

**Universidad Empresarial Siglo 21**

**Licenciatura en Administración**



“Planificación estratégica como instrumento para fidelizar y captar más clientes, buscando la ventaja en la grieta que abrió el virus COVID-19”

Planificación Estratégica, analizando la empresa “Tarjeta Naranja”

Alumna: Daverio Magali

D.N.I.; 32.650.518

Legajo: VADM10339

Tutor: Vittar, Carlo

2021

## Resumen

El presente trabajo final de grado propone una planificación estratégica para la empresa Tarjeta Naranja, la misma si bien tiene alcance nacional centra su sede de la provincia de Córdoba, es una empresa perteneciente al rubro financiero, emisión y cobro de tarjetas de crédito y débito.

El objetivo del presente reporte es brindar una solución a la principal problemática que afronta la empresa actualmente, la rentabilidad, debido a que por la situación económica que afecta no solo a esta empresa si no al país en general, la empresa tiene rediseñar las formas de sus ingresos y costos, determinando planes que accionen hacia ese objetivo de incrementar rentabilidad.

La Planificación estratégica hoy es una herramienta altamente usada por las empresas más exitosas para lograr una integridad y mejora de las condiciones de información y gestión de crecimiento. La estrategia propuesta es de la Matriz de Ansoff desarrollo de nuevo mercado, la cual permite con los mismos productos ingresar a nuevos mercados aún no explorados, permitiendo de acuerdo a ciertas actividades desarrolladas bajo la nueva forma de trabajo llegar a obtener un aumento en la rentabilidad.

**Palabras clave:** planificación estratégica – rentabilidad – desarrollo de mercado – tarjeta

## **Abstract**

This final degree project proposes a strategic planning for the Orange Card company, although it has a national scope, its headquarters are located in the province of Córdoba, it is a company belonging to the financial sector, issuance and collection of credit and debit cards.

The objective of this report is to provide a solution to the main problem that the company currently faces, profitability, because due to the economic situation that affects not only this company but also the country in general, the company has to redesign the ways of their income and costs, determining plans that act towards this objective of increasing profitability.

Strategic Planning today is a tool highly used by the most successful companies to achieve integrity and improvement of the information conditions and growth management. The proposed strategy is from the Ansoff Matrix to develop a new market, which allows with the same products to enter new markets not yet explored, allowing, according to certain activities developed under the new way of working, to obtain an increase in profitability.

Keywords: strategic planning - profitability - market development - card

## INDICE

<b>INTRODUCCION</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I. ANÁLISIS DE SITUACIÓN</b> .....	4
<i>MACROENTORNO</i> .....	4
<i>PESTEL</i> .....	4
<i>MICROENTORNO</i> .....	6
<i>Modelo de las 5 fuerzas de Porter</i> .....	6
<i>ANÁLISIS INTERNO</i> .....	8
<i>Cadena de valor</i> .....	8
<i>Matriz BCG</i> .....	13
<i>ANALISIS DE LA ESTRUCTURA, CULTURA Y ESTRATEGIA</i> .....	13
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b> .....	15
<b>CAPITULO III. DISCUSIÓN Y DIAGNÓSTICO</b> .....	17
<b>CAPITULO IV. PLAN DE IMPLEMENTACION</b> .....	19
<i>Plan de implementación</i> .....	19
<i>Objetivo General</i> .....	19
<i>Objetivos Específicos</i> .....	20
<i>Planes a implementar</i> .....	22
<i>Diagrama de GANTT</i> .....	24
<i>Propuestas de medición o evaluación</i> .....	25
<b>CAPITULO V. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIÓN</b> .....	27
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	29
<b>ANEXO</b> .....	31
Anexo 1.....	31
Anexo 2.....	31
Anexo 3.....	32
Anexo 4.....	32
Anexo 5.....	33
Anexo 6.....	33
Anexo 7.....	34



## INTRODUCCION

El presente reporte de caso, estudia a la empresa Tarjeta Naranja con el objeto de implementar el proceso de planificación estratégica como herramienta de gestión que permita el crecimiento, expansión y desarrollo de la misma, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno.

La historia del grupo se inicia en 1969 cuando dos profesores de educación física, David Ruda y Gerardo Asrin, fundan la casa de deportes Salto 96. Las primeras cuentas corrientes empiezan a moverse y comienzan a entregar tarjetas de identificación a sus clientes. Desde aquel momento, el impulso emprendedor de sus fundadores los transformó y expandió (Naranja, 2019).

Tarjeta Naranja es, desde 1985, una tarjeta de crédito fundada en Córdoba, con criterio de tarjeta local, que hoy es líder en su categoría y ha alcanzado cobertura nacional. Con su Casa Central ubicada en Sucre 152, de la ciudad de Córdoba, se hace presente a lo largo del país, y en sus locales brinda atención a los titulares de las más de 1 500 000 tarjetas activas que operan y a los más de 100 000 comercios (Naranja, 2019)

En 1995, Banco Galicia accede como accionista, se activa la expansión en todas las regiones del país, y se amplía la oferta de planes y beneficios para los titulares.

Entre 1998 al 2005, se concreta una alianza con Visa y los titulares comienzan a usar su plástico en todo el mundo. Inmediatamente, llegan las alianzas con Mastercard y American Express, y se activa el proceso de crecimiento (Naranja, 2019).

En 2017 cambiaron la identidad y pasaron a llamarse simplemente Naranja, apuntando a difundir el porfolio de productos y servicios a través de la omnicanalidad, la innovación y la transformación digital.

En el año 2019, llegaron a constituirse en un ecosistema de productos y de servicios interconectados gracias al fortalecimiento de su negocio digital, a la par que avanzaron con solidez hacia un gobierno comprometido con la sustentabilidad económica, ambiental y social. Inauguraron las primeras Sucursales del Futuro, un nuevo modelo de atención al cliente, que armoniza interacción digital y personal en un ambiente innovador. Celebraron el lanzamiento de Naranja X, su fintech. Con esta novedad, dieron un brinco al futuro de los nuevos negocios digitales (Naranja, 2019).

Tarjeta Naranja está entre las tres tarjetas más significativas de la Argentina en términos de facturación, con \$ 5700 millones en 2014 (lo que representa el 10 % del total). En 2014, el sector movilizó \$ 570.000 millones de pesos, de la mano de un universo de 40 millones de tarjetas. La expansión comenzó en Córdoba capital y se desarrolló primero al interior de esa provincia. Pronto pasó al noroeste argentino (NOA), luego al noreste (NEA) y después al Sur. A fines de 2007 comenzó la llegada a la provincia de Buenos Aires, llevando sus pasos desde la periferia hacia el centro; es decir, primero el Conurbano y por último, la Capital. En la provincia de Buenos Aires y Capital Federal ya tiene 50 sucursales

En la actualidad se presenta un nuevo escenario a nivel mundial, un nuevo desafío que debe enfrentar Tarjeta Naranja. La pandemia del COVID-19, no sólo afecta la salud, sino que tuvo un impacto en todos los niveles y estratos sociales. Las empresas no están ajenas a ello, con lo cual las previsiones que podían establecer dieron un vuelco en sus distintas áreas y productos. Lo cambiante y lo impredecible de los acontecimientos obliga a las compañías a tener una respuesta que les permita hacer frente a cualquier escenario. La incertidumbre generalizada, los cambios en los parámetros de consumo, la inflación, fijación de precios y resguardo de las fuentes de trabajo, junto a la extensa cuarentena, denota un panorama poco alentador, pero también aparecen nuevas oportunidades, la transformación y adaptación de aquellas empresas que puedan desarrollarlas como potencialidades y tarjeta naranja siempre apunta a la mejora continua.

Sus valores muy marcados que inspiran sus acciones son: alegría del trabajo, de puertas abiertas, mejora continua, y pirámide invertida (la organización al servicio del cliente). Brindándole un prestigio a la empresa y fomenta que las personas quieran desarrollarse en este clima laboral.

La situación financiera de la empresa muestra que los ingresos han disminuidos tanto en los servicios como en financiación, pero los egresos tuvieron una retracción mayor y las inversiones transitorias dieron un giro positivo, dando como resultado final una rentabilidad positiva. La pregunta es ¿disminuir los costos o egresos tienen un cierto límite?, la respuesta es sí; por ello es importante activar nuevas fuentes de ingresos para lograr incrementar la rentabilidad. Desde otros puntos de vistas la forma en que se toman las decisiones es ciertamente concentradas en la presidencia, lo que en ocasiones retrasa ciertas acciones. A su vez estar en lo más alto de las necesidades de los clientes llevan

muchos recursos e inversiones constantes, donde en momentos no tiene relación con las ganancias que eso genera.

Dentro de todo lo hasta aquí expuesto se propone la implementación de la Planificación Estratégica, la cual permite el recupero de la rentabilidad considerando las fortalezas y oportunidades que se presentan, con una mirada cautelosa de sus debilidades y las amenazas del entorno.

Se plantea poner foco en solucionar el incremento de la rentabilidad mediante la aplicación de la estrategia de crecimiento de Ansoff enfocado en el desarrollo de nuevos mercados con el objeto de lograr el crecimiento de la población y así incrementar los movimientos del uso de tarjetas, aumentando con ello los ingresos y ampliando la brecha con los costos, elevando la rentabilidad final.

Entre los antecedentes que podemos mencionar de las empresas que han experimentado crecimientos exponenciales aplicando esta estrategia, del Banco Central de la República Argentina, de la crisis que dejó la pandemia pudieron aprovechar para sacarle ventaja competitiva. La pandemia y la consecuente medida de ASPO potenciaron el uso de los medios de pago electrónicos y los canales electrónicos | Las transferencias electrónicas acumularon de marzo a agosto incrementos del 61% y 93%, en montos reales y cantidades por adulto, respectivamente. En ese mismo periodo, los pagos con tarjetas de débito en comercio electrónico también se destacaron, con montos reales que se triplicaron y cantidades que se duplicaron -medidos por adulto-. (Informe BCRA, 2020)

Visa siempre busca diferenciarse por ser la líder del mercado en las tarjetas de crédito y lo consiguió. La tecnología de pago sin contacto ayuda a prevenir la propagación del virus, al mismo tiempo que cumple con la seguridad que deben tener las diferentes opciones de pago para garantizar las transacciones de los clientes. Ha llegado el momento de que las empresas ofrezcan una mayor variedad de tarjetas y dispositivos para facilitar el pago sin contacto que mejor se adapte a las necesidades del cliente. (Aguado, 2020)

## CAPÍTULO I. ANÁLISIS DE SITUACIÓN

### *MACROENTORNO*

#### *PESTEL*

##### *Factores Políticos y Legales*

Las empresas toman decisiones que deben basarse en cuestiones relacionadas al ámbito actual en donde se tienen que tener en consideración factores como la situación política, las leyes del país, variables impositivas, las regulaciones que necesariamente se tienen que cumplimentar y todo aquello que pueda afectar el desarrollo de la empresa.

La realidad mundial que hoy está afectada por la pandemia del virus (COVID-19). Si bien es un virus que afecta a todos los países, en Argentina desde el 20 de marzo 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).

El gobierno ofreció beneficios de refinanciación de las deudas, para los que no pudieran pagar la factura de las tarjetas de crédito, beneficiando ambos sectores ya que se normalizan las deudas y los clientes tienen un porcentaje considerable para no perder la tarjeta, poder cumplir con lo adeudado y no generar más deudas. (Argentina.gov.ar)

Además, el Senado de la Nación aprobó la nueva Ley de Teletrabajo, que regularizará y garantizará derechos laborales de los trabajadores que desempeñen sus tareas desde sus casas. Regula sobre las remuneraciones, el derecho a la desconexión, y el lugar de trabajo. (Ámbito, 2020)

##### *Factores Económicos*

Respecto a la coyuntura económica, el sector económico mundial y argentino atraviesa una época de profunda crisis debido a las consecuencias de la actual pandemia de COVID. Las empresas pasan por un trance donde algunas se vieron favorecidas y otras perjudicadas.

Argentina se ubicó entre los países que más redujeron la utilización de efectivo durante el nuevo escenario para los medios de pago que trajo la pandemia de COVID-19,

siguiendo la tendencia de América latina, aunque se mantiene entre los más altos. En los últimos 4 años, la cantidad de operaciones con billetes a la hora de pagar en los comercios de manera presencial se redujo del 44% al 37%, al tiempo que las operaciones con billeteras electrónicas crecieron del 4% al 11% del total. (Meaños,2021) Esto beneficio al sector ya que la tarjeta paso a ser un medio de pago muy utilizado para facilitar las transacciones tanto con pequeños comercios tanto con grandes redes.

#### *Factores Sociales*

La necesidad de disminuir la circulación de personas y el aislamiento social preventivo y obligatorio, modificó las pautas de consumo de la sociedad argentina, están cambiando los hábitos de consumo de las personas, las cuales buscan cada vez más comprar con tarjetas de créditos en cuotas. Ya que es conveniente por cuestiones inflacionarias y también por las mayores posibilidades que existen hoy en día de adquirir una tarjeta de crédito, siendo necesario, en algunos casos, la sola presentación del documento para solicitarla. De este modo se amplía el mercado de clientes de la empresa. Y, además, el Banco le ofrece a una gran parte de estos clientes una Tarjeta de Crédito, con requisitos mínimos. Contribuyendo de tal forma al cambio de hábitos de la población, afectando de forma positiva a la empresa analizada

#### *Factores Tecnológicos*

En este panorama, sobresalieron entre otras tecnologías: QR, billetera y contactless. Los códigos Quick Response fueron un enorme aliado para quienes necesitaban llegar rápidamente y de manera digital a clientes que no necesariamente estuvieran bancarizados. Bajo el modelo tradicional, esto no hubiera sido posible: para tener una tarjeta de crédito esa misma persona debía tener una cuenta bancaria y un historial crediticio que lo sustentara. La irrupción de las billeteras virtuales con tarjetas prepagas permitió la incorporación de ese tipo de cliente que ahora sí era capaz de realizar un pago digital, tanto en la puerta de un comercio o dentro de su mismo celular a través de un código QR enviado por WhatsApp. (Endeavor Argentina, 2021). La pandemia demostró que el futuro está cerca, que lo que se creía inalcanzable se puede.

#### *Factores Ecológicos/Ambientales*

Las finanzas digitales se han convertido en una revolución inesperada, sencillamente por permitir la inclusión financiera de bajo coste. Gracias a las nuevas

tecnologías financieras (*fintech*), los consumidores pueden hacer sus compras sin complicaciones, los migrantes pueden enviar a sus familias de manera barata el dinero por el que tanto se han esforzado, las pequeñas empresas pueden acceder al crédito en minutos a través de perfiles alimentados con Big Data y los ahorristas pueden decidir en qué se invierten sus fondos. Pero hay otro factor que se debe tener en cuenta para que las *fintech* puedan llenar todo su potencial de promoción del bien público: el medio ambiente.

El Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) publicó hace poco un informe titulado *Fintech and Sustainable Development: Assessing the Implications* (Las *fintech* y el desarrollo sostenible: evaluación de las implicaciones), en el que se explora cómo se pueden aprovechar las finanzas digitales para obtener beneficios ambientales. Como señala el informe, al reducir los costes y promover la eficiencia, las *fintech* ya están movilizandando las finanzas ecológicas, haciendo posible que más personas con menos recursos tengan acceso a energías limpias mediante sistemas de pago innovadores y facilitando que tanto ricos como pobres puedan ahorrar en ellas. (Zadek,2017)

## *MICROENTORNO*

### *Modelo de las 5 fuerzas de Porter*

#### 1. Poder de negociación de los compradores o clientes

Para analizar esta variable dentro del sector se puede observar dos puntos: los clientes nuevos y los clientes antiguos. Los primeros por lo general tienen un alto poder de negociación ya que existen varias empresas que ofrecen productos similares, se diferencian en variables cualitativas o cuantitativas, relacionadas con descuentos o sumar puntos para beneficios especiales. Por otro lado los clientes antiguos el poder de negociación es bajo, ya que no es tan sencillo realizar el cambio de una tarjeta por otra e incluso la antigüedad que suelen ser beneficiosas, juegan un papel importante al momento de revertir la situación. A pesar que no todos los clientes están conformes con los altos costos e incluso servicios que no utilizan.

#### 2. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de estos no presenta una fuerte amenaza, ya que el mercado financiero está liderado por pocas empresas importantes que son clientes fundamentales para sus proveedores, por lo cual manejan los requisitos de la relación. A pesar de las importantes cualidades necesarias para proveer a las compañías financieras, las empresas proveedoras juegan en desventaja, ya que son fácilmente sustituibles por otras empresas del mercado que están a la espera de poder obtener los beneficios que brinda proveer a organizaciones que lideran el rubro.

### 3. Riesgo de ingreso de competidores potenciales

Es muy baja la posibilidad de tener competidores ya que la inversión de capital que se requiere es alta, existen barreras de entrada que impiden que nuevas empresas ingresen, incluso la presión tributaria elevada juega otro papel de incidencia a la hora de plantearse el ingreso al mercado. En este contexto de inestabilidad actual, muy pocas quieren tomar el riesgo de hacerlo. Existen barreras, los cuales pueden ya encontrarse dominados por los competidores actuales. Por otro lado, el sector se encuentra saturado ya que existe un gran número de tarjetas, bancos que brindan un servicio similar.

### 4. Amenaza de productos sustitutos

Podemos mencionar las entidades financieras que ofrecen créditos personales a cambio de un interés que varía en función del monto prestado, el tiempo de financiación y las particularidades del cliente. Si bien este producto ofrece la posibilidad de financiamiento, sustituyendo a las tarjetas de crédito, la gama de beneficios brindados por las tarjetas es más amplia, ya que además de la financiación dan la posibilidad de prescindir del manejo de dinero efectivo a la hora de la compra. Esta ventaja se ha vuelto vital a la hora de optar entre una tarjeta o sus sustitutos, ya sea con los créditos para obtener el financiamiento o con el efectivo para llevar a cabo el proceso de compra brinda mayor seguridad, rapidez y comodidad, beneficios que no se remplazan con un sólo producto en el mercado, incluso es propicio para la nueva normalizar que estamos atravesando. El escenario planteado muestra condiciones desfavorables para futuros interesados, con barreras de ingreso altas y una fuerte rivalidad entre competidores existentes. Describe empresas con un mayor poder de negociación que sus proveedores y sus clientes y un mercado con pocos y débiles sustitutos.

## 5. Rivalidad entre los competidores

La rivalidad es alta, además los bancos cuentan con la ventaja de tener el recibo de sueldo que cada empresa deposita de los trabajadores vinculados por ello, tienen esta desventaja. Por ello es que mientras mayor sea la rivalidad menos es la posibilidad de rentabilidad.

### *ANÁLISIS INTERNO*

#### *Cadena de valor*

Existen una serie de aspectos que son de gran importancia ya que se basan en comercializar servicios y productos intangibles. Todo lo que surge de este análisis da el margen de ganancia que es lo que todas las empresas necesitan para sobrevivir.

#### *Actividades primarias o esenciales*

*Logística de entrada:* es muy importante contar con un buen funcionamiento de la red de sucursales y otras dependencias operativas es crucial para dar un soporte adecuado al área comercial y así permitir la realización de los negocios proyectados en los planes estratégicos. En tarjeta Naranja funciona adecuadamente, al ser una empresa de muchos años han podido consolidar esta parte, donde cada filial tiene vínculo con la central por medio de muchos canales de comunicación el servicio es el adecuado.

*Operaciones:* como las actividades comerciales son aquellas en que la entidad opera directamente con los clientes, obteniendo de la captación de depósitos, los recursos necesarios para la colocación de asistencia crediticias, entre otras actividades de financiación. Este proceso es muy ágil ya que al tener todo automatizado hubo un proceso que no fue tan complejo al momento de comunicación o que haya afectado el coronavirus, ya que es de público conocimiento que las entidades financieras trabajan con la tecnología, que favorece los procesos.

*Logística de salida:* en tiempos de coronavirus es más complicado, pero ha sabido responder de manera correcta ya que fue esencial brindar al cliente plataformas amigables que le permitan tomar la mejor decisión a la hora de adquirir un servicio, donde la

información de todos los aspectos de su compra esté a la vista o disponibles para su entrega.

Teniendo en cuenta el caso de Naranja, el servicio al cliente es un aspecto fundamental de la logística de servicio, se puede decir que éste puede analizarse desde tres puntos de vista:

1. Nivel de servicio ofrecido: es el servicio que la organización se propone ofrecer sobre la base de sus condiciones tecnológicas, organizativas y económicas.
2. Nivel de servicio proporcionado: es el servicio que la organización ofrece realmente a sus clientes, es la forma en que la organización se comporta con sus clientes.
3. Nivel de servicio percibido: es el servicio que aspira o desea recibir el cliente.

Según lo expuesto, el objetivo de la Naranja, es eliminar la brecha entre el Nivel de servicio ofrecido y el Nivel de servicio percibido en cada uno de sus componentes, entre los que se cuentan: la calidad, la variedad, el costo, el tiempo de respuesta, la disponibilidad, etc. Para lograr esto, debieron entender correctamente las necesidades y preferencias de sus clientes, las cuáles se vuelve una cuestión clave para el perfeccionamiento continuo del sistema de gestión logística.

*Marketing:* poseen un área muy bien organizada y sabe potencia al máximo cada oportunidad que le plantea el mercado, es un aliado muy presente en la empresa y han sabido aprovechar cada oportunidad.

Se emplearon herramientas de cross-selling que permitieron aumentar las ventas de productos como HBO Go, préstamos personales, recarga de celulares y solicitud de tarjetas adicionales. Los clientes continuaron migrando hacia los resúmenes de cuentas digitales, totalizando 2 400 000 a fin de diciembre. (Caso Naranja)

De cara al panorama digital actual, en el que los consumidores tienen cada vez más opciones, las marcas deben volverse más inteligentes a la hora de destacarse frente a sus competidores. Y una de las mejores maneras de hacerlo es ampliando el rango de formatos y canales para sobresalir allí donde están los usuarios. Así lo entendió Naranja, que logró

posicionar el canal digital como el de mayor impacto en la colocación de tarjetas de crédito. Además de proporcionar elementos creativos de alta calidad, las Discovery Campaigns ofrecen anuncios 100% nativos y, al estar optimizadas para todas las experiencias digitales, brindan un alcance masivo en plataformas como YouTube y Gmail. Y si a eso le suman el uso de audiencias, las marcas pueden mostrar avisos relevantes a partir de las intenciones, los intereses y los hábitos de sus audiencias. (thinkwithgoogle2020)

*Servicios:* la empresa cuenta con varios servicios de atención al cliente. A través de NPS, herramienta digital que mide la satisfacción de los clientes, escuchamos, conocemos y gestionamos sus necesidades. Los resultados del NPS muestran la relación entre lo que la marca promueve (imagen de marca) y lo que el cliente percibe (si se cumple la promesa que le han realizado) lo que les permite mejorar los servicios y cumplir su propósito. ¿Qué medimos? La voz del cliente relacional valora la relación y percepción que el cliente tiene con la marca. La voz del cliente transaccional mide la calidad de atención en los diferentes canales abiertos. Medimos la experiencia del Cliente en sus procesos o viajes (customer journey) al realizar pagos, creación de cuentas, obtención de productos y así conocer qué valora y qué le duele de estos diferentes viajes. Canales medidos: además de evaluar la satisfacción de los clientes en las líneas de atención (0810), en Casas Naranja, Naranja Online y la app, en 2019 sumamos la medición del chat en la web y en sus redes sociales. ¿Cómo nos evalúan? En junio de 2019, alcanzamos 49 puntos en la encuesta relacional de marca, lo que los sitúa en las mejores posiciones del mercado financiero, siendo el promedio de otras empresas del sector servicios financieros a nivel internacional de 46 puntos. (Caso Naranja)

#### *Actividades de soporte*

*Desarrollo tecnológico:* El día a día hace que las empresas realicen un esfuerzo económico importante para estar a tono con los estándares que detenta la competencia, sin tecnología no se podría operar por las condiciones competitivas del sector financiero actual. La empresa ha conformado un diseño fuerte de seguridad en la nube, para contrarrestar amenazas cibernéticas y suministrar la implementación de soluciones ágiles para la gestión de datos sensibles. Por tener sus bases de datos personales ante la agencia de acceso a la información Pública, cumpliendo la ley 25326 y sus modificaciones. Sin olvidar que las

sucursales del futuro son espacios donde la atención personal se ajusta con la interacción digital para resolver en el primer contacto las gestiones del cliente. Diseñaron un nuevo modelo de atención en las sucursales, encaminado en ofrecer una mejor experiencia a los clientes. Se trata de una migración de los espacios de transacción digital a las sucursales, lo que permite brindar atención personal con resolución en el primer contacto, a través de herramientas digitales. La estrategia es utilizar tecnología de vanguardia: simple, intuitiva y facilitadora. En abril del año 2019, lanzaron las dos primeras sucursales del futuro en San Isidro (Buenos Aires) y Alta Córdoba (Córdoba). Al final de 2019 se sumaron las sucursales de Pacheco, Palermo y Caballito (Buenos Aires) y Río Cuarto, Río Ceballos y O'Higgins (Córdoba). Naranja X: la Fintech. En septiembre de 2019 se lanzó Naranja X, una compañía de tecnología que desarrolló una aplicación (disponible para Android y iPhone) con una cuenta que permite enviar o recibir dinero, recargar de celular y de las tarjetas de transporte en 21 de las 23 provincias del país, comprar y vender dólares, y mucho más. (caso tarjeta naranja)

La empresa usa un servidor creado especialmente para inteligencia artificial corporativa, IBM Power Systems AC922, en conjunto con H2O Driverless AI. IBM y H2O.ai anunciaron su colaboración hace ya algunos años, lo que permitió a IBM proporcionar a sus clientes capacidades de vanguardia diseñadas específicamente para cargas de trabajo de aprendizaje automático aprovechando el poder de la inteligencia artificial para obtener una ventaja competitiva. (iproup.com 2020)

*Recursos Humanos:* La empresa cuenta con un área de recursos humanos muy sensible a todas las disposiciones de los empleados, como su eslogan principal lo menciona es una empresa donde todos quieren trabajar, fomenta el compañerismo, pero también es un lugar de trabajo que busca darle al empleado la comodidad adecuada para que se sienta parte de la empresa y la cuide como propia, esto lo están logrando hace varios años con mucho esfuerzo y compromiso, se adecuaron los sectores en común de los empleados para que sea un lugar agradable para estar en el área de descanso como las cocinas de las diferentes filiales. “Crea oportunidades de empleabilidad, siendo estas una particularidad que identifica a naranja porque están seguros que es la mejor manera de inclusión”. (caso tarjeta naranja). No solo fomenta el desarrollo académico, sino que también se encarga de la capacitación del personal.

*Infraestructura:* La tarjeta cuenta con una infraestructura adecuada, en la cual tanto los clientes como los empleados pueden desarrollarse adecuadamente. El área de financiamiento es desarrollada de manera eficiente por lo que tiene una buena imagen en el sector en el que se desarrolla, logrando negociaciones con éxito en cuanto al vínculo con muchos negocios que en su mayoría quieren tener este servicio por parte de la entidad.

La cadena de valor pone de manifiesto la importancia que resaltan los clientes en las actividades que desarrolla la empresa. Dentro de las actividades de soporte el desarrollo tecnológico tiene una importancia estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías que permitan una mejor utilización de los recursos disponibles, planes accesibles, se puede utilizar en la mayoría de los comercios y transacciones. Servicio post venta esta siempre disponible para los usuarios por los distintos canales. En cuanto a la parte de recursos humanos no es tan visible para el valor que agrega al cliente como la infraestructura.

#### *Análisis FODA*

El análisis FODA es una forma sistemática de identificar y evaluar la situación competitiva de una empresa frente a sus principales competidores y frente al mercado en general. ([Anexo 1](#))

*Fortalezas* la trayectoria, a pesar que no lleva demasiada explicación su posición privilegiada frente a la competencia, es una fortaleza bien marcada. El excelente clima laboral, hace que la organización sea amigable para los clientes y dan un buen servicio, con muchos servicios diferenciales, lo que permite solo con tener la tarjeta acceder a todos los beneficios.

*Oportunidades* se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa y que permiten obtener ventajas competitivas. El crecimiento del sector tiene un amplio margen debido a la inflación, los grandes aumentos de los precios, donde un grupo de la comunidad debe recurrir a las financiaciones obtener algún confort o simplemente las necesidades básicas. Siempre está en busca de nuevos mercados lo que le permitió crecer como lo viene desarrollando.

*Debilidades* en este cuadrante no se observan demasiadas falencias, ya que es una empresa consolidada y han sabido marcar la diferencia. A modo financiero el tener que contratar varios softwares hace que el margen de rentabilidad sea inferior a lo que podría obtener si lo diseñan dentro de la organización. Otro es alta dependencia de la presidencia en la toma de decisiones, a pesar de los profesionales capacitados que ocupan los puestos directivos, existe una intervención personal del presidente en las actividades frecuentes de sus colaboradores, que en ocasiones demora el accionar cotidiano. Crecimiento de planes que generan pérdida o rentabilidad muy baja, alrededor del 38% de las operaciones responden a planes de largo plazo, que generan en la organización una rentabilidad muy baja y que la obligan a la búsqueda de nuevos financiamientos, además de poner en riesgo el aumento de la morosidad.

*Amenazas.* Son situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización como por ejemplo la inflación, los aumentos desmedidos hacen que los aranceles que deben cobrar para financiar sean a veces demasiado elevados, poniendo en riesgo tanto el cumplimiento como la continuidad de los clientes. Los beneficios que otorga el estado son solo para los bancos, empresas bancarizadas, lo que no ayuda a la estabilidad de la empresa.

#### *Matriz BCG*

*Estrella* Son productos con gran crecimiento y participación de mercado. Los servicios de tarjeta de créditos son los productos sostenidos en el tiempo y que le dan seguridad a la empresa para tener crecimiento continuo. Se puede establecer que el Marketplace de Naranja mostro un crecimiento del 300% gracias a su catálogo y beneficios para los usuarios.

*Vaca:* son generadores de liquidez, dentro de este rubro podemos mencionar la emisión de tarjetas ya sea nuevas o renovaciones, los contratos con los comercios amigos que dan un permanente ingreso fluido a la empresa.

*Interrogante* Baja participación en el mercado y alto crecimiento. En este cuadrante podemos ubicar a Naranja X. Si el mercado evoluciona y la demanda aumenta, se podrían

convertir en una estrella. Si el crecimiento baja y la demanda no aumentan, se convierte en perro.

*Perro* Inicialmente, como sus rendimientos son bajos, no vale la pena invertir en ellos. Aquí estamos haciendo referencia a negocios como Viajes Marketplace son productos nuevos y hay que esperar un tiempo para que lleguen a garantizar margen positivo. Por otra parte, los seguros que ofrecen también pueden considerarse perro debido a la gran competencia en el mercado de empresas dedicadas exclusivamente a esos productos.

## *ANALISIS DE LA ESTRUCTURA, CULTURA Y ESTRATEGIA*

### *Estructura*

Esta estructura es la que determina que cualquier acción que se desarrolle sobre una parte del sistema afecte automáticamente al conjunto todo; por eso se habla de organizaciones como sistemas abiertos, que reciben influencia del medio ambiente y que a su vez influyen en dicho medio. “Los sistemas son jerárquicos, se insertan unos a otros, y es a través de la estructura de la organización que se delega la autoridad y se asigna la responsabilidad con el objetivo de establecer los distintos niveles jerárquicos que van a caracterizar a la organización”<sup>11</sup>. Como en las organizaciones existe una estructura jerárquica y la autoridad se ejerce de diversas maneras, hay que disponer de un esquema de responsabilidad, y al hacerlo se crea un grupo de relaciones formales entre las distintas unidades de la empresa. (página Naranja)

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

*Visión:* ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros, a la vez, la más admirada y querida por nuestros colaboradores, nuestros clientes y la comunidad en general. (página Naranja)

*Misión:* conectar con experiencia únicas y crecer a través de nuestros negocios basados en la tecnología. (página Naranja)

Propósito: facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona. (página Naranja)

Valores: Queremos que las personas se sientan felices en su puesto y que sepan hacer de cada día una experiencia positiva. En Naranja siempre encontrarás a alguien dispuesto a escuchar y a construir con vos algo nuevo. Nos impulsan las ganas de superarnos, de aprender y probar caminos distintos para alcanzar mejores resultados. La búsqueda sin límites y el desafío constante a la rutina. Toda la empresa está puesta al servicio de nuestros clientes, que son el presente y el futuro de Naranja. Trabajamos en equipo complementando la experiencia, responsabilidad y formación. (página Naranja)

### *Estrategia*

Crear una matriz con los riesgos más relevantes en materia anticorrupción. Desarrollar e implementar un programa integral de gestión de Compliance. Definir un código de conducta para la debida diligencia con todos los públicos relevantes para la organización. Asegurar el cumplimiento de la normativa que impacta el negocio. Fomentar el compromiso de todos los Colaboradores. De esta gerencia depende la aplicación del Código de Ética y su alcance, a través del Comité de Conducta y la Línea Ética, como todo lo referente a las normativas y regulaciones en materia legal, financiera y de seguridad contra diferentes tipos de delitos. (Naranja, 2019)

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

En el presente apartado se exponen los distintos pensamientos de los principales autores con respecto al tema central de aplicación, la Planificación Estratégica, las diferentes estrategias y el desarrollo de la estrategia seleccionada.

Para las organizaciones debido a las tendencias y cambios en el entorno se hace necesario realizar modificaciones, cobrando gran importancia la orientación estratégica que no solo le permita ajustarse a las situaciones sino adelantarse a los acontecimientos, permitiendo alcanzar las ventajas competitivas necesarias para mantener la salud organizacional, la permanencia y el desarrollo de la organización. Cada vez que hay más aproximación al mundo real de los negocios; misión, objeto y principios pudieran parecer conceptos demasiados teóricos, innecesarios para la organización de una empresa, pero

nada más lejos de la realidad. Se deben definir los objetivos y estrategias globales del negocio de la compañía (Cuesta Cambra, 2012).

Porter dice que el estratega debe tomar en cuenta 1) el posicionamiento de la empresa para defenderse de las fuerzas dominantes en la industria, 2) la influencia de su propia empresa en el equilibrio de estas a través de movimientos estratégicos y 3) anticipar los posibles movimientos de las fuerzas de la competencia para responder en consecuencia.

Para explicar estos tres principios, Porter divide estrategia competitiva en tres partes: I) Métodos analíticos generales, II) Ambiente genérico de la Industria y III) Decisiones estratégicas. La primera inicia con el análisis del microentorno de la empresa, algo por completo inusitado para la época porque lo usual era desarrollar la estrategia a partir de las fortalezas y debilidades de la empresa. Porter plasma en el modelo de las cinco fuerzas que determinan la posición estratégica de una empresa, las herramientas necesarias para hacer un análisis exhaustivo del ambiente de negocio y de la estrategia. (Porter, 2015).

El plan estratégico es, para toda organización, el plan maestro en el que la dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado "hoy" respecto a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del mismo), para lograr ser lo suficientemente competitiva como para satisfacer los objetivos estratégicos marcados en cuanto a crecimiento y rentabilidad o, simplemente, de supervivencia o consolidación en el sector. (Sainz de Vicuña Ancín, 2013)

Una estrategia es el conjunto de acciones relacionadas que los administradores toman para mejorar el desempeño de su compañía. Para la mayor parte de las empresas, por no decir que todas, el desafío máximo es registrar un desempeño superior al de sus rivales. Cuando las estrategias de una compañía generan ese desempeño superior decimos que goza de una ventaja competitiva. (Hill, Jones y Schilling, 2014)

La estrategia empresarial es un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia mediante la adecuación entre los recursos, las capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella. (Munuera y Rodríguez, 2015)

Investigando el documento de Ansoff, H.I. (1965), se pudo conocer que: La expresión crecimiento empresarial recoge todas aquellas modificaciones estructurales y de tamaño que originan que la empresa se considere diferente a su estado anterior de forma que se producen cambios en su estructura económica y organizativa. Por lo tanto, cuando hablamos de estrategias de crecimiento estamos haciendo referencia al nivel de la estrategia corporativa. Es decir, las estrategias de crecimiento afectan a la empresa en su conjunto mediante la redefinición del campo de actividad o negocio/os en los que la empresa opera o quiere operar. De acuerdo con esta definición, el crecimiento empresarial hace referencia a una situación dinámica en el tiempo.

La matriz de Ansoff indica que cuando una empresa busca oportunidades de crecimiento dispone de cuatro opciones, básicas para lograrlas: penetración de mercado: la empresa recurre a los productos que posee en la actualidad actuando en los mercados en que ya opera, desarrollo de mercado: la empresa recurre a los productos actual, pero incursiona en mercados nuevos, lanzamiento de nuevos productos: la empresa desarrolla nuevos productos que comercializa en mercados actuales, diversificación: la empresa desarrolla nuevos productos que comercializa en mercados nuevos para la empresa. (Díaz de Santos, 1998)

Al encarar las cinco fuerzas o factores de la competencia, hay tres estrategias genéricas de gran eficacia para desempeñarse de mejor manera que los contrincantes de una industria:

- 1- Liderazgo global en costos
- 2- Diferenciación
- 3- Enfoque o concentración

Las estrategias genéricas tienen por objetivo superar a los niveles industriales; en algunos sectores industriales la estructura significa que todos los integrantes obtienen altos rendimientos. (Porter, 2015)

De acuerdo al desarrollo de los distintos autores desde como consideran a la planeación estratégica como el caso de Sainz de Vicuña Ancín, la cual se considera más pertinente por todas partes analizadas que realiza sobre ella; desde otro punto de vista tomar los aportes de Porter para complementar la visión de cómo decidir la estrategia a implementar y por otro lado las diferentes formas de estrategias que una empresa puede

aplicar según como se encuentre en el mercado, es que se decide seguir las desarrolladas por Ansoff en cuanto a desarrollo de mercado, dadas las posibilidades de maximizar la estructura, recursos y oportunidades que se presentan en la actualidad con perspectiva a un futuro de crecimiento.

### **CAPITULO III. DISCUSIÓN Y DIAGNÓSTICO**

Los análisis realizados con anterioridad no son una pretensión, sino es la forma en que se debe abordar a una empresa para tener una visión ampliada de donde se encuentra inserta, que cosas están pasando, cómo la afectan o cómo pueden llegar a afectarla en el futuro, fundamentar las acciones que hoy se toman en consideración, para lograr ese crecimiento constante en beneficio no sólo de la misma sino de su ambiente y la sociedad con la que interactúa.

El análisis del macro- micro entorno mostro los cambios violentos que se producen por el COVID-19, teniendo que hacer adaptaciones presurosas o manteniendo los establecimientos cerrados y con políticas preocupantes para el crecimiento de las empresas, salvo algunas pocas que son llamadas esenciales. Por otro lado, los competidores si bien tienen barreras por la gran inversión que requiere este rubro, los nuevos avances de la tecnología y los nuevos métodos de venta ponen en jaque todo el sector financiero. Por el lado de los clientes cambian sus conductas de demanda, se comienza a utilizar cada vez más las tarjetas, medios electrónicos, a la vez que sus ingresos se ven retraídos por distintos factores.

Mediante la utilización de las distintas herramientas y poniendo foco en el análisis FODA, desde una mirada interna la empresa tiene aspectos a destacar, su trayectoria, por lo cual tiene conocimiento de los procesos de cambio, sabe adaptarse, el desarrollo de nuevas tecnologías para acercarse cada vez más a los clientes brindando servicios más novedosos y de autogestión; el desarrollo motivacional de sus colaboradores le permite distinguirse en su atención a los clientes. El desajuste de sus ingresos hace visionar una nueva forma de expansión en el horizonte para poder lograr el incremento de las ventas.

En este complejo contexto ambiental y de incertidumbre que se impone, es importante que la empresa implemente la Planeación Estratégica como una herramienta que

permita estructurar una nueva estrategia al desarrollo de nuevos mercados enfocados a una tarjeta diferenciada para un sector que maneja grandes volúmenes como son las grandes corporaciones comerciales y las relacionadas con el agro.

De acuerdo a lo evaluado en el análisis FODA, considerando las debilidades y amenazas que presenta la empresa, se desarrollarán estrategias para poder convertir las mismas en fortalezas, es por eso que, con el objeto de plasmar una estrategia genérica de amplia diferenciación, y obtener una ventaja competitiva, será necesaria la implementación de nuevas estrategias para que los procesos sean más sencillos en la toma de decisiones y se delegue y acelere esta instancia. También realizando las ventas a través de sistemas digitales, potenciando la captación de mayores clientes, afianzando la confianza de los mismos con sistemas tecnológicos que les demuestren su estado de cuenta. La estrategia elegida asegura crecimiento en las ventas proyectando mejor rentabilidad y sostenibilidad de la empresa, debido a que se adapta a los cambios y evolución de su mercado y segmento.

La recomendación queda sustentada en que la empresa ya tiene una trayectoria y está en la etapa de madurez, conoce el mercado, sus clientes, sus proveedores, se respalda en su excelente posición financiera frente a terceros. Es por ello que se presentan oportunidades, a pesar del contexto externo actual condicionado por el COVID 19, ya que la actividad está en crecimiento constante, aprovechar la pandemia para incursionar en rubros donde el sustento económico sea rentable y sostenido en el tiempo, allí poder generar un margen de rentabilidad más elevado.

## **CAPITULO IV. PLAN DE IMPLEMENTACION**

### *Plan de implementación*

Lo establecido en el diagnóstico de Tarjeta Naranja presenta una oportunidad en el mercado del agro que permite a la compañía comenzar con un nuevo segmento con gran potencialidad debido a los montos que mueve y por otro lado es un sector que tiene mucho consumo año tras año, es por ello que establecer la estrategia de desarrollo de mercado permite determinar acciones para lograr una expansión de la firma. Por como está planteada la visión y misión, y los valores que establece Tarjeta Naranja se respetarán tal cual como fueron planteados por la empresa

### *Objetivo General*

Lograr un 7% más de rentabilidad tomando como base el 2020 para diciembre de 2023, implementando la Planeación Estratégica enfocada en la estrategia de desarrollo de mercado.

### *Justificación*

Según datos de INDEC Censo Agrario 2018, para el primer trimestre de 2019 calculó que la Rama 1 (agropecuaria) tenía un total de 1.255.000 puestos de trabajo, de los cuales eran asalariados un total de 847.000 puestos de trabajo. (Censo Nacional Agropecuario, 2018). Tomando como base estos datos podemos determinar que el número de tarjetas que se debería emitir para conseguir el objetivo general rondaría desde una perspectiva pesimista 338800 y desde la perspectiva optimista 502.000 tarjetas. Lo cual es posible estableciendo los medios y canales adecuados.

Por otro lado, y de acuerdo a datos económicos el sector de Agroindustria (en Argentina) constituye el 25 % de la industria manufacturera y representa el 40 % de las exportaciones. Su valor de producción se aproxima a los 177 000 millones de pesos y da empleo a 600 000 personas en todo el país. Estos números representan las posibilidades de consumo que se pueden proyectar en este tipo de industria.

### *Objetivos Específicos*

- Incrementar 30% de las ventas anuales durante el período 2021-2023 con respecto al 2020.
- Reducir los costos de proceso en un 5% anual respecto al 2020 para el período 2021-2023.
- Fidelizar los clientes en un 50% para diciembre 2023.
- Capacitar al 80% del personal relacionado con el nuevo mercado del agro durante período septiembre 2021 a diciembre 2023.

### *Justificación*

El presidente de la Cámara de Fabricantes de Maquinaria Agrícola (Cafma), Néstor Cestari, confió en que el sector continuará con un incremento en las ventas en 2021,

después de haber cerrado el año pasado con un aumento del "entre el 35% y 40%".

(Colombo,2021)

Las operaciones con tarjetas de crédito registraron un saldo de \$996.578 millones al 31 de mayo, un aumento del 2,1% respecto del cierre del mes anterior, claramente por debajo de la inflación esperada del mes. Pero el crecimiento interanual llegó al 69,2% y se mantiene en el segundo lugar de importancia entre todas las líneas de préstamos, después de los créditos prendarios, según un informe de First Capital Group en base a datos del Banco Central (BCRA, 2021).

La capacitación adecuada y continua formará trabajadores más capaces en sus puestos de trabajo. Además, el tiempo y el dinero que se necesita para corregir errores se reduce considerablemente cuando los colaboradores cuentan con las herramientas necesarias para hacer el trabajo de forma correcta.

Por ejemplo, las empresas que dan prioridad a la capacitación logran ingresos promedio de \$169.100 por colaborador, mientras que las empresas que no lo hacen producen \$82.800, lo cual representa menos de la mitad. (Admin,2019)

También, de acuerdo con *HR Magazine*, las empresas que invierten \$1500 por colaborador al año en capacitación obtienen 24% más ganancias que las empresas que invierten menos.

Alguien dijo que los gerentes más inteligentes y exitosos han aprendido que los colaboradores son su mayor ventaja competitiva y por ello invierten tiempo y dinero en prepararlos, motivarlos, desarrollarlos e integrarlos a la misión y visión de la organización. Esto hace que la organización crezca y obtenga buenos resultados en productividad.

Un estudio realizado por el Centro Nacional para la Educación sobre la calidad de la Fuerza de Trabajo (EQW) reveló que un aumento del 10% en el desarrollo de los colaboradores produjo un aumento de 8.6% en la productividad de la empresa. (Admin,2019)

Con lo expuesto en este punto podemos observar que el mercado es propicio para el desarrollo de un crecimiento de la emisión y consumo de la tarjeta como así también el desarrollo de capacitaciones adecuada a los empleados permitirá reducir costos de procesos

y ser más productivos; todo esto combinado en su justa medida nos inducirá a una mayor rentabilidad.

### *Alcance*

La propuesta que se plantea para la empresa Naranja, aborda el desarrollo de la estrategia de desarrollo de mercado, realizando el desarrollo e implementación de un sitio web e-commerce, adecuando propuestas desde las redes sociales, convenios con comercios y empresas empleadoras de agro. La duración estimada es de 3 años comenzando en julio de 2021 a diciembre de 2023. El desarrollo de toda la estrategia se llevará a cabo a nivel nacional.

### *Planes a implementar*

Las acciones necesitan ser planeadas para poder ser ejecutadas, por ello en el siguiente apartado se establecen los planes de acción que serán necesarios llevar adelante para lograr los objetivos propuestos.

### *Plan de Acción 1: Agro Naranja a tu alcance*

En una primera instancia se realiza reunión con el presidente y las áreas que van a estar involucradas, la información genera confianza y da pasos firmes en las acciones.

De acuerdo a los objetivos de incremento de las ventas y desarrollo de redes sociales para lograr el objetivo general de mayor rentabilidad, es que se contratará un community management enfocado sólo en el desarrollo de las redes destinadas a la conquista del mercado agrario. Su accionar dentro de la empresa es el de construir y administrar la comunidad online y gestionar la identidad y la imagen de marca, creando y manteniendo relaciones estables y duraderas con sus clientes, sus fans en internet.

Como algunos de los productos serán específicos de este mercado, tales como maquinarias agrícolas, materia prima campo, entre otros; es que se establece la necesidad de crear un área de e-commerce especialmente para el agro, permitiendo que cada usuario pueda acceder a los artículos que necesita de una manera más fácil y rápida. De esta manera

al ser práctica para el usuario permite generar permanencia en las actividades de los clientes con Naranja.

Para poder concretar ventas más eficientes es que se contrata a personal de comercialización que permita tener un lenguaje fluido y conocimiento del tema para poder asesorar de manera segura a los clientes agro. De este modo también se produce a la capacitación de los mismos no sólo en la venta misma sino para producir informes sobre distintas encuestas que se vayan considerando en los procesos, para producir mejoras adecuadas en tiempo y forma.

El área comercial dividirá por zonas el mercado para poder así establecer convenios con productores de materia prima, de maquinarias, formar acuerdos con agrupaciones agrarias o con plataformas tales como Agrofy con el objeto de incrementar ventas y fidelizar los clientes.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Tercerización	Recurso Económico	Observación
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Reunión con Directivos y Gerentes	01/07/21	5/07/21	Directivos	Generales				
Contratación de un community manager para manejo de redes sociales agro	01/08/21	31/12/23	Gerente Marketing Gestión de RRHH	Comercialización	Sueldo		\$ 1.391.994,00	Anexo 3
Creación de plataforma virtual que permita crear un nuevo canal de ventas e-commerce agro	01/09/21	30/11/21	Gerente Ventas	Asesoría Externa	-		\$ 302.500,00	Anexo 2
Cronograma de comercios con los que se realizará acuerdos	01/09/21	31/10/21	Comercialización	Comercial				Se realiza por zonas
Búsqueda, selección y contratación de personal para gestionar ventas	01/08/21	31/12/23	Gestión de RRHH	Administración	Sueldo		\$ 2587844,00	
Campaña de publicidad en medios masivos	01/10/21	31/12/23	Gerente Marketing	Comercialización			\$ 3.120000,00	Anexo 4
Incorporar índices de utilización de tarjeta	01/01/22	31/12/23	Gerente Marketing	Comercialización				Cuatrimestral

agro								
Incorporar índices de medición de plásticos emitidos del total de personas contactadas	01/01/22	31/12/23	Gerente Marketing	Comercialización				Cuatrimestral

*Tabla 1 – Fuente Propia*

*Plan de Acción 2: Conquistando el Agro con mayor capacitación*

La segunda táctica consiste en lograr reducir los costos para poder ser más competitivos frente a otras posibilidades dentro del mercado. Se considera una reducción de un 5% anual en base a los otros costos de operación de diciembre de 2020.

La reducción de costos es uno de los temas más abordados en las empresas. Lo hacen todo el tiempo ya que es un proceso permanente. Esto se debe a que siempre se busca mejorar la rentabilidad de la empresa y, en consecuencia, la productividad. Es decir, tratar de "hacer más con menos", que es producir más con lo que se tiene o producir lo mismo con menores gastos. En ambos casos el objetivo es reducir costos

Al ser una empresa de servicios todo se relaciona en la manera en que se prestan los mismo, en la eficiencia y eficacia de la información que se posee y que se procesa, en la forma en que se gestionan los cambios que se producen y la solución de los problemas que se presentan de los clientes. Es por todo ello que se hace foco en la capacitación del personal ya que como se señaló en la justificación de los objetivos específicos la misma reduce los costos, ya que los errores son menores, la productividad es mayor y la rotación disminuye.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recurso s físicos	Tercerización	Recurso Económico	Observación
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Capacitación del Personal	01/09/21	31/01/22	RRHH	Comercialización			\$ 893500	
Indice de medición de satisfacción del personal	01/6/22	31/12/23	Gerente Marketing	Comercialización				Semestral
Honorarios Profesionales	1/7/2021	31/12/2023				Asesoría	\$ 2064510	

Tabla 2 – Fuente Propia

## Diagrama de GANTT

La gráfica de Gantt es una herramienta que permite planificar las actividades de la empresa. Sus elementos facilitan una visión general del proyecto, así como un seguimiento del mismo. También puede ser útil para anticiparse a un problema y solucionarlo con mayor agilidad.

	Descripción	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5
Plan Acción 1	Reunión con Directivos y Gerentes	█																						
	Cronograma de comercios con los que se realizará acuerdos			█	█																			
	Creación de plataforma virtual que permita crear un nuevo canal de ventas e-commerce agro			█	█	█																		
	Contratación de un community manager para manejo de redes sociales agro		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	Búsqueda, selección y contratación de personal para gestionar ventas		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	Capacitar al personal ventas sobre canales agrarios			█					█				█							█				
	Campaña de publicidad en medios masivos				█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	Incorporar índices de compra agro								█				█							█				
	Incorporar índices de medición de plásticos emitos del total de personas contactadas								█				█							█				
Plan Acción 2	Capacitación del Personal	█	█	█	█	█																		
	Indice de medición de satisfacción del personal								█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	
	Honorarios Profesionales												█								█			

Fuente Propia

### *Propuestas de medición o evaluación*

Lograr captar parte del mercado agrario es un desafío, posiblemente en una primera instancia no será rentable para la empresa, lo importante radica en la posibilidad de establecer medios electrónicos a este sector que por ahí no es considerado dentro de políticas de expansión como paradoja es uno de los sectores económicos más importantes del país. Por otra parte, los movimientos de transacciones de comercios dentro de las zonas en las que se desarrolla son altas y darle una posibilidad de que tengan otros medios de compra como otros canales es de suma importancia a nivel social y económico.

El análisis de algunos índices cuantitativos y cualitativos nos permite mostrar la eficacia de esta propuesta. La misma consta con una inversión de \$14.880.995, donde se establecen honorarios profesionales por un valor de \$2034 multiplicado por 420 módulos anuales y donde los valores se van actualizando de acuerdo a la inflación del período considerado. (Anexo 5)

Unos de los índices que se calculan para ver la viabilidad del proyecto es la VAN y la TIR. La VAN ha dado un valor positivo por lo que estaríamos aceptando el proyecto y la TIR tiene un valor de 43% mayor a la tasa de referencia que es LELIQ del 36%. La base de estos valores se encuentra desarrollado en las tablas correspondientes a los Anexos 6 y 7.

Otra de las métricas que son consideradas en este análisis es el ROI, ya que refleja las ganancias financieras que obtiene en cada acción, relaciona lo invertido en el proyecto y el beneficio obtenido con dicha inversión, dando como resultado un porcentaje de 121%.

Desde otro lugar se analiza la rentabilidad del 2020 con el 2023, se ha logrado un incremento del 7% llegando al 26% para el año 2023, ya que la base del 2020 era 19%.

	Inversion Proyecto	-\$ 14.880.995,04		
	Flujo 2021	\$ 4.512.047,08		
	Flujo 2022	\$ 12.124.632,90		
	Flujo 2023	\$ 16.920.808,70		
	<b>VAN</b>	<b>\$ 1.718.695,72</b>		
	<b>TIR</b>	<b>43%</b>		
	<b>36,0% tasa ref LELIQ</b>			
<b>BENEFICIO</b>	\$ 32.889.471,34		<b>Rentabilidad del año 2023</b>	<b>26,56%</b>
<b>COSTOS</b>	-\$ 14.880.995,04		<b>Rentabilidad del año 2020</b>	<b>19%</b>
<b>ROI</b>	<b>121%</b>		<b>Diferencia</b>	<b>7,65%</b>

## CAPITULO V. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIÓN

Las empresas enfrentan cambios permanentes tanto del contexto externo como del contexto interno de las mismas. Poder gestionar esos cambios que se producen de manera adecuada permiten que las mismas sean más eficientes y efectivas, pudiendo adelantarse a lo que puede suceder como a sus competidores; con lo cual tiene mayores posibilidades de conservar u hasta aumentar su cuota de mercado.

A partir del análisis externo e interno se observa que Tarjeta Naranja está inmerso en un contexto macroeconómico desfavorable e incierto, el cual genera la mayor

problemática reducción de la rentabilidad. Si bien se pudo observar que en años anteriores la caída fue extrema, desde el año 2020 y por motivo del gran incremento de las compras online, con motivo de la pandemia, lograron repuntar se necesitan nuevas estrategias que permitan un mayor crecimiento para seguir innovando en el mercado con los productos ya existentes

Respecto al micro entorno, este presenta algunas fortalezas muy importantes ya que es una empresa con una larga trayectoria y consolidada en el rubro, pero también debilidades que deben ser minimizadas para poder aprovechar las oportunidades al máximo.

Considerando todos estos factores, la propuesta principal para la empresa consistió en implementar la Planificación Estratégica como forma de integrar procesos, actuar de manera ordenada y lograr una continuidad en las acciones a largo plazo. Bajo esta premisa se diseñan tareas con foco a la estrategia de desarrollo de mercado. Una nueva tarjeta para un mercado todavía no explorado por la empresa y que debido a su volumen de movimiento de capitales y su trabajo particular necesitan ser atendidos de una manera adecuada, que le permita tener información y productos al alcance de un click o dentro de la zona donde se desarrolla su actividad.

En línea con este objetivo, la implementación de capacitaciones específicas al personal involucrado al área del agro, permite aumentar la eficiencia y eficacia, así como también formalizar procesos internos, reduciendo fallas y mejorando la estructura de costos de forma significativa.

Desde otra arista y con vista al objetivo general es que se desarrolla todo un plan en cuanto a la comercialización de esta tarjeta Agro Naranja, desarrollando tanto el e-commerce como las redes sociales, principales puntos en la actualidad de cualquier negocio, industria o servicio que quiera crecer en la situación de contexto que hoy atraviesan las mismas. De esta manera también se puede ingresar a mercados antes imposibles por la distancia o manera de los conocimientos de las nuevas tecnologías.

En definitiva, tal como puede observarse en los “resultados” del presente reporte la implementación de este plan resulta sumamente beneficiosa para la empresa, ya que implica la optimización de los recursos de la empresa en general, incrementando las ventas y reduciendo los costos por un mejor uso de los recursos. Esta es la clave de la productividad de las empresas, traducidas en última instancia al incremento de la rentabilidad mientras más grande es la brecha mayor será la rentabilidad que se podrá lograr.

De acuerdo a las limitaciones de este trabajo en cuanto a tiempo y envergadura, es que se le aconseja a la empresa seguir avanzando en mercado prometedores, donde los costos sean cada vez menores. Por otro lado, se destacó en la introducción que la forma en que se tomaban las decisiones en la actualidad era muy concéntrica en la dirección; se propone diseñar una nueva forma de establecer delegaciones de toma de decisiones para que pueda fluir la empresa de una manera más rápida frente a los cambios constantes, progresivos y expansivos de los contextos.

Por último, se establece también la oportunidad en un futuro de establecer un control de gestión riguroso que permita ver de manera adecuada cualitativa y cuantitativa la relación en cuanto a los ingresos y los costos persiguiendo de manera permanente satisfacer las necesidades de los clientes.

## BIBLIOGRAFIA

Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill (Traducción al castellano: Ansoff, H.I. 1976. *La estrategia de la empresa*, EUNSA: Pamplona.)

Aguado, Y. (2020, 15 diciembre). COVID-19: Las opciones de pago sin contacto están en constante crecimiento. Recuperado mayo de 2021, de <https://inversorlatam.com/covid-19-las-opciones-de-pago-sin-contacto-estan-en-constante-crecimiento/>

BCRA. (2020). Informe de Inclusión Financiera. Recuperado mayo de 2021, de <http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/informe-inclusion-financiera-012020.asp>

Cambra, U. C., & Otros, U. C. (2012). *Planificación estratégica y creatividad*. Madrid, España: ESIC.

Endeavor Argentina. (2021, 25 febrero). La tecnología contactless dominará los pagos en la nueva normalidad. Recuperado mayo de 2021, de <https://www.endeavor.org.ar/blog-article-innovacion-tecnologia-contactless-pagos-nueva-normalidad/>

M. (1999). *Estrategias de Crecimiento*. Madrid, España: Diaz de Santos.

¿Cuántos trabajadores registrados existen en el sector agropecuario? (2020, 18 enero).

Recuperado 10 de junio de 2021, de <https://bichosdecampo.com/cuantos-trabajadores-registrados-existen-en-el-sector-agropecuario/#:%7E:text=Para%20el%20primer%20trimestre%20de,1%25%2C%2>

- Meaños, F. (2021, 14 marzo). Efecto pandemia: la Argentina es uno de los países que más redujo el uso de efectivo, aunque se mantiene entre los más altos. Recuperado mayo de 2021, de <https://www.infobae.com/economia/2021/03/14/efecto-pandemia-la-argentina-es-uno-de-los-paises-que-mas-redujo-el-uso-de-efectivo-aunque-se-mantiene-entre-los-mas-altos/>
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1991). *El proceso de estrategia: conceptos y casos* (2nd ed.). MEXICO, MEXICO: Prentice Hall College Div.
- Monge, E. C. (2010, 1 enero). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas | Revista de Ciencias Económicas. Recuperado 20 de mayo de 2021, de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7073>
- PARULEKAR, M., MEKOTH, N., RAMESH, C., & PARULEKAR, A. (2016). La necesidad de la planeación estratégica en las organizaciones industriales modernas. *Journal of Pharmaceutical Technology, Research and Management*, 4(2), 103–127. <https://doi.org/10.15415/jptrm.2016.42007>
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva* (1.ª ed.). MEXICO, MEXICO: GRUPO EDITORIAL PATRIA.
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia Competitiva Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (1.ª ed.). México, México: GRUPO EDITORIAL PATRIA.
- SAINZ DE VICUÑA, J. M<sup>a</sup> (2013). *El Plan de Marketing en la Práctica*. ESIC Editorial. 8.ª edición. Madrid.
- Zadek, S. (2017, 8 febrero). Dar sentido ecológico a las finanzas digitales | Nueva Sociedad. Recuperado mayo de 2021, de <https://nuso.org/articulo/dar-sentido-ecologico-las-finanzas-digitales/>

## ANEXO

### Anexo 1

#### OPORTUNIDADES

Crecimiento del sector.  
Mercados potenciales.  
Beneficios tributarios y subsidios.  
Auge debido a la crisis de COVID.

#### AMENAZAS

Contexto país con las tendencias políticas y económicas actuales.  
(inflación, dólar, crisis COVID)  
Los beneficios que otorga el estado y no puede aprovechar por no ser bancarizada.

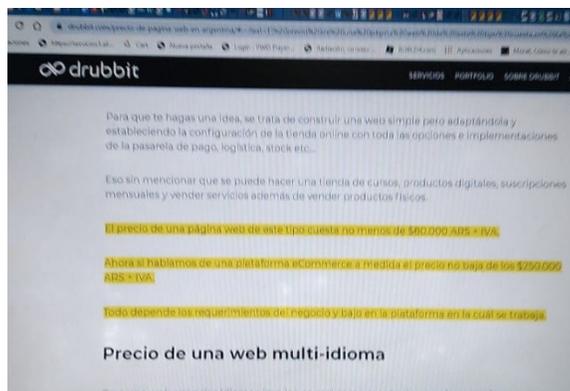
#### FORTALEZAS

Trayectoria .  
Diversidad de servicios.  
Excelente clima laboral .  
Capacidad para ingresar a nuevos mercados.

#### DEBILIDADES

No ser fabricantes de los software que utiliza.  
Dependencia de la presidencia en la toma de decisiones.  
Crecimiento de planes que generan pérdida o rentabilidad muy baja.

### Anexo 2



### Anexo 3

The screenshot shows a web application interface with a table of salary information. The browser address bar indicates the URL is glassdoor.com.ar/Sueldos/buenos-aires-community-manager-sueldo-SRCH\_JL0.12\_IM963\_KO13.30.htm. The page has tabs for 'Sueldos' and 'Entrevistas'. The table lists roles like 'Community Manager - Por mes' and 'Freelancer' for companies such as Wunderman, Mostaza, and Ogilvy, along with their monthly salaries in ARS\$ and range indicators.

Company	Role	Salary (ARS\$)	Range (ARS\$)
Community Manager	Community Manager - Por mes	ARSS\$ 51.224 /mes	ARSS\$ 20 mil - ARSS\$ 88 mil
Freelancer	Community Manager - Por mes	ARSS\$ 48.137 /mes	ARSS\$ 34 mil - ARSS\$ 65 mil
Wunderman	Community Manager - Por mes	ARSS\$ 68.960 /mes	ARSS\$ 50 mil - ARSS\$ 72 mil
Mostaza	Community Manager - Por mes	ARSS\$ 55.431 /mes	ARSS\$ 34 mil - ARSS\$ 34 mil
Ogilvy	Community Manager - Por mes	ARSS\$ 70.543 /mes	ARSS\$ 55 mil - ARSS\$ 71 mil

### Anexo 4

The screenshot shows a spreadsheet with a table of costs. The columns are labeled 'CANT. TOTAL' and 'COSTO NETO'. The table lists various items with their quantities and net costs, including a total row.

	CANT. TOTAL	COSTO NETO
	3	\$ 10.125,00
1	30	\$ 8.400,00
1	30	\$ 7.500,00
	1	\$ 10.000,00
4	88	\$ 15.840,00
	100	\$ 15.000,00
1	31	\$ 23.250,00
	4	\$ 7.200,00
	20	\$ 12.000,00
7	307	Total - \$ 109.315,00
	8	\$ 6.000,00
	8	\$ 6.000,00

## Anexo 5

Tabla 1: Inflación (REM)	2020	
	43%	1,43
	2021	
	41%	1,41
	2022	
	35%	1,35
	2023	
	32%	1,32

## Anexo 6

FLUJO DE CAJA DE NUEVA UNIDAD DE NEGOCIOS													
	2020	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22
Ingresos Plan 1				649.504	649.504	649.504	876.830	876.830	876.830	876.830	876.830	876.830	876.830
Ingresos Plan 2					164.966	164.966	222.704	222.704	222.704	222.704	222.704	222.704	222.704
Costos de Servicios Plan 1		0	0	-87.553	-87.553	-87.553	-118.197	-118.197	-118.197	-118.197	-118.197	-118.197	-118.197
Utilidad Operativa		0	0	561.951	726.917	726.917	981.337	981.337	981.337	981.337	981.337	981.337	981.337
Gastos Personal Plan 1		-137.236	-137.236	-137.236	-137.236	-137.236	-185.269	-185.269	-185.269	-185.269	-185.269	-185.269	-185.269
Gastos Publicidad Plan 1				-115.000	-115.000	-115.000	-155.250	-155.250	-155.250	-155.250	-155.250	-155.250	-155.250
Otros gastos operativos Plan 2		-220.107	-220.107	-220.107	-220.107	-220.107	-220.107	-96.107	-96.107	-96.107	-96.107	-96.107	-96.107
Dep. Bs de Uso UBN 1		-13.083	-13.083	-13.083	-13.083	-13.083	-13.083	-13.083	-13.083	-13.083	-13.083	-13.083	-13.083
<b>Plan de Acción 1</b>	<b>-392.500</b>												
<b>Capital trabajo</b>	<b>-714.685</b>												
<b>Utilidad Antes de IIGG</b>	<b>-370.426</b>	<b>-370.426</b>	<b>76.525</b>	<b>241.491</b>	<b>241.491</b>	<b>407.629</b>	<b>531.628</b>						
Impuesto a las Ganancias	111.128	111.128	-22.957	-72.447	-72.447	-122.289	-159.489	-159.489	-159.489	-159.489	-159.489	-159.489	-159.489
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-259.298</b>	<b>-259.298</b>	<b>53.567</b>	<b>169.043</b>	<b>169.043</b>	<b>285.340</b>	<b>372.140</b>						
Dep. Bs de Uso UBN 1	13.083	13.083	13.083	13.083	13.083	13.083	13.083	13.083	13.083	13.083	13.083	13.083	13.083
Dep. Bs de Uso UBN 2													
Valor de desecho													
<b>Flujo de caja CT</b>	<b>-1.107.185</b>	<b>-246.215</b>	<b>-246.215</b>	<b>66.651</b>	<b>182.127</b>	<b>182.127</b>	<b>298.423</b>	<b>385.223</b>	<b>385.223</b>	<b>385.223</b>	<b>385.223</b>	<b>385.223</b>	<b>385.223</b>

Fuente propia

## Anexo 7

Estado de Resultado Naranja						
	Sep. 2020	2020	2021	2022	2023	
Ingresos por servicios	13819229	\$ 18.425.638,67	\$ 25.980.150,52	\$ 35.073.203,20	\$ 46.296.628,23	
Plan de Acción 1			\$ 1.948.511,29	\$ 10.521.960,96	\$ 13.888.988,47	
Plan de Acción 2			\$ 329.931,82	\$ 2.672.447,76	\$ 3.527.631,04	
	\$ 13.819.229,00	\$ 18.425.638,67	\$ 28.258.593,63	\$ 48.267.611,92	\$ 63.713.247,74	
Egresos Directos por servicios	-\$ 1.863.488,00	-\$ 2.484.650,67	-\$ 3.764.783,61	-\$ 6.146.228,13	-\$ 8.113.021,13	
	\$ 11.955.741,00	\$ 15.940.988,00	\$ 24.493.810,02	\$ 42.121.383,79	\$ 55.600.226,61	
Ingresos Financieros	\$ 14.600.115,00	\$ 19.466.820,00	\$ 27.448.216,20	\$ 37.055.091,87	\$ 48.912.721,27	
Egresos Financieros	-\$ 3.689.742,00	-\$ 4.919.656,00	-\$ 6.936.714,96	-\$ 9.364.565,20	-\$ 12.361.226,06	
	\$ 22.866.114,00	\$ 30.488.152,00	\$ 45.005.311,26	\$ 69.811.910,47	\$ 92.151.721,81	
Resultado inversiones Transitorias	\$ 2.090.560,00	\$ 2.787.413,33	\$ 3.930.252,80	\$ 5.305.841,28	\$ 7.003.710,49	
Total Ingresos Operativos	\$ 24.956.674,00	\$ 33.275.565,33	\$ 48.935.564,06	\$ 75.117.751,75	\$ 99.155.432,30	
Cargos Incobrabilidad	-\$ 3.452.765,00	-\$ 4.603.686,67	-\$ 6.491.198,20	-\$ 8.763.117,57	-\$ 11.567.315,19	
Total Ingresos Operativos	\$ 21.503.909,00	\$ 28.671.878,67	\$ 42.444.365,86	\$ 66.354.634,18	\$ 87.588.117,11	
Gastos de Personal	-\$ 4.851.581,00	-\$ 6.468.774,67	-\$ 9.120.972,28	-\$ 12.313.312,58	-\$ 16.253.572,60	
Impuestos y Tasas	-\$ 3.465.446,00	-\$ 4.620.594,67	-\$ 6.515.038,48	-\$ 8.795.301,95	-\$ 11.609.798,57	
Gastos Publicidad	-\$ 623.570,00	-\$ 831.426,67	-\$ 1.172.311,60	-\$ 1.582.620,66	-\$ 2.089.059,27	
Dep. Activo Fijo y Activo Intangible	-\$ 1.190.041,00	-\$ 1.586.721,33	-\$ 1.586.721,33	-\$ 1.586.721,33	-\$ 1.586.721,33	
Otros Egresos Operativos	-\$ 4.679.884,00	-\$ 6.239.845,33	-\$ 8.798.181,92	-\$ 11.877.545,59	-\$ 15.678.360,18	
Total Egresos Operativos	-\$ 14.810.522,00	-\$ 19.747.362,67	-\$ 27.193.225,61	-\$ 36.155.502,11	-\$ 47.217.511,96	
Plan de Acción 1			-\$ 1.423.680,00	-\$ 4.086.223,20	-\$ 4.756.254,62	
Plan de Acción 2			-\$ 1.815.218,67	-\$ 1.277.283,67	-\$ 1.522.334,88	
Resultado antes de Inversiones y Asoc	\$ 6.693.387,00	\$ 8.924.516,00	\$ 12.012.241,58	\$ 24.835.625,20	\$ 34.092.015,65	
Resultado de Inversiones y Asoc	-\$ 13.153,00	-\$ 17.537,33	-\$ 24.727,64	-\$ 33.382,31	-\$ 44.064,65	
Resultado del efecto por dño moneda	-\$ 2.947.730,00	-\$ 3.930.306,67	-\$ 5.541.732,40	-\$ 7.481.338,74	-\$ 9.875.367,14	
Resultado antes de Impuestos	\$ 3.732.504,00	\$ 4.976.672,00	\$ 6.445.781,54	\$ 17.320.904,14	\$ 24.172.583,86	
Impuesto	-\$ 1.297.857,00	-\$ 1.493.001,60	-\$ 1.933.734,46	-\$ 5.196.271,24	-\$ 7.251.775,16	
Resultado Neto	\$ 2.434.647,00	\$ 3.483.670,40	\$ 4.512.047,08	\$ 12.124.632,90	\$ 16.920.808,70	

Fuente Elaboración propia