

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Seminario Final de Administración

Propuesta de Planificación Estratégica en Tarjeta Naranja

Apellido y Nombre: Ferreyra, Tomás Uriel.

DNI: 41264653.

Legajo: ADM04997.

Tutor: Barron, Patricia Alejandra.

Resumen

El presente trabajo propone una planificación estratégica para la Empresa Tarjeta Naranja que tendrá como objetivo aumentar la rentabilidad operativa de la empresa en un período de 4 años, mediante la implementación de una estrategia de restructuración que le permita disminuir sus costos fijos. En la construcción de este trabajo, se tomaron citas y teorías de la Dra. Armijo Marianela mencionadas en el marco teórico.

Como resultado del análisis de la industria y de la empresa, se elabora un diagnóstico de situación con el fin de plantear una serie de acciones que cooperan con el cumplimiento del objetivo general propuesto.

Una vez utilizadas las herramientas financieras de medición, se determina que el proyecto de inversión resulta rentable en el periodo de tiempo propuesto.

Abstract

The current project proposes a strategic planning for the company Tarjeta Naranja, with the aim of increasing its operating profitability in a period of 4 years by the implementing of a restructuring strategy that allows it to decrease its fixed expenses. In the development of this work, quotes and theories of Dr. Armijo Marianela are used and they are mentioned in the theoretical framework.

As a result of the analysis made by the industry and the company, a situation assessment is elaborated in order to bring up a series of actions that collaborate on the achievement of the general objective proposed.

Finally, once the financial measurement tools are used, it is determined that the investment project is profitable

Índice

Resumen	2
Abstract	2
Introducción	5
Marco de referencia institucional	5
Declaración del problema	6
Antecedentes	6
Relevancia del caso	7
Análisis de Situación	8
Análisis PESTEL	8
> Factores Políticos	8
> Factores Económicos/Sociales.	8
> Factores Tecnológicos	9
> Factores Ecológicos	10
> Factores Legales	11
Análisis de la Industria (Cinco Fuerzas de Porter)	12
> La Amenaza de ingreso de nuevos competidores	12
> Poder de negociación de los Proveedores	12
> Poder de negociación de los Consumidores	13
> La Amenaza de ingreso de productos sustitutos	13
> La Rivalidad entre Competidores	14
Análisis de la Cadena de Valor	14
> Actividades Primarias	14
> Actividades Secundarias	15
Diagnóstico Organizacional	17
> Análisis FODA	17
Análisis de Perfil Profesional	18
Marco Teórico	20
Planificación Estratégica	20
Diagnóstico	22
Plan de Implementación	23

Objetivo General:	24
Objetivos Específicos:	25
Alcance:	27
Plan de Acción:	27
Diagrama de Gantt	31
Presupuesto Final	31
Cash Flow	33
Evaluación del Proyecto	35
Conclusiones y Recomendaciones	36
Bibliografía	37
Anexos	40

Tabla de Ilustraciones

<i>Ilustración 1: Elaboración Propia</i>	28
<i>Ilustración 2: Elaboración Propia</i>	29
<i>Ilustración 3: Elaboración Propia</i>	30
<i>Ilustración 4: Elaboración Propia</i>	31
<i>Ilustración 5: Elaboración Propia</i>	32
<i>Ilustración 6: Elaboración Propia</i>	33
<i>Ilustración 7: Elaboración Propia</i>	34
<i>Ilustración 8: Elaboración Propia</i>	35

Introducción

Actualmente las empresas se encuentran transitando la llamada “era digital”, en donde reciben la exigencia de mercados cada vez más competitivos y de constantes cambios. El mundo ingresa en una Pandemia a raíz de propagación del SARS-CoV-2 a comienzos del año 2020, definiendo cambios en los hábitos de consumo, de trabajo, en la digitalización de procesos, en las respuestas de los consumidores, lo que supone una gran transformación para las organizaciones.

En el presente trabajo, se desarrolla una planificación estratégica para la compañía “Tarjeta Naranja” que le permita aumentar su rentabilidad operativa, aplicando una estrategia de reestructuración que tiene como objetivo reducir los costos fijos de la empresa en la actualidad.

Marco de referencia institucional

La historia de Tarjeta Naranja comienza en 1969 cuando David Ruda y Gerardo Asrin, fundan la casa de deportes Salto 96. Las primeras cuentas corrientes empiezan a incrementarse y comienzan a entregar tarjetas de identificación a sus clientes.

La compañía fue fundada en 1985 en la ciudad de Córdoba, como una tarjeta de crédito, con criterio de tarjeta local. Su casa central ubicada en Sucre 152, 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.

En el año 1995, Banco Galicia ingresa 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. Más tarde se realizan las alianzas con Mastercard y American Express, y se activa el proceso de crecimiento. En el año 2002, la empresa integró el área de Marketing.

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.

Inauguraron en el año 2019 un nuevo modelo de atención al cliente, que armoniza la interacción digital y personal en un ambiente innovador, llamado “Sucursales del Futuro”.

La situación sanitaria que el mundo está transitando, está cambiando de manera esencial el comportamiento de las personas y de la economía global. Así también se está diversificando la forma de trabajar de las empresas principalmente con la tecnología y el trabajo a distancia.

Declaración del problema

Hoy en día se deja de manifiesto la necesidad de nuevos modelos de trabajo para que las compañías funcionen en un mundo altamente distribuido y habilitado digitalmente. La desconexión física de las empresas y sus empleados requiere la adopción de nuevas tecnologías para mantener la continuidad del negocio y ofrecer mejores experiencias para todos.

Se propone un plan estratégico para la empresa Tarjeta Naranja que le permita a través de acciones concretas, desarrollar una modalidad de trabajo remota como solución para evitar la proximidad y la interacción física en tiempos de riesgo, logrando una coordinación más efectiva del trabajo y de la entrega de información confiable en tiempo real. Significando esto, un ahorro en los costos fijos.

Antecedentes

Se presentan a continuación los antecedentes que se tienen en cuenta en la consecución del trabajo:

En primera instancia se toma en consideración el trabajo de (Gaona & Jimenez, 2015), como antecedente internacional, en donde los autores desarrollan una planificación estratégica en forma continua y apoyada con diversas acciones. Llevan a cabo encuestas (a los clientes) y entrevistas (a los gerentes) para recabar información, definir las problemáticas y proponer las estrategias. A modo de conclusión proponen un plan estratégico-financiero con la incorporación de tarjetas de créditos para sus clientes.

Por otro lado, el autor (Agrobanco, 2017), desarrolla un plan estratégico para incorporar nuevos productos en su cartera crediticia dirigidos a satisfacer las necesidades de los productores en cuanto a inversión y capital de trabajo. Como objetivo financiero, propone lograr un crecimiento sostenible del Banco, incrementando su rentabilidad a largo plazo.

Por último, se considera el trabajo de (Martinez, 2014), quien desarrolla una Planeación estratégica para una organización descrita, que le permitió eficientizar la administración y otorgamiento de micro créditos, así como incrementar la operatividad, y

tener un crecimiento real en el patrimonio. Esta planeación le permitió a la institución optimizar los tiempos de respuesta a la demanda crediticia, contar con un mejor control en el flujo de efectivo con informes oportunos de los Estados Financieros.

Relevancia del caso

En función de lo detallado precedentemente, queda asentada la importancia de implementar un plan estratégico en Tarjeta Naranja ya que, si bien demuestra solidez y muy buen posicionamiento en el mercado, posee oportunidades de adaptarse más aun al contexto y exigencias del sector, reduciendo costos fijos.

A través de esta herramienta, se podrán identificar los costos que la empresa puede comenzar a disminuir, logrando un modelo de trabajo distinto al que mantiene actualmente, estableciendo indicadores que le permitan medir la evolución del proceso, logrando ser eficiente en todos los sectores de la compañía.

Análisis de Situación

Análisis PESTEL

Esta herramienta permite conocer el entorno externo de la empresa a través del análisis de diferentes factores como el Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.

> *Factores Políticos*

El país se encuentra sumergido en una crisis política, agudizada por las dificultades económicas y por las consecuencias originadas por las acciones tomadas para controlar los contagios de Covid 19, los cuales van en aumento debido a la llegada de la tan mencionada segunda ola.

La elevada inflación, los controles cambiarios y la incertidumbre política frenará el ritmo de recuperación, mientras que las renegociaciones prolongadas de la deuda y los riesgos relacionados con la pandemia nublan las perspectivas señala (Infobae, 2021).

En ese sentido el gobierno del presidente Alberto Fernández analiza diferentes escenarios con el fin de llevar adelante distintas acciones que permitan mitigar los efectos producidos por la pandemia del Coronavirus.

De esta manera, de acuerdo a lo publicado por (Clarín, 2021) se generan diferentes movilizaciones en contra de la medida sanitaria y se generan disturbios. Los manifestantes plantean la necesidad de movilizarse para concurrir a sus trabajos, como también la necesidad de mantener la presencialidad en las escuelas, entre otras cosas.

En medio de estos problemas de acuerdo a lo publicado por (Infobae, 2021), la imagen del gobierno sigue en descenso, el ICG (Índice de Confianza del Gobierno) de abril fue de 1,73 puntos, con una disminución de 2,9% respecto de marzo. El valor actual se coloca 12% por debajo del correspondiente al último mes de la administración de Mauricio Macri (ICG diciembre de 2019 = 1,97).

La crisis política es muy profunda, continúan las disputas casi permanentes con la oposición. Gran parte de la sociedad, los comercios y empresas reclaman planes estructurales de ayuda y soluciones que no llegan.

> *Factores Económicos/Sociales.*

Argentina es una de las economías más grandes de América Latina, con un Producto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente US\$450 billones. Sin embargo, la volatilidad histórica del crecimiento económico ha ido en contra del desarrollo del país. La pandemia de

Covid 19 y el aislamiento social como forma de combatirla agravaron la situación. La pobreza urbana en Argentina sigue siendo elevada alcanzando un 42,9% de la población en el segundo semestre de 2020, con un 10,5% de indigencia y una pobreza infantil (niños menores de 14 años) del 57,7% pública (Banco Mundial, 2021).

De acuerdo al portal (La República, 2021), el Estimador Mensual de la Actividad Económica del primer mes del año registró una contracción de 2% frente al mismo mes de 2020. Y agrega que, la variación interanual indica que se cumplieron 18 meses consecutivos de contracciones.

El otro gran tema (y principal foco de la política económica) es la inflación. El ritmo de avance de los precios se mantuvo contenido durante 2020 en el marco de la recesión económica y de las políticas de congelamiento y control de precios y tarifas impulsadas por el Gobierno. La inflación pasó de un registro anual de 53,8% en diciembre 2019 a una tasa de 36,1% en diciembre 2020 con pronósticos de aumento para el año 2021 mencionado (El Economista, 2021).

Las proyecciones de bancos y consultoras indican que la economía argentina cerrará el año con una inflación de 46% y el dólar se ubicará en \$118,81 en el mercado oficial y \$164.12 para el informal, de acuerdo al último relevamiento mensual realizado por Focus Economics para América Latina entre consultoras y bancos locales.

En este contexto, (Pedotti, 2021) plantea que el financiamiento de los hogares seguirá apuntalado por los programas Ahora 12 y 18. Y agrega que, el gobierno buscará reactivar el consumo con el financiamiento de las tarjetas de crédito a tasas subsidiadas.

En este sentido el economista (Arnau, 2021) plantea que, la economía argentina ha perdido la capacidad de generar empleo y hoy hay menos trabajadores de los que había en 2015. Y agrega además que, en los aglomerados urbanos: 716 mil personas perdieron su trabajo y 494 mil dejaron de buscarlo en el año 2020. A nivel país, posiblemente han quedado fuera del mercado laboral por lo menos un millón y medio de trabajadores.

> *Factores Tecnológicos*

Mientras los países trabajan por contener y enfrentar la pandemia, muchos consideran a la tecnología como la posible salvadora en este contexto adverso. Gran parte de las innovaciones tecnológicas están viviendo una aceleración en sus desarrollos y mejoras. Según publica (López Casarín, 2020) para el sitio el Economista México, desde el trabajo remoto y los eventos virtuales hasta el big data de monitoreo del virus, las tecnologías que quizá sólo eran familiares para una comunidad tecnológica reservada, ahora se encuentran siendo utilizadas y buscadas por muchos.

En este sentido resulta importante lo expresado por (Arenas, 2021), que según los especialistas, el tráfico de internet para conectarse a plataformas de correo electrónico, *streaming*, redes sociales y videoconferencia aumentó en un 30 %.

En este marco cobra importancia lo planteado por (Lanzafame, 2021) la pandemia de Covid 19 aceleró los tiempos de la digitalización. La necesidad de conexión remota para el trabajo a distancia y la popularización del comercio electrónico hicieron que la mayoría de las empresas modifiquen su mirada respecto de los plazos y tomen decisiones estratégicas sobre el uso de la tecnología.

Mientras tanto, en Argentina, el Gobierno impulsa la industria de la economía del conocimiento en Santiago del Estero. El ministro Kulfas y el gobernador Gerardo Zamora inauguraron un Instituto Tecnológico provincial que impulsará el desarrollo de las cadenas de valor regionales y la mejora de la competitividad de las PyMEs (Argentina.Gob, 2021)

La combinación de tecnologías como el aprendizaje la visión artificial, la robótica, los sensores y tecnologías portátiles, los asistentes digitales inteligentes y la computación espacial con realidad aumentada y virtual crearán un sistema autónomo que permita el intercambio de información desde cualquier fuente a cualquier destino y, particularmente en el trabajo remoto, desde y hacia el hogar.

> *Factores Ecológicos*

En las últimas décadas, la bandera de la ecología ha sido agitada por marcas, anunciantes, partidos políticos, verdes, movimientos, etc. La Ecología Digital se ha transformado en el gran reto del siglo. La basura digital aumenta exponencialmente cada año sin un destino claro. Resulta fundamental fomentar iniciativas empresariales y mejorar la información que recibe el consumidor para que tome conciencia y haga el esfuerzo.

En Argentina se observa que las empresas que realizan acciones para ayudar a preservar el medio ambiente van tomando mayor preferencia entre los consumidores, que cada vez más demandan que los productos sean lo más amigables posible con el entorno.

En este sentido (Lacube, 2021) expresa que los hábitos de consumo cambiaron durante la pandemia. Los consumidores se replegaron en sus hogares y desarrollaron nuevas formas de consumir más vinculadas a una vida sana y más saludable.

Y agrega que para el 2021 según Gonzalo Latugaye, Brand Director de la plataforma Tiendanube, se advierten tendencias marcadas como un auge en los productos ecológicos y una inclinación de los usuarios hacia marcas que realicen acciones tendientes a la preservación ecológica del medio ambiente (Lacube, 2021).

Por otra parte, de acuerdo a lo informado por (Slotnisky, 2021) según un informe de la consultora Nielsen, el 75% de los consumidores globales dicen que definitivamente cambiarían sus hábitos de consumo para reducir el impacto ambiental. Además, para el 83% de los *millennials* es extremadamente o muy importante que las marcas tengan acciones vinculadas al cuidado del medioambiente.

Como se ve, los nuevos hábitos de consumo y la toma de conciencia del público consumidor respecto de la necesidad del cuidado del medio ambiente, generan un importante desafío para las empresas que necesitan redefinir sus políticas y dirigirse a aumentar sus inversiones en acciones que permitan la protección del medioambiente.

> *Factores Legales*

En materia legal, el presidente ha emitido nuevos DNU (Decreto de Necesidad y Urgencia) con nuevas restricciones para la provincia de Bs As, como una forma de restringir la circulación de las personas, y controlar los contagios de Covid-19 que aumentan rápidamente.

En este sentido existen luchas judiciales entre el oficialismo y la oposición debido a las diferentes decisiones presidenciales. Al respecto resulta importante lo planteado por (Uría, 2021) que expresa que el Jefe de Gobierno de la Ciudad de Bs. As., impugnó judicialmente el decreto del presidente Alberto Fernández que instauraba nuevas restricciones para frenar la segunda ola de coronavirus y logró un triunfo circunstancial: un juez porteño habilitó las clases presenciales en la Capital Federal.

Y agrega que así, la grieta mediante, continúa la pelea política en los tribunales y se hace difícil pensar en una Justicia realmente independiente de los demás poderes, fácticos o institucionales (Uría, 2021).

La Justicia porteña ordenó a la Ciudad suspender el cobro del impuesto a las tarjetas de crédito. El polémico impuesto fue creado por el gobierno de Rodríguez Larreta con la excusa de que se le redujo la porción de la Ciudad de la Coparticipación Federal. La polémica medida generó una catarata de denuncias judiciales. Hasta el Banco Central de la República Argentina había alertado que la Ciudad no tenía potestad para crear un gravamen de estas características señala el sitio (Minuto Uno, 2021)

El Gobierno anuncia en el Decreto 39/2021 de Emergencia en materia ocupacional considerando la protección de trabajadores y trabajadoras. Por lo que, en el artículo 1 de este decreto, amplía hasta el 31 de Diciembre del 2021 a emergencia pública en materia ocupacional declarada por el Decreto de Necesidad y Urgencia N°34/19 y ampliada por sus similares Nross. 528/20 y 961/20.

Por último, en el artículo número 5 se detalla que durante esta emergencia ocupacional, en los casos de despidos sin justa causa, el trabajador o trabajadora afectada, tendrá derecho a percibir el doble de indemnización correspondiente, en los términos del citado Decreto de Necesidad Y Urgencia N°34/19. (Boletín Oficial, 2021)

Análisis de la Industria (Cinco Fuerzas de Porter)

> La Amenaza de ingreso de nuevos competidores

En el mercado financiero las barreras de ingreso de nuevos competidores son altas y están dadas por diversos factores. Uno de ellos es la importante inversión inicial necesaria para ingresar al mercado, además del riesgo que genera la actividad.

Otra importante barrera de ingreso está dada por el prestigio que poseen las actuales empresas que componen la industria, lo que dificulta en gran medida a una nueva empresa ganar la confianza y preferencia de los consumidores.

Por lo expuesto anteriormente, se puede determinar que los clientes de la industria poseen un nivel alto de lealtad y fidelidad en relación a cada una de las empresas que componen la industria financiera. El grado de confianza, va a estar definido por el valor agregado que se genera en la experiencia de cada uno de sus clientes, dificultando en muchas ocasiones el ingreso de nuevos competidores. Entonces, se puede concluir que la amenaza de ingreso de nuevos competidores a este mercado es baja.

> Poder de negociación de los Proveedores

Las empresas de tarjetas de crédito son proveedoras de un servicio financiero por lo que no poseen proveedores como una empresa que comercializa productos físicos para producir un bien elaborado. En este sentido, los proveedores de estas empresas son aquellos que brindan productos y servicios diferentes al rubro principal de la industria, y dan soporte al negocio principal o a la actividad diaria de la empresa.

Además, las empresas proveedoras poseen un considerable menor tamaño y son fácilmente sustituibles.

En función a lo planteado anteriormente el poder de negociación de los proveedores es bajo.

> *Poder de negociación de los Consumidores*

En el análisis de este punto es importante tener en cuenta que los clientes de las empresas de tarjetas de crédito son personas físicas, tenedores de la tarjeta, que representan para las empresas una pequeña cantidad de ingresos en relación con sus ventas totales.

Esta característica, y el hecho de que para muchos usuarios de tarjeta es el único medio con el que cuentan para poder financiar sus compras, hacen que el poder de los consumidores sea bajo.

Se puede determinar que el costo que recae en el cliente al momento de cambiar de financiera no es alto. Pero lo que empuja a este a continuar con su compañía y no optar por efectuar el cambio es el riesgo de perder la antigüedad, seguridad de sus datos y la confianza adquirida con la empresa.

Al hablar del perfil del cliente, se abre un abanico bastante variado. En relación a las edades, son personas que tienen entre 18 hasta más de 65 años, distribuidas en hombres y mujeres. Sus ingresos van desde los \$40.000 hasta más de \$200.000 mensuales. En cuanto a los estudios alcanzados, en la mayoría de los casos, se trata de personas con estudios terciarios o universitarios terminados y en cuanto a sus gustos son muy variados y dependen de sus necesidades, edad, género, cultura, entre otros.

> *La Amenaza de ingreso de productos sustitutos*

En este caso, un producto sustituto de la tarjeta, son los créditos personales ofrecidos por bancos o entidades financieras.

En este sentido, la diferencia con las tarjetas de crédito radica en que la gama de beneficios brindados por las tarjetas es más amplia, ya que además de la financiación dan la posibilidad de no manejar dinero efectivo a la hora de la compra, lo que genera una importante ventaja, por lo que la amenaza de éste factor se considera baja.

Si se profundiza aún más en las ventajas extras que brindan las tarjetas de crédito, en relación a los créditos personales, se encontrará una amplia variedad de descuentos adicionales, beneficios en comercios puntuales, promociones de cuotas sin intereses y regalos por compra en fechas especiales. Cabe mencionar también que velan por un alto grado de fidelización hacia los clientes, traducido, por ejemplo, en el saludo por el día de su cumpleaños.

> *La Rivalidad entre Competidores*

El mercado de tarjetas de crédito es realmente complejo y competitivo, donde los planes de financiación ofrecidos y los intereses financieros son los factores más importantes a la hora de que el consumidor prefiera una u otra, es decir, la oferta de planes largos con bajo interés seducen a los que necesitan financiar sus compras a través de las tarjetas de crédito.

La solidez financiera, soportado por convenios con bancos multinacionales hace que las empresas que conforman esta industria puedan ofrecer importantes servicios financieros diferenciales a sus clientes, lo que acrecienta la permanente competencia del sector.

Aspectos	Uala	Brubank	Mercado Pago
Año de fundacion	2017	2017	2004
Capital	USD \$194M	USD \$12.8M	USD \$2 mil millones
Información	Ualá es una fintech argentina de banca digital que ofrece una app para facilitar el control de gastos y pagos, así como una tarjeta de débito Mastercard internacional. La startup ya cuenta con más de 2 millones de usuarios en dicho país, y en septiembre del 2020, anunció su ingreso al mercado mexicano.	Brubank es una fintech argentina que ofrece una app de banca móvil en la que puedes ahorrar en pesos y dólares y asociarlo a una tarjeta de débito Visa, hacer un cambio entre dólares estadounidenses y pesos argentinos, depósitos a plazo fijo y sacar préstamos personales.	Mercado Pago es una fintech argentina que forma parte de Mercado Libre, la (ex) startup de Argentina más grande del país y la región. La startup ofrece una plataforma de pagos digitales que tiene presencia en varios países de Latam.

Fuente: (STARTUPEABLE, 2020)

Análisis de la Cadena de Valor

A través de esta herramienta es posible analizar el entorno interno de la empresa considerando las actividades generadoras de valor, divididas en Actividades Primarias y Actividades Secundarias.

> *Actividades Primarias*

- Logística de entrada y Almacenamiento

Tarjeta Naranja no posee una logística interna convencional, ya que no poseen materias primas que necesiten movilizar para luego convertirse en un producto final.

En este aspecto la logística interna se reduce a la ejecución de los procesos necesarios para el movimiento de material de apoyo al negocio principal, y aquellos insumos para las actividades secundarias, con procesos claramente definidos. Cuando el cliente solicita la tarjeta y es aprobada, la misma puede ser enviada al domicilio, en ese caso demora entre 12 y 15 días o retirarla en la sucursal con una demora de entre 5 y 6 días hábiles.

- Operaciones

En Tarjeta Naranja, las operaciones no están relacionadas con la transformación final de un producto como tal, sino que giran en torno a todas las actividades que se deben realizar para que cada oficina lleve adelante las actividades necesarias para el logro de los objetivos los objetivos del negocio principal, como de aquellos que permiten las actividades diarias de la organización.

- Logística de Salida

La actividad que implica este tipo de logística para la empresa, se orienta a la distribución de los resúmenes, que actualmente es, en un gran porcentaje de forma digital. Por otro lado, la actividad de la distribución de los plásticos ya sea a nuevos clientes o a los ya existentes debido a vencimiento y renovación garantizando la seguridad y la entrega eficiente de los mismos.

- Marketing y Ventas

Para este tipo de empresas la publicidad es muy importante, y brinda un significativo apoyo a las ventas de la compañía.

En este sentido, la empresa realiza publicidades creativas e innovadoras a través de gran cantidad de canales, buscando la mayor captación de clientes con la presentación de nuevos productos, y la promoción de novedades de manera permanente.

Cuenta además con el desarrollo de Marketing digital permanente, donde emplea herramientas de cross-selling que permiten el aumento de las ventas.

- Servicio Post Venta

Para esta empresa el servicio de Post Venta está relacionado con el Servicio de Atención digital, telefónica y personal que brinda la compañía a sus clientes, donde recibe consultas, sugerencias, reclamos, que debe atender, derivar o solucionar.

La empresa trata de mantener una relación especial con sus clientes, y el objetivo es anticiparse a sus necesidades ofreciendo servicios que brindan rápida solución, y lo hacen escuchando a los clientes a través de numerosos canales.

- > *Actividades Secundarias*

- Compras/ Abastecimiento

El área de abastecimiento principal está relacionado con los proveedores de los servicios e insumos necesarios para el desarrollo de las actividades *core* del negocio, y en un segundo orden se encuentran los proveedores de soporte para la operatoria de la empresa.

Cabe señalar que la empresa trabaja junto con proveedores que comparten sus convicciones y principalmente, su ética. Con el objetivo de potenciar juntos la sustentabilidad, a través de cláusulas enfocadas en aspectos éticos, sociales, laborales, de derechos humanos, medioambientales y técnicos.

Además, mantiene una política de consumo responsable y compras inclusivas a través de la selección de productos que por sus características poseen valor social o ambiental agregado.

- Desarrollo Tecnológico

La empresa mantiene un desarrollo tecnológico muy importante ya que viene desarrollando un proceso de transformación, con foco en la evolución del modelo de atención y en la experiencia del cliente *omnicanal* digital.

Cuentan con sucursales donde la atención personal se ajusta con la interacción digital para resolver en el primer contacto sus gestiones y cuentan con lugares cómodos para trabajar con tablets, terminales de autogestión.

En 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, cargar crédito en el celular y en las tarjetas de transporte en 21 de las 23 provincias del país, entre otras cosas.

Cabe destacar que la tecnología les permite interactuar eficientemente con los clientes y la comunidad por diferentes medios como los canales online, líneas directas las 24hs, redes sociales

- Recursos Humanos

En este punto la empresa mantiene importantes acciones promoviendo ambientes laborales donde las personas se sientan libres para expresarse y ser auténticas, siempre instando a conservar diálogos profesionales y abiertos.

Por otra parte, están convencidos de que el principal diferenciador está en su cultura. Por eso buscan personas con perfiles disruptivos, flexibles, con tolerancia a la incertidumbre y visión exponencial del futuro. Personas reflexivas que contribuyan con nuevas ópticas y forma de hacer, tanto a la compañía como a los proyectos que integran.

En 2019 la empresa volvió a conseguir el 2do puesto en el ranking internacional Great Place To Work que evalúa y premia los mejores ambientes laborales del mundo y del país.

- Infraestructura

Actualmente posee gran infraestructura con 202 sucursales distribuidas en todas las provincias del país. En 2019 inauguraron 8 sucursales del Futuro que cuentan con lugares cómodos para trabajar con tablets, terminales de autogestión y murales de video interactivos, con asistencia de los colaboradores

Posee una robusta fortaleza financiera, basada en su posición de liderazgo en Argentina como la principal entidad emisora de plásticos a nivel nacional y la marca líder en el interior del país.

Diagnóstico Organizacional

> Análisis FODA

Tabla 1: Matriz FODA

INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte imagen comercial por gran trayectoria. • Importante prestigio y reconocimiento. • Presencia con sucursales en todo el país. • Permanente búsqueda de innovación en oferta de productos financieros a clientes. • Facilidad al acceso a poseer una tarjeta de crédito. • Importante estructura financiera. • Ambiente de trabajo flexible y participativo. • Excelente clima laboral para trabajar (Encuesta GPW). • Generación permanente de buenos vínculos con clientes. • Acciones permanentes de RSE. 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con la posibilidad de Tarjeta de Débito. • Mayor cantidad de planes de financiamiento con altos intereses. • Cobro de comisiones altas. • Aplicaciones de internet con inconvenientes. • Falta mejoras y actualización en sistema para la comunicación. • Demoras en el proceso de entrega de las tarjetas. • Necesidad de actualización y capacitación a líderes para la gestión de la importante estructura de colaboradores.
EXTERNO	

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Política del gobierno nacional con tasas subsidiadas para venta en 12 y 18 cuotas. • Aumento de hábitos de compra a través de internet. • Aumento del uso de canales de compras a través de equipos Smartphone para compras. • Economía inestable aumenta la necesidad de financiamiento de consumidores. • Posible expansión hacia mercados internacionales. • Posibilidad de nuevas alianzas. • Posibilidad de ampliar la oferta con una T. de Débito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarjetas emitidas por Bancos con mejores planes de financiación. • Crecimiento de los competidores actuales. • Pandemia Covid-19. • Importante crisis económica en el país • Alta recesión. Tasas de inflación en aumento. • Alta presión impositiva.

Fuente: elaboración propia

Análisis de Perfil Profesional

La situación que se está viviendo actualmente en el mundo ha dejado de manifiesto la necesidad de nuevos modelos de trabajo para que las organizaciones funcionen en un mundo altamente distribuido y habilitado digitalmente. La desconexión física de las empresas y sus empleados requiere la adopción de nuevas tecnologías para mantener la continuidad del negocio y ofrecer mejores experiencias para todos.

Tomando en consideración el análisis realizado, la empresa mantiene un importante desarrollo a lo largo de su cadena de valor, pero se muestra como una importante oportunidad aprovechar la significativa red digital con la que cuenta para desarrollar aún más la comunicación interna, con el objetivo de llegar de manera más eficiente a todas las áreas de la empresa a nivel nacional, y apoyarlo con un capacitación a líderes para brindarle herramientas que permitan capacitar y desarrollar a sus empleados con miras al logro más eficiente de objetivos

Naranja cuenta con importantes fortalezas, su fuerte imagen comercial, prestigio y trayectoria, son factores importantes que, junto a su presencia con sucursales en todo el país, hacen que obtenga un gran reconocimiento a nivel nacional.

Además, es una empresa que permanentemente está en busca de generar nuevos productos para sus clientes, como también estrechar buenas y nuevas relaciones a través de diversos canales.

Asimismo, su importante estructura financiera, la presencia en todo el país y el hecho de ser una de las principales empresas de tarjetas de crédito del mercado la convierten en una empresa hace tiempo ya consolidada y en permanente crecimiento.

Por otra parte, en cuanto a sus debilidades, si bien en general no posee cantidad de aspectos que necesiten ser desarrollados en cuantía, se plantea la necesidad de actualizar y hacer más eficiente los aspectos relativos a la comunicación interna con el objetivo de abarcar de manera rápida y precisa a todos los colaboradores repartidos en todas las zonas del país. Por otra parte, y relacionado con lo anterior también surge la necesidad de capacitar a los líderes en un liderazgo más formativo y que acompañe a los colaboradores hacia la motivación y desarrollo que facilite el cumplimiento de los objetivos.

En este momento el mercado brinda diferentes oportunidades para aprovechar con el objetivo de continuar el crecimiento comercial, en este sentido las más importante son los planes de 12 y 18 cuotas subsidiados por el gobierno que incentivan a un uso más habitual de las tarjetas, por otra parte, la crítica situación económica del país hace que las personas busquen la financiación a través de las tarjetas.

Además, los cambios en los hábitos de consumo que hacen aumentar las compras a través de internet desde la comodidad de la casa, como también la posibilidad de adquirir productos a través de los *smartphones*, entre otras son oportunidades reales que la empresa debe saber aprovechar

Estos conjuntos de fortalezas pueden resultar suficientes para contrarrestar posibles amenazas presentes en un mercado tan competitivo, en una economía con altas tasas de inflación y gran presión impositiva.

Marco Teórico

A continuación, se llevará adelante el desarrollo de las teorías de distintos autores, utilizadas como base para la elaboración de una planificación estratégica.

Planificación Estratégica

En el ‘Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público’ (Armijo, 2009) la Dra. Armijo Marianela, define a la planificación estratégica como:

...una herramienta de gestión que contribuye a la toma de decisiones de las organizaciones en torno a qué hacer en la actualidad y que camino debe tomar para lo que vendrá en el futuro. Esta herramienta le permitirá a la organización establecer un accionar para poder adaptarse a los cambios y a las demandas que impone el entorno y lograr una mayor eficacia y eficiencia en los bienes y servicios que se proveen.

Una particularidad fundamental de la planeación estratégica es que trata de una herramienta constante, no tiene fin, lo que conlleva a que una vez implementada requiera llevar a cabo un control. Así, se podrá medir el grado en que las metas y los objetivos planteados se cumplen (M, 2011)

Siguiendo la línea del pensamiento de este autor cabe destacar que toda acción llevada a cabo debe generar un impacto positivo logrando una ventaja en relación a sus competidores. Esta herramienta es la “estrategia”. Es importante mencionar que debe ser diseñada antes de llevar adelante la implementación de la misma. En esta ejecución, los encargados de implementarla tomarán decisiones sobre los distintos niveles funcionales, de negocios y corporativos de la organización. Además, se debe diseñar la estructura organizacional de manera integral, reforzando la cultura y los sistemas de control. (M, 2011)

Del mismo modo, las estrategias siempre deben estar alineadas con los principales objetivos de la misión de la organización. Es fundamental seguir un proceso congruente.

El modelo de planeación estratégica contiene 5 pasos fundamentales:

- 1) Escoger la misión de la organización y sus metas corporativas.
- 2) Llevar a cabo el análisis del entorno externo de la organización para detectar oportunidades y amenazas.

- 3) Llevar a cabo el análisis del entorno interno de la organización para detectar fortalezas y debilidades.
- 4) Dar valor a las oportunidades de la organización con el fin de disminuir la probabilidad de amenazas, utilizando estrategias que permitan explotar las fortalezas de la organización para enmendar las debilidades.
- 5) Ejecutar las estrategias.

En algunas organizaciones, el proceso de planeación estratégica es llevado a cabo cada año, lo que no quiere decir que la estratégica sea renovada todos los años. En ciertas ocasiones, se reestructura la estrategia en pos de lograr mejoras establecidas por los administradores.

Los planes estratégicos obtenidos mediante el proceso de planeación estratégica, se proyectan para un plazo de entre uno y cinco años, implementando las actualizaciones correspondientes cada año. Las organizaciones utilizan los resultados del proceso de planeación anual para retroalimentar el proceso de fondos para el año siguiente, determinando así una óptima asignación de recursos. (M, 2011)

Michael Porter en su libro Estrategia Competitiva (Porter, 2008) define 3 estrategias genéricas:

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

Se abordarán puntualmente dos de las tres estrategias mencionadas, la primera tomando el concepto abordado por el autor que destaca:

...El liderazgo en costos exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras. Tales objetivos no se cumplirán si los directivos no prestan una atención esmerada al control de costos. En toda la estrategia el tema central lo constituyen los costos bajos frente a los de la competencia, pero no deben descuidarse la calidad, el servicio ni otros aspectos.

Acorde a la segunda estrategia genérica de diferenciación, Michael Porter señala que:

...Conviene precisar que la estrategia de diferenciación no sólo permite prescindir de los costos, sino que constituye el principal objetivo estratégico. Cuando se logra la diferenciación, se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio...

La Estrategia de Reestructuración según lo planteado en (M, 2011) sigue dos pasos: 1) agilizar la jerarquía de autoridad y reducir al mínimo el número de niveles de la misma, y 2) disminuir el número de empleados para bajar los costos de operación. La Reestructuración puede ser necesaria por distintas razones, en ciertas ocasiones, el entorno o la industria del negocio sufre modificaciones imprevistas, excesos de capacidad por falta de demanda de clientes en los bienes y servicios que ofrece la empresa, entre otros.

En determinadas ocasiones las empresas, a pesar de tener una posición sólida, deciden reestructurarse porque simplemente optan por aumentar su ventaja competitiva y llevar la delantera a sus rivales. Es muy frecuente que sea vean obligadas a optar por esta estrategia de reestructuración y despedir a sus empleados por no llevar de manera exhaustiva el control de las operaciones que tienen a cargo o por no haber podido aplicar los cambios a sus estrategias y estructuras durante un periodo de tiempo determinado que les permitirían adaptarse a los cambios constantes.

Diagnóstico

Una vez efectuado el análisis externo, se puede determinar el escenario actual de las empresas de la industria financiera, como así también, las observaciones resultantes del análisis interno de Tarjeta Naranja. Pudiendo determinar distintas conclusiones.

Si bien la empresa Tarjeta Naranja posee competidores en el mercado actual, es importante destacar su fuerte imagen comercial en relación a las demás. La trayectoria a lo largo del tiempo genera un diferencial importante a la organización, además de su marcada presencia, con sus más de 200 sucursales distribuidas de manera estratégica en todo el país. Así mismo, podemos resaltar su constante búsqueda de innovación en los productos que ofrece, logrando cautivar a un público de diversas edades aumentado de manera exponencial su cartera de clientes.

Otra de sus fortalezas, es el fácil acceso que tienen los potenciales clientes para acceder a una tarjeta de crédito con muy buena financiación. A lo largo del tiempo Tarjeta Naranja, supo adaptarse a todos los procesos de transformación digital implementando un modelo de experiencia del cliente omnicanal. En relación a sus sucursales, la atención presencial está orientada a la autogestión, posibilitando al cliente utilizar tablets para realizar todo tipo de trámites y gestiones.

Tarjeta Naranja cuenta con una modalidad de trabajo totalmente flexible, predominando fuertemente la participación de cada uno de los colaboradores en el aporte de ideas a la hora de encarar un nuevo proyecto.

Se puede reconocer como una de sus principales amenazas, la crisis política y económica por la que atraviesa el país a raíz de la Pandemia por COVID-19, acompañada de un aumento sustancial de competidores que ofrecen tarjetas de crédito con mejores planes de financiación a largo plazo.

Dado que no se espera una tendencia de mejora en relación a la crisis mencionada anteriormente, es necesario que Tarjeta Naranja implemente un plan estratégico de reestructuración, teniendo como principal objeto el aumento de la rentabilidad operativa. Además, considerando el crecimiento inflacionario mencionado en el análisis de situación, y el decrecimiento de las ventas expresado en los estados de resultado de la empresa, se debe llevar a cabo un plan de acción que impacte directamente en la reducción de los costos que tiene actualmente, logrando de esta manera el aumento de la rentabilidad.

Plan de Implementación

Para poder llevar a cabo este proyecto, es necesario realizar una serie de acciones que le permitirán a Tarjeta Naranja aumentar su rentabilidad disminuyendo sus costos. Dentro de estas acciones, se propone implementar el Teletrabajo como solución efectiva para disminuir los gastos que se generan mediante el uso de las instalaciones físicas que posee la empresa. Es importante mencionar que el hecho de que Tarjeta Naranja adopte una modalidad de trabajo virtual, permitirá que cada empleado pueda llevar a cabo su jornada laboral desde cualquier lugar. Esto no solo impacta en una disminución de costos para la empresa, sino que también genera un valor agregado para el empleado permitiéndole reducir sus gastos

mensuales y realizar su trabajo con mayor satisfacción, afectando positivamente a su productividad. Se plantea implementar como herramienta de reducción de la estructura de la empresa el retiro voluntario, buscando que aquellos empleados cuyos puestos se vieron afectados por la pandemia, tomen esta medida de retiro. Llevar a cabo la contratación de un servicio especializado en Call Center, que le permita reducir los gastos que requiere contar con este servicio puertas adentro de la empresa, no solo a nivel estructura, sino también los relacionados al mantenimiento de sistemas específicos, plataformas virtuales, y demás componentes que dicho servicio necesita. Tanto la Misión como la Visión de la empresa se encuentran alineadas a la propuesta, por lo que, no es necesario modificarlas.

Objetivo General:

Aumentar un 3% la rentabilidad de la empresa Tarjeta Naranja para finales del 2024, teniendo en cuenta la alcanzada en el 2019, mediante la aplicación de un plan estratégico que tiene como finalidad la reducción de sus costos fijos.

Justificación:

Según los datos extraídos de los Estados Financieros de Tarjeta Naranja la rentabilidad operativa fue de un 11% en el año 2018 y de un 7% en el año 2019. A pesar de que en este último tiempo se intensificaron los volúmenes de ventas mediante la Tienda Naranja que posee millones de transacciones realizadas, no se logra un aumento de la rentabilidad. Por lo que se propone, mediante la aplicación de un plan estratégico disminuir los costos fijos de la empresa.

Se observa una caída en la rentabilidad del año 2019 con respecto a la del 2018, disminuyendo en un 4%. Por lo planteado anteriormente, se estima que una vez implementada la propuesta, la rentabilidad aumente en un 3% con respecto a la del 2019, para finales del 2024.

Otro dato a tener en cuenta, es que según el artículo (iProUP, 2020) el país muestra sus principales indicadores en rojo: la inflación crece al 3,6% mensual, el desempleo trepó hasta el 11% y el PBI se desplomó casi 10% durante 2020. Dado este contexto económico, el panorama respecto a los ingresos por ventas puede verse algo obstruido, y es por eso que se afirma la necesidad de avanzar en una estrategia de reestructuración que le permita a la empresa disminuir sus costos fijos logrando así aumentar su rentabilidad.

Como parte del proyecto planteado se espera comenzar con acciones que involucren a toda la Empresa.

Objetivos Específicos:

1. Reducir un 20% los costos fijos de la empresa por el uso de las instalaciones físicas para diciembre del 2024, implementando un proceso de reingeniería de Teletrabajo.

Justificación:

Conforme a los datos expuestos en el Estado Financiero del año 2019, los costos generados por la utilización de las sucursales e instalaciones de Naranja, entendiéndose los gastos por energía eléctrica, gas y comunicaciones, gastos de limpieza y útiles y papelería incluidos dentro de la cuenta otros egresos operativos, representaron un gasto total de \$574.421.000, por lo que se propone en este objetivo reducir un 20% de estos costos, implementando el Teletrabajo como solución efectiva.

El teletrabajo, proporciona distintas soluciones para las empresas que deciden adoptar esta modalidad de trabajo. Joan Pons, CEO de EffiWork en una nota para (ORH, 2020) declara que el Teletrabajo, además de sus otras ventajas en términos de productividad o conciliación, supone importantes ahorros tanto para la empresa como para el propio trabajador, incluso en los casos de teletrabajo parcial. Por esta razón, su escalado puede ayudar no solo a hacer a las organizaciones más sostenibles y rentables, sino también a incrementar el grado de satisfacción de sus empleados.

2. Reducir un 4% los gastos por pago de sueldos y cargas sociales para finales del 2024, mediante el ofrecimiento de retiro voluntario.

Justificación:

Partiendo de los datos del Estado Financiero del año 2019 de Tarjeta Naranja, se observa un total de \$4.400.500.000 invertidos en pago de sueldos y cargas sociales, siendo este el gasto más alto de los que conforman la cuenta gastos de personal que muestra el estado financiero de la empresa en ese año. Una de sus principales causas está aparejada a la cantidad de empleados que tiene, superando los 3.000 en los últimos años.

A raíz de la pandemia, la gran mayoría de los empleados con puestos de Atención al Cliente presencial de las Sucursales de Tarjeta Naranja se vieron afectados por el contexto debiendo migrar a otro tipo de tareas a raíz del confinamiento. Con este objetivo, se intenta reducir la estructura de colaboradores de la empresa que se vieron afectados por este contexto, induciéndolos a optar por un retiro voluntario.

Una nota publicada en (elDirarioAr, 2020) señala que, en un contexto de desplome de la actividad generado por la pandemia de coronavirus, las medidas oficiales para prohibir los despidos sin causa justa y duplicar la indemnización no alcanzaron para contener la pérdida de puestos de trabajo. Según un relevamiento que hizo elDiarioAR entre las 100 empresas principales de la Argentina en términos de facturación, las compañías apelaron herramientas como retiros voluntarios, jubilaciones anticipadas y cierto tipo de suspensiones para ajustar sus dotaciones y generar un ahorro de costos.

3. Disminuir un 30% los gastos por servicios del Call Center de Tarjeta Naranja para finales del 2024, llevando a cabo una tercerización de esta área de la empresa.

Basándonos en los datos del Estado Financiero de Tarjeta Naranja del año 2019, dentro de la cuenta egresos directos por servicios se observa un gasto por servicios de Call Center de \$393.437.000, incrementándose en un 18% respecto al total reflejado en el Estado Financiero del año 2018. El hecho de que Naranja no cuente con un servicio tercerizado que lleve a cabo la gestión del Call Center, genera un egreso que podría verse reducido reestructurando dicho proceso de la empresa contratándolo de manera externa.

El artículo de (Tcontacto, 2021) menciona que, si bien el aumento del tamaño de la empresa genera un aumento en sus ganancias, las compañías tienen la necesidad de contratar mayor personal a fin de mantener una estructura de trabajo estable que le permita brindar un servicio eficiente. Sin embargo, incrementar el personal, trae aparejado un aumento en los costos de la empresa, como los gastos de salario, seguros, beneficios, etc. Teniendo como objetivo la disminución de sus costos fijos, resulta lógico pensar en contratar un call center a través de una subcontratación o tercerización de dicho servicio.

En los Anexos 8, 9 y 10 se adjunta el desglose de cada una de las cuentas referidas en los objetivos específicos.

Alcance:

- Alcance geográfico: Se plantea un alcance geográfico global que abarque a todas las sucursales que tiene actualmente Tarjeta Naranja distribuidas en todo el país.
- Alcance de contenido: Se plantea un alcance de contenido que involucra tanto a los estados financieros y contables de Tarjeta Naranja, como a todas aquellas herramientas que proporciona la planificación estratégica.
- Alcance temporal: Se plantea un alcance temporal de 3 años (2021- 2023).

Plan de Acción:

Se elabora un plan de acción para cada uno de los objetivos específicos:

Plan de acción para el objetivo específico 1:

En el siguiente programa se desarrollarán las acciones a realizar para lograr así la implementación del Teletrabajo como medida correcta para el logro de este objetivo. En este desarrollo participarán las distintas áreas que tienen incidencia en este proceso de migración a una nueva modalidad de trabajo, como así también el líder del proyecto que tendrá la responsabilidad de cada una de las acciones. El período de tiempo del programa es de 4 años y se necesita disponer de distintos recursos que le permitan lograrlo satisfactoriamente. Se propone que de manera inicial que 700 empleados adopten esta modalidad de trabajo, asegurando que cuenten con los elementos de trabajo y accesos necesarios. Se incorporarán índices de medición que permitirán evaluar la efectividad de manera integral de la nueva modalidad implementada.

Plan de Acción 1: Objetivo Específico 1

N°	Acción	Tiempo		Recursos				
		Inicio	Fin	Humanos		Físicos	Terceros	Económicos
				Responsable	Área			
1.1	Contratar Licenciado en Administración que llevará a cabo el proyecto	Agosto 2021	Septiembre 2021	Responsable del Proyecto / Gerente de Recursos Humanos	Recursos Humanos	Internet, Computadores Personales, Documentación Interna	-	Honorario del Administrador \$3.354.611,94 (Anexo 2)
1.2	Definir áreas y empleados que realizaran Teletrabajo	Septiembre 2021	Noviembre 2021	Gerente de Humanos	Recursos Humanos	Internet, Computadoras, Legajos y Documentación,	-	-

1.3	Diseñar y emitir comunicaciones dirigidas a los empleados que comenzaran con la nueva modalidad de trabajo	Noviembre 2021	Diciembre 2021	Gerente de Recursos Humanos	Recursos Humanos	Internet, Computadores Personales, Documentación Interna	-	-
1.4	Efectuar la compra de Notebooks y Sillas de oficina (700 unidades c/u)	Enero 2022	Enero 2022	Responsable del Proyecto / Gerente de Recursos Humanos / Gerente de Compras	Recursos Humanos / Compras	Internet, Computadoras.	Proveedor	Compra de Notebook: \$57.423.100 Compra de Sillas: \$8.120.000 (Anexos 3 y 4)
1.5	Capacitar en "Liderazgo Efectivo en el proceso de Transformación Digital" a Líderes y Mandos Medios	Enero 2022	Junio 2022	Responsable del Proyecto / Gerente de Recursos Humanos	Recursos Humanos	Internet, Computadoras Personales, Presentaciones	Consultora Evoltis	Honorario Capacitación \$580.800 (Anexo 5)
1.6	Verificar correcta conexión a Internet y accesos de cada empleado	Julio 2022	Julio 2022	Gerente de Sistemas	Sistemas	Internet, Computadoras, Softwares	-	No requiere
1.7	Implementar y Supervisar la nueva modalidad de trabajo en los equipos de trabajo definidos	Agosto 2022	Diciembre 2024	Responsable del Proyecto / Gerente de Recursos Humanos / Gerente General	RRHH / Gerencia General	Internet, Computadoras, Sillas, Manuales, Instructivos, Elementos de trabajo	-	* establecido en la actividad 1.3
1.8	Incorporar Índices de medición y evaluar la efectividad de la nueva modalidad de trabajo	Septiembre 2022	Diciembre 2023	Responsable del Proyecto / Gerente de Recursos Humanos / Gerente General	RRHH / Gerencia General	Internet, Computadoras Personales, Indicadores	-	*establecido en la actividad 1.3

Ilustración 1: Elaboración Propia

Plan de Acción para el objetivo específico 2:

La segunda táctica consiste en lograr reducir la cantidad de empleados de la empresa cuyas posiciones se vieron afectadas por la pandemia. Para lograrlo se llevará a cabo un atractivo programa de retiro voluntario que incluye, por ejemplo, contar con su Tarjeta Naranja sin costo por el resto de su vida. A fin de llevar de manera exitosa este objetivo será necesario contar con un experto en negociación que pueda participar las reuniones con cada persona que esté interesada a llevar adelante el retiro.

Plan de Acción 2: Objetivo Específico 2								
Nº	Acción	Tiempo		Recursos				
		Inicio	Fin	Humanos		Físicos	Terceros	Económicos
				Responsable	Área			
2.1	Diseñar un programa de Retiro Voluntario con beneficios atractivos	Enero 2022	Marzo 2022	Responsable del Proyecto / Gerente de Recursos Humanos	Recursos Humanos	. Internet, Computadoras Personales, Documentación Interna	-	*Honorarios del Administrador establecido en el Plan 1
2.2	Realizar comunicación desde RRHH a los empleados que se les ofrecerá el retiro voluntario	Abril 2022	Mayo 2022	Gerente de Recursos Humanos	Recursos Humanos	. Internet, Computadoras Personales, Presentación.	-	No requiere
2.3	Contratar experto en RRHH que lleve a cabo las negociaciones con cada empleado	Junio 2022	Junio 2022	Responsable del Proyecto / Gerente de Recursos Humanos	Recursos Humanos	. Internet, Computadoras Personales.	-	Honorario del Experto en RRHH \$3.938.698 (Anexo 6)
2.4	Realizar reuniones de negociación con los empleados involucrados	Julio 2022	Diciembre 2024	Responsable del Proyecto / Gerente de Recursos Humanos	Recursos Humanos	Internet, Computadoras Personales, Presentaciones, Refrigerio	Experto en RRHH	*Honorario del Experto en RRHH establecido en la actividad 2.3
2.5	Evaluar correcta aplicación del programa de Retiro Voluntario e identificar mejoras.	Julio 2023	Diciembre 2023	Responsable del Proyecto / Gerente de Recursos Humanos / Directorio	Recursos Humanos/ Directorio	Internet, Computadoras Personales, Presentaciones	-	*Honorario del Administrador establecido en el Plan 1

Ilustración 2: Elaboración Propia

Plan de Acción para el objetivo específico 3:

Por último, se propone llevar a cabo un de tercerización de los servicios de Call Center con el fin de reducir los costos que requiere dicha área. Se iniciaría realizando la migración del canal on-line de Atención al Cliente Telefónico de Tarjeta Naranja de manera telefónica. Se evaluará cuál será el proveedor que se contratará para que brinde este servicio tan importante para la empresa. Una vez realizado este cambio, se llevará a cabo una revisión de los resultados de las encuestas realizadas a los clientes al finalizar cada contacto para verificar el cumplimiento de los estándares de satisfacción.

Plan de Acción 3: Objetivo Específico 3								
N°	Acción	Tiempo		Recursos				
		Inicio	Fin	Humanos		Físicos	Terceros	Económicos
				Responsable	Área			
3.1	Búsqueda y contratación de empresa especialista en Call Center	Enero 2022	Febrero 2022	Responsable del Proyecto / Gerente de Recursos Humanos	Recursos Humanos	Internet, Computadoras Personales	-	*Honorarios del Administrador establecido en el Plan 1 Costo del Proveedor \$27.540.000 (Anexo 7)
3.2	Actualizar manuales de calidad y fichas de proceso	Enero 2022	Abril 2022	Gerente de Calidad	Calidad	Internet, Computadoras Personales	.	No requiere
3.3	Comunicar a toda la empresa la nueva decisión	Mayo 2022	Junio 2022	Director	Directorio	Internet, Computadoras, Presentaciones	.	No requiere
3.4	Comenzar con la atención on-line a través del servicio especializado en Call Center	Julio 2022	Diciembre 2024	Responsable del Proyecto / Gerente de Atención al Cliente	Atención al Cliente	Internet, Computadoras,	-	*Establecido en la acción 3.1
3.5	Analizar resultados de las encuestas de Satisfacción	Enero 2023	Diciembre 2023	Responsable del Proyecto / Gerente de Atención al Cliente / Gerente de Calidad	Atención al Cliente / Calidad	Internet, Computadoras, Indicadores	-	No requiere
3.6	Realizar acciones correctivas	Enero 2024	Julio 2024	Responsable del Proyecto / Gerente de Calidad	Calidad	Internet, Computadoras, Reportes	-	No requiere

Ilustración 3: Elaboración Propia

Diagrama de Gantt

A través de la siguiente herramienta, se exponen los tiempos necesarios para llevar a cabo cada uno de los programas de acción planteados.

Cronograma de Acciones																															
Programa	Actividades	Inicio	Fin	2021					2022					2023					2024												
				Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ag.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ag.	Sep.	Oct.	Nov.
1	1.1	Ago-2021	Sep-2021	█	█																										
	1.2	Sep-2021	Nov-2021	█	█	█																									
	1.3	Nov-2021	Dic-2021			█	█																								
	1.4	Ene-2022	Ene-2022				█																								
	1.5	Ene-2022	Jun-2022				█	█	█	█	█	█	█																		
	1.6	Jul-2022	Jul-2022										█																		
	1.7	Ago-2022	Dic-2024																												
	1.8	Sep-2022	Dic-2023																												
2	2.1	Ene-2022	Mar-2022				█	█	█																						
	2.2	Abr-2022	May-2022																												
	2.3	Jun-2022	Jun-2022																												
	2.4	Jul-2022	Dic-2024																												
	2.5	Jul-2023	Dic-2023																												
3	3.1	Ene-2022	Feb-2022				█	█																							
	3.2	Ene-2022	Abr-2022				█	█	█	█																					
	3.3	May-2022	Jun-2022																												
	3.4	Jul-2022	Dic-2024																												
	3.5	Ene-2023	Dic-2023																												
	3.6	Ene-2024	Jul-2024																												

Ilustración 4: Elaboración Propia

Presupuesto Final

En el siguiente cuadro resumen se exponen los costos utilizados para la inversión. Los mismos, poseen el ajuste de la inflación estimada a través de una investigación que propone el REM, a excepción del índice inflacionario del 2024 que se estima como promedio de los periodos 2021,2022 y 2023 dado que no está considerado en dicha investigación.

Además, estos valores están expuestos en moneda homogénea en miles de pesos, de esta forma permite coincidir con las cifras expuestas en el estado de resultado de Tarjeta Naranja, ya que serán los valores utilizados para realizar el flujo de fondo.

Costo de la Propuesta (cifras expresadas en moneda homogénea en miles de pesos)				
Período	2021	2022	2023	2024
Plan de acción 1				
1.1	\$437,86	\$1.000,84	\$943,65	\$972,24
1.4	-	\$91.760,34	-	-
1.5	-	\$813,12		-
Plan de acción 2				
2.3	-	\$815,70	\$1.538,19	\$1.584,80
Plan de acción 3				
3.1	-	\$7.711,20	\$14.541,12	\$14.981,76
Total	\$437,86	\$102.101,20	\$17.022,96	\$17.538,81
				\$137.100,85

Ilustración 5: Elaboración Propia

A continuación, se detallan los costos de la propuesta necesarios para cada plan de acciones expresados en su costo real:

En primera instancia se efectúa la contratación de un Licenciado en Administración, quien será el Responsable del Proyecto y acompañará a la empresa durante toda la inversión. Estará presente en cada una de las decisiones que los gerentes y miembros de la empresa deban tomar respecto a las acciones planteadas.

La contratación del profesional involucra una inversión de \$3.354.611,94

Plan de Acción 1:

- Compra única de Notebooks y Sillas para los empleados que realizaran Teletrabajo por \$91.760.340,00
- Capacitación dedicada a Líderes y Mandos Medios para el acompañamiento en el proceso de Transformación Digital, dictada por importante Centro de Formación de Córdoba \$813.120,00

Plan de Acción 2:

- Contratación de Licenciado en Recursos Humanos experto en negociación que acompañará al área de Recursos Humanos a llevar a cabo las reuniones que tengan como fin que un empleado opte por realizar el retiro voluntario \$3.938.698,00

Plan de Acción 3:

- Contratación de proveedor experto en Call Center que llevará a cabo este servicio en la empresa \$37.234.080,00

Cash Flow

En el siguiente cuadro se muestra el flujo de fondo proyectado para los años siguientes, actualizando ingresos y egresos por los índices de inflación correspondientes y calculando distintos indicadores financieros.

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: "TARJETA NARANJA"					
	2019 (M0)	2021	2022	2023	2024
INGRESOS					
POR SERVICIOS	\$ 16.869.165,00	24.797.672,55	34.716.741,57	45.826.098,87	62.323.494,47
POR FINANCIACION	\$ 20.503.702,00	30.140.441,94	42.196.618,72	55.699.536,71	75.751.369,92
POR INVERSIONES TRANSITORIAS	\$ 2.655.345,00	3.903.357,15	5.464.700,01	7.213.404,01	9.810.229,46
Plan de acción 1	\$ -	\$ -	\$82.751,09	\$109.231,44	\$148.554,76
Plan de acción 2	\$ -	\$ -	\$117.730,98	\$155.404,89	\$211.350,65
Plan de acción 3	\$ -	\$ -	\$80.969,33	\$106.879,52	\$145.356,15
TOTAL DE INGRESOS	\$ 40.028.212,00	\$58.841.471,64	\$ 82.659.511,70	\$ 109.110.555,44	\$148.390.355,40
EGRESOS					
POR SERVICIOS	\$ 1.978.292,00	\$ 2.908.089,24	\$4.071.324,94	\$5.374.148,92	\$7.308.842,53
POR FINANCIACION	\$ 9.672.419,00	\$ 14.218.455,93	\$ 19.905.838,30	\$ 26.275.706,56	\$ 35.734.960,92
RECPAM	\$ 4.908.122,00	\$ 7.214.939,34	\$ 10.100.915,08	\$ 13.333.207,90	\$ 18.133.162,74
CARGOS POR INCOBRABILIDAD	\$ 5.221.007,00	\$ 7.674.880,29	\$ 10.744.832,41	\$ 14.183.178,78	\$ 19.289.123,14
GASTOS DE PERSONAL	\$ 5.496.485,00	\$ 8.079.832,95	\$ 11.311.766,13	\$ 14.931.531,29	\$ 20.306.882,56
IMPUESTOS Y TASAS	\$ 4.081.119,00	\$ 5.999.244,93	\$ 8.398.942,90	\$ 11.086.604,63	\$ 15.077.782,30
GASTOS DE PUBLICIDAD	\$ 637.963,00	\$ 937.805,61	\$ 1.312.927,85	\$ 1.733.064,77	\$ 2.356.968,08
DEP DE ACT FIJOS Y AMORT INSTANG	\$ 1.133.142,00	\$ 1.665.718,74	\$ 2.332.006,24	\$ 3.078.248,23	\$ 4.186.417,59
OTROS EGRESOS OPERATIVOS	\$ 5.399.107,00	\$ 7.936.687,29	\$ 11.111.362,21	\$ 14.666.998,11	\$ 19.947.117,43
RESULTADO DE INV EN ASOC Y OTRAS	\$ 9.232,00	\$ 13.571,04	\$ 18.999,46	\$ 25.079,28	\$ 34.107,82
Plan de acción 1	-	\$437,86	\$93.574,30	\$ 943,00	\$ 972,00
Plan de acción 2	-	-	\$815,70	\$ 1.538,00	\$ 1.584,00
Plan de acción 3	-	-	\$ 7.711,00	\$ 14.541,00	\$ 14.981,00
TOTAL DE EGRESOS	\$ 38.536.888,00	\$56.649.663,22	\$ 79.403.305,50	\$ 104.687.768,47	\$142.375.365,11
UTILIDAD BRUTA	\$ 1.491.324,00	\$ 2.191.808,42	\$ 3.256.206,19	\$ 4.422.786,97	\$ 6.014.990,29
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 359.614,00	\$ 767.132,95	\$ 1.139.672,17	\$ 1.547.975,44	\$ 2.105.246,60
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 1.131.710,00	\$ 1.424.675,47	\$ 2.116.534,03	\$ 2.874.811,53	\$ 3.909.743,69

Inversión a realizar		- \$137.100,83			Rentabilidad 2024	2,63%
Flujo del período 1		\$1.424.675,47			Rentabilidad 2019	6,96%
Flujo del período 2		\$2.116.534,03			Diferencia	-4,33%
Flujo del período 3		\$2.874.811,53				
Flujo del período 4		\$3.909.743,69				

Ilustración 6: Elaboración Propia

PREMISAS GENERALES:
1. Se toma como referencia los estados financieros del año 2019 (M0).
2. La rentabilidad del 2019 se toma del Estado de Resultado de ese año.
3. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM.
4. Los rubros que no están involucrados en las premisas de planes de acción se actualizan únicamente en función de la inflación.
5. Los ingresos y egresos incluyen IVA.
6. Todas las cifras expuestas en el Flujo de Fondos están expresadas en moneda homogénea en miles de pesos.

PREMISAS DE PLANES DE ACCIÓN:
1. Energía eléctrica, gas y comunicación, limpieza y útiles y papelería se encuentra dentro de "otros egresos operativos".
2. Sueldos y cargas sociales se encuentra dentro de "gastos de personal"
3. Gastos por servicios de call center se encuentra dentro de "egresos directos por servicios".

Objetivo general: Aumentar la rentabilidad un 3% para 2024	
Plan de Acción 1: Disminuir en un 20% costos fijos asociados a las instalaciones físicas.	
En 2021 no hay disminución de costos. Se disminuyen en un 7% en los años siguientes.	
Plan de Acción 2: Reducir un 4% los gastos de sueldos y cargas sociales	
En 2021 no hay disminución de costos. Se disminuyen en un 1.3% en los años siguientes.	
Plan de Acción 3: Disminuir un 30% los gastos por servicios del Call Center	
En 2021 no hay disminución de costos. Se disminuyen en un 10% en los años siguientes.	

Inflación (REM)	2021		2022		2023		2024	
		47%	1,47	40%	1,40	32%	1,32	36%
Impuesto a las ganancias	35%							
Tasa de referencia LELIQ	38%							

Ilustración 7: Elaboración Propia

Evaluación del Proyecto

Para medir los resultados y rendimientos de la inversión se utilizará los indicadores VAN (Valor Actual Neto) y TIR (Tasa Interna de Retorno) y ROI (Retorno de la Inversión).

VAN	\$3.027.958,76
TIR	1086%
ROI	
Beneficios	\$1.158.228,80
Costos	\$137.100,85
ROI	745%

Ilustración 8: Elaboración Propia

En el caso de VAN al arrojar un valor positivo, es decir $0 > \text{VAN}$, se trata de un proyecto rentable que se puede aceptar ya que la inversión generará ganancias. Mediante este indicador, se puede ver que al recuperar la inversión se obtiene la renta mínima exigida con un excedente de \$3.027.958,63 teniendo en cuenta el valor del peso actual.

En relación a TIR, se obtiene un valor mayor a la tasa utilizada (LELIQ del 38%) para realizar el descuento del flujo de fondo, por lo que se recupera la inversión y se obtiene la rentabilidad mínima exigida por la inversión.

Por último, el ROI es el indicador utilizado para comparar el beneficio en relación al costo de la inversión que requiere la propuesta. Se toma como beneficios los ingresos que generan los planes de acción y los costos son los establecidos en el presupuesto de la propuesta.

Se debe restar el costo de la propuesta al beneficio:

- $(\$1.158.228,80 - \$137.100,85) = \$1.021.127,95$

Posteriormente, para obtener el porcentaje de retorno de la inversión, se debe dividir el resultado de la resta anterior por el costo de la inversión y multiplicar el resultado por 100.

- $(\$1.021.127,95 / \$137.100,85) * 100 = \$745\%$

El resultado concluye que por cada peso que la empresa invierta, retorna siete pesos con cuarenta y cinco centavos, haciendo rentable la propuesta planteada.

Conclusiones y Recomendaciones

Finalizado el análisis de los costos de la propuesta, se concluye que el proyecto de inversión para la empresa Tarjeta Naranja es óptimo. El análisis realizado y los resultados obtenidos, permiten tener mayor proyección en relación a la estructura financiera del proyecto, afirmando que la empresa posee la capacidad para poder llevarlo a cabo, obteniendo un efecto positivo.

Concretizando este proceso de optimización de su estructura en cuanto a su capital humano, Naranja logra reducir los costos que posee actualmente. Además, teniendo en cuenta la crisis por la que atraviesa el país que afecta de manera directa a las ventas y accionar de sus clientes actuales, llevar a cabo esta reestructuración dirige a la empresa a un camino eficaz.

Si bien la rentabilidad obtenida no cumple con el objetivo general del proyecto de inversión, se sostiene que ampliando el horizonte temporal de esta propuesta dos o tres años más, acompañada de un plan de acción que incremente los volúmenes de ventas, la rentabilidad se aproximaría al valor pretendido en esta proyección.

Para finalizar, se plantean algunas recomendaciones que le permitirán a Tarjeta Naranja afianzar el crecimiento de su rentabilidad e incluso aumentarlo:

- Realizar alianzas estratégicas con empresas que le permitan atraer nuevos clientes para así aumentar sus volúmenes de ventas.
- Efectuar modificaciones en su estructura que le permitan descentralizar cargos importantes dentro de la empresa, logrando de esta forma, reducir los sueldos preferenciales.
- Intensificar las campañas publicitarias de su Tienda de Compra Online con el objetivo de abarcar a una mayor cantidad de clientes.
- Implementar mejoras en sus procesos que brinden soluciones ágiles, siguiendo una estrategia de Client Centric.
- Generar un atractivo programa de referidos en el que cada cliente reciba un beneficio por sumar a un amigo o familiar, fomentando las nuevas ventas.
- Llevar a cabo un concepto de “Universidad Naranja”, dedicada a ofrecer servicios de formación tanto para sus colaboradores como para otras empresas.

➤ Utilizar sus instalaciones y sucursales físicas distribuidas en todo el país que no están siendo concurridas por empleados y clientes, como medio de ingreso mediante el alquiler de estos espacios a empresas que los necesiten.

Bibliografía

- elDirarioAr*. (19 de 12 de 2020). Obtenido de https://www.eldiarioar.com/economia/retiros-voluntarios-variante-grandes-empresas-reducir-personal_1_6483778.amp.html
- iProUP*. (25 de Junio de 2020). Obtenido de <https://www.iproup.com/empleo/14569-home-office-teletrabajo-como-empresas-bajaron-costos>
- iProUP*. (18 de 05 de 2020). Obtenido de <https://www.iproup.com/finanzas/21859-fintech-mercado-pago-bancos-como-crecen-en-argentina>
- ORH*. (30 de JUNIO de 2020). Obtenido de <https://observatoriorh.cl/el-trabajo-en-remoto-permite-ahorrar-costos-a-la-empresa-y-al-empleado/>
- STARTUPEABLE*. (9 de Diciembre de 2020). Obtenido de <https://startupeable.com/fintech-argentina/>
- (26 de Mayo de 2021). Obtenido de Tcontacto: <https://tcontacto.com/2021/05/26/que-ventajas-tiene-tercerizar-mi-centro-de-atencion-de-llamadas/>
- Boletín Oficial*. (22 de 01 de 2021). Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/240024/20210123>
- Canvas*. (03 de 2021). Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/11527/pages/reporte-de-caso-modulo-0-2#org2>
- Evoltis*. (15 de 06 de 2021). Obtenido de <https://evoltis.com/>
- Evoltis*. (15 de 6 de 2021). Obtenido de <https://evoltis.com/contact-center/>
- Glassdor*. (9 de 2 de 2021). Obtenido de https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/c%C3%B3rdoba-administrador-de-empresas-sueldo-SRCH_IL.0,7_IM959_KO8,33.htm?clickSource=searchBtn
- Glassdor*. (15 de 6 de 2021). Obtenido de https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/c%C3%B3rdoba-licenciado-en-recursos-humanos-sueldo-SRCH_IL.0,7_IM959_KO8,38.htm?clickSource=searchBtn
- Mercado Libre*. (15 de 6 de 2021). Obtenido de <https://www.mercadolibre.com.ar/notebook-lenovo-ideapad-14are05-graphite-gray-tactil-14-amd-ryzen-3-4300u-4gb-de-ram-128gb-ssd-amd-radeon-graphics-1920x1080px-windows-10->

home/p/MLA17381383?pdp_filters=category:MLA1652#searchVariation=MLA17381383&position=

Mercado Libre. (15 de 06 de 2021). Obtenido de https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-860701721-silla-diva-escritorio-pc-trabajo-cruedas-envio-gratis-_JM?searchVariation=57509394648#searchVariation=57509394648&position=49&search_layout=stack&type=item&tracking_id=db7cf686-81b6-4f43-99a4-e4b5a09de01a

Rosario Mobile Apps. (6 de junio de 2021). Obtenido de https://rosariomobileapps.com/?gclid=CjwKCAjw2ZaGBhBoEiwA8pfP_jMjkQMzP0V1JxOCrOHfkQRe1qgIUHPjyOirwxWRG_BkVBzxaTqwHxoCCgUQAxD_BwE

Agrobanco. (2017). *Plan estrategico 2013-2017*. Lima: Agrobanco.

Arenas, I. E. (07 de 01 de 2021). *El Espectador*. Recuperado el 25 de 04 de 2021, de El Espectador: <https://www.elespectador.com/noticias/tecnologia/opinion-y-analisis-las-tendencias-tecnologicas-para-2021/>

Argentina.Gob. (12 de 04 de 2021). *Argentina.Gob*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-impulsa-la-industria-de-la-economia-del-conocimiento-en-santiago-del-estero>

Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*.

Arnau, J. C. (25 de 04 de 2021). *Infobae*. Recuperado el 25 de 04 de 2021, de Infobae: <https://www.infobae.com/opinion/2021/04/25/argentina-2021-menos-trabajo-y-menos-trabajadores/>

Banco Mundial. (05 de 04 de 2021). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

Chinchilla, N. (01 de 09 de 2017). *Nuria Chinchilla - Valores y ecología humana*. Recuperado el 23 de 04 de 2021, de Nuria Chinchilla - Valores y ecología humana: <https://blog.iese.edu/nuriachinchilla/2017/09/de-jefe-a-lider-coach/>

Clarín. (17 de 04 de 2021). *Clarín*. Recuperado el 24 de 04 de 2021, de Clarín: https://www.clarin.com/politica/nueva-marcha-obelisco-protestar-restricciones_0__CwZ0IEm6.html

El Economista. (26 de 04 de 2021). *El Economista*. Recuperado el 25 de 04 de 2021, de El Economista: <https://eleconomista.com.ar/2021-04-algunos-puntos-claves-de-la-economia-argentina-en-2021/>

Equipos & Talento. (07 de 09 de 2020). *Equipos & Talento*. Recuperado el 23 de 04 de 2021, de Equipos & Talento: <https://www.equiposytalento.com/reportajes/comunicacion-corporativa>

Gaona, M., & Jimenez, L. (2015). *Planificación estratégica para el comercial Cedillo, ciudad de Loja año 2015*. Loja: Universidad Nacional de Loja.

- Infobae. (07 de 04 de 2021). *Infobae*. Recuperado el 24 de 04 de 2021, de Infobae: <https://www.infobae.com/politica/2021/04/07/coronavirus-en-la-argentina-una-por-una-cuales-son-las-nuevas-restricciones-que-anuncio-alberto-fernandez/>
- Infobae. (23 de 04 de 2021). *Infobae*. Recuperado el 25 de 04 de 2021, de Infobae: <https://www.infobae.com/politica/2021/04/23/en-abril-el-indice-de-confianza-en-el-gobierno-fue-peor-que-el-del-ultimo-mes-de-la-administracion-de-mauricio-macri/>
- Infobae. (20 de 04 de 2021). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2021/04/20/la-gran-pregunta-de-la-economia-argentina-a-cuanto-llegaran-la-inflacion-y-el-dolar-a-fin-de-ano/>
- La República. (30 de 03 de 2021). *La República*. Recuperado el 25 de 04 de 2021, de La República: <https://www.larepublica.co/globoeconomia/la-economia-de-argentina-parte-en-primer-trimestre-de-2021-en-terreno-negativo-3146989>
- Lacube, G. (07 de 04 de 2021). *Pyme*. Recuperado el 25 de 04 de 2021, de Pyme: <https://www.cronista.com/pyme/negocios-pyme/consumo-modelo-2021-los-cambios-que-trajo-el-virus/>
- Lanzafame, S. (27 de 01 de 2021). *Pyme*. Recuperado el 04 de 25 de 2021, de Pyme: <https://www.cronista.com/pyme/innovacion/la-pandemia-acelera-la-mejora-tecnologica-en-las-pymes/>
- López Casarín, J. (14 de 04 de 2020). *El Economista Mexico*. Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/El-rol-de-la-tecnologia-en-tiempos-de-pandemia-20200414-0108.html>
- M, H. C. (2011). *Administración Estratégica, Teoría y Casos. Un Enfoque Integral*.
- Martinez, O. (2014). *Planificación estratégica para lograr la eficiente administración y el otorgamiento de microcréditos del instituto municipal emprendedor Toluca 2014*. Toluca: Universidad autónoma del Estado de México.
- Merchan, C. A. (2017). *Los Aportes del Coaching Ontológico al Desarrollo del Liderazgo Empresarial*. Córdoba: Trabajo Final de Grado.
- Miguel, C. T. (07 de 05 de 2020). *CMI Business School*. Recuperado el 23 de 04 de 2021, de CMI Business School: <https://www.cmiuniversal.com/liderazgo-comunicacion-interna-tiempos-tempestad/>
- Minuto Uno. (28 de 04 de 2021). *Minuto Uno*. Obtenido de <https://www.minutouno.com/economia/tarjetas/la-justicia-ordeno-la-ciudad-suspender-el-cobro-del-impuesto-las-credito-n5188164>
- Moreno, J. J. (07 de 01 de 2017). *Repositorio Universidad de Barcelona*. Recuperado el 22 de 04 de 2021, de Repositorio Universidad de Barcelona: http://www.servidor-gestisqs.com/ub/web/wp-content/themes/twentythirteen/cuadernos-pdf/194_Juan_Jose_Trani.pdf

- Pedotti, A. C. (12 de 01 de 2021). *Finanzas y Mercados*. Recuperado el 25 de 04 de 2021, de Finanzas y Mercados: <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/Credito-en-2021-tarjetas-y-consumo-coparan-la-oferta-en-un-ano-electoral-20210112-0046.html>
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*.
- Serrano, M. (24 de 09 de 2020). *YUCOACH Coaching a tu medida*. Recuperado el 23 de 04 de 2021, de YUCOACH Coaching a tu medida: <https://yucoach.es/la-importancia-del-lider-coach-en-las-nuevas-organizaciones/>
- Slotnisky, D. (13 de 02 de 2021). *La Nación*. Recuperado el 25 de 04 de 2021, de La Nación: <https://www.lanacion.com.ar/tecnologia/social-commerce-y-ecologia-las-tendencias-que-deja-la-pandemia-nid13022021/>
- Sticco, D. (04 de 04 de 2021). *Infobae*. Recuperado el 25 de 04 de 2021, de Infobae: <https://www.infobae.com/economia/2021/04/04/agustin-salvia-de-la-uca-es-poco-probable-que-la-pobreza-baje-del-40-durante-2021/>
- Uría, L. (21 de 04 de 2021). *DW*. Recuperado el 25 de 04 de 2021, de DW: <https://www.dw.com/es/pandemia-y-grieta-en-argentina/a-57277731>

Anexos

Anexo 1: El empuje final en la adopción masiva del home office lo dio, paradójicamente, el avance de la pandemia de coronavirus, que parece haber hecho más por la reconversión "4.0" de las empresas que miles de conferencias, charlas y recomendaciones de expertos.

Las medidas de aislamiento decretadas en gran parte del mundo llevaron a infinidad de firmas a avanzar definitivamente a esquemas de trabajo remoto y, dicho sea de paso, a perderle el miedo a este esquema y a los espacios de colaboración virtuales, que se transformaron en la norma del nuevo ecosistema laboral.

El impacto en los trabajadores fue la implementación masiva de esta práctica fue inmediato: según un estudio realizado por Adecco Argentina, el 42% de los empleados le

dedica más horas al trabajo desde su casa que en la oficina, mientras que un 40% cumple exactamente las mismas horas que si estuviera en su lugar de trabajo.

Por otro lado, sólo dos de cada diez admite relajarse y trabajar menos tiempo desde su casa. A su vez, seis de cada 10 afirman que se desempeñan de modo más relajado en el hogar. Para el 28% es lo mismo y para un 11% le resulta más estresante.

Para las empresas, sin embargo, la transición hacia un formato 100% "fuera de la oficina" ha tenido distintos niveles de complejidad. Existen casos como el de Mercado Libre, que ya brindaba un día de teletrabajo semanal al 64% de sus empleados y, decretada la cuarentena, decretó el home office "24/7" con vistas a extenderlo hasta fin de año.

Sea como fuere, lo que sí está claro es que ya nadie piensa en un home office con fecha de vencimiento. Por ello, los CEO comienzan a hacer cuentas: qué rubros se ahorran y cuáles no con todos los empleados trabajando desde sus casas.

Hoy, entrar a un edificio de oficinas puede ser una experiencia similar a la de visitar los viejos pueblos fantasma de los "western" hollywoodenses, pero con alfombras impolutas en lugar de bolas de heno y remolinos flotando en parajes desérticos. Por ahora, nada indica que eso vaya a cambiar en el corto plazo.

Con las cortinas bajas y luces apagadas, las compañías tachan y suman otros ítems a sus "libros diarios": en momentos en los que cada peso vale, la pandemia obliga a pulir las cuentas.

Damián Vázquez, Partner en PwC Argentina, señala a iProUP que la empresa registró una "adopción masiva" del home office entre sus clientes. Al respecto, subraya que no fue un camino de rosas: al principio muchas experimentaron dificultades en esa transición, aunque en términos generales se fueron corrigiendo a lo largo del tiempo.

Asimismo, traza una línea divisoria entre grandes empresas y Pymes: para las primeras, el desafío fue pasar a un teletrabajo a escala masiva; para las segundas, además del cambio cultural, hubo que adaptar su tecnología para llevar adelante las tareas diarias.

Lo cierto es que la nueva modalidad impacta en la estructura de gastos. El ejecutivo confirma que hay varios costos mensuales que bajaron drásticamente: "Están los indirectos, asociados a la ocupación de los lugares físicos", señala Vázquez.

En esa línea, explica: "Las compañías ya tenían espacios alquilados, por lo que ese gasto por ahora se mantiene. A futuro, seguramente disminuirá el 'costo de ocupancia', que es significativo para las empresas en áreas relacionadas con back office (administración y finanzas)".

Junto con esto, otros rubros que comenzaron a quedar "out" del gasto mensual son la cafetería, almuerzos, limpieza y otros "amenities", mientras que los vinculados a tarifas y mantenimiento sufrirán recortes (en muchos casos, ya lo está haciendo) fruto de un menor uso de las instalaciones.



Sebastián Domínguez, CEO de SDC Asesores Tributarios, indica a iProUP que en lo referido a la "luz, el agua, los refrigerios y las expensas, se paga menos o se están suspendiendo. En el caso de prestaciones como las de dispensers o café, los proveedores ya daban hasta dos meses de gracia en los pagos y ahora lo prorrogaron por la pandemia".

Además, agrega: "En algunos casos, bajaron las expensas, fruto de menos empleados de seguridad, y un menor gasto de luz en zonas comunes".

Ambos especialistas coinciden en que el mayor impacto en las arcas de las compañías se dará con la vuelta a la "nueva normalidad". En ese sentido, todo indica que se avanzará en esquemas híbridos, no 100% presenciales, lo que seguramente lleve a la búsqueda de espacios de trabajo más reducidos.

"Lo que valoran los empleados es el no tener que viajar. Incluso, muchos están trabajando más que antes", sostiene Domínguez, y agrega: "Hay empresas pequeñas, de 5 o 6 personas, que ya están cerrando oficinas para desempeñarse completamente de manera

remota. A futuro, para reuniones con clientes, alquilar una sala en un espacio de coworking y listo. No más que eso".

Desde Adecco se pronuncian en la misma sintonía: "Durante los próximos seis o nueve meses seremos testigos de las consecuencias de estos cambios en el mercado laboral, haciendo que se reconsideren los contratos de alquiler de oficinas y los metros cuadrados necesarios para reunir al personal". Así, el mayor ahorro todavía está por venir.

Extractos obtenidos de (iProUP, 2020)

Anexo 2: Sueldo Licenciado en Administración de Empresas extraído de (Glassdor, 2021)



Anexo 3: Notebook Lenovo IdeaPad 14ARE05, precio extraído de (Mercado Libre, 2021)

The screenshot shows the product page for a Notebook Lenovo IdeaPad 14ARE05 on Mercado Libre. The page features a yellow header with the Mercado Libre logo, a search bar, and navigation links. The main content area includes a product image of the laptop, a list of thumbnail images, and detailed specifications. The price is listed as \$82,033, with a 12-month installment option of \$11,632 per month. The product is described as 'Nuevo' (New) and has 56 sales. The specifications include 4 GB RAM, 128 GB SSD, AMD Ryzen 3 4300U processor, and a 14-inch touchscreen. The page also displays promotional offers, such as free delivery and a return policy, and a 'Comprar ahora' (Buy now) button.

mercado libre
Buscar productos, marcas y más...
Córdoba 5000
Categorías ▾ Ofertas Historial Supermercado Moda Vender Ayuda
Crea tu cuenta Ingresá Mis compras

También puede interesarte: cloudbook - notebook i5 16gb - notebook lenovo i7 gamer - notebook ryzen 5 - netbook nuevas - ultrabook

Volver al listado | Computación > Laptops y Accesorios > Notebooks > Lenovo > IdeaPad > 14" | Compartir | Vender uno igual

Nuevo | 56 vendidos

Notebook Lenovo IdeaPad 14ARE05 graphite gray táctil 14", AMD Ryzen 3 4300U 4GB de RAM 128GB SSD, AMD Radeon Graphics 1920x1080px Windows 10 Home

★★★★★ 5 opiniones

\$ 82.033
en 12x \$ 11.632^{pp}
Ver los medios de pago

Capacidad: 4 GB RAM | 128 GB SSD

16 GB RAM | 256 GB SSD | 16 GB RAM | 512 GB SSD

4 GB RAM | 128 GB SSD

Procesador: AMD Ryzen 3 4300U

AMD Ryzen 3 4300U | AMD Ryzen 5 4500U

Llega gratis entre el miércoles y el martes 13 de Julio
Beneficio Mercado Puntos
Enviar a Córdoba 5000

Retiralo gratis en correo y otros puntos entre el miércoles y el martes 13 de Julio
Beneficio Mercado Puntos
Ver en el mapa

Vendido por SONIX.COM.AR
67 ventas
Hace Factura A

Stock disponible

Cantidad: 1 unidad ▾ (4 disponibles)

Comprar ahora

Agregar al carrito

Anexo 4: Silla de escritorio Diva Escritorio Pc Trabajo C/ruedas, precio extraído de (Mercado Libre, 2021)

The screenshot shows the product page for a Silla Diva Escritorio Pc Trabajo C/ruedas on Mercado Libre. The page features a yellow header with the Mercado Libre logo, a search bar, and navigation links. The main content area includes a product image of the office chair, a list of thumbnail images, and detailed specifications. The price is listed as \$11,600, with a 12-month installment option of \$1,644 per month. The product is described as 'Nuevo' (New) and has 2497 sales. The specifications include a black color and a 5-point base with casters. The page also displays promotional offers, such as free delivery and a return policy, and a 'Comprar ahora' (Buy now) button.

mercado libre
Buscar productos, marcas y más...
Córdoba 5000
Categorías ▾ Ofertas Historial Supermercado Moda Vender Ayuda
Crea tu cuenta Ingresá Mis compras

También puede interesarte: botinero - mesa sillas - barra bar - mueble para baño - camas - mesa tv - sillas tapizadas - mesa escandinava - sillas pc

Volver al listado | Hogar, Muebles y Jardín > Muebles para el Hogar > Sillas, Silones y Banquetas > Sillas de Oficina > Con ruedas | Compartir | Vender uno igual

Nuevo | 2497 vendidos

Silla Diva Escritorio Pc Trabajo C/ruedas Envío Gratis

★★★★★ 442 opiniones

\$ 11.600
en 12x \$ 1.644^{pp}
Ver los medios de pago

Llega gratis el lunes **FULL**
Ver más formas de entrega

Devolución gratis
Tenés 30 días desde que lo recibís.
Conocer más

Color: Negro

Stock disponible

Cantidad: 1 unidad ▾ (51 disponibles)

Comprar ahora

Anexo 5: Costo de capacitación Centro de Formación Profesional (Evoltis, 2021)

EJERCICIO DE COSTOS Y CONDICIONES COMERCIALES

En base a las condiciones enumeradas precedentemente se presupuesta:
Las 4 ETAPAS para la mejora continua del Engagement

- **Incluye: 20 hs mensuales x 6 meses=120 hs**
- **Valor total: \$480.000 + iva (pesos cuatrocientos ochenta mil)**
- **Valor mensual: \$80.000 + iva (pesos ochenta mil)**

Incluye:

Equipo consultivo interdisciplinario expertos
Customización de contenidos y book entregables
Adecuación de contenidos y metodología
Gestión de bench marking en mercado
Reunión de devoluciones parciales y finales

Condiciones comerciales:

Los costos no incluyen el I.V.A
Forma de Pago: a definir



San José de Calasanz 80
X5000LHB, Córdoba, ARG
+54 351 4880050
comercial@evoltis.com

Anexo 6: Sueldo Licenciado en Recursos Humanos extraído de (Glassdoor, 2021)

glassdoor

[Empleos](#) [Empresas](#) [Sueldos](#) [Entrevistas](#) Para empleadores

Sueldos para Licenciado En Recursos Humanos en Cordoba, Argentina

Actualizado el 31 de may. de 2021

Confianza baja

\$ 97.108 /mes

No hay suficientes informes como para mostrar la distribución de sueldos

Sueldo base promedio	\$97 K	\$97 K
1 sueldo	Bajo	Alto

No se informó ninguna remuneración en efectivo adicional para esta función

¿Cuánto gana un Licenciado En Recursos Humanos en Cordoba?

El sueldo promedio de un Licenciado En Recursos Humanos es de \$97.108 en Cordoba. Las estimaciones de Sueldo se basan en los 1 sueldos que los empleados con un cargo de Licenciado En Recursos Humanos en Cordoba informaron a Glassdoor de manera anónima.

Anexo 7: Propuesta Comercial Deelo Contact Center & BPO (Evoltis , 2021)

Proveedor				Staff							Propuesta comercial			
Nombre	Origen	TIPO	Experiencia en el mercado	Q Asesores	incluye hs inducción/capacitación	Supervisor	QA&T	Reporting	JCC	Equipo reclutamiento	Modelo facturación	Valor hora	Presupuest o HS (mensual)	Costo mensual aprox
Deelo (Evoltis)	Córdoba	Contact Center BPO	más de 20	20	Si	Exclusivo	si	si	si	si	horas logueadas en ACD	850	1080	918.000



Anexo 8: Nota 16 – Estado Financiero 2019 – Tarjeta Naranja extraído de (Canvas , 2021)

NOTA 16 – OTROS EGRESOS OPERATIVOS

	31.12.2019	31.12.2018
	En miles de pesos	
Alquileres	(92.928)	(427.325)
Correo	(85.493)	(118.097)
Donaciones	(7.596)	(8.639)
Energía eléctrica, gas y comunicaciones	(389.686)	(292.620)
Gastos bancarios y financieros	(189.379)	(155.519)
Gastos de recaudación y cobranzas	(1.453.838)	(1.364.646)
Gastos de informes comerciales y gestión de mora	(688.513)	(697.837)
Honorarios de directores y síndicos	(33.642)	(61.696)
Honorarios de terceros	(891.027)	(1.422.541)
Seguros y seguridad	(504.867)	(577.839)
Útiles y papelería	(73.668)	(118.875)
Mantenimiento de equipos e inmuebles	(239.639)	(189.640)
Gastos de limpieza	(111.067)	(144.725)
Otros ingresos y egresos	(637.764)	(541.927)
Total	(5.399.107)	(6.121.926)

Anexo 9: Nota 7 – Estado Financiero 2019 – Tarjeta Naranja extraído de (Canvas , 2021)

NOTA 7 – EGRESOS DIRECTOS POR SERVICIOS

	31.12.2019	31.12.2018
	En miles de pesos	
Impresión y gastos de distribución	(447.189)	(642.946)
Gastos por servicios de call centers	(393.437)	(332.466)
Aperturas	(113.643)	(152.677)
Promociones especiales	(121.648)	(241.046)
Otros egresos por servicios	(653.613)	(689.905)
Gastos por canal de venta telefónica	(248.762)	(694.027)
Total	(1.978.292)	(2.753.067)

Anexo 10: Nota 12 – Estado Financiero 2019 – Tarjeta Naranja extraído de (Canvas , 2021)

NOTA 12 – GASTOS DE PERSONAL

	31.12.2019	31.12.2018
	En miles de pesos	
Sueldos y cargas sociales	(4.400.500)	(6.063.723)
Gratificaciones al personal	(590.040)	(705.623)
Movilidad, gastos de representación y viajes	(95.304)	(132.565)
Otros gastos de personal	(410.641)	(443.572)
Total	(5.496.485)	(7.345.483)