



## Trabajo Final de Graduación

Reporte de caso: Planificación estratégica para aumentar la rentabilidad  
mejorando la tecnología de la empresa Tarjeta Naranja S.A.

Alumno/a: Gisela Aylén Cernotti

D.N.I.: 41.965.670

Legajo: VADM17026

Licenciatura en Administración

## **Resumen**

El presente reporte de caso, tiene como finalidad analizar a la empresa Tarjeta Naranja S.A., e identificar la importancia de aplicar una planificación estratégica para aumentar la rentabilidad de la organización fidelizando a sus clientes y mejorando su imagen.

Al analizar la industria, se detectó que el mercado es competitivo por lo que mejorar la satisfacción de los clientes para fidelizarlos, es muy importante. El objetivo de este análisis entonces es satisfacer a los clientes mediante una mejora en el asesor virtual que brinde soluciones e información de manera eficiente. Esto también permite aumentar la cartera de clientes ya que la imagen de la marca mejora, disminuyen las quejas y reclamos, lo que conlleva a un aumento en las ventas. Para lograr esto se profesionaliza al personal de las áreas de ventas, procesos internos, recursos humanos y marketing, de tal forma que apliquen sus conocimientos para personalizar la atención a sus clientes. Como resultado se obtuvo una rentabilidad del 23%, mostrando que al enfocarse en los clientes y en su satisfacción, los ingresos de la organización aumentan y su imagen positiva permite lograr una ventaja competitiva.

Palabras claves: Planificación – Estrategia – Fidelización – Satisfacción – Rentabilidad.

## **Abstract**

The present case report will be carried out in order to analyze the company Tarjeta Naranja S.A., and through it the importance of carrying out a strategic planning that allows increasing the profitability of the organization through the loyalty of its customers and the improving of its image.

When analyzing the industry, it was detected that the market is extremely competitive, so improving customer satisfaction to retain them is very important. In this sense, the objective of this analysis is to satisfy customers through an improvement in the virtual advisor that provides solutions and information efficiently. This also allows to increase the client portfolio since the image of the brand improves, complaints and claims decrease, which leads to an increase in sales. To achieve this, staff in sales, internal processes, human resources and marketing areas are professionalized, in such a way that they apply their knowledge to personalize customer service and meet their needs. As a result, a 23% profitability was obtained, showing that by focusing on customers and their satisfaction, the organization's income increases and its positive image allows it to achieve a competitive advantage.

Keywords: Planning - Strategy - Loyalty - Satisfaction - Profitability.

## Índice

<b>Introducción</b> .....	5
<b>Análisis de situación</b> .....	7
<i>Análisis Macroentorno</i> .....	7
<i>Análisis de microentorno</i> .....	13
<b>Análisis Interno</b> .....	15
<i>Cadena de valor</i> .....	15
<i>Análisis FODA</i> .....	18
<b>Análisis específico de la carrera</b> .....	20
<i>Matriz BCG</i> .....	20
<b>Marco Teórico</b> .....	22
<b>Diagnóstico y Discusión</b> .....	25
<b>Propuesta</b> .....	27
<i>Objetivo general</i> .....	27
<i>Objetivos específicos</i> .....	27
<i>Alcance</i> .....	29
<i>Planes de acción</i> .....	29
<i>Flujo de caja</i> .....	36
<i>Diagrama de Gantt</i> .....	37
<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	38
<i>Conclusiones</i> .....	38
<i>Recomendaciones</i> .....	39
<b>Bibliografía</b> .....	40
<b>Anexos</b> .....	50

## Índice de tablas

Tabla 1: Plan de acción 1 .....	31
Tabla 2: Plan de acción 2 .....	32
Tabla 3: Plan de acción 3 .....	33
Tabla 4: Plan de acción 4 .....	35
Tabla 5: Presupuesto plan de acción 1 .....	35
Tabla 6: Presupuesto plan de acción 2 .....	36
Tabla 7: Presupuesto plan de acción 3 .....	36

Tabla 8: Presupuesto plan de acción 4 .....	36
Tabla 9: ROI .....	37
Tabla 10: Diagrama de Gantt.....	37
Tabla 11: Flujo de caja .....	54
Tabla 12: Flujo de caja anual.....	55

## Introducción

En el presente Trabajo Final de Grado, se analizará la empresa Tarjeta Naranja S.A con el objetivo de realizar una planificación estratégica de la misma. La finalidad de la realización de la misma, es aumentar su rentabilidad cautivando, reteniendo y fidelizando a sus clientes.

Actualmente la organización tiene una notable pérdida de clientes que puede ser a causa de diversos motivos, uno de ellos es la ineficiencia tecnológica que la expone frente a la competencia y genera que los clientes aumenten sus reclamos sin encontrar soluciones rápidas y certeras (Defensa del Consumidor, 2020).

Tarjeta Naranja S.A. es una organización financiera no bancaria que se dedica a emitir plásticos de tarjetas de crédito en todo el país. Su casa central está ubicada en La Tablada provincia de Córdoba y cuenta con 238 sucursales en todo el territorio argentino. Cuenta con más treinta y cinco años de trayectoria en el rubro, comenzó en el año 1969 siendo una tienda de deportes que ofrecía cuentas corrientes y tarjetas para sus clientes para posteriormente convertirse, en el año 1985, en una emisora de tarjetas de créditos local. En el año 1995 logra expandirse en las demás provincias gracias a que Banco Galicia comienza a ser accionista. Posteriormente, a partir del año 1998, comenzó a ser una tarjeta que se podía utilizar en todo el mundo gracias a que se genera una alianza con Visa, Mastercard y American Express. En el año 2017, deciden cambiar de identidad y la empresa comienza a llamarse Naranja; la finalidad de este cambio era acompañar a la innovación y propagar sus productos y servicios (Caso Tarjeta Naranja S.A., 2019).

Hoy por hoy Tarjeta Naranja S.A. tiene aproximadamente 4,5 millones de clientes tanto titulares de tarjetas (personas físicas) como comercios adheridos y es la organización que más plásticos emite a nivel nacional. El 19% del total de población que usa tarjetas de crédito, utiliza las de Tarjeta Naranja. Es utilizada mayormente por personas de entre 35 y 54 años en todos los segmentos demográficos. Las tasas que utiliza Tarjeta Naranja son reguladas por el Banco Central de la República Argentina (Caso Tarjeta Naranja S.A., 2019).

La empresa durante los últimos años ha intentado innovar tecnológicamente y en 2019 surgieron las Sucursales el Futuro. En estas, se busca que el cliente interactúe digitalmente y tenga las primeras experiencias en sus gestiones. A su vez, en el mismo año se lanzó Naranja X, la cual funciona como fintech en la que se pueden hacer operaciones y movimientos de dinero a través de la aplicación. Así mismo, como se hizo mención al comienzo, la organización

presenta problemas en cuanto a la tecnología lo que genera que, a pesar que la empresa innove, los clientes sigan disconformes y estos decidan dejar de utilizar los servicios de Tarjeta Naranja S.A. (Caso Tarjeta Naranja S.A., 2019)

En la actualidad las empresas intentan lograr una ventaja competitiva y para lograrla se basan en la planificación estratégica. Como lo menciona Hernández (2014) la planeación estratégica es un método que le permite a las organizaciones identificar las fortalezas y debilidades en cada área y funciones para tomar decisiones que sirvan para abordar desafíos y enfrentar obstáculos. Hoy por hoy, resulta de suma importancia determinar qué se quiere lograr como empresa y cómo se va a llegar a esos resultados teniendo en cuenta los recursos disponibles, por lo tanto, la planificación estratégica, es una opción que permite a las organizaciones analizar diversos aspectos tanto internos como externos, que las ayudarán a direccionar la empresa, tomar decisiones con seguridad, lograr una ventaja frente a la competencia y alcanzar el cumplimiento de los objetivos.

Se ha evidenciado que la planificación estratégica es sumamente importante y eficiente, tal como el caso de BBVA, que, gracias a su plan estratégico, logró concretar alianzas con empresas tecnológicas como Red Hat y Cisco, con la finalidad de conseguir mayor cantidad de clientes y lograr una ventaja competitiva. Se puso énfasis en digitalizar los productos para ofrecer un servicio más flexible y propiciar la conectividad para lograr la satisfacción de los clientes y a su vez, crecer tecnológicamente (BBVA, 2019).

Otro es el caso de Banco Santander, que también apuntó a la mejora tecnológica gracias a su planificación estratégica, que le permitió crear *Santander Global Payment Services*, una unidad que promueve los servicios y la transformación digital. Esto le sirvió a Santander, para posicionarse y actualmente, estar ofreciendo Openbank (Banco digital) y otros sistemas como Open Digital Services y Global Payment Services que sirven para múltiples operaciones financieras a través de la innovación tecnológica y la facilidad que les otorgan a los clientes para poder realizarlas con total comodidad (INNOVASPAIN, 2021).

De esta forma, se muestra notablemente que la planificación estratégica es una herramienta de mucha utilidad para las organizaciones ya que sirve para innovar, posicionarse en el mercado y direccionar los objetivos y metas que se establecen.

## **Análisis de situación**

### *Análisis Macroentorno*

Tarjeta Naranja S.A. en este momento tiene una notable pérdida de clientes. Si bien las causas pueden ser diversas, una de las principales es la ineficiencia tecnológica de la empresa, ya que los clientes se encuentran insatisfechos al momento efectuar un reclamo y que este no sea registrado cuando lo hacen a través del chat virtual. Esta pérdida de clientes produce efectos negativos en la rentabilidad de la organización ya que cada vez son más los usuarios que se dan de baja, lo que implica una disminución en emisión de tarjetas y una pérdida de potenciales clientes por las malas experiencias que los titulares actuales tienen.

### PESTEL

#### a) Factores políticos

En el año 2019 asumió Alberto Fernández como presidente de la Nación. A pocos meses de su mandato, en marzo del 2020, se publica a través del Boletín Oficial, el decreto de Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio en el contexto de pandemia por COVID-19 (Boletín Oficial 2020). En relación a esto, se tomaron diversas medidas para enfrentar la crisis económica y sanitaria durante el periodo de cuarentena tales como: ampliación de monto de la Tarjeta Alimentar que alcanzo un monto de \$12.000,00 para madres de tres hijos y llegó garantizar el acceso a este beneficio a los niños de hasta 14 años; se otorgaron créditos a PyMES con una tasa del 24% por un año para el pago de sueldos (ANSES, 2020); se implementó el Ingreso Familiar de Emergencia (que fue un monto de \$10.000 durante los meses de abril, mayo y junio del 2020) para ayudar a las familias perjudicadas económicamente por la crisis sanitaria que benefició a 9.000.000 de personas (Argentina, 2020); se lanzó el programa Ahora 12 y Ahora 18 que consiste en un plan de financiamiento para el uso de tarjetas créditos para la compra de diversos productos en 3, 6, 12 y 18 cuotas fijas (Argentina, 2020); se llegó a un acuerdo entre el gobierno y los supermercados en el que se mantienen precios estables con base a un precio de referencia para fomentar el consumo y evitar que la crisis afectara a las familias (Argentina, 2020).

Por otro lado, el Banco Central de la República Argentina lanzó los Comunicados A6964 y A7130 en los que se indica que las deudas impagas de tarjetas de créditos comprendidas en los periodos desde el 13 de abril de 2020 hasta el 30 de abril de 2020 y desde

el 1 de septiembre de 2020 hasta el 30 de septiembre de 2020, deberán ser refinanciadas con un plazo de un año como mínimo, 3 meses de gracia y en 9 cuotas. Estos comunicados surgieron en el contexto de pandemia e indican que la financiación puede ser cancelada por el titular en el momento que desee (BCRA, 2020).

El gobierno en los últimos 6 meses debido a la pandemia y a que estamos transitando un año electoral, tomó determinadas medidas en lo que refiere al mercado financiero. Una de las medidas fue otorgar créditos a monotributistas y autónomos con un monto máximo de \$150.000 y con tasa cero de interés (Argentina, 2021). Por otra parte, debido a la crisis económica que el país está transitando, decidió extender la opción de compra con Ahora 12 hasta el pasado 31 de marzo de 2021. Sin embargo, el gobierno anunció que, a partir del mes de agosto 2021, regresa el Ahora 12 pero ahora se extiende hasta 24 y 30 cuotas fijas hasta enero del 2022 (Argentina, 2021). Por este motivo, se le solicitó al mercado financiero que actualicen los límites de compra de sus clientes para reactivar el consumo.

Es preciso señalar que el corriente año es electoral ya que se renueva la mitad de la Cámara de Diputados para los cuales votarán solamente 8 provincias y, a su vez, un tercio de los Senadores que tiene alcance nacional. Se llevarán a cabo las PASO y posteriormente las elecciones generales (Argentina, 2021).

#### b) Factores económicos

En cuanto a factores económicos, es importante tener en cuenta determinados indicadores como la pobreza que, en el segundo semestre del 2020, se registró que el 42,0% de la población se encuentra bajo la línea de pobreza, dentro de los cuales el 10,5% se encuentra bajo la línea de indigencia (INDEC, 2021). En lo que respecta a la tasa de desocupación, se detectó en el primer trimestre del 2021, que el 10,2% de la población pertenece a este sector. Dentro de la tasa de desocupación se encuentran las personas que no tienen ocupación, pero buscan activamente. Por otra parte, se detectan los inactivos marginales que son quienes no buscan empleo, aunque cuentan con los medios para hacerlo; a este sector pertenecen el 0,9% de la población (INDEC, 2021).

En relación a la inflación, los precios han tenido una variación constante: subieron un 25,3% en el primer semestre, por lo que la inflación registró los siguientes porcentajes: enero 4,04%, febrero 3,57%, marzo 4,81%, abril 4,08%, mayo 3,32% y junio 3,17% (INDEC 2021). El poder adquisitivo va acompañado de la inflación y se registró que los salarios han quedado por debajo de esta. La inflación tiene una variación interanual del 43% y los salarios solo crecieron un 32% (El Economista, 2021). Esta variación en la inflación implica una



disminución en el poder adquisitivo de las personas por lo que afecta al sector financiero ya que la sociedad comienza a ser más selectiva con sus compras, busca mejores precios, mejores formas de pago, financiación.

El Producto Bruto Interno ha crecido en un 2,5% en el primer trimestre del corriente año y teniendo en cuenta el año anterior (INDEC, 2021).

A comienzos del 2021 el dólar oficial registraba un precio de \$90,11 mientras que a principios de agosto llegó a \$102,31 lo cual representa una variación del 13,54% en lo que va del año. En lo que respecta al dólar blue, la moneda registro una variación de 8,18% desde principios del 2021 hasta el momento. El precio en enero del 2021 fue de \$165 mientras que en agosto llegó a \$178,50 (Cotización dólar, 2021). Estos cambios en el precio del dólar se reflejan en la devaluación del peso argentino, lo que implica una pérdida del poder adquisitivo y un aumento en los precios de los productos, por lo que el sector financiero se ve afectado de la misma manera que en el caso de la inflación.

Por otra parte, se han aplicado una serie de medidas algunas de las cuales son la prohibición de despidos sin justa causa el cual se prolongó hasta el 31 de diciembre de 2021 (Argentina 2021), se puso en marcha el impuesto extraordinario a grandes fortunas que aplica una tasa de hasta 3,5% sobre bienes declarados en Argentina y de hasta 5,25% para los que se encuentren fuera del país que sumen un monto superior a 300 millones de pesos (DW, 2021).

Además, el gobierno logro reestructurar la deuda extranjera por lo que el principal foco de atención en este momento es el FMI que, en el julio del 2021, se registraron avances en el programa económico (Ámbito, 2021).

### c) Factores sociales

Durante el periodo de pandemia los consumidores cambiaron sus hábitos lo que obliga a los comercios a innovar constantemente para fomentar el consumo y responder a las necesidades y nuevas costumbres de la sociedad. Algunos de los cambios más notables fueron las compras online o en comercios de cercanía, el miedo al contagio de COVID-19 generó que las personas evitaran la adquisición de productos que tuvieran envases retornables, el uso de bolsas o cajas, la preferencia por productos amigables con el ambiente aumentó, entre otros (Argentina, 2021). Esto implicó para el sector financiero una ventaja ya que aumentó el uso de tarjetas y las transacciones por medio de transferencias, por ejemplo.

El uso de billeteras virtuales creció y registró en abril del corriente año un aumento del 9% en cantidad de personas que las comenzaron a utilizar. Este incremento en su uso, se debió a que permiten realizar diversas operaciones y transacciones de manera fácil y rápida (El

Cronista, 2021). Cabe destacar que aumentó también el uso de tarjetas de débito y crédito según el Índice Prisma de Medios de Pago. Con el plan Ahora 12 las compras aumentaron un 57,8% en relación a otro tipo de cuotas con tarjetas de crédito durante el primer trimestre del 2021 y el uso de tarjetas de débito representó un 48,31% (Telam, 2021).

El consumo en Argentina disminuyó notablemente hasta el momento, cayó un 8,4%. El rubro más afectado en esta caída en el consumo fue el alimenticio (El Economista, 2021). En marzo del 2021 el consumo registró la peor baja en los últimos 15 meses, que fue del 26% (Infobae, 2021). En relación a esto, el sector financiero se vio afectado ya que, al disminuir el consumo, también disminuyen las operaciones financieras que implican compras y ventas.

d) Factores tecnológicos:

Los cambios tecnológicos en la actualidad se dan con mayor frecuencia lo que obliga a actualizar e innovar constantemente. Durante el año 2020 a raíz de la pandemia, se digitalizaron la mayoría de las actividades que desenvuelve cada rubro, con la intención de evitar el contacto entre las personas y la circulación de las mismas (Ámbito, 2021). El sector financiero fue uno de los que requirió de mayor virtualidad ya que los tramites que implica la actividad financiera son constantes, diversos y requieren transferencia de papeles y billetes de mano en mano (BBVA, 2021). Se implementó el uso de la billetera virtual que es una aplicación que se puede instalar en los celulares en la que se pueden realizar operaciones financieras sin tener cuentas en algún banco. Se pueden realizar movimientos de dinero (recibir, transferir, abonar, pagar, etc.) simplemente accediendo a la aplicación (Capacitarte, 2020). Surgió lo conocido como banco digital que es un nuevo termino que se utiliza para los servicios bancarios, a través de los cuales, al igual que las mencionadas con anterioridad, se pueden realizar operaciones sin necesidad de acudir a un espacio físico ya que no existen en este caso (Debitia, 2019). Lo más novedoso fueron las fintech que son una innovación en el mercado financiero que utiliza la tecnología para brindar productos y servicios tradicionales. El objetivo es utilizar la tecnología para ofrecer soluciones rápidas e innovadoras relacionadas a las finanzas sin necesidad de acudir a una entidad física (IEBSCHOOL, 2020).

Como se puede observar, la tecnología lleva a innovar a las empresas y a incorporar nuevas herramientas. Por la gran digitalización repentina de este último tiempo, si bien algunas empresas ya habían incorporado algunas cuestiones, tuvieron que mejorar aún más: atenciones a través de asesores virtuales en páginas web, consultas online, reclamos y soluciones por medio de páginas web, pago de resúmenes online y al instante, etc. (Portal FinDev, 2020).

e) Factores jurídicos-legales:

El mercado financiero se rige bajo determinadas leyes algunas de las cuales son: Ley 21.526 – Entidades Financieras: determina la forma de accionar de las mismas, tipos de bancos, autorizaciones y condiciones para funcionar, información y control; Ley 25.065 – Tarjetas de Crédito: es un conjunto de normas que regulan la relaciones entre emisor y titular, compras, tarjetas de débito y crédito, entre otros aspectos; Ley 25.246 - Encubrimiento y Lavado de Activos de Origen Delictivo; Ley 24.240 - Defensa del Consumidor; Ley 25.326 - Protección de los Datos Personales; entre otras (BCRA, 2021). Cabe destacar que en julio del 2020 se sancionó la Ley 27555 – Ley de Teletrabajo que regula las actividades involucradas en la modalidad de teletrabajo. En la misma se establece que la persona que trabaja puede estar en un domicilio distinto al del establecimiento del empleador conectado a través de plataformas digitales (Abogados, 2021).

Las normas ISO también son aplicables en las entidades financieras. Las principales son: Norma ISO 9001: 2015 Sistema de Gestión de la Calidad que implica la implementación de un Sistema de Gestión que optimiza procesos como la facturación, dando como resultado un aumento de calidad en los servicios ofrecidos y satisfacción del cliente; Norma ISO 31000: 2018 Gestión de Riesgos la cual se basa en la puesta en marcha de un modelo de gestión que evita circunstancias no deseadas y riesgosas, por lo que sirve de protección en los procesos y operaciones; Norma ISO / IEC 27001: 2013 – Sistema de gestión de seguridad de la información en la que se establecen una serie de requisitos basados en la confidencialidad y acceso a datos de clientes y colaboradores para proteger su integridad; Serie de Normas ISO 12812: 2017 Banca básica – Servicios financieros móviles en la que se determinan especificaciones que deben contener las aplicaciones móviles para ofrecer un servicio eficaz, seguro y fácil; Norma ISO 22301: 2019 Seguridad y Resiliencia – Sistema de gestión de la continuidad del negocio se basa en un sistema de gestión que ayuda a enfrentar situaciones imprevistas a las entidades financieras para seguir funcionando correctamente; Norma ISO 37001: 2016 Sistema de gestión antisoborno que se basa en brindar un mayor control de los procesos financieros para prevenir el soborno (ISO Tools, 2020).

Cabe aclarar que algunas entidades financieras se enmarcan en la Ley 14.250 – Convenciones Colectivas de Trabajo en la que los trabajadores se pueden asociar como una asociación sindical. Algunas se rigen por el Convenio Colectivo de Trabajo Bancario N° 18/75 mientras que otras lo hacen por el Convenio Colectivo de Trabajo N° 130/75 (INFO Leg, 1953).

f) Factores ambientales:

Argentina cuenta con la Ley General del Ambiente (Ley N° 25.675) la cual determina objetivos que rigen la política ambiental de Argentina. La misma se encuentra coordinada por el Consejo Federal de Medio Ambiente el cual se encuentra conformado por el gobierno nacional, provincias y CABA. Se busca disminuir el impacto ambiental, desarrollar la sustentabilidad, proteger las especies, mejorar la gestión de residuos, disminuir el consumo de energía o implementar energías alternativas amigables con el medio ambiente, disminuir el desperdicio de agua, entre otros aspectos relacionados al cuidado ambiental (Argentina, 2002). Esta ley implica para el sector financiero un compromiso con el cuidado del medio ambiente y, por lo tanto, un desarrollo de procesos acorde a lo dispuesto.

En relación al mercado financiero, con el avance de la tecnología, se fomenta el cuidado del medio ambiente y se evitan acciones que perjudiquen la calidad de vida de las personas. Además, apareció el término de “Bonos Verdes” desde el sector financiero; este término surge a partir de la Fundación Vida Silvestre Argentina la cual considera que es de suma importancia que desde el Sistema Financiero se incentiva la financiación para las empresas que buscan cambios sostenibles. La idea de la implementación de los Bonos Verdes, Sociales y Sustentables (Bonos SVS) es contribuir a los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) y promover el desarrollo bajo en carbono (La Nación, 2021).

Conclusión del análisis PESTEL: Analizando los factores que conforman el macroentorno, se puede concluir identificando que los aspectos políticos y económicos son los que más influyen en las empresas a causa de la incertidumbre constante que se presenta en Argentina. Dentro de estos factores algunas cuestiones más relevantes son la inflación y la tasa de desocupación de la población, que lleva a disminuir el consumo y el poder adquisitivo. Esto obliga a las organizaciones a tener flexibilidad y a adaptarse con facilidad a los cambios que pueden presentarse repentinamente, haciendo que constantemente se tengan que pensar estrategias para incentivar el consumo priorizando el bienestar de los clientes.

Cabe descartar también el rol importante que cumple la tecnología en la actualidad en el contexto que nos acontece, por lo que también es un factor al que prestar atención, el cual provoca que las empresas tengan que innovar y lograr una ventaja competitiva.

### *Análisis de microentorno*

#### Cinco fuerzas de Porter

a) Rivalidad entre competidores: El mercado financiero se caracteriza por ser muy cambiante debido a que la economía de Argentina también lo es. Habitualmente se lanzan nuevos medios de pago, líneas de créditos o préstamos personales, etc. La idea es tratar de marcar la diferencia, por lo que en este rubro las empresas tienen que incentivar la compra a través de tarjetas o por medio del uso de alguno de los servicios que ofrece, por lo tanto, lanzan descuentos, promociones y formas de pago que benefician a los clientes. En ese sentido, es que la rivalidad entre competidores en este sector es alta, ya que constantemente las empresas tratan de actualizarse y mejorar sus servicios para obtener más clientes y brindar la mejor calidad en las operaciones que ofrecen.

En el contexto de pandemia la atención al cliente se volvió un factor clave para marcar la diferencia. Se utilizaron en gran medida los chats o asesores virtuales para solucionar inconvenientes o atender a reclamos de los titulares de tarjetas. En ese sentido y ante el auge de innovaciones tecnológicas, los usuarios valoran mucho la eficiencia de los asesores virtuales y de las aplicaciones móviles (Debmedia, 2020). Hay empresas como Mercado Pago, que permite que los clientes realicen reclamos directamente a través de la aplicación sin necesidad de llamar a algún número telefónico, algo muy valorado por los clientes. Además, esta empresa, tiene una guía de preguntas con respuestas claras de todo tipo de reclamos con sus respectivas soluciones de cada operación que se puede realizar, para que el usuario pueda acceder directamente a esa sección al tener alguna duda (Mercado Pago, 2021).

b) Amenaza de nuevos competidores: El sector requiere de actualización constante y mucha inversión, por lo que actualmente teniendo en cuenta la situación de Argentina, la amenaza de ingreso de nuevos competidores es baja. Las barreras de entrada, por lo tanto, son altas y son, por un lado, la alta inversión en capital que tiene que hacer una empresa para introducirse en el sector y por otro lado lo que respecta al reconocimiento en el mercado ya que las entidades tienen largas trayectorias y resulta difícil competir con empresas líderes. Sin embargo, es importante tener en cuenta, el surgimiento de los fintech, los cuales son competidores directos por los servicios que ofrecen a bajo costo ya que en sí tienen menores costos de inversión (EL PAÍS, 2020).

c) Poder de negociación de los proveedores: Existen dos tipos de proveedores: proveedores de insumos y proveedores de soporte. En el caso de los proveedores de insumos,

son las empresas las que tienen alto poder de negociación con estos a diferencia de los proveedores de soporte que son ellos quienes tienen alto poder de negociación con las empresas. Dentro de los proveedores de soporte, se encuentran los prismas medios de pago (Visa, Mastercard) y son los que proveen a todas las entidades financieras por lo que imponen el poder de influencia (Prisma Medios de Pagos, 2021).

d) Poder de negociación de los consumidores: En este aspecto es clave tener en cuenta que existen dos tipos de consumidores en el rubro: titulares de tarjetas y comercios. El poder de negociación con los titulares de tarjetas es alto y la influencia la tienen ellos, los usuarios. Las empresas constantemente intentan cautivar clientes y, teniendo en cuenta la incertidumbre del país y el bajo poder adquisitivo de las personas, cada vez son más quienes eligen comprar con tarjetas de créditos. Es por este motivo que los titulares de las tarjetas, ante alguna disconformidad, negocian con las empresas y estas, para mantener y aumentar el nivel de clientes, lo hacen de acuerdo a las necesidades que tienen que satisfacer.

En lo que respecta a los comercios adheridos, cabe destacar que es un número menor que la cantidad de clientes titulares de tarjetas. En este caso el poder de negociación también es alto ya que los comercios cuentan con representación y protección brindada por diferentes cámaras u organizaciones como la Cámara de Tarjetas de Crédito y Compra. Por lo tanto, la influencia de negociación también la tienen los comercios (Argentina, 2020).

e) Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Actualmente existe una alta amenaza de productos sustitutos, de hecho, uno de ellos ya es utilizado por gran parte de la sociedad, sobre todo por los jóvenes: billeteras virtuales. Otros productos sustitutos son los botones de pago que sirven para pagar o cobrar servicios a través de una plataforma digital (Infobae, 2020) y los créditos personales que otorgan las cadenas de tiendas de electrodomésticos como Musimundo (Musimundo, 2021) y Ribeiro (Ribeiro, 2021).

Conclusión análisis del microentorno: Luego de analizar cada uno de los aspectos que forman las 5 fuerzas de Porter, se puede observar que la rivalidad entre competidores es alta lo que obliga a las empresas a innovar constantemente y ofrecer mejores servicios para lograr la satisfacción de sus clientes y la fidelización de los mismos. En ese sentido, y teniendo en cuenta que los consumidores tienen alto poder de negociación, las empresas del rubro deben ser flexibles y estar abiertas al diálogo para brindar un servicio que marque la diferencia y de esta forma, evitar que la competencia interceda en su crecimiento. Las empresas ya posicionadas en el mercado en este rubro, deben seguir creciendo teniendo en cuenta lo mencionado con

anterioridad, y a esto se le suma que la amenaza de ingreso de nuevos competidores es baja porque las barreras de ingreso son altas, lo cual les permite centrarse mejor en la actual competencia y la satisfacción de sus clientes. Sin embargo, existen productos sustitutos los cuales hay que tener en cuenta ya que la utilización de estos ha crecido. En lo que respecta a esto, las empresas deben actualizarse constantemente para incorporar a su cartera de productos y servicios estos sustitutos, o mejorar los que ya tienen, ofreciendo nuevas propuestas, mejor financiación y planes de pagos y promociones.

## **Análisis Interno**

### *Cadena de valor*

Las actividades primarias son:

**Logística interna:** La empresa atrae a sus clientes, mayormente, a través de estrategias publicitarias. El cliente en el momento en el que desea solicitar su tarjeta, lo puede hacer online o llegarse a alguna sucursal. Al hacerlo online, el usuario deberá completar un formulario con datos personales y documentación que luego será analizada y controlada por la empresa. Si el cliente cumple con los requisitos, se da por sentada la solicitud y se procede a realizar el envío de la tarjeta a domicilio. A partir del momento en el que el usuario ya cuenta con su producto y servicio, mes a mes se evalúa la conformidad del cliente mediante encuestas (Naranja X, 2021).

**Logística externa:** Naranja busca constantemente la satisfacción del cliente por lo cual la rapidez en la entrega del producto es un aspecto clave para la empresa. Una vez confirmada la solicitud de la tarjeta, en el caso de Naranja X, la misma será enviada al domicilio del titular (en caso de así haberlo solicitado) dentro de 12 a 16 días hábiles; si se solicitó retirar la tarjeta en una sucursal, deberá ir el titular a retirarla dentro de 5 a 6 días hábiles. Si el usuario desiste de su decisión, puede cancelar la solicitud dentro del tiempo estipulado. En el caso de no haber cancelado la solicitud, posteriormente se puede dar de baja la tarjeta de forma online (Naranja X, 2021).

**Operaciones:** Tarjeta Naranja S.A. a través de su app permite a sus usuarios visualizar el resumen de sus tarjetas y pagarlo, simular compras utilizando algún plan de pago, aumentar límites, acceder a otros productos Naranja. Ahora también existe la app Naranja X la cual funciona como fintech. Además, la organización tiene una página online en la que se puede solicitar la tarjeta y brinda información con tips de seguridad que los usuarios deben tener en cuenta al momento de operar con las tarjetas, cajeros y online. Para denunciar extravío de la

tarjeta o robo, se puede hacer a través de la aplicación, llamando por teléfono o en una sucursal llevando el DNI (Naranja X, 2021). Por otro lado, Tarjeta Naranja S.A. ofrece a sus usuarios préstamos con un máximo de \$100.000 en cuotas fijas, viajes en los que se ofrecen paquetes de vuelos, alojamientos y traslados, revistas de diversas temáticas, productos de entretenimiento como HBGo y productos en su tienda online como celulares, electrodomésticos y herramientas.

Marketing: Tarjeta Naranja S.A. puso en marcha en el año 2002 el área de marketing con la finalidad de hacerse conocer y mantener a sus clientes informados. En la actualidad el área está muy desarrollada y se destaca por múltiples herramientas. Algunas de ellas son las redes sociales, a través de las cuales se publica información importante para actuales y potenciales clientes, además, por medio de estas, los usuarios pueden comunicarse para resolver dudas o hacer reclamos. Es importante tener en cuenta las sucursales físicas ya que a través de estas también se realizan ventas y se llega a los consumidores (Caso Tarjeta Naranja S.A., 2019).

La empresa además cuenta con mucha publicidad en televisión lo cual permite atraer clientes de una edad diferente a la de quienes interactúan más a través de redes sociales, páginas web y aplicaciones. Por otro lado, Tarjeta Naranja S.A., se destaca por realizar eventos y propuestas de diversas índoles a través de los cuales también se da a conocer, por ejemplo, Festival Re\_Creo, y a su vez, auspicia bandas o cantantes que utilizan Casa Naranja para mostrar sus charlas y shows como es el caso de Los Caligaris, V-One, Las Pastillas del Abuelo, entre otras (Naranja X, 2021). La empresa también colabora con donaciones en determinadas organizaciones como Cáritas Argentina, Red Argentina de Bancos de Alimentos y Cruz Roja Argentina (Naranja X, 2021).

Servicio post venta: Tarjeta Naranja cuenta con servicio post-venta y tiene diferentes canales para poder recibir consultas y reclamos los cuales son las redes sociales, número de teléfono al cual se puede llamar (uno para titulares de tarjetas y otro para comercios adheridos), página web a través de asistente virtual, dirigirse a una de las sucursales físicas y también Sucursales del Futuro en las que el cliente puede hacer consultas digitales (Naranja X, 2021).

Las actividades secundarias son:

Infraestructura: Tarjeta Naranja tiene sucursales en todo el país, las cuales suman 238 en total, pero dentro de esa cantidad hay locales para operaciones virtuales, locales en centros comerciales, receptorías, mini unidades de negocio y Sucursales del Futuro. La estructura



jerárquica de la empresa u organigrama se constituye por el Presidente, Vice-presidente, Director General, Direcciones de Operaciones, Sistemas y Comercial, Gerencias de Impuestos y Legal y de Seguridad de la Información y finalmente Auditoría (Caso Tarjeta Naranja S.A., 2019).

RR.HH.: En lo que respecta al personal, la empresa intenta que sus colaboradores se sientan parte de la empresa y el ambiente laboral sea beneficioso para su correcto desempeño. Al momento de búsqueda de personal, la empresa se centra en tener en cuenta perfiles flexibles, comprometidos, proactivos, reflexivos, tolerantes y con visión a futuro. Cabe destacar que se brindan oportunidades de empleo a través de programas como Plan Primer Paso y Programa para la Inserción Profesional. Por otra parte, al personal contratado se lo incentiva mediante capacitaciones y se llevan a cabo diferentes programas, proyectos y prácticas tanto para líderes como para colaboradores entre otros planes de formación que brindan conocimientos y potencian habilidades. Para Tarjeta Naranja es muy importante el balance entre la vida personal y laboral, el reconocimiento de los logros que obtienen los colaboradores, la igualdad de condiciones entre hombres y mujeres y el cuidado tanto de ellos como de sus familias (Caso Tarjeta Naranja S.A., 2019).

Desarrollo tecnológico: La empresa ha tenido muchas innovaciones tecnológicas. En el año 2019 se inauguraron Sucursales del Futuro que se caracterizan por brindar un servicio de atención particular y personalizada, basada en la autogestión e interacción con el mundo digital, en donde los clientes se pueden interiorizar en el ámbito tecnológico y les permite tener las primeras experiencias en sus gestiones. La empresa utiliza la tecnología de vanguardia, la cual es una estrategia que se basa en brindar un servicio simple, fácil e intuitivo. En el mismo año se agregó la fintech Naranja X que es una app, en la cual se pueden realizar diversas operaciones (transferencias, compra y venta de moneda extranjera – dólar, etc.) de manera totalmente digital. Además, la empresa cuenta con redes sociales, página web y aplicación. Por otra parte, se innovó mediante la implementación de herramientas de corss-selling; estas cumplen la función de aumentar las ventas de determinados productos y servicios algunos de los cuales son HBO Go, recarga de celulares, préstamos personales (Caso Tarjeta Naranja S.A., 2019).

Aprovisionamiento: Tarjeta Naranja S.A. gestiona con proveedores nacionales y lo hace a través de una plataforma en la que pueden seleccionarlos y evaluarlos y posteriormente se someten a una serie de auditorías presenciales. La finalidad de este procedimiento es evaluar

aspectos como la responsabilidad social, relación con el medio ambiente, higiene y seguridad, personal, estados financieros y contables, modalidades de contratación, etc. La empresa también mide la calidad, costo, tiempo y servicio que ofrecen los proveedores previamente a su selección. Por otra parte, Tarjeta Naranja puso en marcha la herramienta ERP (Planificación de Recursos Empresariales) la cual permite filtrar información importante de cada proveedor y acceder a datos relacionados a funciones como compras, administración de fondos, impuestos, control de gestión, etc. Sumado a esto, en el año 2019, la empresa agregó una herramienta denominada Dynamics AX la cual sirve para gestionar de manera más eficiente las compras y pagos a los proveedores (Caso Tarjeta Naranja S.A., 2019).

### *Análisis FODA*

#### Fortalezas

- Reconocimiento en el mercado ya que Tarjeta Naranja S.A. es líder en emisión de plásticos a nivel país con un total de 8.613.352 de tarjetas habilitadas en el 2020 (Naranja, 2020).
- Otorga múltiples beneficios y formas de pago constantemente como Plan Z, compras en un pago y financiadas, participación en Hot Sale, etc.
- Sus servicios son accesibles por distintos rangos etarios, demográficos y socioeconómicos.
- La empresa se centra en la responsabilidad social y sustentabilidad ya que cuenta con certificación en Normas ISO y trabajan para reducir el consumo energético, de gas, agua y el uso de bolsas de plástica. Además, realiza tratado de residuos.
- Buen ambiente laboral ya que incentiva a sus colaboradores y propone herramientas para mejorar su desempeño y potenciar el talento.
- Fácil acceso a solicitud de tarjetas de crédito.
- Estructura organizacional bien definida lo que permite que los puestos de trabajos estén correctamente distribuidos.
- Alianza con Mastecard, VISA y American Express que activaron el crecimiento de la empresa.
- Posee buena relación con sus proveedores y se encuentran distribuidos en todo el territorio nacional.

## Oportunidades

- Aumento de uso de tarjetas gracias a las medidas financieras del actual gobierno que incentivan el uso las mismas con Ahora 12 y Ahora 30.
- Alta demanda de financiación en compras por Hot Sale, Black Friday y Cyber Monday.
- Alta necesidad de uso de tarjetas de crédito debido al bajo poder adquisitivo de la población lo que la obliga a financiar sus compras.
- Aumento de compras online lo que beneficia a la empresa ya que se utilizan en mayor medida los planes de pago financiados.
- Aumento de la digitalización lo que permite que los usuarios tengan acceso a nuevos medios de pago a través de la app y sea más utilizada.

## Debilidades

- Mala reputación en redes sociales por diversas cuestiones como reclamos no registrados, mal funcionamiento de la app en determinados días, mala atención al llamar por teléfono.
- Pérdida de clientes, que puede ser a causa de la ineficiencia tecnológica.
- Lentitud en la app en determinados procesos como actualización del resumen una vez ya abonado.
- Altas tasas de interés al pagar en cuotas.
- Alta cantidad de deudores morosos.

## Amenazas

- Mercado muy competitivo que hace que Tarjeta Naranja constantemente tenga que innovar y no quedarse atrás de la competencia.
- Aspectos económicos a nivel país como alta inflación y bajo poder adquisitivo, haciendo que las personas reduzcan sus compras. También aumento del desempleo lo que puede implicar aumento de deudoras y pérdida de potenciales clientes.
- A nivel país los trabajadores de la mayoría de las empresas tienen acceso a tarjetas de bancos ya que las empresas depositan los sueldos de esta forma, por lo que gran parte de la sociedad cuenta con otro tipo de tarjetas para llevar a cabo sus operaciones.
- Los bancos online, fintech y billeteras virtuales han crecido lo que implica un riesgo para la empresa ya que existe cada vez más digitalización y nuevas alternativas.

Conclusión de análisis FODA: Luego de realizar el análisis pertinente, se puede llegar a la conclusión de la importancia que tiene la satisfacción de los usuarios con los servicios brindados por la empresa, ya que actualmente Tarjeta Naranja S.A. tiene una pérdida de clientes debido a varias debilidades como problemas en la tecnología y las altas tasas de interés en la financiación. Esto genera una mala reputación que inhibe el aumento de potenciales clientes. Si bien la organización cuenta con muchas fortalezas, el reconocimiento de la misma puede tornarse negativo si los actuales clientes disconformes exponen a la empresa a través de las redes sociales.

### **Análisis específico de la carrera**

#### *Matriz BCG*

Productos Estrella: Tarjeta Naranja Visa, Tarjeta Naranja Mastercard y Tarjeta Naranja American Express. Forman parte de los productos que mejor están posicionados en el mercado y constantemente tienen crecimiento. Generan la mayor parte de las ganancias ya que tienen más beneficios como acceso a comercios de todo el mundo, mejor financiación, el Costo Financiero Total con IVA (CFT TEA) es de 66,42%, la Tasa de Interés Nominal Anual (TNA) es de 43% y la Tasa de Interés Efectiva Anual (TEA) es de 52,57% (Naranja X, 2021). Por este motivo, es necesario invertir mucho dinero para, por un lado, tener ventaja competitiva, y por otro, generar publicidad y campañas de fidelización para los clientes, como promociones, descuentos, planes de pago, etc. Durante el año 2020 se registró un total de 3.994.000 tarjetas habilitadas entre las 3 mencionadas. Dentro de este grupo se puede ubicar Naranja Online y la App Naranja ya que, a partir de la pandemia, se comenzaron a utilizar con mayor frecuencia, por lo cual han tenido alto crecimiento y alta inserción en el mercado. Se registraron 752.000 usuarios nuevos en la App Naranja durante el 2020 y Naranja Online alcanzó 15 millones de sesiones (Tarjeta Naranja S.A., 2020).

Productos Interrogantes: Naranja X es un nuevo lanzamiento de la empresa por lo cual está en crecimiento e insertándose en el mercado. Actualmente cumple la función de fintech y durante el 2020 tuvo un auge con un incremento de transacciones del 90% y 200.000 nuevas cuentas en los primeros 5 meses del año (iProfesional, 2020). Por otra parte, dentro de esta clasificación se puede ubicar a Naranja Pos y Naranja Toque que, si bien tienen crecimiento, la participación en el mercado es escasa a causa de competidores como Mercado Pago que, durante la pandemia, debido al surgimiento de diversos emprendimientos, se ha comenzado a utilizar en mayor medida. Naranja Tienda se puede ubicar dentro de este grupo ya que tuvo un

crecimiento en el tercer trimestre del 2020 gracias al Hot Sale que marcó un 50% de las ventas de ese trimestre, pero así mismo, su participación en el mercado es débil. Naranja Viajes está en crecimiento gracias a que durante el año 2020 se firmó un acuerdo con Despegar que tiene como finalidad ofrecer un servicio de calidad a sus clientes (Tarjeta Naranja S.A., 2020).

Productos Vaca: Dentro de esta clasificación se puede ubicar Tarjeta Naranja que es la marca líder del mercado por lo cual se encuentra en una etapa de madurez, y con baja participación en el mercado debido a los costos de financiación con esta tarjeta son más altos: el Costo Financiero Total con IVA (CFT TEA) es de 117,70%, la Tasa de Interés Nominal Anual (TNA) es de 66,42% y la Tasa de Interés Efectiva Anual (TEA) es de 90,89% (Naranja X, 2021). Durante el año 2020 se registraron 4.619.000 tarjetas habilitadas, en relación al 2019 que acumuló 4.605.000 de tarjetas (Tarjeta Naranja S.A., 2020). Sin embargo, se mantiene en el mercado ya que los requisitos para su adquisición son pocos. A este grupo se suma Naranja Seguros que muestra un estancamiento en el mercado con un total de 2.1 millones de pólizas durante el 2020 en relación al 2019 que alcanzó un total de 2.4 millones de pólizas. Por otra parte, Naranja Préstamos ha mantenido un crecimiento sostenible y estable durante el 2020 con un total de \$1.100 millones (Tarjeta Naranja S.A., 2020).

Productos Perro: Se puede decir que los productos editoriales de Naranja se encuentran dentro de esta clasificación ya que es muy baja la cantidad de personas que los utilizan y su crecimiento en un año ha sido solamente de 50.000 suscriptores teniendo en cuenta que durante el año 2019 finalizó con 350.000 y en el 2020 con 400.000 (Tarjeta Naranja S.A., 2020).

## Marco Teórico

El objetivo del presente Reporte de Caso es desarrollar una planificación estrategia y por tal motivo, resulta de suma importancia plantear diferentes perspectivas que ofrecen algunos autores en el área de la administración, con la finalidad de reconocer los beneficios de esta herramienta y la forma en la cual se debe aplicar en las organizaciones.

La planificación estratégica implica marcar hacia dónde va una organización teniendo en cuenta el desarrollo de su visión, misión, objetivos y estrategia. Gracias a esta herramienta las empresas se encuentran en condiciones de enfrentar la incertidumbre del entorno y la competitividad del rubro y, además, le permite cumplir con sus objetivos. Cuando se utiliza la planificación estratégica, es de suma importancia que los empleados de todos los niveles estén al tanto de la misma, sean responsables y capaces de comprender que los beneficios que se generen, de acuerdo a la eficiencia de su aplicación, se verán reflejados en los resultados de la empresa que aparejarán ventajas para ellos también (Thompson & Strickland, 2012).

En ese sentido, es de suma importancia comprender que la planificación estratégica es exclusiva en cada organización dependiendo de su estructura, políticas y, además, de su cultura corporativa. Adaptar la cultura corporativa a la planificación estratégica suele ser difícil, pero es primordial para lograr el éxito, es decir, las normas y creencias compartidas por una empresa deben mantenerse y a su vez, ser flexibles y adecuarse a los cambios (Kotler & Keller, 2012).

Es importante tener en cuenta que, gracias a la herramienta en cuestión, se pueden tomar decisiones y llevar a cabo acciones que determinarán el rendimiento de la organización a largo plazo. Para esto, se debe realizar un análisis tanto externo como interno, y evaluar las oportunidades y amenazas prestando especial atención a las fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa (Wheelen & Hunger, 2007).

En cuanto a esta situación, se determinan etapas del proceso de planificación las cuales son:

Primera etapa: consta de la declaración de la Visión, Misión y Valores y forman parte de la denominada planeación normativa.

Segunda etapa: se forma por la planificación estratégica propiamente dicha y consta de un análisis del entorno tanto interno como externo, la determinación de objetivos y metas y la elaboración de la estrategia que se va a aplicar.

Tercera etapa: se denomina planeación operativa y es la fase en la que se ponen en marcha los planes de acción y se realiza el control de estos (Hernández, 2012).

En la actualidad, la mayoría de las empresas llevan a cabo la planificación estratégica, aunque no todas lo hacen con el mismo grado de formalidad. En ocasiones, se torna complicada su aplicación ya que implica llevar a cabo un enfoque sistemático con la finalidad de detectar los factores que pueden influir en la organización y la capacidad que tiene esta de evitar su incidencia (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012).

Lo que las empresas buscan constantemente es lograr una ventaja competitiva, y utilizando la planificación estratégica lo pueden lograr. Se pueden llevar a cabo estrategias de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o concentración. Estas tres estrategias son competitivas genéricas y sus diferencias radican en la finalidad específica que la empresa busca. La estrategia de liderazgo en costos tiene como propósito principal ampliar sus márgenes de rentabilidad reduciendo los costos de producción y operaciones sin descuidar la calidad ofrecida. En lo que respecta a la diferenciación, el objetivo es ofrecer alguna característica en los productos o servicios que sea totalmente distinto a la competencia. Con esta estrategia se busca ganar mercado mediante la exclusividad. Y finalmente, la estrategia de enfoque o concentración busca centrarse en un segmento de mercado y atender totalmente las demandas de este. Mediante esta estrategia, se intenta ser líder en el segmento en el que la empresa desea concentrarse y cumplir con las expectativas de esos clientes (Porter, 2007).

Sainz de Vicuña Ancín (2017) considera que, para lograr una ventaja competitiva, en la actualidad con el auge de nuevas tecnologías, se debe innovar ofreciendo valor. En ese sentido surge la idea de eliminar en los productos y servicios, todo aquello que no ofrezca valor al cliente ofreciendo simplicidad y marcando la diferencia. Sin embargo, las innovaciones deben surgir de la voz del cliente, es decir, no sólo se trata de incorporar valor a los servicios que se le ofrecen al cliente, sino que implica atender sus expectativas e intereses y entonces así aportar valor real. En ese sentido es importante tener en cuenta, que esto viene aparejado de una transformación digital que impacta en el modelo de negocio, en las metodologías de trabajo y en la relación con los clientes ya que implica conocerlos y brindar experiencias significativas.

Sin embargo, innovar no es una tarea fácil ya que implica comenzar a hacer algo diferente, asumiendo riesgos en nuevos territorios. En la actualidad, debido a la globalización, la mayoría de las empresas innovan a través de la tecnología ya que la competencia lleva a que las organizaciones comiencen a ofrecer productos y servicios adoptando la tecnología de

vanguardia. Innovar entonces, implica utilizar la creatividad, es decir, contar con la capacidad de combinar ideas de una manera única y de esta forma, desarrollar soluciones efectivas y novedosas (Robbins & Coulter, 2014).

Para que una innovación sea exitosa, la organización debe optar por implementar las mejores prácticas y tecnología, para ofrecer un eficiente servicio al cliente, generar mayor impacto en el valor entregado y de esta forma, lograr una excelente percepción por parte del consumidor. Para ello, es de suma importancia implementar actividades eficaces internamente como organización examinando la cadena de valor (Thompson & Strickland, 2012).

Según Best (2007), las empresas para lograr el éxito, deben dirigir sus acciones en relación a los cambios del entorno y mantener constantemente el contacto con sus clientes atendiendo a las necesidades de estos, buscando soluciones que proporcionen valor y de esta forma, asegurar su supervivencia en el largo plazo y un alto grado de lealtad de los consumidores, es decir, mantener el enfoque en sus clientes hará que la organización mantenga relaciones duraderas con estos y obtener tanto mejores resultados comparados con la competencia como mayor rentabilidad.

Para concluir, para que la puesta en marcha de un plan estratégico sea exitosa, debe ser cuantitativo, es decir, determinar objetivos numéricos, manifiesto porque se determinan los planes de acción a llevar cabo y temporal porque establece tiempos específicos que deben ser cumplidos (Hernández, 2012).

En cuanto al caso en cuestión, teniendo en cuenta los tipos de estrategias y lo que se busca lograr a través de la tecnología, se hace hincapié sobre la estrategia de enfoque ya que Tarjeta Naranja S.A. actualmente está dejando de lado las expectativas de los clientes actuales por la ineficiencia en la resolución de reclamos que se hacen a través del chat virtual.



## Diagnóstico y Discusión

A partir del análisis FODA realizado en el presente reporte de caso, se llevará a cabo un diagnóstico de la empresa en cuestión.

Tarjeta Naranja S.A. es una empresa reconocida a nivel país con una larga trayectoria y reconocimiento en el mercado que la posicionan como la empresa líder en emisión de tarjetas. Esto le ha permitido crecer y generar alianzas con Mastercard, VISA y American Express lo cual beneficia tanto a la organización como a sus clientes. Cabe destacar que ofrece múltiples formas de pago, lo cual es muy valorado por los titulares de tarjetas debido al bajo poder adquisitivo de la sociedad en Argentina, y al ofrecer facilidades de pago, los usuarios se sienten conformes. A esto se le suma que los servicios que brinda Tarjeta Naranja S.A. son accesibles para diferentes segmentos de mercado y, a su vez, es fácil el procedimiento de solicitud de tarjetas.

En lo que respecta al ambiente laboral interno de la organización, se puede destacar como fortaleza el buen clima que existe, lo que ha generado que la organización obtuviera reconocimientos en Great Place to Work en el segundo puesto de “Mejor empresa para trabajar” y primer puesto en “Los mejores lugares para trabajar para las mujeres en la Argentina” (Caso Tarjeta Naranja 2019). Sin dudas es muy destacable esta fortaleza, como así también lo es la buena relación que mantiene con sus proveedores.

En relación a las oportunidades, la empresa tiene posibilidades de crecimiento debido al auge de uso de tarjetas de crédito que hubo a causa del contexto de Covid-19 teniendo en cuenta los tipos de financiamiento que el gobierno anunció. A esto se le suma la digitalización que hubo en relación a los medios de pago, lo que generó que mayor proporción de clientes comenzaran a utilizar la nueva Fintech de la empresa, Naranja X, ya que además también aumentaron las compras online.

Teniendo en cuenta que Tarjeta Naranja S.A. tiene oportunidades de crecimiento y algunas se relacionan con la tecnología, es importante que sepa aprovechar las posibilidades de mejora que puede aplicar en relación al servicio de atención de reclamos y consultas. Sería una oportunidad que le permitirá a la organización captar nuevos clientes y mantener los que ya tiene, y de esta forma, mejorar su rentabilidad.

Si bien la empresa analizada cuenta con fortalezas para afrontar las circunstancias externas, hay que tener en cuenta que existen amenazas a las que la organización debe estar

atenta tales como que las personas que acceden a un trabajo en blanco, tienen cuenta sueldos en entidades bancarias y, por lo tanto, acceden a esas tarjetas y servicios. A esto se le suma que la mayoría de los bancos hoy en día cuentan con aplicaciones móviles que facilitan las operaciones y transacciones.

Por otra parte, cabe aclarar el surgimiento de las Fintech que son una amenaza para Tarjeta Naranja S.A. ya que ofrecen servicios a bajo costo y permiten llevar a cabo múltiples operaciones de forma totalmente online, fácil, rápido y seguro.

Actualmente el mercado en el que se desenvuelve Tarjeta Naranja S.A., es cada vez más competitivo lo cual obliga a las empresas a innovar constantemente y marcar la diferencia mediante servicios únicos y valorados por los clientes. Por este motivo, lo cual es una amenaza para la empresa en cuestión, las organizaciones del rubro intentan mejorar constantemente. En ese sentido, Tarjeta Naranja S.A. actualmente está siendo afectada negativamente ya que existen diversas quejas de sus clientes a través de redes sociales y en páginas como Defensa del Consumidor, a causa de la ineficiencia de la organización en resolver consultas o dejar asentados reclamos de los usuarios. Esto se torna una desventaja para la empresa ya que perjudica su imagen, desalienta la fidelización de clientes y obstruye la captura de potenciales usuarios.

A esto se le suma las altas tasas de interés que tienen las tarjetas al momento de llevar a cabo compras, teniendo en cuenta que las tarjetas bancarizadas, si bien tienen alto costo de mantenimiento comparado con Tarjeta Naranja S.A., las tasas de interés son menores.

Estas debilidades han llevado a que la empresa tenga una marcada pérdida de clientes y teniendo en cuenta este problema, es que Tarjeta Naranja S.A. debería mejorar tecnológicamente para ofrecer soluciones eficientes a sus clientes, y de esta forma revertir la imagen negativa que ha ido aumentando con el tiempo. Además, teniendo en cuenta que el mercado al que pertenece Tarjeta Naranja S.A. es muy competitivo, resulta primordial que la organización ofrezca valor y experiencias significativas, para lograr un alto grado de lealtad de sus clientes y, a su vez, incentivar el ingreso de potenciales usuarios. En la actualidad es de suma importancia la imagen que tiene una organización, por lo que la empresa debe comenzar a priorizar las necesidades y reclamos de sus clientes para brindar un servicio de calidad, destacado por la resolución efectiva de consultas y especial atención.

## Propuesta

La propuesta que se pretende llevar adelante en Tarjeta Naranja S.A. tiene un alcance temporal de 2 años. Con la misma se busca mejorar y solucionar los problemas que se detectaron, con la finalidad de aumentar su rentabilidad.

Aumentar la rentabilidad de la empresa aumentando el uso de los productos ofrecidos por Tarjeta Naranja en un 23% en el periodo 2022-2024. Para lograr el objetivo planteado, se propone la mejora del asesor virtual que ofrece Tarjeta Naranja S.A. en Naranja Online, para satisfacer las necesidades de sus clientes, captar nuevos clientes, y así poder brindar soluciones eficaces, a lo que se le deberá sumar una capacitación oportuna del personal para evitar errores y cambios en los procesos internos de acceso a la información para que todos los empleados tengan agilidad y precisión en sus tareas relacionadas a la recepción de reclamos a través del asesor virtual.

### *Objetivo general.*

Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 23% incrementando el uso de los productos ofrecidos por Tarjeta Naranja en el período 2022-2024 a través de la incorporación de una mejora en el asesor virtual que ofrece Naranja Online que permita fidelizar clientes, captar nuevos usuarios y mejore tanto la comunicación como las respuestas de consultas.

Mejorar el asesor virtual de una página web de una empresa puede generar beneficios tanto la lealtad de clientes como el aumento de las ventas. Al personalizar la atención de los clientes y ofrecerles soluciones inmediatas y efectivas, las ventas aumentan hasta un 15% según estudios realizados en España luego del contexto de COVID-19 (Puro Marketing, 2020).

Brindar un buen servicio de atención al cliente, otorga ventajas como aumentar la satisfacción, dar credibilidad y valor a la marca, humanizarla mediante la personalización y en consecuencia incrementar las ventas. En la actualidad esa atención es brindada generalmente vía online, por lo que mejorar el asesor virtual de una empresa, beneficiaria sin dudas a la cualquier organización (Kometia, 2019).

### *Objetivos específicos.*

1. Aumentar las ventas un 30% durante el periodo 2022-2024.

En la actualidad, la publicidad ha pasado a ser un elemento esencial de las organizaciones, que no sólo busca captar clientes, sino también mejorar la imagen de la marca y lograr una ventaja competitiva (BM Editores, 2021).

Por este motivo y teniendo en cuenta que Tarjeta Naranja S.A. cuenta con variedad de productos, se pretende incrementar las ventas mediante una mejora en las promociones ofrecidas acompañada de una campaña publicitaria que transmite el mensaje con claridad y esté dirigido a los diferentes rangos etarios que son parte de los clientes de Tarjeta Naranja S.A.

2. Aumentar la cartera de clientes en un 20% para el periodo 2022.

Es de suma importancia no sólo mantener los clientes actuales de una organización, sino también captar nuevos. Esto permite que cualquier empresa se mantenga en constante crecimiento (Hubspot, 2021).

Aumentar la cartera de clientes, significa incrementar las ventas ya que son nuevas fuentes de ingresos, y a su vez, la experiencia que estos tengan con la empresa, servirá para potenciales usuarios puedan incorporarse como nuevos consumidores (Occam, 2018).

Para lograr este objetivo es vital conocer las características de los clientes, sus deseos y necesidades.

3. Incrementar la satisfacción del cliente en un 30% para el período 2022.

La satisfacción del cliente es de suma importancia en la actualidad para todas las empresas ya que les permite mantener su número de clientes e incluso aumentarla, y, por lo tanto, aumentar las ventas. Satisfacer a los clientes implica asegurarse su lealtad, lo que significa una entrada de dinero garantizada a lo largo del tiempo (Next Up, 2020).

Según estadísticas internacionales, el 84% de las empresas tuvieron un aumento en sus ingresos luego de haber mejorado la experiencia de sus clientes brindando una atención de calidad (CIO México, 2021). Por este motivo, se busca aumentar la satisfacción de los clientes y traer aparejado con ello, la fidelización de los mismos.

4. Profesionalizar a un 50% del personal durante el período 2022.

Es vital que el personal de Tarjeta Naranja S.A. se capacite para que cada empleado tenga la capacidad de resolver consultas, respondiendo con precisión, certeza y rapidez, y a su vez, logre llevar a cabo cada proceso, de manera correcta. Además, profesionalizar al personal,

ayuda a que todos mantengan una uniformidad en los procedimientos, lo cual es sumamente importante al momento, sobre todo, de atender a los clientes.

Existe una relación entre formación y productividad la que indica que mientras mayor sea el nivel de preparación del personal, mayor será su productividad y eficiencia. Al profesionalizar a los empleados de una organización, se obtienen múltiples beneficios como flexibilidad interna, eficiencia, mejor comunicación organizacional, disminución de errores y rapidez en toma de decisiones, por lo que es rentable e importante, capacitar al personal (Adecco, 2020).

### *Alcance*

#### Alcance de contenido

La propuesta planteada abarca al personal de Tarjeta Naranja S.A. que forma parte de las áreas de marketing, procesos internos, RR.HH. y ventas.

#### Alcance temporal

Período 2022-2024.

#### Alcance en el ámbito geográfico

Tarjeta Naranja S.A. a nivel nacional.

### *Planes de acción*

#### Objetivos específicos

1. Aumentar ventas en un 30% durante el periodo 2022-2024.

#### Planes de acción:

Definición de la estrategia comercial: Para la definición de la estrategia comercial se pretende concretar la forma en la que va a aumentar las ventas Tarjeta Naranja S.A. Para ello se desarrollarán tácticas para mejorar las promociones que se ofrecen y en conjunto aumentar la publicidad. En lo que respecta a las promociones, se aplicarían beneficios para los clientes que están al día con Tarjeta Naranja S.A. ofreciéndoles descuentos en productos seleccionados, acumulación de puntos al usar cualquiera de las tarjetas que ofrece Naranja y en base a eso obtener bonificaciones, posibilidad de obtener dinero extra por mantener el dinero en la cuenta de Naranja X. Para poder ejecutar esta tarea, se utilizará personal de la organización, en este

caso un administrador que cuente con cualidades de creatividad, innovación, tenga pensamiento crítico y haga uso de su habilidad técnica, humana y conceptual.

**Diseño de campañas publicitarias:** Se va a diseñar la campaña publicitaria acorde al objetivo que se pretende alcanzar. Para eso, se van a elaborar publicidades que informen sobre: ventajas de usar los productos de Tarjeta Naranja S.A., definir claramente los productos y promociones que se ofrecen, explicar los beneficios de llevar a cabo operaciones online, mostrar simplicidad y practicidad para que diferentes rangos etarios se animen a utilizar los productos Naranja y sobre todo los relacionados con lo digital. Para llevar a cabo esta tarea, se va a utilizar personal de la organización, en este caso un diseñador gráfico que sea capaz de utilizar su creatividad para transmitir de manera clara y acorde el contenido necesario. Cabe destacar que se tendrá en cuenta su habilidad comunicativa, su precisión y la capacidad de lograr una retroalimentación entre el cliente y la empresa.

**Publicación en redes sociales:** Se va a determinar qué publicidades se mostrarán en cada red social dependiendo del rango etario al que se pretenda llegar. Según estadísticas, Facebook es utilizado en un 72% por personas que tienen entre 35 y 54 años e Instagram por personas menores de 25 años (Aserto, 2019). Para llevar a cabo este paso, se contratará a un asesor en redes sociales ya que en la actualidad es muy importante ser creativo en la forma de presentar la publicidad, por lo que un especialista en redes llevaría a cabo un trabajo adecuado, personalizado y moderno. Para ello se tendrán en cuenta competencias como la comunicación efectiva, escucha activa, gestión y mantenimiento del estado de las redes sociales, edición de contenido, gestión de imagen de la empresa, análisis de competencia, monitoreo de estadísticas, entre las principales.

**Control:** Se establecerá un control con la finalidad de evitar y corregir errores. El control lo llevará a cabo un administrador de la organización que cuente con pensamiento crítico y sea capaz de identificar y resolver problemas, detectar errores a tiempo y comunicarlos, tomar decisiones en tiempo y forma y sepa trabajar en equipo. Deberá ser receptor, difusor y controlador entre las principales cualidades.

*Tabla 1: Plan de acción 1*

Descripción	Tiempo		Recursos	Recurso Económico	Observaciones
	Inicio	Fin			
Plan de Acción 1					
Definición de la estrategia comercial	ene-22	ene-22	Administrador	\$ 200.000,00	Anexo 1
Diseño de campañas publicitarias	feb-22	may-22	Diseñador	\$ 75.000,00	Anexo 2
Publicación de redes sociales	feb-22	may-22	Asesor en redes sociales	\$ 55.000,00	Anexo 3
Control	may-22	dic-24	Administrador	\$ 80.000,00	Anexo 1

*Fuente: Elaboración propia*

2. Aumentar la cartera de clientes en un 20% para el periodo 2022.

Planes de acción:

Elaboración de encuestas: Las encuestas tienen como finalidad principal conocer a los clientes, sus opiniones, necesidades y deseos. El contenido de la encuesta será relacionado a la ubicación, rango etario, género, satisfacción de la atención que recibió, tipo de tarjeta que prefiere utilizar, cantidad de veces que realiza compras con tarjetas en un mes, qué tipo de productos compra con tarjetas, que planes de pago prefiere. La elaboración y análisis de las encuestas las llevará a cabo un analista de mercado que en este caso será personal de la empresa con experiencia comprobable, ya que al conocer la forma en la que opera la empresa y el mercado, será más precisa la encuesta. Deberá contar con habilidades de investigación y análisis, como así también tener aptitudes para la comunicación escrita y ser capaz de interpretar grandes cantidades de datos de manera metódica y lógica.

Realización de encuestas: Las encuestas serán enviadas cuando un usuario finalice una conversación con un empleado de Tarjeta Naranja S.A. o cuando ingresen a la página web o a las redes sociales. El diseño y modelo de encuesta la llevará a cabo un diseñador web, para que posteriormente los consumidores puedan responderlas. Para ello se asignará la tarea a un diseñador gráfico de la empresa que sea capaz de utilizar su creatividad para que a las personas les interese responder la encuesta.

Definición de estrategia: En base a los resultados de las encuestas, la organización podrá conocer más a los consumidores y de esta forma adaptarlo para aumentar su cartera de clientes.

Posteriormente al análisis de los resultados de las encuestas, se definirá la estrategia para aplicar los cambios necesarios.

**Mejora en la atención al cliente:** Al mejorar la atención al cliente, la imagen de la empresa también lo hace. Para llevar a cabo una mejora en la atención al cliente, se tendrán en cuenta los resultados de las encuestas realizadas y, a su vez, se brindará información de manera adecuada disminuyendo los reclamos y quejas. Para ello se escuchará atentamente a los usuarios y se realizará un seguimiento personalizado. Esta mejora la implementarán los empleados que se encargan de interactuar con clientes, es decir, el área de ventas, y serán capacitados en posteriores planes de acción.

**Control:** Se establecerá un control con la finalidad de evitar y corregir errores. El control lo llevará a cabo un administrador de la organización que cuente con pensamiento crítico y sea capaz de identificar y resolver problemas, detectar errores a tiempo y comunicarlos, tomar decisiones en tiempo y forma y sepa trabajar en equipo. Deberá ser receptor, difusor y controlador entre las principales cualidades.

*Tabla 2: Plan de acción 2*

Descripción	Tiempo		Recursos	Recurso Económico	Observaciones
	Inicio	Fin			
Plan de Acción 2					
Elaboración de encuestas	feb-22	mar-22	Analista de mercado	\$ 100.000,00	Anexo 4
Realización de encuestas	mar-22	jun-22	Diseñador	\$ 75.000,00	Anexo 2
Definición de estrategia	jun-22	jun-22			
Mejora en la atención al cliente	jun-22	dic-24			
Control	oct-22	dic-24	Administrador	\$ 80.000,00	Anexo 1

*Fuente: Elaboración propia*

### 3. Incrementar la satisfacción del cliente en un 30% para el período 2022.

Planes de acción:

**Desarrollar una mejora en el acceso a la información para los clientes:** Se pretende establecer una mejora en la página web de Tarjeta Naranja S.A. con la finalidad de aumentar la cantidad de información disponible para que los clientes puedan sacarse la mayor cantidad de dudas mediante la página. Para ello solamente se va a actualizar la página sin necesidad de



crear una nueva plataforma virtual. En este caso para ejecutar esta tarea, se destinará un diseñador web de la organización. Se tendrán en cuenta habilidades de creatividad, comunicación, simplicidad, autogestión y comunicación.

Desarrollar una mejora en el asistente virtual: Tarjeta Naranja S.A. ya cuenta con asistente virtual por lo que se pretende solamente mejorarlo para implementar rapidez en el tiempo de respuesta. Para ello se contratará a un Ingeniero en Informática que sea metódico y creativo, que cuente con capacidad de conceptualizar el contenido, sea capaz de gestionar cambios y logre desarrollar actualizaciones e innovaciones.

Mantenimiento de la página web: Es de suma importancia mantener la página web y de esta forma evitar errores, actualizarla constantemente, mejorar la imagen de la organización, atraer visitas, brindar seguridad y experiencias a los clientes. Esto beneficiará tanto a los empleados de Tarjeta Naranja S.A., como a la empresa en sí ya que ahorrará problemas, dinero y tiempo. Para llevar a cabo esta actividad, se encargará la tarea a un analista de sistemas de la organización. Cabe destacar que esta tarea se debe mantener en el tiempo por lo que una de las principales cualidades con las que debe contar el profesional es perseverancia.

Control: Se establecerá un control con la finalidad de evitar y corregir errores. El control lo llevará a cabo un administrador de la organización que cuente con pensamiento crítico y sea capaz de identificar y resolver problemas, detectar errores a tiempo y comunicarlos, tomar decisiones en tiempo y forma y sepa trabajar en equipo. Deberá ser receptor, difusor y controlador entre las principales cualidades.

*Tabla 3: Plan de acción 3*

Descripción	Tiempo		Recursos	Recurso Económico	Observaciones
	Inicio	Fin			
Plan de Acción 3					
Mejora en acceso a la información de los clientes	ene-22	mar-22	Diseñador	\$ 150.000,00	Anexo 5
Mejora en el asistente virtual	ene-22	mar-22	Ingeniero en Informática	\$ 160.000,00	Anexo 6
Mantenimiento de página web	abr-22	dic-24	Analista de Sistemas	\$ 150.000,00	Anexo 7
Control	abr-22	dic-24	Administrador	\$ 80.000,00	Anexo 1

*Fuente: Elaboración propia*

4. Profesionalizar a un 50% del personal durante el período 2022.

### Planes de acción:

**Implementar un Sistema de Gestión de la Información para los empleados:** Se pretende implementar un Sistema de Gestión de la Información con la finalidad de ofrecer a los empleados un espacio en el que encuentren la información necesaria para brindar respuestas certeras a los clientes. A través de esto, el personal podrá tener más eficiencia y certeza al momento de interactuar con los usuarios que se comunican a través del asesor virtual. Para ello se contratará a un Ingeniero en Informática que sea capaz de gestionar y desarrollar un sistema actualizado e innovador y tenga la capacidad de asimilar las necesidades presentadas para brindar una solución sistemática.

**Diseño de capacitación del personal:** Se diseñará la capacitación del personal de tal forma que las áreas de ventas, procesos internos y marketing tengan a sus empleados capacitados. Se pretende capacitar a 300 empleados, de los cuales 200 pertenecen al área de ventas, 30 al área de marketing y 70 al área de procesos internos. En base a eso, se tuvo en cuenta una hora extra por día de acuerdo a la cantidad de días que durará la capacitación y con respecto al sueldo de cada empleado, se calculó el valor de las horas extras en total. El diseño de la capacitación estará a cargo de un administrador de la organización.

**Realización de capacitación:** La duración de la capacitación será de 10 días y se llevará a cabo en la empresa. Será con la finalidad de enseñar al personal mencionado con anterioridad la forma en la que pueden acceder a la información y de esta forma la manera en la que deberán brindárselas a los clientes cuando están en contacto con ellos por consultas o reclamos. De esta forma al capacitar al personal, estos contarán con las habilidades, aptitudes y datos como para ofrecer un servicio al cliente eficiente. La capacitación la realizará un Asesor en Recursos Humanos de la empresa que cuente con capacidad de escucha activa, empatía, liderazgo y gestión efectiva de la información y de equipos de trabajo para fomentar el aprendizaje y que este sea efectivo y preciso.

**Control:** Se establecerá un control con la finalidad de evitar y corregir errores. El control lo llevará a cabo un administrador de la organización que cuente con pensamiento crítico y sea capaz de identificar y resolver problemas, detectar errores a tiempo y comunicarlos, tomar decisiones en tiempo y forma y sepa trabajar en equipo. Deberá ser receptor, difusor y controlador entre las principales cualidades.

Tabla 4: Plan de acción 4

Descripción	Tiempo		Recursos	Recurso Económico	Observaciones
	Inicio	Fin			
Plan de Acción 4					
Sistema de Gestión de la Información	ene-22	abr-22	Ingeniero en Informática	\$ 150.000,00	Anexo 6
Diseño de capacitación de personal	abr-22	abr-22	Administrador	\$ 200.000,00	Anexo 1
Realización de la capacitación	may-22	may-22	Asesor	\$ 180.000,00	Anexo 8
Horas extras de empleados en capacitación	may-22	may-22		\$ 436.000,00	Anexo 9
Control	may-22	dic-24	Administrador	\$ 80.000,00	Anexo 1

Fuente: Elaboración propia

### Presupuestos

Se confeccionaron presupuestos para cada plan de acción para los cuales se tuvieron en cuenta los recursos económicos y el tiempo. Se proyectó para los años 2023 y 2024 teniendo en cuenta que las inversiones propuestas comenzarían en el año 2022.

Los datos para detallar los recursos económicos a utilizar, fueron extraídos de internet y estimando una aproximación.

A su vez cabe destacar que los montos se encuentran ajustados por la inflación según los datos brindados por el REM (Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado) de Banco Central de la República Argentina.

Tabla 5: Presupuesto plan de acción 1

Descripción	2022	2023	2024
Plan de Acción 1			
Definición de la estrategia comercial	\$ 282.400,00		
Diseño de campañas publicitarias	\$ 423.600,00		
Publicación de redes sociales	\$ 310.640,00		
Control	\$ 903.680,00	\$ 1.287.360,00	\$ 1.287.360,00
Total	\$ 1.920.320,00	\$ 1.287.360,00	\$ 1.287.360,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Presupuesto plan de acción 2

Descripción	2022	2023	2024
Plan de Acción 2			
Elaboración de encuestas	\$ 141.200,00		
Realización de encuestas	\$ 105.900,00		
Control	\$ 225.920,00	\$ 1.287.360,00	\$ 1.287.360,00
Total	\$ 473.020,00	\$ 1.287.360,00	\$ 1.287.360,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7: Presupuesto plan de acción 3

Descripción	2022	2023	2024
Plan de Acción 3			
Mejora en acceso a la información de los clientes	\$ 635.400,00		
Mejora en el asistente virtual	\$ 677.760,00		
Mantenimiento de la página web	\$ 1.906.200,00	\$ 2.413.800,00	\$ 2.413.800,00
Control	\$ 1.016.640,00	\$ 1.287.360,00	\$ 1.287.360,00
Total	\$ 4.236.000,00	\$ 3.701.160,00	\$ 3.701.160,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8: Presupuesto plan de acción 4

Descripción	2022	2023	2024
Plan de Acción 4			
Sistema de Gestión de la Información	\$ 847.200,00		
Diseño de capacitación de personal	\$ 282.400,00		
Realización de la capacitación	\$ 254.160,00		
Horas extras de empleados en capacitación	\$ 615.632,00		
Control	\$ 903.680,00	\$ 1.287.360,00	\$ 1.287.360,00
Total	\$ 2.903.072,00	\$ 1.287.360,00	\$ 1.287.360,00

Fuente: Elaboración propia

### Flujo de caja

Anexo 10 y 11.

El cálculo del retorno de la inversión indica cuánto se genera por cada peso invertido. Como se observa en el ROI general, por cada \$1 invertido, el retorno es de \$1,70.

Plan 1: ROI= 44,90%; Plan 2: ROI= -27,55%; Plan 3 y 4: ROI= -51,67%



## Conclusiones y recomendaciones

### *Conclusiones*

Luego de los análisis realizados a lo largo del presente reporte de caso, cabe destacar que en lo que respecta al macroentorno, Tarjeta Naranja S.A. se encuentra en un mercado influenciado constantemente por los aspectos políticos y económicos que acontecen al país, que implican cambios, inflación, pérdida del poder adquisitivo, y por lo tanto crisis económica.

A raíz de la pandemia, la digitalización se volvió esencial en las empresas. En ese sentido, el factor tecnológico es sumamente importante. Por este motivo, las organizaciones se vieron obligadas a innovar e intervenir en mejoras en sus aplicaciones, páginas, modos de pago, servicios de atención a clientes, y cualquier tipo de transacción que se pudiera realizar.

En ese sentido, los titulares de tarjetas cuentan con una amplia variedad de empresas que ofrecen múltiples beneficios por lo que marcar la diferencia en este mercado competitivo, es muy importante. Cabe destacar que los clientes actualmente valoran la personalización y el servicio de atención por lo que destacarse en esos aspectos permite lograr amplias ventajas competitivas.

Teniendo en cuenta esto, a Tarjeta Naranja S.A. se le han presentado múltiples quejas y reclamos por parte de sus usuarios, por lo que al verse afectada su imagen, no crece ni se mantiene su número de clientes. A esto se le suman las amenazas constantes a nivel país y las innovaciones en el mercado.

Sin embargo, la empresa cuenta con oportunidades de crecimiento y mejora, por lo que, siguiendo la propuesta planteada y la planificación estratégica sugerida, Tarjeta Naranja S.A. podría lograr el objetivo principal que implica aumentar su rentabilidad, mejorando el asesor virtual y la comunicación con los usuarios para fidelizarlos y aumentar la cartera de clientes.

Para la implementación de la propuesta, es fundamental mejorar el acceso a la información para los clientes con la finalidad de contar con respuestas claras y a su vez, mejorar el acceso a la información para los colaboradores, con motivo de brindar un servicio de atención al cliente sumamente eficiente. Para ello resulta clave llevar a cabo una capacitación adecuada, por lo que entran en juego el área de RRHH, ventas, procesos internos.

A estas acciones se le suma la mejora al asesor virtual, aumento de publicidad y promociones, elaboración y análisis de encuestas para el aumento de la cartera de clientes, por lo que también el área de marketing cumple un rol fundamental.

Es importante realizar un seguimiento de cada plan de acción con la finalidad de evitar errores o poder corregirlos a tiempo, y, de esa forma, se cumplirá con el objetivo y se podrá verificar que los resultados obtenidos son beneficiosos para la organización.

Según los resultados de los indicadores analizados, la propuesta es factible, ya que el ROI arrojó un porcentaje general entre todos los planes de acción de 107%, lo que indica que por cada \$1 invertido, el retorno es de \$1,70. Por otra parte, el VAN fue de \$7.526.721,97 por lo que se entiende que hay un excedente luego de la inversión realizada. Finalmente, la TIR fue de 87% por lo que, al ser positivo, es rentable realizar la inversión.

### *Recomendaciones*

Como recomendaciones adicionales, Tarjeta Naranja S.A. debería mantener un buen trato con los clientes morosos que tiene actualmente, ya que esto implicaría una regularización en el estado de las deudas, lo que beneficia tanto a la empresa como a los clientes ya que estos podrán seguir utilizando los productos ofrecidos por la organización lo que implica mantener el número de clientes y evitar que se pierda y genere mala reputación a la imagen de Naranja.

Por otra parte, la organización en cuestión podría implementar el uso de criptomonedas, una innovadora idea de inversión que las empresas del mercado financiero han comenzado a utilizar en el último tiempo y Tarjeta Naranja S.A. aun no lo ha incorporado.

Además, la empresa en cuestión, luego de aplicar la planificación estratégica, debería incorporar un CMI (Cuadro de Mando Integral) ya que le permitirá analizar su situación y evolución. Esto le otorgará mayor control y una perspectiva general de la empresa y de sus indicadores con la finalidad de brindar mayor certeza en la toma de decisiones.

Sin dudas, luego de la propuesta planteada, la organización debería realizar una mejora en el área de marketing ya que en todas las empresas ha tomado gran relevancia, por lo que es de suma importancia mejorar las funciones de área de tal forma que las estrategias de publicidad y ventas logren darle posicionamiento de Tarjeta naranja S.A., como así también mejorar su imagen que se ha visto perjudicada.

## Bibliografía

Best R.J. (2007). *Marketing Estratégico*. Madrid: Pearson Educación.

Hernández José R. G. (2012). *Administración estratégica, de la visión a la ejecución*. México: Alfaomega Grupo Editor S.A.

Hernández Z.T. (2014). *Administración estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.

Koontz H., Weihrich H., & Cannice M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.

Kotler P. & Keller K. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación.

Porter M. E. (2007). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la Competición*. México: Grupo Editorial Patria.

Robbins S.P. & Coulter M. (2014). *Administración*. México: Pearson Educación.

Sainz de Vicuña Ancín J.M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: Esic Editorial.

Thompson A., Peteraf M. A., Gamble J.E. & Strickland III A. J. (2012). *Administración Estratégica*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.

Wheelen T.L. & Hunger J.D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. México: Pearson Educación.

Abogados (2021). *Entrada en vigencia de la Ley de Teletrabajo. Repaso de los aspectos más relevantes de la ley y su reglamentación*. Febrero 2021, recuperado de: <https://abogados.com.ar/entrada-en-vigencia-de-la-ley-de-teletrabajo-repaso-de-los-aspectos-mas-relevantes-de-la-ley-y-su-reglamentacion/27777>



Ámbito (2021). *Ahora la pandemia exige acelerar la transformación digital del sector público*. Mayo 2021, recuperado de: <https://www.ambito.com/opiniones/digital/ahora-la-pandemia-exige-acelerar-la-transformacion-del-sector-publico-n5195165>

Ámbito (2021). *Argentina y el FMI avanzan con la negociación para un acuerdo por la deuda*. Julio 2021, recuperado de: <https://www.ambito.com/economia/fmi/argentina-y-el-avanzan-la-negociacion-un-acuerdo-la-deuda-n5221220>

ANSES (2020). *Tarjeta Alimentar*. Julio 2020, recuperado de: <https://www.anses.gob.ar/tramite/tarjeta-alimentar>

Argentina (2020). *Beneficios para empresas, monotributistas y autónomos*. Abril 2020, recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/economia/medidas-economicas-COVID19/beneficios-empresas-motribustistas-y-autonomos>

Argentina (2020). *Billetera virtual*. Junio 2020, recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/economia/medidas-economicas-COVID19/billeteravirtual>

Argentina (2020). *Cómo cambian los hábitos en consumo de alimentos*. Julio 2020, recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/como-cambian-los-habitos-en-consumo-de-alimentos>

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

Argentina (2020). *Ley general del ambiente*. Abril 2020, recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/ley-general-del-ambiente>

Argentina (2021). *Comerciantes*. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/ahora-12/comerciantes>

Argentina (2021). *Consumidores*. Agosto 2021, recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/ahora-12/consumidores>

Argentina (2020). *COVID-19 - Ingreso familiar de emergencia*. Abril 2020, recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/emergencia-sanitaria-covid-19-ingreso-familiar-de-emergencia>

Argentina (2020). *Créditos para el pago de sueldos a tasa fija del 24%*. Noviembre 2020, recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/produccion/medidas-pymes-covid/creditos-pago-sueldos>

Argentina (2021). *Elecciones Legislativas 2021*. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/elecciones>

Argentina (2021). *El Gobierno oficializó la prórroga de la prohibición de despidos*. Junio 2021, recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-oficializo-la-prorroga-de-la-prohibicion-de-despidos-hasta-el-proximo-31-de>

Argentina (2021). *Extensión de Ahora 12*. Marzo 2021, recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/economia/medidas-economicas-COVID19/ahora12>

Argentina (2021). *Precios Cuidados*. Agosto 2021, recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/precios-cuidados>

Aserto (2019). ¿Qué redes sociales utilizan mis clientes en Argentina? Septiembre 2019, recuperado de: <http://asertoweb.com/que-redes-sociales-utilizan-mis-clientes-en-argentina/>

BBVA (2018). *BBVA firma una alianza estratégica con Cisco*. Noviembre 2018, recuperado de: <https://www.bbva.com/es/bbva-firma-una-alianza-estrategica-cisco/>

BBVA (2019). *BBVA firma una alianza estratégica con Intel para continuar impulsando su transformación tecnológica*. Noviembre 2019, recuperado de: <https://www.bbva.com/es/bbva-firma-una-alianza-estrategica-con-intel-para-continuar-impulsando-su-transformacion-tecnologica/>

BBVA Noticias (2021). *La pandemia ha provocado una aceleración de la digitalización financiera en la vida cotidiana*. Julio 2021, recuperado de: <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/la-pandemia-ha-provocado-una-aceleracion-de-la-digitalizacion-financiera-en-la-vida-cotidiana/>

BCRA (2020). *Comunicación “A” 7130*. Octubre 2020, recuperado de: <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/comytexord/A7130.pdf>

BCRA (2021). *Marco Legal del Sistema Financiero Argentino*. Enero 2021, recuperado de: <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/SistemasFinancierosYdePagos/MarcoLegalCompleto.pdf>

BCRA (2021). *Relevamiento de expectativas de mercado (REM)*. 2021, recuperado de: [http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento\\_Expectativas\\_de\\_Mercado.asp](http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp)

BM Editores (2021). *La importancia de la publicidad para las empresas*. Agosto 2021, recuperado de: <https://bmeditores.mx/entorno-pecuario/la-importancia-de-la-publicidad-para-las-empresas/>

Boletín Oficial de la República Argentina (2020). *Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio*. Marzo 2020, recuperado de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>

Boletín Oficial de la República Argentina (2021). *Medidas generales de prevención*. Agosto 2021, recuperado de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/247815/20210807>

Calcular sueldo (2021). *Cálculo de horas extras*. Octubre 2021, recuperado de: <https://calcularsueldo.com.ar/horasextras.html>

CANVAS (2021). *Caso Tarjeta Naranja S.A.* Recuperado de: <https://siglo21.instructure.com/courses/13175/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org2>

Capacitarte (2021). *Billeteras virtuales: ¿qué son y cómo utilizarlas?* Recuperado de: <https://www.capacitarte.org/blog/nota/billeteras-virtuales-que-son-y-como-utilizarlas>

CIO (2021). *37 estadísticas que muestran la importancia que tiene la Experiencia del Cliente en 2021*. Enero 2021, recuperado de: <https://cio.com.mx/37-estadisticas-que-muestran-la-importancia-que-tiene-la-experiencia-del-cliente-en-2021/>

Cotización Dólar en Argentina (2021). *Cotización Dólar en Argentina*. Enero 2021, recuperado de: <https://www.cotizacion-dolar.com.ar/>

Crédito Musimundo. *Credito Musimundo | Musimundo - Ofertas, Descuentos y Promociones - Tecnología, Electrohogar, Smart TV, Aires Acondicionados, Gaming, Consolas*. (s. f.). Recuperado de: <https://www.musimundo.com/creditomusimundo>

Debitia (2021) *QUE SON LOS BANCOS DIGITALES | ¿son exponenciales? | DEBITIA*. Junio 2021, recuperado de: <https://debitia.com.ar/que-son-los-bancos-digitaes/>

Debmedia – Blog. (2020) *¿Es Posible Brindar una Buena Atención al Cliente a Distancia?* Julio 2020, recuperado de: <https://debmedia.com/blog/atencion-al-cliente-a-distancia/>

Defensa del consumidor (2020). *Defensa del Consumidor | Hace tu denuncia*. Defensa del consumidor. Recuperado de: <https://www.defensadelconsumidor.com.ar/>

Deutsche Welle (2020). *Argentina: inicia impuesto extraordinario a grandes fortunas*. Recuperado de: <https://www.dw.com/es/argentina-pone-en-marcha-impuesto-extraordinario-a-grandes-fortunas/a-56388384>

El Cronista. (2021). *Récord de usuarios en billeteras virtuales impulsado por el e-commerce*. Junio 2021, recuperado de: <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/las-billeteras-virtuales-siguen-captando-usuarios-y-alcanza-a-los-tres-millones/>

El Economista. (2021). *El Gobierno abre gradualmente las exportaciones de carne y amplía los cortes populares*. Junio 2021, recuperado de: <https://eleconomista.com.ar/2021-06-gobierno-abre-expotaciones-de-carne/>

El Economista. (2021). *El consumo masivo sigue en rojo: cayó 8,4% en 2021*. Junio 2021, recuperado de: <https://eleconomista.com.ar/2021-06-214118/>

El Economista (2021). *Los salarios quedarían debajo de la inflación por cuarto año consecutivo*. Mayo 2021, recuperado de: <https://eleconomista.com.ar/2021-05-los-salarios-querarian-debajo-de-la-inflacion-por-cuarto-ano-consecutivo/>

EL PAÍS (2020). *Competencia en el sector financiero*. Noviembre 2020, recuperado de: <https://elpais.com/economia/2020-11-23/competencia-en-el-sector-financiero.html>

Estudio Contable del AMO. (2021). *Índice de inflación anual y mensual Últimos años Argentina*. Agosto 2021, recuperado de: <http://estudiodelamo.com/inflacion-argentina-anual-mensual-2021/>

Glassdoor (2021). *Explorar sueldos*. Octubre 2021, recuperado de: <https://www.glassdoor.com.ar/member/home/index.htm>

Hubspot (2021). *Cartera de clientes: qué es y cómo gestionarla (con ejemplos)*. Octubre 2021, recuperado de: <https://blog.hubspot.es/sales/gestion-cartera-clientes>

Infobae (2021). *El consumo se derrumbó un 26% en marzo y registró la mayor caída en 15 meses*. Abril 2021, recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2021/04/21/el-consumo-se-derrumbo-un-26-en-marzo-y-registro-la-mayor-caida-en-15-meses/>

Innova Spain (2019) *Santander Global Platform, clave en la transformación digital de la banca - innovación en español*. Noviembre 2019, recuperado de: <https://www.innovaspain.com/santander-global-platform-banca-digital/>

iProfesional (2020). *Naranja X revela los números del boom de los pagos digitales*. Junio 2020, recuperado de: <https://www.iprofesional.com/tecnologia/317523-coronavirus-boom-de-transacciones-en-naranja-x>

Kometia (2019). *¿Por qué es importante brindar una buena atención al cliente?* Marzo 2019, recuperado de: <https://kometia.com/blog/por-que-es-importante-dar-una-buena-atencion-al-cliente>

LA NACIÓN (2021). *Finanzas sostenibles: el inesperado aporte del sistema financiero al cuidado del ambiente*. Agosto 2021, recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/finanzas-sostenibles-el-inesperado-aporte-del-sistema-financiero-al-cuidado-del-ambiente-nid05082021/>

Mercado Pago (2021). *¿Con qué podemos ayudarte?* Recuperado de: [https://www.mercadolibre.com/jms/mla/lgz/login?platform\\_id=MP&go=https%3A%2F%2Fwww.mercadopago.com.ar%2Fhome&loginType=explicit](https://www.mercadolibre.com/jms/mla/lgz/login?platform_id=MP&go=https%3A%2F%2Fwww.mercadopago.com.ar%2Fhome&loginType=explicit)

Naranja X. (2021a). *Casa*. Recuperado de: <https://www.naranjax.com/casa-naranja>

Naranja X. (2021b). *Contacto - Naranja*. Recuperado de: <https://www.naranjax.com/contacto>

Naranja X. (2021c). *Donaciones*. Recuperado de: <https://www.naranjax.com/donaciones>

Naranja X. (2021d). *Trámite de solicitud - FAQ*. Recuperado de: <https://www.naranjax.com/ayuda/tarjetas-de-credito/tramite-de-solicitud>

Next Up (2020). *Calidad y aumento de satisfacción del cliente con Salesforce*. Julio 2020, recuperado de: <https://blog.nextup.com.mx/calidad-y-aumento-de-satisfaccion-del-cliente-con-salesforce>

Occam (2018). *La importancia de atraer a tus clientes potenciales*. Junio 2018, recuperado de: <https://www.occamagenciadigital.com/blog/la-importancia-de-atraer-a-tus-clientes-potenciales>

Portal FinDev (2020). *La pandemia y la necesidad de la inclusión financiera*. Julio 2020, recuperado de: <https://www.findevgateway.org/es/noticias/la-pandemia-y-la-necesidad-de-la-inclusion-financiera>

PricewaterhouseCoopers. (2020). *Implementación Bonos Verdes y sustentables-SVS*. Recuperado de: <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/bonos-verdes-sociales-sustentables.html>

Prisma Medios de Pago (2021). *Prisma Medios de Pago | Soluciones de pago para tu negocio*. (2021). Recuperado de: <https://www.prismamediosdepago.com/>

Puro Marketing (2020). *La personalización del e-commerce aumenta las ventas hasta un 15%*. Julio 2020, recuperado de: <https://www.puromarketing.com/30/33991/personalizacion-e-commerce-aumenta-ventas-hasta.html%20%20julio%202020>

Ribeiro. *Ribeiro.com.ar | Ofertas Increíbles*. Ribeiro. Recuperado de <https://www.ribeiro.com.ar/>

Santander (2021). *Tecnología, talento y tamaño para apuntalar la estrategia de Santander*. Febrero 2021, recuperado de: <https://www.santander.com/es/stories/tecnologia-talento-y-tamano-para-apuntalar-la-estrategia-de-santander>

Software ISO (2020). *Normas ISO a implementar en instituciones financieras*. Noviembre 2020, recuperado de: <https://www.isotools.org/2020/11/26/normas-iso-a-implementar-en-instituciones-financieras/>

Tarjeta Naranja S.A. (2020). *Estados financieros*. Diciembre 2020, recuperado de: [https://assets.ctfassets.net/yxlyq25byinna/4rXs3dZkgbArgW0oQoVhZd/2eae1a6479a079fad73de48cc38e23c5/TN\\_EEFF\\_IA\\_ICF\\_31.12.2020.pdf](https://assets.ctfassets.net/yxlyq25byinna/4rXs3dZkgbArgW0oQoVhZd/2eae1a6479a079fad73de48cc38e23c5/TN_EEFF_IA_ICF_31.12.2020.pdf)

Télam – Agencia Nacional de Noticias (2021). *Aumentó el uso de tarjetas de débito y del Ahora 12 durante la pandemia*. Recuperado de:



<https://www.telam.com.ar/notas/202105/552837-aumento-uso-tarjetas-debito-ahora-12-pandemia.html>

Universidad Torcuato Di Tella (2021). *Hacia un consumo más responsable, alimentado por la pandemia.* Recuperado de: [https://www.utdt.edu/ver\\_nota\\_prensa.php?id\\_nota\\_prensa=19377&id\\_item\\_menu=6](https://www.utdt.edu/ver_nota_prensa.php?id_nota_prensa=19377&id_item_menu=6)

Webdoxclm. *El Poder de Negociación de los Proveedores: Explicación y Ejemplos.* Recuperado de: <https://www.webdoxclm.com/blog/el-poder-de-negociacion-de-los-proveedores-explicacion-y-ejemplos>

Xplora. *Mantener la página web; ¿Qué es, por qué y cómo hacerlo?* Recuperado de: <https://www.xplora.eu/mantener-web/>

## Anexos

### Anexo 1: Sueldo de Administrador

Se estimó teniendo en cuenta los datos brindados en internet y a las tareas que llevaría a cabo cada administrador. En ese sentido, al administrador encargado del proceso de control se le proporcionó un sueldo aproximado de \$80.000,00, mientras que un administrador que llevaría a cabo tareas relacionadas con la definición de la estrategia comercial y el diseño de la capacitación de los empleados, se le calculó un sueldo aproximado de \$200.000,00 teniendo presente también que es una propuesta que se pondría en marcha en el año 2022. Se comparó en la misma página con datos brindados por diferentes empresas, por lo que teniendo en cuenta el tamaño de la organización y lo mencionado con anterioridad, los sueldos han sido aproximados con la justificación pertinente.



### Anexo 2: Sueldo de Diseñador Gráfico

Se estimó el sueldo de un diseñador gráfico de acuerdo a los datos brindados en internet y comparándolo en la misma página con información de otras empresas.



### Anexo 3: Sueldo de Asesor en Redes Sociales

Teniendo en cuenta los datos brindados en internet y comparándolo con otras empresas, el sueldo de un Community Manager, también conocido como Asesor en Redes Sociales, se estimó de \$55.000,00.



### Anexo 4: Sueldo de Analista de Mercado

Se estimó el sueldo de un Analista de Mercado de acuerdo a datos de internet y comparándolo con otras empresas.



### Anexo 5: Sueldo de Diseñador Web

Se estimó un sueldo mayor al promedio encontrado en internet ya que se tuvo presente la complejidad de la tarea a desarrollar.



### Anexo 6: Sueldo de Ingeniero en Informática

Se estimó el sueldo de un Ingeniero en Informática de acuerdo a datos de internet y comparándolo con otras empresas. También se tuvo en cuenta el grado de dificultad de la tarea a desarrollar en el caso de la propuesta planteada.



### Anexo 7: Sueldo de Analista de Sistemas

Si bien los datos brindados en internet el sueldo promedio para un Analista de Sistemas es de \$98.879,00, se tuvo en cuenta al momento de estimar, que la tarea a llevar a cabo, es compleja y debe ser minuciosa, por lo que se consideró una remuneración mayor, también teniendo presente el tipo de empresa sobre la que se está realizando la propuesta.



### Anexo 8: Sueldo de Asesor en Recursos Humanos

Se tuvo en cuenta una estimación según datos de internet y comparándola con otras empresas en la misma página.



*Anexo 9: Cálculo de horas extras*

Para el cálculo de las horas extras se cargaron los datos solicitados en una página web, y se tuvieron en cuenta los datos arrojados.

## Calcular Sueldo

La forma más rápida y fácil de calcular un sueldo

Inicio Calcular aguinaldo (SAC) Calcular Ganancias Calcular vacaciones Calcular Sueldo Calcular indemnización Calcular Costo laboral

Documentación

#### Calcular horas extras

Ingresar Sueldo:

Ingresar días trabajados al mes:

Horas Trabajadas por día   
\*Generalmente se trabaja 8 horas diarias, o sea 48 hs. semanales.

Ingresar Horas extras en la semana:

Ingresar Horas extras días sábado después de las 13 hs., domingos y feriados:

**RENAULT LOGAN**

[solicitó un asesor](#)

ACTIVACIÓN

Ve a Configuración para activar Windo

*Anexo 10: Flujo de caja*

*Tabla 11: Flujo de caja*

<b>Flujo de Fondos</b>			
<b>Años del proyecto</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>INGRESOS</b>			
Por servicios	\$ 30.710.923,50	\$ 44.530.839,08	\$ 59.893.978,56
Ingresos por financiación	\$ 33.338.787,64	\$ 46.674.302,69	\$ 62.776.937,12
Ingresos por Plan de accion 1	\$ 6.404.971,11	\$ 9.120.514,18	\$ 12.267.091,57
Ingresos por Plan de accion 2	\$ 3.202.485,56	\$ 4.560.257,09	\$ 6.133.545,78
Ingresos por Plan de accion 3 y 4	\$ 2.132.855,38	\$ 3.037.131,22	\$ 4.100.127,15
<b>Total de ingresos</b>	<b>\$ 75.790.023,19</b>	<b>\$ 107.923.044,25</b>	<b>\$ 145.171.680,18</b>
<b>EGRESOS</b>			
Costo Por servicios	\$ -5.053.119,33	\$ -7.074.367,06	\$ -9.515.023,70
Gastos Operativos	\$ -32.982.984,79	\$ -46.176.178,71	\$ -62.106.960,37
Gastos por financiación	\$ -7.534.771,53	\$ -10.548.680,14	\$ -14.187.974,79
Egresos por plan de accion 1	\$ -1.920.320,00	\$ -1.287.360,00	\$ -1.287.360,00
Egresos por plan de accion 2	-\$ 473.020,00	-\$ 1.287.360,00	-\$ 1.287.360,00
Egresos por plan de accion 3	\$ -4.236.000,00	\$ -3.701.160,00	-\$ 3.701.160,00
Egresos por plan de acción 4	\$ -2.903.072,00	\$ -1.287.360,00	-\$ 1.287.360,00
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ -55.103.287,65</b>	<b>\$ -71.362.465,91</b>	<b>\$ -93.373.198,85</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 20.686.735,54</b>	<b>\$ 36.560.578,34</b>	<b>\$ 51.798.481,33</b>
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 7.240.357,44	\$ 12.796.202,42	\$ 18.129.468,46
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 13.446.378,10</b>	<b>\$ 23.764.375,92</b>	<b>\$ 33.669.012,86</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 7.526.721,97</b>		
<b>TIR</b>	<b>87%</b>		

Fuente: Elaboración propia

Anexo 11: Flujo de caja anual

Tabla 12: Flujo de caja anual

<b>Flujo de Fondos</b>														
Meses del proyecto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
<b>INGRESOS</b>														
Por servicios	\$ 3.710.903,26	\$ 3.710.903,26	\$ 3.710.903,26	\$ 3.710.903,26	\$ 3.710.903,26	\$ 3.710.903,26	\$ 3.710.903,26	\$ 3.710.903,26	\$ 3.710.903,26	\$ 3.710.903,26	\$ 3.710.903,26	\$ 3.710.903,26	\$ 3.710.903,26	\$ 3.710.903,26
Ingresos por financiación	\$ 3.889.525,22	\$ 3.889.525,22	\$ 3.889.525,22	\$ 3.889.525,22	\$ 3.889.525,22	\$ 3.889.525,22	\$ 3.889.525,22	\$ 3.889.525,22	\$ 3.889.525,22	\$ 3.889.525,22	\$ 3.889.525,22	\$ 3.889.525,22	\$ 3.889.525,22	\$ 3.889.525,22
Ingresos por Plan de accion 1	\$ 533.747,59	\$ 533.747,59	\$ 533.747,59	\$ 533.747,59	\$ 533.747,59	\$ 533.747,59	\$ 533.747,59	\$ 533.747,59	\$ 533.747,59	\$ 533.747,59	\$ 533.747,59	\$ 533.747,59	\$ 533.747,59	\$ 533.747,59
Ingresos por Plan de accion 2	\$ 266.873,80	\$ 266.873,80	\$ 266.873,80	\$ 266.873,80	\$ 266.873,80	\$ 266.873,80	\$ 266.873,80	\$ 266.873,80	\$ 266.873,80	\$ 266.873,80	\$ 266.873,80	\$ 266.873,80	\$ 266.873,80	\$ 266.873,80
Ingresos por plan de accion 3 y 4	\$ 177.737,95	\$ 177.737,95	\$ 177.737,95	\$ 177.737,95	\$ 177.737,95	\$ 177.737,95	\$ 177.737,95	\$ 177.737,95	\$ 177.737,95	\$ 177.737,95	\$ 177.737,95	\$ 177.737,95	\$ 177.737,95	\$ 177.737,95
<b>Total de ingresos</b>	<b>\$ 8.167.405,67</b>	<b>\$ 8.167.405,67</b>	<b>\$ 8.167.405,67</b>	<b>\$ 8.167.405,67</b>	<b>\$ 8.167.405,67</b>	<b>\$ 8.167.405,67</b>	<b>\$ 8.167.405,67</b>	<b>\$ 8.167.405,67</b>	<b>\$ 8.167.405,67</b>	<b>\$ 8.167.405,67</b>	<b>\$ 8.167.405,67</b>	<b>\$ 8.167.405,67</b>	<b>\$ 8.167.405,67</b>	<b>\$ 8.167.405,67</b>
<b>EGRESOS</b>														
Costo Por servicios	\$ -589.530,59	\$ -589.530,59	\$ -589.530,59	\$ -589.530,59	\$ -589.530,59	\$ -589.530,59	\$ -589.530,59	\$ -589.530,59	\$ -589.530,59	\$ -589.530,59	\$ -589.530,59	\$ -589.530,59	\$ -589.530,59	\$ -589.530,59
Gastos Operativos	\$ -46.176.178,71	\$ -46.176.178,71	\$ -46.176.178,71	\$ -46.176.178,71	\$ -46.176.178,71	\$ -46.176.178,71	\$ -46.176.178,71	\$ -46.176.178,71	\$ -46.176.178,71	\$ -46.176.178,71	\$ -46.176.178,71	\$ -46.176.178,71	\$ -46.176.178,71	\$ -46.176.178,71
Gastos por financiación	\$ -879.056,68	\$ -879.056,68	\$ -879.056,68	\$ -879.056,68	\$ -879.056,68	\$ -879.056,68	\$ -879.056,68	\$ -879.056,68	\$ -879.056,68	\$ -879.056,68	\$ -879.056,68	\$ -879.056,68	\$ -879.056,68	\$ -879.056,68
Egresos por plan de accion 1	\$ -160.026,67	\$ -160.026,67	\$ -160.026,67	\$ -160.026,67	\$ -160.026,67	\$ -160.026,67	\$ -160.026,67	\$ -160.026,67	\$ -160.026,67	\$ -160.026,67	\$ -160.026,67	\$ -160.026,67	\$ -160.026,67	\$ -160.026,67
Egresos por plan de accion 2	-\$ 39.418,33	-\$ 39.418,33	-\$ 39.418,33	-\$ 39.418,33	-\$ 39.418,33	-\$ 39.418,33	-\$ 39.418,33	-\$ 39.418,33	-\$ 39.418,33	-\$ 39.418,33	-\$ 39.418,33	-\$ 39.418,33	-\$ 39.418,33	-\$ 39.418,33
Egresos por plan de accion 3	\$ -353.000,00	\$ -353.000,00	\$ -353.000,00	\$ -353.000,00	\$ -353.000,00	\$ -353.000,00	\$ -353.000,00	\$ -353.000,00	\$ -353.000,00	\$ -353.000,00	\$ -353.000,00	\$ -353.000,00	\$ -353.000,00	\$ -353.000,00
Egresos por plan de acción 4	\$ -241.922,67	\$ -241.922,67	\$ -241.922,67	\$ -241.922,67	\$ -241.922,67	\$ -241.922,67	\$ -241.922,67	\$ -241.922,67	\$ -241.922,67	\$ -241.922,67	\$ -241.922,67	\$ -241.922,67	\$ -241.922,67	\$ -241.922,67
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ -4.036.594,47</b>	<b>\$ -4.036.594,47</b>	<b>\$ -4.036.594,47</b>	<b>\$ -4.036.594,47</b>	<b>\$ -4.036.594,47</b>	<b>\$ -4.036.594,47</b>	<b>\$ -4.036.594,47</b>	<b>\$ -4.036.594,47</b>	<b>\$ -4.036.594,47</b>	<b>\$ -4.036.594,47</b>	<b>\$ -4.036.594,47</b>	<b>\$ -4.036.594,47</b>	<b>\$ -4.036.594,47</b>	<b>\$ -4.036.594,47</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 2.355.270,17</b>	<b>\$ 2.355.270,17</b>	<b>\$ 2.355.270,17</b>	<b>\$ 2.355.270,17</b>	<b>\$ 2.355.270,17</b>	<b>\$ 2.355.270,17</b>	<b>\$ 2.355.270,17</b>	<b>\$ 2.355.270,17</b>	<b>\$ 2.355.270,17</b>	<b>\$ 2.355.270,17</b>	<b>\$ 2.355.270,17</b>	<b>\$ 2.355.270,17</b>	<b>\$ 2.355.270,17</b>	<b>\$ 2.355.270,17</b>
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 824.344,56	\$ 824.344,56	\$ 824.344,56	\$ 824.344,56	\$ 824.344,56	\$ 824.344,56	\$ 824.344,56	\$ 824.344,56	\$ 824.344,56	\$ 824.344,56	\$ 824.344,56	\$ 824.344,56	\$ 824.344,56	\$ 824.344,56
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 1.530.925,61</b>	<b>\$ 1.530.925,61</b>	<b>\$ 1.530.925,61</b>	<b>\$ 1.530.925,61</b>	<b>\$ 1.530.925,61</b>	<b>\$ 1.530.925,61</b>	<b>\$ 1.530.925,61</b>	<b>\$ 1.530.925,61</b>	<b>\$ 1.530.925,61</b>	<b>\$ 1.530.925,61</b>	<b>\$ 1.530.925,61</b>	<b>\$ 1.530.925,61</b>	<b>\$ 1.530.925,61</b>	<b>\$ 1.530.925,61</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ -4.479.283,78</b>													

Fuente: Elaboración propia