mayor utilización de estos servicios por la pandemia. Se crearon muchas *Fintechs* que proponen formas de compra y financiación completamente innovadoras por medio de plataformas digitales. Estas empresas, en muchos casos pymes, lograron en pocos años lo que empresas mucho mas grandes, como lo es Naranja, tardaron décadas.

A esta situación macro se agregan las formas de compra por internet por medio del *ecommerce*, que ocupo gran parte del mercado de venta minorista en la última década.

Las personas buscan formas nuevas de financiarse, sin pasar por los bancos por los numerosos trámites, cuando en una compañía digital pueden abrir cuentas y acceder al plástico con solo unos pasos.

Ecológico:

En el aspecto ecológico las empresas y los estados buscan disminuir la emisión de gases como también implementar la utilización de energías limpias.

En el caso de Argentina hay varias leyes que protegen el medio ambiente y que regulan a las empresas en la emisión de gases de invernadero, en la utilización de la energía y en la eliminación de residuos y desecho.

Las empresas deben buscar reducir su impacto en el ambiente, no solo por el aspecto ambiental sino también por el social. La responsabilidad social empresaria debe estar presente en todas las organizaciones, sin importar ser con o sin fines de lucro. La sociedad juzga de mala manera a las organizaciones que contaminen y que no tengan proyectos para reducir su huella en el planeta. Según datos mencionados por La Nación solo el 4% de las grandes empresas argentinas usa energía renovable. (La Nación, 2021)

Legal:

Las empresas financieras tienen que cumplir ciertos requisitos para poder funcionar según la ley.

Este tipo de empresas funciona según la Ley 21.526, la ley de entidades financieras, la cual se va modificando acorde a las nuevas disposiciones y resoluciones gubernamentales. La última modificación ocurrió en enero de 2021 con la resolución general 4920/2021 sobre mutuos hipotecarios-acreditación fiscal.

Conclusión del análisis Pestel:

Como observamos en el análisis, los factores que más afectan a Naranja son los factores Económicos, sociales y tecnológicos.

La fuerte inflación junto con el desempleo y la incertidumbre en el mercado llevan a cualquier empresa, no solo financiera, a no poder planificar a largo plazo por los diferentes problemas que afectan al país. Todo esto sumado a la baja en la productividad

conlleva a menos poder adquisitivo en la población, lo que desencadena el financiamiento masivo y la morosidad de pagos.

En el caso de los factores sociales y tecnológicos, los cuales van aparejados, se denota un importante cambio en las conductas y hábitos de los consumidores post pandemia. Las personas optan mucho más por el financiamiento y esto potencia a Naranja, sin embargo también dio lugar a nuevos competidores como lo son las *fintechs*, que ofrecen productos similares o iguales con menos costos operativos.

Análisis del Micro entorno

Análisis de 5 Fuerzas de Porter

Amenaza de nuevos competidores:

En el mercado actual argentino las empresas de tarjetas y financieras han impuesto barreras de entrada muy altas para sus modelos de negocio. No es fácil ingresar a sus mercados por su posición ya consolidada y las grandes inversiones en capital que se deben realizar. Sin embargo hay nuevos competidores en financiamiento por medio de tarjetas que, a pesar de ser prepagas, funcionan con sistema de crédito si se solicita. Uno de estos casos es el de Mercadopago, que ofrece una plataforma digital para administrar tu dinero, transferirlo y utilizar el plástico para compras como tarjeta de débito o crédito (este último pidiendo mercado crédito).

Estas nuevas empresas, principalmente *fintechs*, son amenazas importantes para las empresas ya consolidadas, ya que consiguen financiamiento por medio de bancos internacionales o, en el caso de Mercadopago, desde su misma plataforma con su propio fondo de inversión.

Amenaza de productos sustitutos:

En este apartado se deben tener en cuenta a empresas *fintechs* que, si bien algunas se consideran amenazas de competidores directos, otras ofrecen otros servicios similares, los cuales son elegidos en muchos casos por las personas antes que una tarjeta como Naranja.

En estos casos se consideran productos sustitutos a plataformas y billeteras digitales que ofrecen servicios de financiamiento directo, como también a billeteras virtuales con tarjetas prepagas como lo son Uala, Brubank, entre otras.

Rivalidad entre competidores existentes:

La rivalidad entre empresas financieras que ofrecen plásticos a sus clientes es fuerte en Argentina, ya que hay muchos competidores y mucha oferta de tarjetas con descuentos y beneficios exclusivos. Tanto los bancos como empresas de tarjetas de crédito tienen alianzas con Visa, Mastercard y American Express (esta última es menor en uso en el país) y ofrecen servicios similares, por lo tanto la diferencia se extiende en los beneficios que ofrecen a sus clientes.

Poder de Negociación de Clientes:

El cliente, en este caso, tiene poder de negociación, ya que al haber tanta oferta de empresas que ofrecen un servicio similar los clientes eligen cual de todos adquirir según cual empresa les brinda mejores beneficios.

Este poder de negociación se acrecentó aún más en los últimos años por la existencia de nuevos competidores que abarcan todo el mercado y de productos sustitutos que ofrecen servicios similares con excelentes beneficios financieros.

Poder de Negociación de Proveedores:

En estos casos los proveedores varían, sin embargo el poder de negociación de los proveedores se reduce, tanto sean financieros como proveedores de insumos tecnológicos y de oficina.

En el primer caso los bancos negocian tasas con la empresa para financiamiento, sin embargo hay varios oferentes de capital para empresas de larga trayectoria y del tamaño de Naranja. Las tasas suelen ser negociables en grandes volúmenes de capital.

En el caso de los proveedores de tecnología e insumos tienen menos poder de negociación al haber muchos oferentes en el mercado y tener la posibilidad de buscar la mejor oferta que se adapte a las necesidades de la empresa.

Conclusión de análisis interno por 5 fuerzas de Porter (Microentorno):

En conclusión, el mercado permite tener grandes barreras de entrada, sin embargo la principal amenaza son las nuevas *Fintechs* que comienzan a abarcar gran parte del mercado tanto como competidores directos como sustitutos.

En el caso de proveedores Naranja logra gran poderío en manejo de proveedores, sin embargo los clientes obtienen cada vez más poder de negociación por las múltiples opciones existentes en el mercado de tarjetas y billeteras virtuales.

Cadena de Valor (Orientada a Servicios):

Actividades primarias:

Marketing y ventas: la empresa realiza marketing por múltiples medios, principalmente digitales. Naranja aplica herramientas de cross-selling que permitieron incrementar las ventas de productos como HBO Go, préstamos personales, recarga de celulares y solicitud de tarjetas adicionales (Naranja, 2019). Las ventas se realizan por medio de internet (apps o Web), como también por sus sucursales que se encuentran en todo el país, aplicando atención personalizada a cada cliente para afianzar a los clientes.

Personal de contacto: el personal de contacto de Naranja se encuentra en sus sucursales como también en sus sucursales del futuro. Los mismos aplican atención personalizada a cada cliente para poder asesorarlos y lograr que el cliente se sienta cómodo con la atención y que le sea útil la información que les brindan.

Soporte físico y habilidades: en este apartado caben destacar las sucursales de naranja perfectamente equipadas, como también las nuevas sucursales del futuro que brindan asesoramiento por medio de la tecnología. Además se destacan las tarjetas ofrecidas, paquetes de viajes, paquetes de seguros, servicios de préstamos y financieros ofrecidos, como las plataformas virtuales de Naranja. Las habilidades desarrolladas por el equipo son de atención al cliente por medio de capacitaciones, como también manejo de información financiera, personal de clientes y administrativas (en casos necesarios).

Prestación: los servicios que ofrece naranja son variados, sin embargo su *core* es tarjeta Naranja, la cual ofrece buenas tasas de interés y muchos beneficios para los clientes. También mencionamos paquetes de viajes, seguros y préstamos.

Clientes: los clientes de naranja son personas interesadas en un servicio financiero con buenos beneficios, bajas tasas de interés y buena atención personalizada por parte de

los colaboradores de la empresa. También, aparejado con lo anterior, personas que buscan un servicio diferenciado en seguros, viajes y préstamos. Asimismo se incluyen los nuevos clientes por medio de las plataformas digitales.

Otros clientes: también, aparejado con lo anterior, agregamos aquí personas que buscan un servicio diferenciado en seguros, viajes y préstamos. Asimismo se incluyen los nuevos clientes por medio de las plataformas digitales de la *Fintech* como de Tienda Naranja, App y Pos Naranja.

Actividades secundarias:

Dirección general de Recursos Humanos: Naranja cuenta con un buen departamento de RRHH, necesario en la organización para el manejo de grandes cantidades de colaboradores. Este tiene un excelente desempeño, ya que logro posicionar a Naranja en el segundo puesto de los mejores lugares para trabajar en Argentina, con una percepción positiva del 92% de colaboradores sobre el ambiente favorable en la organización (Naranja, 2019).

Organización interna y Tecnología: La empresa se mantiene constantemente innovando. Para abarcar mayor mercado e implementar un mejor servicio creo Naranja X, su billetera virtual con varias funcionalidades útiles para sus clientes. También implementa su app con diferentes servicios para sus clientes.

En el caso de sus sucursales implementa tecnología para comunicación directa y atención personalizada para sus clientes por medio de las nuevas sucursales del futuro y sus demás sucursales en constante actualización.

Infraestructura y ambiente: Naranja cuenta con una gran infraestructura de locales de atención al público y su edificio central. Casa Naranja es su edificio principal, ubicado en Córdoba, donde se llevan a cabo todas las actividades administrativas. También naranja cuenta con 202 sucursales, entre las que se encuentran 154 sucursales, 22 MUN (mini unidades de negocio), 20 receptorías, 4 stands o mini locales en paseos comerciales y 2 locales para operaciones virtuales (Naranja, 2019).

Abastecimiento: Naranja selecciona sus proveedores según ciertos requisitos financieros, impositivos y de responsabilidad social empresarial. Una característica de Naranja es que elige proveedores nacionales, en su mayoría pymes, y se dividen en proveedores de producción (servicios e insumos para el *core* de la compañía) y de soporte

(necesarios para la operatoria de la empresa). Actualmente cuenta con 4518 proveedores activos y 898 nuevos (Naranja, 2019).

Margen de Servicio: lo que busca ofrecer Naranja son servicios diferenciados de la competencia por buenas tasas, amplios beneficios, diferentes planes de financiamiento, como también buena atención por parte de la empresa en todo momento, tanto *online* como en las sucursales.

Conclusión de Cadena de Valor:

Naranja se destaca en la prestación de sus servicios diferenciándose de su competencia, ya que ofrecen muchos planes de financiación, excelentes beneficios y muchas promos para los clientes. También se destacan en gran medida sus equipos de ventas (Personal de contacto) como también en sus sucursales e infraestructura, principalmente en las nuevas sucursales del futuro (Soporte físico y habilidades).

Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
-Atención personalizada a clientes	-Ampliación de fronteras de mercado hacia países limítrofes.
-Innovación en el mercado.	-Crecimiento de la cartera de clientes.
-Excelente cultura organizacional.	-Crecimiento de ventas en situación de pandemia.
-Buenos planes de pago.	
-Buena aceptación de la tarjeta.	
-Experiencia en el rubro	
-Innovación a Futuro.	
-Gran estructura de empresa.	
-Tercer puesto entre las tarjetas más utilizadas del país.	
DEBILIDADES	AMENAZAS
-Fallos en la aplicación móvil.	-Problemas en la economía nacional
-Pérdida de clientes.	-Avance agresivo de las fintechs.
-Fallos en el Marketing.	-Bajo poder adquisitivo de la población.
	-Poca estabilidad económica en el país.

Ilustración 1. Fuente: Elaboración propia.

Fortalezas:

-Atención personalizada a clientes desde sus sucursales inteligentes, otorgando excelente atención y buen ambiente.

-Innovación en el mercado y adaptación a la competencia en el modelo de negocio por medio de su *Fintech* Naranja X, que lo lleva a ser una empresa innovadora en el rubro.

-Excelente cultura organizacional que integra a todos los colaboradores en un buen ambiente laboral y les permite desarrollarse de una forma más cómoda con sus compañeros.

-Buenos planes de pago en financiación, 12 y 18 cuotas y plan Z con buenas tasas de interés, además de Naranja Pos con tasas de 3,2% a 16,52% entre mas cuotas.

-Buena aceptación de la tarjeta al tener alianza con Visa, Mastercard y American Express, con muchos beneficios para los clientes.

-Trayectoria de mas de treinta años en el negocio de tarjetas de crédito, con mucha experiencia en el campo de las tarjetas de crédito y las finanzas.

-Inversiones a futuro con Naranja X, apostando por un nuevo modelo de negocio.

-Gran estructura de empresa con 202 sucursales que abarcan todas las provincias del país.

-Tercer puesto entre las tarjetas mas utilizadas del país.

Oportunidades:

-Ampliación de fronteras de mercado hacia países limítrofes.

-Crecimiento de la cartera de clientes por medio de Naranja X, adoptando nuevos servicios para nuevos segmentos de clientes.

-Crecimiento de ventas en situación de pandemia por medio de plataformas digitales que abarcan nuevos mercados.

Debilidades:

-Pérdida de clientes en tarjeta naranja y demás productos de la compañía

-Fallos en la aplicación móvil, ya que tiene caídas de sistema y procesamiento lento de la información.

-Fallas en el marketing, ya que muchos segmentos de la población no conoce todos los servicios de Naranja, el *crossselling* no abarca nuevos clientes, porque solo se promociona con los actuales usuarios.

Amenazas:

-Problemas en la economía nacional, que brindan problemas para el planeamiento a largo plazo, como la alta tasa de inflación, inestabilidad cambiaria, variación de las tasas de interés, etc.

-Avance agresivo de las fintechs en el mercado nacional que producen una fuerte competencia y pueden ocasionar pérdida de clientes.

-Bajo poder adquisitivo de la población en general por desempleo, bajos niveles de producción y sueldos que pierden ante la inflación.

Análisis Específico de la Carrera

Matriz BCG

Tarjeta Naranja: a pesar de que tarjeta naranja tiene décadas en funcionamiento se considera un producto Estrella, ya que lleva un continuo crecimiento. Este aumento de emisión de tarjetas se acrecentó en los últimos años, por lo tanto tiene un gran crecimiento, común en un producto Estrella. En este producto es fundamental seguir invirtiendo, ya que la diversificación en varias tarjetas para diferentes usos (Naranja Visa-Mastercard-American Express, Naranja, Naranja Contactless) atrajo la atención de varios segmentos de clientes nuevos.

Naranja X: la *fintech* de naranja se considera un producto interrogante, ya que es una nueva forma de operar (tarjeta prepaga) por medio de lo digital. Naranja X se considera un importante producto que compite con las demás *fintech* en el mercado, sin embargo es un producto nuevo e innovador que debe asistirse con financiamiento y constante innovación para llegar a ser Estrella.

Seguros: los seguros de naranja se considerarían un producto Vaca de efectivo. Su crecimiento no avanza tanto como los demás productos en la cartera de negocios de Naranja y sus tasas de crecimiento anuales son pequeñas, alrededor del 4% del año 2017 a 2018 (Naranja SA, 2019).

Tienda Naranja: es un producto considerado interrogante, ya que es un lanzamiento nuevo para la compañía y, si bien está obteniendo un buen crecimiento en ventas, aun no es una unidad de negocio Estrella. En este caso la competencia es muy fuerte con otros exponentes en el mercado como Mercado Libre.

Naranja Viajes: se considera un producto interrogante que la compañía está comenzando a incursionar. Con inversión podría convertirse en un producto estrella, sumándose como una importante unidad de negocio diferente al *core* de la compañía.

Marco Teórico

Este apartado teórico se enfocara en explicar los temas de planificación estratégica, como también concentrarse en la forma de llevar a cabo un plan estratégico. También se planteara la planificación estrategia de marketing siguiendo las directrices de Philip Kotler para aplicarlo exclusivamente al caso planteado. La planificación estratégica, principalmente centrada en marketing, servirá para afrontar la problemática actual de pérdida de clientes del caso logrando una ventaja competitiva en el servicio ofrecido por Naranja, logrando un enfoque diferente en el marketing de la organización.

En la planificación estratégica nos estamos refiriendo a las decisiones estratégicas que la organización ha adoptado en el presente para poder demostrar lo que hará en los siguientes años según una estructura concreta y predefinida pero con posibles cambios.

Para Sains de Vicuña Ancin (2017, p.64) la planificación estratégica permite a las organizaciones participar en la construcción de su propio futuro, evitando quedar a merced de los avatares del mercado.

Según Sains de Vicuña Ancin la dirección estratégica es el proceso que, mediante las funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control persigue la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, a través de la adecuación de los recursos y capacidades de la empresa y su entorno, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la organización (Sains de Vicuña Ancin, 2017, pag.67)

En cambio, para Chiavenato (2011, p. 25) define a la planificación estratégica como “El proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según la misión, en el contexto en el que se encuentra”.

Y para dar una mirada clásica en la administración agregamos lo que menciona Cantera citado por Sains de Vicuña Ancin:

A la planificación estratégica, no debemos entenderla como una suma continuada de planes estratégicos, sino como un proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico y a partir de aquí, con un estilo de dirección que permite a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno en permanente y veloz cambio (Como se citó en Sains de Vicuña Ancin, 2017, p.62).

Con estas definiciones de diferentes se obtienen varias similitudes. Los autores coinciden en que la planificación estratégica es un proceso a largo plazo y que tiene como objetivo lograr posicionar a la organización con una ventaja competitiva ante las demás, siempre teniendo en cuenta el entorno en que se desarrollan las mismas.

Una vez definido lo que es planificación estratégica es menester mencionar las diferentes formas entre autores de la materia y el tema en llevar a cabo un plan estratégico de negocios:

En resumen, según el planteamiento de Hill y Jone (2009, pag.10), el proceso de planeación estratégica formal consta de cinco pasos principales:

- 1-Seleccionar la misión y las principales metas corporativas.
- 2-Analizar el ambiente externo para identificar oportunidades y amenazas:
- 3-Analisar el ambiente operativo interno para identificar fortalezas y debilidades.
- 4-Seleccionar las estrategias.
- 5-Implantar las estrategias.

Por su parte, Chiavenato & Sapiro (2017) definen tres niveles para la planificación estratégica: el estratégico, el táctico y el operativo. Se diferencian en cuanto al horizonte de tiempo de la planeación, el alcance, el contenido y la definición por partes de la estructura jerárquica de la empresa.

Según José Javier González Millán y Miryam Teresa Rodríguez Díaz (2019) “el proceso inicia con la elaboración de la reseña histórica y valores corporativos, para continuar con la elaboración de la misión y la visión, seguido del análisis del entorno (oportunidades y amenazas), para luego realizar el análisis interno (debilidades y fortalezas), continuando con la elaboración de matrices, para llegar al diseño de objetivos y estrategias, después se lleva a cabo la ejecución de la planeación estratégica, para concluir con la fase del control y la evaluación”.

En cambio, se diferencia de los anteriores autores el proceso de planeación estratégica enfocada en unidades de negocios según Philip Kotler (2012, pag. 47) que consta de los siguientes pasos:

- 1-Mision de negocio.
- 2-Analisis interno y externo (FODA).
- 3-Formulacion de metas.
- 4-Formulacion de estrategias.
- 5-Formulacion de programas
- 6-Implementacion.
- 7-Retroalimentacion y control.

Con los conceptos de planificación estratégica y la forma de llevar a cabo la misma ahora se demostrara teóricamente lo que se busca en este reporte de caso, diferenciarse de la competencia por medio de la ventaja competitiva y llevar a cabo la planificación estratégica por medio del marketing logrando captar nuevos clientes.

La ventaja competitiva se logra satisfaciendo las necesidades de los consumidores con más eficacia, al ofrecer productos o servicios por los que los consumidores tengan mucho valor, o con más eficiencia, es decir, a un costo menor. Para que una ventaja competitiva sea sustentable y sostenible en el tiempo, la estrategia debe incorporar elementos que le aporten a los consumidores razones duraderas para preferir los productos o servicios de una empresa por sobre los de sus competidores (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012).

Según José María Sainz de Vicuña Ancín (2017) La base de una estrategia de diferenciación es lograr convencer a los consumidores de que los productos o el servicio que comercializa una empresa A tienen algo distinto a los productos o servicios de la competencia y que solo lo tiene la empresa A. Con una ventaja competitiva de este estilo también se va buscando incrementar la cuota de mercado, siendo ello tanto más grande cuando más generalmente aceptada sea la exclusividad. (José María Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

Teniendo en cuenta que la planificación estratégica tiene como objetivo lograr una ventaja competitiva, es menester mencionar que “La diferenciación brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio” (Porter, 2008, p.54).

Este trabajo seguira los lineamientos de planificacion estrategica de Kotler basado en Marketing, en conjunto con la obtencion de una ventaja competitiva segun Jose Maria Sainz de Vicuña Ancin y Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland.

Diagnóstico y Discusión

Una vez que se ha estudiado el contexto de la organización, como tambien su parte interna se puede realizar un diagnostico de la misma.

Internamente Naranja presenta ventajas competitivas frente a sus competidores que se reconocen como importantes fortalezas. La atención personalizada y buen trato a los clientes y la excelente cultura organizacional remarcan un buen funcionamiento de Recursos Humanos en la organización y Ventas. También se destaca la gran infraestructura de la orgnizacion, contando con muchos locales abarcando todo el país y la buena aceptación de la tarjeta a nivel nacional e internacional gracias a sus alianzas estratégicas con Visa, Mastercard y American Express, además de la fucion con Nevada, lo que la lleva a ser la tercera tarjeta mas utilizada en el país.

La empresa también destaca por sus innovaciones, dando un paso adelante en la actualización en el rubro por medio de su Fintech Naranja, que si bien se considera como un producto interrogante en la matriz BCG, se proyecta como una gran oportunidad para la empresa sumando un importante servicio en el ecosistema Naranja capaz de abarcar nuevos segmentos de clientes. Para complementar, surgen oportunidades de mercado para naranja ampliando sus fornteras en países limitrofes, ya que sus alianzas abarcan dichos países. Además se suma la ampliación de clientes locales por medio de su fintech (anteriormente mencionado) y a través de medio digitales e internet, aun mas en situación de pandemia que obliga a la sociedad a buscar nuevas formas de adquirir productos y servicios.

Sin embargo se pueden mencionar debilidades en la organización como fallos en la aplicación, lo que logra relentizarla y ser menos intuitivo para el cliente. Además se

suma la perdida de clientes que esta sufriendo la organización alo tras año que va adjunto a las fallas de la empresa para transmitir a nuevos clientes sus productos, tanto por el exceso de publicidad de competidores como tambien por los problemas de comunicación del mismo marketing de la compañía.

Agregado a las debilidades internas de la compañía se suma la gran crisis de deuda y deficit que atraviesa el pais, desalentando la inversion y provocando una gran inflacion anual cercana al 50%. Todo esto sumado a la situacion de pandemia que empeoro el poder adquisitivo de las personas y el empleo y produccion del pais.

Ademas se suma la gran cantidad de competidores y sustitutos en la economia a los servicios ofrecidos por Naranja, como son las nuevas fintechs que estan abarcando gran cantidad de clientes que pertenecian a servicios clasicos como tarjetas de creditos, ademas de abarcar a nuevos segmentos de clientes (jovenes) que no pueden acceder a tarjetas de creditos ni a cuentas bancarias.

Como solucion a las problemáticas principales de la empresa se debe realizar un plan estrategico de marketing, demostrando a los clientes que es lo que ofrece naranja y como lo ofrece, sumandole valor agregado al servicio. Ya que se conoce la mision organizacional y se realizo un analisis interno y externo se procedera a la formulacion de metas (objetivos), el cual consistira en remarcar la utilizacion de la herramienta para lograr mayor posicion en el mercado y llamar la atencion de una mayor cantidad de clientes en diferentes segmentos de mercado. Luego se procedera a la definicion de la estrategia y los programas que se deben seguir para lograrlos. Finalmente se implementara el plan de marketing complementandolo con el control del cumplimiento de los objetivos y la retroalimentacion por medio de sondeos de mercado, encuestas y nivel de crecimiento de clientes de calidad para la empresa.

Propuesta

Objetivo General

Aumentar un 10% la rentabilidad para Diciembre de 2023 con base en el ejercicio 2020, por medio de una campaña de marketing enfocada en la promoción de Naranja X y Tienda Naranja en el territorio nacional.

Justificación: Teniendo en cuenta la pérdida de clientes de Naranja durante los últimos tres periodos, los problemas de enfoque de marketing en la organización y aprovechando un crecimiento del 84% de las ventas digitales según datos de La Nación (2020), el objetivo de la campaña de marketing se enfocara en promocionar desde un nuevo enfoque, sin relación a Tarjeta Naranja específicamente, los productos digitales de *e-commerce* y billetera virtual del entorno Naranja diferenciándolos de la competencia por sus servicios específicos.

Objetivos Especificos

1-Aumentar en un 10% los ingresos para Diciembre de 2022, en base a los ingresos del periodo 2020 por medio de una campaña de marketing.

Justificación: La misma lograra incrementar un 15% el número de clientes tomando como base los datos de números de clientes del periodo 2020, lo que da sustento a dicho incremento de ingresos.

2-Incrementar la eficiencia de los colaboradores en un 15% para Diciembre de 2021, por medio de una capacitación laboral.

Justificación: Tener a los mismos capacitados para Noviembre de 2021, lograra una mejora en la eficiencia y en el asesoramiento de Naranja X y Tienda Naranja en un 15% con respecto al manejo de la información sobre dichos servicios con respecto a 2020, mejorando la promoción de productos y servicios, lo que conlleva a un aumento de rendimiento de 5%.

3-Reducir los costos operativos en un 5% para Diciembre de 2021 por medio de una optimización de las plataformas virtuales.

Justificación: La optimización de las plataformas Naranja X y Tienda Naranja permitira albergar mayor cantidad de usuarios en el corto plazo logrando aumentar la eficiencia de la misma y reducción de problemas en un 40%, logrando evitar problemas legales, contingencias y costos por falta de eficiencia.

Alcance:

La propuesta planteada para la empresa Naranja se basa en el desarrollo de una estrategia de diferenciación de sus productos y servicios del ecosistema Naranja. La misma se llevará a cabo por medio de una campaña de Marketing enfocada en la promoción de los productos Naranja X y Tienda Naranja a nuevos segmentos de clientes. También se realizará una capacitación a los colaboradores de la empresa para hacer frente a un aumento de la demanda en el corto y mediano plazo, como también una reducción de costos operativos por medio de una optimización a los servicios online y webs de la empresa. La duración de la campaña de Marketing es de un año (hasta Diciembre de 2022), mientras que las capacitaciones y la optimización de sistemas durarán cuatro meses, para poder operar en Diciembre de 2021. El desarrollo de la campaña se llevará a cabo en todo el territorio de la nación Argentina, como también las capacitaciones a los empleados de la empresa en el territorio nacional y las optimizaciones a sistemas de utilización nacional por la empresa.

Plan de Acción 1- Objetivo específico nº1

En el primer plan de acción se realizará una campaña de marketing para poder publicitar dos servicios con mucho potencial en Naranja, los mismos son Naranja X y Tienda Naranja. Con la campaña se buscará atraer nuevos segmentos de clientes, complementando las deficiencias de la actual publicidad de Naranja. Primero se realizará una notificación al departamento de Marketing de la organización, ya que los mismos estarán encargados de dicha campaña, por lo tanto se llevará a cabo una reunión organizativa, de enfoque hacia el objetivo general y una retroalimentación de campañas anteriores para poder aprender de errores y corregirlos. Por consiguiente, se diagramará la estrategia según el alcance de la misma para la campaña y se comenzará con la creación de la misma por medio de la creación de spots publicitarios y publicidad en redes sociales y webs con alta frecuencia de personas. Para completar la campaña se contratará espacio publicitario en medios de comunicación de abarcabilidad nacional. Finalmente se realizará una retroalimentación sobre los efectos de la campaña y si cumple con los estándares y objetivos. La campaña de Marketing se realizará en el plazo de cuatro meses y su implementación abarcará el periodo de un año.

Actividad	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Materiales	Recursos Economicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Area			
Notificacion al departamento de Marketing sobre nueva Campaña de Marketing con el enfoque en las plataformas virtuales	2/8/2021	2/8/2021	Secretario de Junta directiva, Miembro de junta directiva	Gerencial General	Sala de reuniones	-	-
Charla orientativa al departamento de Marketing sobre nuevo enfoque hacia nuevo segmentos de clientes y retroalimentacion de campañas anteriores	3/8/2021	3/8/2021	Miembro de Junta Directiva, Secretario de Junta directiva	Gerencial General	Sala de reuniones	-	-
Diagramacion de Estrategia de Marketing	4/8/2021	13/8/2021					
Realizacion de la campaña de Marketing enfocada en Naranja X y Tienda naranja para nuevos segmentos de clientes	13/8/2021	26/11/2021	Equipo de Marketing	Marketing	Departamento de marketing, equipo de computacion y oficinas	\$ 1.000.000,00	Expresado en valores homogeneos. Se considera como parte del costo operativo de la empresa, lo cual se busca evitar una doble imposicion, ya que cuenta con un departameto de marketing armado, por lo tanto se utiliza el mismo para reducir costos no tercerizando.
Creacion de Spots Publicitarios con nuevos enfoques			Equipo de Marketing	Marketing	Equipo de Fotografia y video		
Creacion de Publicidad en redes sociales y webs			Equipo de Marketing	Marketing	Equipo de computadoras		
Implementacion de la Campaña de Marketing y contratacion de espacios publicitarios	1/12/2021	1/12/2022	Equipo de Marketing	Marketing	Equipos de computadoras, telefonos, medios de comunicacion utilizados por naranja	\$ 2.000.000,00	Expresado en valores homogeneos.
Primera Retroalimentacion de la campaña para poder medir el cumplimiento de objetivos de la misma en el corto plazo	1/3/2022	4/3/2022	Equipo de informatica, directivos de marketing	Informatica, Marketing	Oficinas y equipo de computacion	-	-

Ilustración 2. Fuente: Elaboracion Propia

Plan de Accion 2- Objetivo especifico n°2

En el segundo plan de accion se llevara a cabo una capacitacion a los miembros de la organización a nivel país, principalmente miembros de sucursales y miembros de asistencia tecnica para poder hacer frente a una mayor cantidad de demanda en los productos promocionados. Estas capacitaciones se llevaran a cabo por medio online a los colaboradores para poder cumplir con protocolos de pandemia y ahorrar tiempo y costos. Ademas la llevara a cabo el departamento de Recursos Humanos de la organización. Primero se realizara un cronograma de actividades de capacitacion, considerando fechas y horas utiles para realizar las capacitaciones via online. Despues se designara un programa/plataforma para poder llevar a cabo reuniones virtuales, en este caso el medio mas apropiado seria Google Meet por sus funcionalidades. Comenzando con las capacitaciones, primero se realizara la capacitacion al personal de ayuda telefonica y online, sobre informacion necesaria para asesamiento mas preciso sobre Naranja X y Tienda naranja. Segundo, se llevara a cabo la capacitacion para el sistema logistico de Naranja y se dara aviso a sus socios logísticos, todo esto para hacer frente a un posible

aumento de envíos en el corto plazo por medio de Tienda Naranja. Finalmente se capacitara al personal de sucursales como a directivos de sucursales sobre información relevante acerca de los servicios promocionados, para brindar mejor asesoramiento. Las capacitaciones, en su conjunto, se llevaran a cabo, según cronograma, en el plazo de tres meses.

Actividad	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Materiales	Recursos Economicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Area			
Programacion de Cronograma de capacitacion por medio online	2/8/2021	3/8/2021	Direccion de RRHH	Recursos Humanos	Equipo de computadoras de RRHH	-	-
Eleccion y preparacion de un medio digital para poder realizar las reuniones virtuales	3/8/2021	4/8/2021	Direccion de RRHH	Recursos Humanos	Sala de reuniones y equipo de computacion de RRHH	\$ 40.000,00	Pago de servicio Google para reuniones por Meet en paquete empresarial para los meses necesarios. Expresado en valores homogéneos
Capacitacion del personal de los servicios de ayuda por medio telefonico y online sobre informacion necesaria para asesoramiento sobre naranja X y Tienda Naranja	9/8/2021	13/8/2021	Colaboradores de Recursos Humanos	Recursos Humanos	Equipo de computacion de RRHH	\$ 200.000,00	Capacitacion para el plazo de Agosto a Noviembre a diferentes areas. Expresado en valores homogéneos.
Capacitacion al sistema logistico de Tienda Naranja y aviso a socios logísticos por un posible aumento de ventas a corto plazo	16/8/2021	27/8/2021	Colaboradores de Recursos Humanos	Recursos Humanos	Equipo de computacion de RRHH y Telefonos	\$ 160.000,00	
Capacitacion del personal, tanto directivos como trabajadores de las sucursales sobre informacion relevante de los servicios Naranja X y Tienda Naranja por posibles consultas	30/8/2021	1/11/2021	Colaboradores de Recursos Humanos	Recursos Humanos	Equipo de computacion de RRHH	\$ 400.000,00	

Ilustración 3. Fuente: Elaboración Propia.

Plan de Accion 3- Objetivo especifico n°3

En el plan de accion tres se efectuara una optimizacion de sistemas informaticos en Naranja para hacer frente a un aumento de demanda en los sistemas de informacion. Además se corregiran problemas y se mejorara la seguridad de los sistemas para evitar fraudes y amenazas, resolviendo indirectamente problemas legales que podian decaer sobre la compañía. Esta optimizacion la llevara a cabo el departamento de informatica de la organización, por lo tanto se notificara al mismo de la realizacion de dicha optimizacion de sistemas. Luego se pondra en marcha la optimizacion, llevando a cabo, en paralelo, diferentes actividades como lo son las optimizaciones de sistemas, de procesos internos, de sistemas de seguridad, y de servidores. Los servidores, además de ser optimizados, se reorganizaran, abasteciendo de algunos servidores mas, lo cual esta conteplado en el presupuesto. Finalmente se realizara un analisis de posibles errores y fallos en los cambios

realizado, en los programas y en los sistemas. El tercer plan de acción se llevara a cabo en un plazo de cuatro meses.

Actividad	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Materiales	Recursos Economicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Area			
Notificación al departamento de informática sobre las optimizaciones y posibles aumentos de usuarios en conjunto con el plan	2/8/2021	2/8/2021	Secretario de Junta Directiva, Gerente	Gerencia	Sala de Reuniones	-	-
Puesta en marcha de optimización de sistemas	7/8/2021	5/11/2021	Equipo de Informática, Gerente de Área	Departamento de Informática y Sistemas	Equipos de computación del Departamento de Informática	\$ 700.000,00	Expresado en valores homogéneos. Se confecciona un presupuesto acorde a las directivas de un ingeniero electrónico, sin embargo se considera parte del costo operativo de la organización al contar con un departamento de informática. Esto se aclara para no realizar doble imposición de costos. En el periodo 2022 se agregaran valores de mantenimiento de \$50.000 ajustables por inflación para los siguientes periodos.
Optimización de procesos internos de los programas			Equipo de informática	Departamento de Informática y Sistemas	Equipos de computación del Departamento de Informática		
Optimización de los sistemas de seguridad			Equipo de informática	Departamento de Informática y Sistemas	Equipos de computación del Departamento de Informática		
Optimización de servidores actuales y abastecimiento de servidores			Equipo de informática, proveedores de servidores	Departamento de Informática y Sistemas	Equipos de computación del Departamento de Informática		
Análisis de posibles errores	5/11/2021	30/11/2021	Equipo de informática	Departamento de Informática y Sistemas	Equipos de computación del Departamento de Informática		

Ilustración 4. Fuente: Elaboración Propia.

Presupuestos

Plan de Acción 1

En La campaña de Marketing se presentan los siguientes costos operativos:

Realización de la campaña de Marketing, creación de Spots y publicidad en redes (por medios propios): (\$1.000.000).

Implementación de la campaña de marketing (por medios de comunicación e internet): (\$2.000.000).

Expresado en valores homogéneos.

Ambos presupuestos son para el periodo comprendido en el proyecto (1 año), lo cual representa los costos totales del primer objetivo.

En el siguiente cuadro se muestran los valores para cada año:

Plan de Accion 1		
Descripcion	Año	
	2021	2022
Campaña de Marketing		-
Creacion de Spots	\$ 1.000.000,00	
Creacion de publicidad en redes		
Implementacion de Campaña	\$ 166.000,00	\$ 1.834.000,00
Total	\$ 1.166.000,00	\$ 1.834.000,00
Expresado en valores Homogeneos		

Ilustración 5. Fuente: Elaboracion propia.

Plan de Accion 2

En el proceso de capacitacion se deben tener en cuenta los costos de software de comunicación para tener un alcance a nivel pais y poder realizar las capacitaciones a distancia, como tambien el presupuesto de las capacitaciones en si con con el personal encargado de Recursos Humanos.

-Software de comunicación: (\$40.000)

Proyecto de Capacitacion (Con costos de personal incluidos):

-De personal de asistencia: (\$200.000)

-De sistema Logistico: (\$160.000)

-De personal de sucursales: (\$400.000)

Expresado en valores homogeneos.

El presupuesto de capacitaciones se realizo según las estimaciones de un Tecnico Superior enAdministracion de Recursos Humanos e informacion de internet.

En el siguiente cuadro se muestran los valores para cada año:

Plan de Accion 2		
Descripcion	Año	
	2021	2022
Software de comunicación	\$ 40.000,00	-
Capacitaciones de Personal de asistencia	\$ 200.000,00	-
Capacitacion al sistema logistico	\$ 160.000,00	
Capacitacion al personal de sucursales	\$ 400.000,00	
Total	\$ 800.000,00	
Expresado en valores homogeneos		

Ilustración 6. Fuente: Elaboracion propia.

Plan de Accion 3

La parte de optimizacion de sistemas es realizada por el departamento de informatica (ya existente en esas funciones), por lo tanto se valua según un proyecto de optimizacion del mismo tamaño.

Los gastos a tener en cuenta son los costos operativos del equipo de informatica para el periodo de agosto a diciembre:

Costos operativos de optimizacion de sistemas: (\$140.000)

Costos operativos de optimizacion de procesos: (\$120.000)

Costos operativos de optimizacion de sistemas de seguridad: (\$300.000)

Costos operativos de optimizacion de servidores: (\$60.000)

Analisis de errores: (\$80.000)

Sumando un total de \$700.000 en costos operativos informaticos.

Ademas se suman \$50.000 en costos de mantenimiento, retroalimentacion y revision de procesos y sistemas para el año 2022, con una actualizacion según datos de inflacion para el año 2023.

Expresado en valores homogeneos.

En el siguiente cuadro se muestran los valores para cada año:

Plan de Accion 3			
Descripcion	Año		
	2021	2022	2023
Optimizacion de sistemas	\$ 140.000,00	\$ 10.000,00	\$ 13.200,00
Optimizacion de procesos	\$ 120.000,00	\$ 10.000,00	\$ 13.200,00
Optimizacion de sistemas de seguridad	\$ 300.000,00	\$ 10.000,00	\$ 13.200,00
Optimizacion de servidores	\$ 60.000,00	\$ 10.000,00	\$ 13.200,00
Analisis de errores	\$ 80.000,00	\$ 10.000,00	\$ 13.200,00
Total	\$ 700.000,00	\$ 50.000,00	\$ 66.000,00
Expresado en valores homogeneos			

Ilustración 7. Fuente: Elaboración propia.

Nota: el presupuesto de optimizacion se elaboro según los datos, presupuestos y estimaciones de un ingeniero en electronica.

Diagrama de Gantt:

Actividades	Meses 2021/2022																	
	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	
Notificacion sobre campaña de marketing																		
Charla orientativa a marketing																		
Diagramacion de estrategia de marketnig																		
Realizacion Campaña de marketing																		
Creacion de spots publicitarios																		
Creacion de publicidad en redes																		
Implementacion de campaña de marketing																		
Retroalimentacion de marketing																		
Programacion de capacitacion																		
Eleccion de medio y preparacion																		
Capacitaciones de Personal de asistencia																		
Capacitacion al sistema logistico																		
Capacitacion al personal de sucursales																		
Notificacion al area de informatica																		
Optimizacion de sistemas																		
Optimizacion de procesos																		
Optimizacion de sistemas de seguridad																		
Optimizacion de servidores y abastecim.																		
Analisis de errores																		

Ilustración 8. Fuente: Elaboración propia.

Flujo de Fondos

En el cuadro del Anexo 1 se muestra el flujo de fondos de la empresa demostrando ingresos y egresos y proyectandolos para los años siguientes actualizado por inflacion y en valores homogeneos.

Ver Anexo A. Cuadro de Flujo de Fondos.

Ver Anexo B. Cuadro de Flujo de Fondos a 12 meses para el año 2021.

Ademas, se dispone de los medidores VAN y TIR, junto con el ROI en las siguientes imágenes:

VAN	2.623.624
TIR	102%

Ilustración 9. Fuente: Elaboracion propia.

ROI	
Beneficios	8.211.840
Costos	4.616.000
ROI	78%

Ilustración 10. Fuente: Elaboracion propia.

Tambien se muestran los datos utilizados para el trabajo, como lo son las proyecciones de inflacion según el Relevamiento de Expectativas de Mercado, las tasas de referencia de LELIQs y la alicuota del impuesto a las ganancias:

Inflación (REM)							
2020		2021		2022		2023	
36%	1,36	48%	1,48	35%	1,35	32%	1,32

Ilustración 11. Fuente: Elaboracion propia.

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia LELIQ	54%

Ilustración 12. Fuente: Elaboración propia.

Evaluación del Proyecto

Para medir los resultados y los rendimientos de inversion se utilizaran los indicadores de Retorno de la inversion (ROI), Valor actual neto (VAN) y Tasa interna de retorno (TIR).

Se determina que el periodo 2020, con el balance y cierre de ejercicio correspondientes al 31 de Diciembre proporcionados por Naranja, sera tomado como referencia para llevar a cabo los objetivos de dicho reporte de caso. Los siguientes años fueron proyectados según indices de inflacion estimados para cada año.

El objetivo general del proyecto es lograr un aumento del 10% de los ingresos para el año 2023 con respecto al año 2020 llevando a cabo una campaña de marketing.

Al calcular el ROI se obtubo un resultado de 78%, por lo tanto se determina que se obtiene \$178 por cada \$100 pesos invertidos en el proyecto.

Por otra parte, el Valor actual neto dio positivo, siendo el mismo \$2.623.624 y la tasa interna de retorno igual a 102% superando con creces la tasa de descuento. Estos resultados indican que se recupera la inversion, se obtiene un rendimiento minimo deseado junto a un excedente, por lo que el proyecto resulta completamente aceptable.

Conclusiones y Recomendaciones

En el desarrollo del presente Reporte de Caso se planteó las problemáticas de pérdida de clientes de Naranja SA, como también sus deficiencias en publicitar sus productos. Dichos problemas se abordaron por medio de una campaña de Marketing cuyo propósito es la penetración de mercados nuevos y diferenciación de los servicios ofrecidos, principalmente destacando dos productos interrogantes con potencial para ser estrellas, los cuales son Naranja X y Tienda naranja. Dicho plan de marketing es complementado con una optimización en la eficiencia de los colaboradores y sistemas informáticos de la compañía logrando un mayor rendimiento y menores costos operativos.

La empresa puede llevar a cabo dicho plan, ya que cuenta con los recursos técnicos necesarios, como también con los equipos de colaboradores internos que lo pueden llevar a cabo y equipos informáticos necesarios, ahorrando costos y operando de una forma más eficiente. Además, se ha comprobado a lo largo del reporte que el plan es viable política y legalmente, ya que no existen restricciones para el mismo. También, es menester mencionar que la organización cuenta con colaboradores capacitados y equipos de gestión que pueden llevar adelante el trabajo y que el plan es viable ambientalmente, ya que no produce residuos ni contaminación indirecta.

Y, finalmente, concluyendo con el trabajo se menciona que el plan es viable económicamente, ya que la inversión puede ser realizada por la organización según su capacidad de inversión, dando como resultado una ganancia de \$178 pesos por cada \$100 pesos invertidos.

Nuevas recomendaciones no incluidas en el Reporte de Caso:

Como recomendaciones es necesario ahondar en que sería muy beneficioso realizar un Cuadro de Mando Integral para la organización, ya que no se abordó este tema y sería útil para medir la evolución de la actividad de la compañía, sus objetivos estratégicos y sus resultados con una perspectiva general.

También sería útil realizar otro tipo de estrategias que la compañía no lleva a cabo, como la diversificación de mercados e internacionalización de la compañía, al menos a nivel Sudamérica. Además, podría implementarse mejoras en las plataformas virtuales de la compañía, ya que representan sus nuevos canales al público, y mejorar en relación a su huella ambiental produciendo menos plásticos y buscando soluciones innovadoras.

Bibliografía

CASO TARJETA NARANJA (2021) *Canvas Tarjeta Naranja* recuperado de: <https://siglo21.instructure.com/courses/11641/pages/reporte-de-caso-modulo-0-2#org2>

NARANJA (2019) Reporte de Sustentabilidad 2019, recuperado de: https://downloads.ctfassets.net/yxlyq25byinna/3G3kW8X67nHKkROneh8QfZ/3051ed5e3677b99f46383eeb48c83ee2/Naranja_-_Reporte_de_Sustentabilidad_2019.pdf

NARANJA (2021) *Nuestra Cultura*, recuperado de: <https://www.naranja.com/cultura-naranja>

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, L. A. (2012). *Administración Estratégica*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores. 18ª edición.

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2012). *El plan estrategico en la practica*. Madrid: ESIC.

Sainz de Vicuña Ancín, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC. 5ta ed.

Boletin Oficial (2021) Recuperado de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/seccion/primera>

Gobierno Argentino (2020). COVID-19 - Tarjetas de crédito – Refinanciación, recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/covid-19-tarjetas-de-credito-refinanciacion>

INDEC (2021). Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/>

La Nacion (2021). *Nuevas proyecciones: a cuánto llegarán el dólar y la inflación en 202*, Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/nuevas-proyecciones-a-cuanto-llegaran-el-dolar-y-la-inflacion-en-2021-nid21042021/>

Banco Nacion (2021) *Dólar hoy*, recuperado de: <https://www.bna.com.ar/Personas>

Ambito Financiero (2021), *Dólar hoy: a cuánto cerró este jueves 22 de abril*, recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/nuevas-proyecciones-a-cuanto-llegaran-el-dolar-y-la-inflacion-en-2021-nid21042021/>

INDEC (2021) *Estimador mensual de actividad económica. Febrero de 2021*, recuperado de:

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/emaec_04_215053D29E10.pdf

iProfesional (2021) *Menos efectivo, más uso de tarjeta de crédito y compras online: el combo de la pandemia*, recuperado de:

<https://www.iprofesional.com/finanzas/337225-menos-efectivo-mas-tarjeta-de-credito-el-combo-de-pandemia>

Ámbito (2021) *Millonaria deuda de ciudadanos con fintechs, mutuales y cooperativas*, recuperado de:

<https://www.ambito.com/economia/sistema-financiero/millonaria-deuda-ciudadanos-fintechs-mutuales-y-cooperativas-n5186388>

La Nación (2021) *Solo el 4% de las grandes empresas argentinas usa energía renovable*, recuperado de:

<https://www.lanacion.com.ar/comunidad/solo-4-grandes-empresas-argentinas-usa-energia-nid2300261/>

Chrales. W. L. Hill, Gareth R. Jones (2009) *Administracion Estrategica*, Mexico: McGRAW-HILL/Interamericana Editores, Octava edicion.

Philip Kotler (2012) *Direccion de Marketing*, Mexico: Pearson educacion de Mexico, Decimocuarta edicion.

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación Estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. McGraw Hill.

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica. Teoría y casos* (18 ed.). McGraw Hill.

Porter, M. (2008). Estrategias competitivas Genéricas. En J.E. Callejas (38° ed.rev.), *Estrategias Competitivas* (p.54). México: Patria.

José Javier González Millán, Miryam Teresa Rodríguez Díaz (2019). *Manual Practico de Planeacion estrategica*. Edicion Diaz de Santos. Madrid. Buenos Aires. Mexico. Bogotá.

La Nacion (2020). *US\$42.000 millones. Los números que explican el boom de Mercado Libre*. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/ganador-cuarentena-los-numeros-explican-boom-mercado-nid2372291/>.

Anexo

Anexo A. Flujo de Fondos (*Cash Flow*).

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA NARANJA				
	2020	2021	2022	2023
INGRESOS				
Por Servicios	\$ 20.708.647	\$ 30.648.798	\$ 41.375.877	\$ 54.616.157
Ingresos por Financiación	\$ 22.480.639	\$ 33.271.346	\$ 44.916.317	\$ 59.289.538
Resultado neto por inversiones transitorias	\$ 2.434.056	\$ 3.602.403	\$ 4.863.244	\$ 6.419.482
Plan de acción 1		\$ -	\$ 2.068.794	\$ 2.932.515
Plan de acción 2		\$ -	\$ 1.034.397	\$ 1.365.404
Plan de acción 3		\$ 21.012	\$ 340.396	\$ 449.322
TOTAL DE INGRESOS	\$ 45.623.342	\$ 67.543.558	\$ 94.599.024	\$ 125.072.419
EGRESOS				
Egresos por Servicios	\$ 3.407.363	\$ 5.042.897	\$ 6.807.911	\$ 8.986.443
Egresos por Financiación	\$ 5.080.763	\$ 7.519.529	\$ 10.151.364	\$ 13.399.801
Cargos por incobrabilidad netos de recupero	\$ 4.442.969	\$ 6.575.594	\$ 8.877.052	\$ 11.717.709
Gastos de Personal	\$ 7.686.171	\$ 11.375.533	\$ 15.356.970	\$ 20.271.200
Impuestos y tasas	\$ 5.260.013	\$ 7.784.819	\$ 10.509.506	\$ 13.872.548
Gastos de Publicidad	\$ 607.847	\$ 899.614	\$ 1.214.478	\$ 1.603.111
Depreciación de activos fijos y amortización de activos int	\$ 6.877.452	\$ 10.178.629	\$ 13.741.149	\$ 18.138.317
Otros egresos operativo netos	\$ 1.328.787	\$ 1.966.605	\$ 2.654.917	\$ 3.504.490
Resultados de Inversiones en Asociadas y otras sociedades	\$ 26.393	\$ 39.062	\$ 52.733	\$ 69.608
Efecto de Reexpresión	\$ 5.151.386	\$ 7.624.051	\$ 10.292.469	\$ 13.586.059
Plan de acción 1		\$ 1.166.000	\$ 1.834.000	\$ -
Plan de acción 2		\$ 800.000	\$ -	\$ -
Plan de acción 3		\$ 700.000	\$ 50.000	\$ 66.000
TOTAL DE EGRESOS	\$ 39.869.144	\$ 61.672.333	\$ 81.542.550	\$ 105.215.286
UTILIDAD BRUTA	\$ 5.754.198	\$ 5.871.225	\$ 13.056.474	\$ 19.857.133
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 2.013.969	\$ 2.054.929	\$ 4.569.766	\$ 6.949.996
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 3.740.229	\$ 3.816.296	\$ 8.486.708	\$ 12.907.136

Ilustración 13. Fuente: Elaboración Propia.

Anexo B. Flujo de Caja (*Cash Flow*) a 12 meses para el año 2021.

AÑO	2021											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS												
Por Servicios	\$ 2.554.066,50	\$ 2.554.066,50	\$ 2.554.066,50	\$ 2.554.066,50	\$ 2.554.066,50	\$ 2.554.066,50	\$ 2.554.066,50	\$ 2.554.066,50	\$ 2.554.066,50	\$ 2.554.066,50	\$ 2.554.066,50	\$ 2.554.066,50
Ingresos por Financiación	\$ 2.772.612,17	\$ 2.772.612,17	\$ 2.772.612,17	\$ 2.772.612,17	\$ 2.772.612,17	\$ 2.772.612,17	\$ 2.772.612,17	\$ 2.772.612,17	\$ 2.772.612,17	\$ 2.772.612,17	\$ 2.772.612,17	\$ 2.772.612,17
Resultado neto por inversiones transitorias	\$ 300.200,25	\$ 300.200,25	\$ 300.200,25	\$ 300.200,25	\$ 300.200,25	\$ 300.200,25	\$ 300.200,25	\$ 300.200,25	\$ 300.200,25	\$ 300.200,25	\$ 300.200,25	\$ 300.200,25
Plan de acción 1												
Plan de acción 2												
Plan de acción 3												\$ 2.1012,00
TOTAL DE INGRESOS	\$ 5.626.878,92	\$ 5.626.878,92	\$ 5.626.878,92	\$ 5.626.878,92	\$ 5.626.878,92	\$ 5.626.878,92	\$ 5.626.878,92	\$ 5.626.878,92	\$ 5.626.878,92	\$ 5.626.878,92	\$ 5.626.878,92	\$ 5.647.890,92
EGRESOS												
Egresos por Servicios	\$ 420.241,42	\$ 420.241,42	\$ 420.241,42	\$ 420.241,42	\$ 420.241,42	\$ 420.241,42	\$ 420.241,42	\$ 420.241,42	\$ 420.241,42	\$ 420.241,42	\$ 420.241,42	\$ 420.241,42
Egresos por Financiación	\$ 626.627,44	\$ 626.627,44	\$ 626.627,44	\$ 626.627,44	\$ 626.627,44	\$ 626.627,44	\$ 626.627,44	\$ 626.627,44	\$ 626.627,44	\$ 626.627,44	\$ 626.627,44	\$ 626.627,44
Cargos por incobrabilidad netos de recupero	\$ 547.966,18	\$ 547.966,18	\$ 547.966,18	\$ 547.966,18	\$ 547.966,18	\$ 547.966,18	\$ 547.966,18	\$ 547.966,18	\$ 547.966,18	\$ 547.966,18	\$ 547.966,18	\$ 547.966,18
Gastos de Personal	\$ 947.961,09	\$ 947.961,09	\$ 947.961,09	\$ 947.961,09	\$ 947.961,09	\$ 947.961,09	\$ 947.961,09	\$ 947.961,09	\$ 947.961,09	\$ 947.961,09	\$ 947.961,09	\$ 947.961,09
Impuestos y tasas	\$ 648.734,94	\$ 648.734,94	\$ 648.734,94	\$ 648.734,94	\$ 648.734,94	\$ 648.734,94	\$ 648.734,94	\$ 648.734,94	\$ 648.734,94	\$ 648.734,94	\$ 648.734,94	\$ 648.734,94
Gastos de Publicidad	\$ 74.967,80	\$ 74.967,80	\$ 74.967,80	\$ 74.967,80	\$ 74.967,80	\$ 74.967,80	\$ 74.967,80	\$ 74.967,80	\$ 74.967,80	\$ 74.967,80	\$ 74.967,80	\$ 74.967,80
Depreciación de activos fijos y amortización de activos inta	\$ 848.219,08	\$ 848.219,08	\$ 848.219,08	\$ 848.219,08	\$ 848.219,08	\$ 848.219,08	\$ 848.219,08	\$ 848.219,08	\$ 848.219,08	\$ 848.219,08	\$ 848.219,08	\$ 848.219,08
Otros egresos operativo netos	\$ 163.883,74	\$ 163.883,74	\$ 163.883,74	\$ 163.883,74	\$ 163.883,74	\$ 163.883,74	\$ 163.883,74	\$ 163.883,74	\$ 163.883,74	\$ 163.883,74	\$ 163.883,74	\$ 163.883,74
Resultados de inversiones en Asociadas y otras sociedades	\$ 3.255,14	\$ 3.255,14	\$ 3.255,14	\$ 3.255,14	\$ 3.255,14	\$ 3.255,14	\$ 3.255,14	\$ 3.255,14	\$ 3.255,14	\$ 3.255,14	\$ 3.255,14	\$ 3.255,14
Efecto de Reexpresión	\$ 635.337,61	\$ 635.337,61	\$ 635.337,61	\$ 635.337,61	\$ 635.337,61	\$ 635.337,61	\$ 635.337,61	\$ 635.337,61	\$ 635.337,61	\$ 635.337,61	\$ 635.337,61	\$ 635.337,61
Plan de acción 1												\$ 233.200,00
Plan de acción 2												\$ 200.000,00
Plan de acción 3								\$ 140.000,00	\$ 140.000,00	\$ 140.000,00	\$ 140.000,00	\$ 140.000,00
TOTAL DE EGRESOS	\$ 4.917.194,42	\$ 4.917.194,42	\$ 4.917.194,42	\$ 4.917.194,42	\$ 4.917.194,42	\$ 4.917.194,42	\$ 4.917.194,42	\$ 5.490.394,42	\$ 5.490.394,42	\$ 5.490.394,42	\$ 5.490.394,42	\$ 5.290.394,42
UTILIDAD BRUTA	\$ 709.684,50	\$ 709.684,50	\$ 709.684,50	\$ 709.684,50	\$ 709.684,50	\$ 709.684,50	\$ 709.684,50	\$ 136.484,50	\$ 136.484,50	\$ 136.484,50	\$ 136.484,50	\$ 357.486,50
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 248.389,58	\$ 248.389,58	\$ 248.389,58	\$ 248.389,58	\$ 248.389,58	\$ 248.389,58	\$ 248.389,58	\$ 47.769,58	\$ 47.769,58	\$ 47.769,58	\$ 47.769,58	\$ 125.123,78
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 461.294,93	\$ 461.294,93	\$ 461.294,93	\$ 461.294,93	\$ 461.294,93	\$ 461.294,93	\$ 461.294,93	\$ 88.714,93	\$ 88.714,93	\$ 88.714,93	\$ 88.714,93	\$ 232.372,73

Ilustración 14. Fuente: Elaboración propia.