



---

Trabajo Final de Graduación

“Planificación Estratégica para innovación y desarrollo digital de Tarjeta Naranja”

Autor: Marcelo Martín

DNI: 24.303.637

Número de Legajo: VADM16640

Carrera: Licenciatura en Administración

## Índice

<b>Resumen</b> .....	3
<b>Abstract</b> .....	3
<b>Introducción</b> .....	4
<b>Análisis de la situación</b> .....	6
<i>Análisis macro-entorno</i> .....	7
<i>Análisis del Micro Entorno (Cinco Fuerzas de Porter)</i> .....	11
<b>Análisis Interno</b> .....	14
<i>Cadena de Valor</i> .....	14
<i>F.O.D.A.</i> .....	18
<i>Matriz BCG</i> .....	20
<b>Marco Teórico</b> .....	21
<b>Diagnóstico</b> .....	25
<b>Propuesta</b> .....	27
<i>Plan de implementación</i> .....	27
<i>Alcance</i> .....	28
<i>Justificación y Plan de acción</i> .....	29
<i>Presupuesto final de la inversión</i> .....	35
<i>Retorno de la inversión</i> .....	35
<i>Diagrama de Gantt</i> .....	36
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	36
<b>Referencias Bibliográficas</b> .....	39
<b>Anexos</b> .....	42

## **Resumen**

En el presente Reporte de caso, se hace el análisis de Tarjeta Naranja S.A., con el objetivo de realizar una planificación estratégica para mejorar la rentabilidad de la empresa a través de la incorporación de tecnología y mejorar el desarrollo de las plataformas digitales.

Se realiza un análisis del macro-entorno a través de la herramienta PESTEL, y se analiza la situación actual de Argentina. También se hace un análisis interno de la empresa con la herramienta F.O.D.A.

En el análisis de la industria, se detectó una alta competencia en el mercado financieros de las tarjetas de créditos, una alta amenaza de nuevos competidores y un alto poder de negociación de los clientes.

Se realiza una propuesta, la cual consiste en mejorar en un 25% la rentabilidad de la compañía, mediante el aumento de las ventas en un 15% en los próximos 3 años, profesionalizar a los colaboradores con las nuevas herramientas y tecnologías, aumentar la satisfacción de los clientes mejorando los sistemas de gestión, y, por último, mejorar la comunicación interna de la empresa.

Como resultado se logró una rentabilidad del 26%, a través de los distintos objetivos propuestos. Con esta información y análisis, Tarjeta Naranja S.A., puede poner en práctica los planes de acción necesarios para lograr una ventaja competitiva.

Palabras claves: Planificación estratégica, Plataformas digitales, Rentabilidad, Tecnologías, Fidelización

## **Abstract**

In this Case Report, the analysis of Tarjeta Naranja S.A. is made, in order to carry out strategic planning to improve the profitability of the company through the incorporation of technology and improve the development of digital platforms.

An analysis of the macro-environment is carried out through the PESTEL tool, and the current situation in Argentina is analyzed. An internal analysis of the company is also carried out with the F.O.D.A.

In the industry analysis, high competition in the credit card financial market, high threat from new competitors and high bargaining power from customers was detected.

A proposal is made, which consists of improving the profitability of the company by 25%, by increasing sales by 15% in the next 3 years, professionalizing employees with

new tools and technologies, increasing satisfaction of customers by improving management systems, and finally, improving internal company communication.

As a result, a profitability of 26% was achieved, through the different objectives proposed. With this information and analysis, Tarjeta Naranja S.A. can implement the necessary action plans to achieve a competitive advantage.

Keywords: Strategic planning, Digital platforms, Profitability, Technologies, Loyalty

## **Introducción**

En el presente reporte de caso se realizará un análisis de la empresa Tarjeta Naranja S.A. con el objetivo de proponer una planificación estratégica para así aumentar su rentabilidad, aumentar la cantidad de clientes y mejorar la fidelización de los mismos.

El principal problema que se detecta es una baja en la rentabilidad debido a la pérdida de clientes en los últimos 4 años, y esto puede ser por las tasas de interés altas respecto con la competencia. La tasa de morosos que también se ve en aumento en los últimos años y además una gran cantidad de proveedores a nivel nacional, lo cual esto lleva a tener elevados costos fijos.

Conociendo la historia de la compañía, Tarjeta Naranja comenzó como una tarjeta local en la provincia de Córdoba en el año 1985. Surgió casi sin querer, ya que su dueño y fundador, el señor David Ruda tenía junto a su socio, Gerardo Asrin, una casa de deportes llamada Salto 96 y otorgaban créditos de 30, 60 y 90 días a sus clientes. Luego empezaron a trabajar con comercios amigos, ofreciendo ellos financiar las compras en estos locales, y así se dan cuenta que tienen la posibilidad y oportunidad de crear una tarjeta de crédito.

Su gran crecimiento lo dan en el año 1995 cuando el Banco Galicia accede como accionista. Esto genera una gran expansión en todo el país. Al día de hoy cuentan con más de 400 sucursales con distintos tipos de atención tanto para clientes como para comercios amigos.

En el 2017 tuvieron un gran proceso de transformación en lo que respecta a modelos de atención omnicanal y a su presencia en las redes y plataformas digitales. En el año 2019 se lanzó Naranja X, la Fintech de la compañía, en donde los clientes pueden realizar distintas operaciones financieras.

Es una compañía que busca implementar metodologías ágiles y flexibles de trabajo. Sus equipos son autónomos e interdisciplinarios, con diversos perfiles, trabajo

colaborativo. En el año 2020 repensaron la forma de organizarse y avanzar con la creación de “Tribus” y “Centros de Excelencia” (CoEs), con esto buscan renovar y mejorar las prácticas de trabajo.

Tienen muy en claro su mensaje tanto en la Misión como la Visión de la compañía. En el cual buscan ser la tarjeta más querida y admirada por colaboradores, clientes y comunidad en general.

Sus Valores se basan en los pilares de cultura, experiencia del cliente, eficiencia y crecimiento. Los más importantes son “Pirámide invertida”, en donde toda la empresa está puesta al servicio del cliente y Mejora Continua, con esta filosofía de trabajo están de manera permanente revisando sus procesos, procedimientos y abiertos en todo momento a cambiarlos, para así hacerlos más eficientes y eficaces.

Para llevar a cabo dicho trabajo y en relación con los problemas descritos al comienzo, se tomaron como antecedentes los siguientes informes de investigación y de estudio (“Canvas”, 2019),

En primer lugar, haciendo referencia a un antecedente teórico, una ventaja competitiva es cualquier característica de una empresa que la diferencia de los demás y la coloque en una posición superior para competir. Son muchos los atributos que se pueden mencionar, entre ellos, diferenciación de producto, liderazgo en costos, segmentación de mercados, la facilidad para acceder a nuevas tecnologías, etc. (“Economipedia.com”, 10 de diciembre 2016).

En segundo lugar, y tomando la planificación estratégica como tema central de este trabajo, la misma es una herramienta que utilizan las empresas como un proceso sistemático y permite el desarrollo y la implementación de planes, con el propósito de alcanzar los objetivos. La planificación estratégica consta de varias etapas. Estas etapas son, establecer la visión y misión de la empresa, realizar un análisis externo (para este se puede utilizar la herramienta PESTEL), realizar un análisis interno, elaborar el diagnóstico y la formulación de objetivos, elaborar un análisis estratégico y elaborar un análisis competitivo, este se puede realizar con la herramienta FODA. Y, por último, un paso final en el que consiste en tomar decisiones sobre las estrategias y acciones que serán tomadas (“Economipedia.com”, 09 de marzo 2020).

Como antecedente de campo se encuentra una publicación realizada por el Banco Francés. En el año 2015 crearon una app llamada “BBVA Wallet”. Esta aplicación

permite a los clientes un control total de sus tarjetas de crédito. España fue el país que más descargas tuvo de la aplicación y países como México, Chile y EEUU comenzaron tiempo después a utilizarla. Este tipo de aplicaciones simplifican y mejoran las experiencias de clientes, hacen más eficiente a la compañía en todos los aspectos, y más si tenemos hoy en día el contexto que se vive a nivel mundial con la pandemia. Este tipo de tecnologías son muy necesarias para optimizar gastos de las empresas financieras, pero sobre todo brindar herramientas a los clientes para facilitar sus operaciones (“Página BBVA”, 2021).

Otro antecedente de campo es el caso de la tarjeta American Express, donde su planificación consistió en lanzar la campaña Small Business Saturday como forma de ayudar a las empresas locales a recuperarse de la crisis aumentando las ventas. Se utilizaron plataformas como Foursquare, Youtube, Twitter, etc, además invitó a los empresarios a inscribirse para recibir crédito publicitario en Facebook con un monto total de 100 dólares.

Ha sido tal el éxito de la acción, que en el año 2011 el Senado lo declara como día oficial, en el que logró extenderse (“Genwords”, 2021).

### **Análisis de la situación**

Para poder hacer un análisis de cómo llevar a cabo el problema planteado en la Introducción, que es la pérdida de rentabilidad que tuvo la empresa en los últimos años, debido a la pérdida de clientes, y una de las causas, son las tasas de interés más altas que la competencia. También se mencionan otros problemas, como el aumento en la tasa de morosos en el último tiempo, lo cual se ve agravado con el comienzo de la pandemia, y una excesiva cantidad de proveedores a nivel nacional, lo que genera un aumento en los costos fijos de la compañía. Para que los objetivos sean claros y efectivos, es necesario realizar un análisis situacional para, así poder determinar y saber en qué situación está la compañía. El entorno externo se va a analizar mediante la herramienta PESTEL. También es necesario realizar un diagnóstico completo para analizar la situación respecto al micro ambiente de una compañía, con la herramienta de las 5 Fuerzas de Porter., y por último un análisis interno mediante la Cadena de Valor y el F.OD.A.

Una de las causas de la pérdida de clientes estos últimos años es la situación económica del país, los problemas inflacionarios y la devaluación de la moneda. Las tasas de interés suben en porcentajes muy altos, lo que hace que los intereses por financiación también sean muy elevados. También la cantidad de morosos se ha visto

acrecentada debido a estos factores y sobre todo por la pandemia, con la cual se han perdido muchos empleos, se han reducido los salarios y la gente ha perdido poder adquisitivo.

Internamente en la empresa, existen problemas por distintas causas que también llevan a esta situación de pérdida de rentabilidad y clientes. Falta mejorar el diseño y desarrollo de las plataformas digitales, así estas son más eficientes y operativas para los clientes. Hay muchos competidores que han digitalizado sus operaciones en un 100% y esto los posiciona mucho mejor frente a sus clientes. Las campañas de Marketing en algunos casos son distintas en diferentes provincias, y en muchos casos genera quejas y reclamos de los clientes, los cuales impactan fuertemente en las redes sociales. También la tarjeta Naranja tradicional, está perdiendo su posición frente a Naranja Visa y Naranja Master Card, si bien en muchos casos los beneficios son similares, las tarjetas Visa y Master ofrecen otros servicios que Naranja no tiene.

#### *Análisis macro-entorno*

##### **P.E.S.T.E.L.**

##### **Entorno Político**

Un factor que genera incertidumbre tanto para el mercado interno como también la mirada de Internacional, es que este año hay elecciones legislativas en Argentina, se renueva gran parte de la Cámara de Diputados y un tercio de la Cámara del Senado.

En el año 2019 asumió el Presidente Alberto Fernandez y en él mes de marzo del 2020 decretó el aislamiento social, preventivo y obligatorio respaldado por el decreto 297/2020. Esto provocó un estancamiento muy pronunciado de la economía. Cerraron muchas pymes y locales comerciales. Y la crisis se agravó ya que el aislamiento se extendió en el tiempo de acuerdo al índice de contagios de las provincias (Boletín Oficial de la República Argentina, 2021).

Debido a la pandemia, en abril del 2020 y por el aislamiento social preventivo y obligatorio dispuesto por el Gobierno Nacional, el BCRA dictó una serie de nuevas medidas a través del Comunicado A 6949 para evitar que las compañías de tarjetas de crédito pongan más intereses a los saldos a pagar por los usuarios. Esta medida también permite que los ciudadanos que no puedan pagar el total del resumen, refinancien sus deudas con tasas de interés reguladas y con topes de porcentajes permitidos. De esta forma el Gobierno busca apoyar a los ciudadanos, qué al estar la economía parada y todos los comercios cerrados, los empleadores en muchos casos no pueden completar los sueldos de los trabajadores (Defensoría del Pueblo, abril 2020).

## Entorno Económico

Este es uno de los análisis más importantes que tienen que hacer las compañías financieras y las empresas que emiten tarjetas de crédito. La caída del empleo y la situación económica impacta en la cantidad de morosos que tienen este tipo de compañías. El alto índice de inflación, la no estabilidad del dólar y sus constantes corridas cambiarias, hacen que la economía argentina esté en una delicada situación casi de manera permanente. La inflación estimada para el 2021 es del 46% y estos índices vienen en aumento hacen varios años.

En cuanto a este escenario económico donde la inflación genera una pérdida del poder adquisitivo, aumento de la tasa de desempleo y la crisis provocada por la pandemia, se registra una disminución en las ventas con tarjetas de crédito.

De acuerdo con una publicación realizada por el investigador Ignacio Carballo de la UBA y de la UCA a fines del 2020, los pagos con tarjetas de crédito cayeron un 13% interanual y un 12% la cantidad en montos, y el principal motivo se debe a la contracción económica derivada de la pandemia. Se frenó la economía y esto también frenó el crédito, explicó el investigador (“Ámbito”, agosto 2021).

Una medida económica que tomó el gobierno, es que se estableció que el dólar ahorro y los gastos en divisa con tarjeta pagarán 35% a cuenta del Impuesto. Los clientes luego pueden solicitar la devolución de dicho impuesto por las compras de pasajes con destino al exterior y compras de servicios en el exterior a través de agencias de turismo.

En los términos de actividad la tasa de desempleo cayó 10,2% en el primer trimestre del año frente al 10,4% registrado en el mismo período del año anterior (“Reuters”, junio 2021).

La pandemia ocasionó grandes cambios en la manera de consumir y de realizar las compras, la situación actual llevo disminuir el uso de efectivo, se incrementó el uso de tarjetas de débito y billeteras virtuales. Esto genera gran competencia entre las diferentes compañías queriendo captar y fidelizar clientes con tasas bajas de interés y planes de financiación sin interés, y además tener convenios con los comercios y pymes bajando las comisiones que estos tienen que pagar cada vez que una transacción se realiza con débito, crédito, etc.

Tras el aumento de precios y la pérdida de poder adquisitivo debido a la alta inflación, referentes y entidades bancarias aseguran que disminuyeron las transacciones con tarjetas de crédito. Según un informe de First Capital Group, el consumo con tarjetas



de crédito se desaceleró en enero debido a los límites de crédito impuestos por las entidades bancarias y financieras y la entrada en vigencia del impuesto a los sellos dispuesto en la Ciudad de Buenos Aires.

Para First Capital Group, esto se debió a que los bancos se encuentran cautelosos a la hora de ampliar los límites de crédito (“Telam”, febrero 2021).

#### Entorno Social

La actual situación socio/económica de la Argentina genera un clima de preocupación en toda la población. Debido a la pandemia se han perdido muchas fuentes de empleos y existe mucho trabajo irregular y en negro.

Hay una percepción negativa muy alta en la población sobre la situación actual. A raíz de la pandemia aumentó un 10% más la pobreza, aumentó el desempleo y se notan muchos cambios en lo que respecta a hábitos diarios, formas de consumir, formas de trabajar.

Aumentaron de gran manera los consumos en mercados online, crecieron y aparecieron nuevos medios de pagos electrónicos y esto genera una gran competencia en el rubro de empresas financieras y bancos.

Un ejemplo para mencionar es el gran crecimiento que tuvo durante el 2020 la empresa Mercado Libre, con las compras de todo tipo de productos y servicios desde su plataforma, llegando a la casa de los clientes con envíos a domicilios y cambiando de manera muy marcada los hábitos de consumo de la gente. En este último tiempo posicionó su app Mercado Pago, esta es una plataforma de cobros y pagos online y a través de la misma es posible operar por diferentes canales, Link de pagos (redes sociales y whatsapp), QR y Point (de manera presencial) Checkout de mercado pago en la tienda online (“El Cronista”, agosto 2021).

#### Entorno Tecnológico

En el aspecto tecnológico, en el mercado, los avances de la tecnología fueron muy importantes y provocaron cambios de tendencias, fue notable el uso de las tecnologías en la cuarentena, se observó un aumento de las compras online y el uso de aplicaciones para realizar pagos, para evitar el uso de efectivo.

Se crearon nuevas Fintechs las cuales se expanden en la región y amplían su oferta hacia los servicios bancarios. Ahora estos nuevos modelos de negocios están en la etapa de la resistencia y la gestión. Entre las firmas de mayor crecimiento están las aplicaciones encargadas de enviar y recibir dinero desde y hacia el exterior. La aplicación argentina

Remítee, tuvo un aumento de un 300% de envío de dinero al exterior y un 400% en la recarga de celulares. Ahora están abriendo oficinas en España y esperan alcanzar los 500.000 clientes en el corto plazo (“Clarín.com”, agosto 2021).

En la actualidad el sector financiero está sometido en un proceso de reinversión constante para optimizar su atención online y los locales físicos cada vez tienen menos personal debido a la poca concurrencia de los clientes. La digitalización se está posicionando rápido en este mercado.

En el mercado financiero se destacan en la actualidad 3 tecnologías en desarrollo, la automatización, la robótica y la inteligencia artificial. El CEO de TheEye (única planta de automatización de procesos con inteligencia artificial de LATAM con tecnología y metodología propia), Javier Ailbirt, comenta que el año pasado fue el año bisagra en el proceso de digitalización del sistema financiero. Algunos datos de la Argentina demuestran que el uso de las aplicaciones bancarias creció un 200% durante el 2020. Los niveles de penetración de los canales digitales crecieron un 20% y en la actualidad ronda el 80%. Los call-centers duplicaron los llamados diarios y las consultas en redes sociales (“Web”, <https://www.prensariotila.com>, julio 2021).

#### Entorno Ecológico

Las empresas tienen que respetar los reglamentos establecidos a nivel nacional, provincial y municipal en todo lo relacionado con el medio ambiente.

En el caso de las empresas financieras, es un sector que está muy comprometido con el medio ambiente. Se realizan cambios en todo lo que tiene que ver con consumir menos papel, tener locales sustentables.

Las empresas deben garantizar una educación inclusiva y de calidad en todo lo que respecta al cuidado del medio ambiente tanto con sus colaboradores como así también con sus clientes. Es fundamental el compromiso permanente en este tema.

Los bancos y entidades financieras privadas tienen que adaptarse a la emergencia climática, los ODS y la Agenda 2030. La transparencia, coordinación y la información entre entidades públicas y privadas son claves para implementar un plan adecuado. Este nuevo modelo de banca permitirá mejorar la solvencia de las entidades financieras (“Ecoquímica”, febrero 2020).

#### Entorno Legal

Con respecto al sector financiero todas las empresas de este rubro tienen que cumplir con las disposiciones legales vigentes. La ley 21.526 es la que regula este

mercado y en el artículo 2, expresa cuales son las entidades que están comprendidas por las mismas, Bancos comerciales, Bancos de inversión, Bancos Hipotecarios, Compañías financieras, Sociedades de ahorro y préstamo para la vivienda u otros inmuebles, Cajas de Crédito (“Infoleg”, Presidencia de la Nación, 2021).

Las normas relacionadas a las tarjetas de crédito y débito, se encuentran expuestas en la Ley N°25.065. También deben respetar los derechos de los trabajadores, los empleados bancarios se encuentran regulados en el convenio colectivo número 1.675.150/15.

El 1 de abril de este año comenzó a regir la nueva ley de teletrabajo, la ley número 27.555. El teletrabajo bajo la modalidad de la prestación desde los domicilios de los trabajadores, se origina en una causal de fuerza mayor. El Covid 19, fue el disparador que desencadenó la emergencia sanitaria y el cierre casi total de la economía en el país. Mientras existan circunstancias imprevisibles, la modalidad contractual de teletrabajo tendrá una aplicación paulatina (“El Cronista”, abril 2021).

El gremio bancario acordó con el Ministerio de Trabajo de manera parcial y provisoriamente la reglamentación de la Ley 27.555, y continúan las tratativas para su definitiva adecuación en el convenio colectivo 18/75. Estas disposiciones serán revisadas cada 4 meses y contemplan que las prestaciones laborales del personal que debido a la pandemia trabaja desde su hogar, se acoten al tiempo de vigencia de las medidas sanitarias oficiales y la vigencia de la jornada laboral sea de 7.30 horas diarias (El País, 11 de setiembre de 2021).

#### *Conclusión PESTEL:*

El entorno externo de las empresas Financieras y de Tarjetas de Crédito vive hacen varios años cambios muy profundos, y estos a raíz de la pandemia se han acelerado. Las empresas tienen y deben estar muy atentas a cualquiera de los entornos mencionados ya que son de vital importancia para la subsistencia de las mismas, pero sobre todo para mejorar su posicionamiento en el mercado. Lo social, político y económico juegan un rol fundamental en el análisis que las empresas deben realizar al momento de querer fortalecer sus marcas y mejorar su posicionamiento.

#### *Análisis del Micro Entorno (Cinco Fuerzas de Porter)*

Rivalidad entre competidores existentes:

Es muy alta la rivalidad de competidores en este rubro. Debido al ingreso de nuevos competidores y nuevas tecnologías, las empresas existentes, tienen que ver la forma de ser más competitivas mejorando los servicios ofrecidos y bajando las

comisiones y costos financieros, mediante nuevas herramientas y tecnologías. Por lo mencionado la rivalidad en la industria es muy alta.

La pelea de la empresa Prisma con el Gobierno, la cual desde hacen años acaparaba las operaciones exclusivas de Visa con First Data y con Master Card, ocasionó grandes cambios, una transformación en el ecosistema de pagos. Ahora rige la multiadquirencia, es decir, que los comercios tienen la posibilidad de cobrar con cualquiera de las marcas de tarjetas de crédito, sin que importe que empresa procesa los datos. La empresa Prisma comenzó a trabajar con First Data, con Master Card, así se suma a tarjeta Visa. Ambas empresas vienen realizando una campaña muy fuerte de marketing, para lograr la fidelización de los comercios, los cuales son más de 600.000 en todo el país (Pedotti, El Cronista, 24 de febrero de 2019).

Este informe revela la fuerte competencia que existe en este rubro del mercado financiero, tanto los bancos, las empresas más pequeñas, en conjunto con los proveedores de soporte. Se deberán generar distintas ventajas competitivas para lograr fidelizar clientes y mejorar los costos de comisiones y financiación.

Poder de negociación de los clientes:

Al ser tan grande la competencia y haber tantas nuevas empresas, el poder de negociación de los clientes es muy alto. En el caso de las tarjetas de crédito, hay dos tipos de clientes, el usuario normal, quien realiza los consumos, y los comercios adheridos, que contratan el servicio. En este caso, al haber tanta competencia, estos comercios buscan pagar las comisiones más bajas, obtener beneficios y planes de financiación. Lo mismo pasa con los clientes, los cuales tienen un abanico muy grande de opciones al momento de elegir una marca de tarjeta de crédito o una entidad bancaria o financiera.

Además del boom de las tecnologías emergentes como analytics avanzados, inteligencia artificial, tecnologías cognitivas, internet de las cosas y blockchain, que aportan nuevos modelos de trabajo, se suma la creciente importancia de la experiencia del consumidor, que impone estándares cada vez más altos en lo referente a procesos más ágiles y *delivery* de servicios hacia el cliente. Estas nuevas apariciones tanto de Fintechs como de Banca Digital, son un nuevo desafío para las entidades en Argentina como para el regulador. En este contexto, el principal objetivo de las empresas, es incorporar nuevas herramientas tecnológicas y así mejorar la experiencia del consumidor (“KPMG”, diciembre 2017).

Amenaza de productos y servicios sustitutos:

Los avances de la tecnología han generado nuevos formatos de empresas, cómo pueden ser las Fintechs, Billeteras Virtuales, Créditos propios de comercios, Botón de Pago (en este caso un ejemplo es la app MODO). En el caso de MODO, el Botón de Pago permite a cualquier comercio (grande, mediano o pequeño) y a cualquier persona física cobrar por sus bienes o servicios de manera digital, evitando el contacto físico, así como el uso de efectivo.

Poder de Negociación de los Proveedores:

En el caso de las empresas financieras o tarjetas de crédito, tienen mucho poder de negociación los proveedores de Soporte, puede ser el caso de Visa o Master Card, las cuales brindan servicios a empresas más pequeñas y son proveedores con un gran poder de negociación.

En la Banca y el sector financiero, las negociaciones y poder de negociación son fundamentales en la relación cliente-proveedor. Se puede reconocer el débil poder de negociación de una empresa, cuando esta ofrece un pago a crédito más largo o permite prórrogas antes de imponer penalizaciones (“Wedbox”, mayo 2021).

Los proveedores de insumos, en algunos casos también tienen un bajo poder de negociación con las empresas, si bien ciertos insumos son comercializados por algunos pocos, estos regulan los precios, los pagos y entregas de los mismos, en muchas ocasiones son las empresas las que tienen mayor poder de negociación.

Amenaza entre nuevos competidores

Analizando este último punto de las 5 Fuerzas de Porter, se identifica lo mismo que lo expuesto anteriormente, es muy alta la amenaza de nuevos competidores. Desde el 2020 y debido a la pandemia han aparecido nuevas empresas en el mercado financiero y todas con formatos de negocios totalmente digitales. Esto hace que las empresas ya existentes deban repensar su modelo de negocio e incorporar nuevas tecnologías. El gran desafío de estas empresas tradicionales es el de lograr fidelizar sus clientes y migrar con sus operaciones a plataformas digitales, manteniendo en algunos casos los lugares físicos de atención.

No debe haber sector de la economía y la vida cotidiana más transversal a todas las áreas que los medios de pago: la forma en que pagamos y en la que se mueve nuestro dinero es vital para cualquier actividad. Con nuevos competidores e innovaciones tecnológicas, también nos ha permitido a quienes formamos parte de él, enfocarnos en lo que mejor sabemos hacer. El modelo Fintech permite segmentar una enorme cantidad de

soluciones y esto supone que cualquier actor del rubro que sea, puede ofrecer su propia billetera virtual, valiéndose de algún proveedor de servicios de pagos (“Infobae”, mayo 2021).

#### *Conclusión de las 5 Fuerzas de Porter:*

Analizando las 5 fuerzas, podemos ver que todos los puntos tienen una alta rivalidad y una alta competencia. La industria Financiera ha cambiado abruptamente y las empresas tienen que adoptar todos estos cambios e incorporar nuevas herramientas, siempre mirando hacia el cliente con el modelo de la pirámide invertida. Capacitar a sus equipos de trabajo en todos estos temas, buscar nuevos proveedores y mejorar las relaciones con los existentes y estar atentos al ingreso de nuevos productos.

## **Análisis Interno**

### *Cadena de Valor*

Después de realizar un análisis externo, es muy importante hacer un análisis interno de Tarjeta Naranja. El mismo se hace a través de la herramienta Cadena de Valor, de acuerdo a la información brindada por Canvas.

De acuerdo con la “Misión” de Tarjeta Naranja S.A. la empresa busca “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología”. Y tiene muy en claro los Valores, los cuales se basan en pilares, como la cultura, experiencia del cliente, eficiencia y crecimiento y estos valores son, Alegría en el trabajo, Puertas abiertas, Mejora continua y Pirámide invertida. Si bien todos se basan y buscan una ventaja competitiva, el último valor mencionado es el más relevante y es el que posiciona a la empresa en el mercado, entendiendo toda la organización, que sus estrategias se basan fundamentalmente en el servicio y experiencia del cliente, trabajando con equipos de experiencia, formados y responsables.

Desde la Logística interna, se analiza como la empresa ofrece a sus clientes una amplia gama de productos. Brindan un Ecosistema de soluciones con énfasis en la transformación digital. Dentro de ese ecosistema ofrecen distinto tipo de productos y servicios como tarjetas, entretenimiento, Naranja online y App naranja, viajes, préstamos, tienda, seguros y asistencias, editorial y pos.

Están los clientes que consumen los productos de la empresa y los comercios amigos o adheridos. En ambos casos la empresa tiene equipos de trabajo formados, los cuales prestan soporte y apoyo para que la atención sea de calidad y eficiente. En esta actividad primaria, la empresa tiene armado el lay-out respecto a la logística interna

necesaria para dar soporte a los clientes, comercios, proveedores. Por ejemplo, ante una solicitud de una apertura de una nueva cuenta, están bien definidos los procesos en cuanto a los datos y la documentación necesaria para su apertura, que áreas intervienen, cuáles son las más críticas y cómo hacer la devolución al cliente respecto a su solicitud. El cliente puede realizar la solicitud de su tarjeta, desde internet. Con solo llenar un formulario con sus datos, el sistema de la empresa le informa que tarjetas y que límites podría tener.

En cuanto a las Operaciones, tienen una estructura muy clara y ordenada a través de procedimientos y políticas estandarizadas, pero con un tipo de organización flexible. La empresa basa toda su operación con políticas sustentables, tanto en sus locales físicos como en las plataformas digitales. Dentro de este eslabón están los proveedores, todo lo que tenga que ver con el mantenimiento y seguridad de las instalaciones, todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa. La principal función de esta área es la de realizar todas las actividades de soporte para la gestión comercial y de las sucursales.

Por ejemplo, cuando un cliente solicita la tarjeta, desde esta área se encargan de analizar y corroborar los datos, y en caso de que esté todo bien, se encargan de comunicar y coordinar con el cliente la apertura de su cuenta y la entrega del plástico en el domicilio.

La logística externa, es todo lo referido a cómo la empresa llega tanto a sus clientes y comercios amigos. Hay distintos tipos de procesos, por ejemplo, en el caso de hacer llegar información a los clientes de sus resúmenes de pagos, esto en algunos casos se hace de la manera tradicional, en papel al domicilio del cliente, y por medios digitales, como mails, o desde la misma app o Naranja X, el cliente tiene a mano la información. Lo mismo sucede con los comercios adheridos y proveedores. También se puede mencionar que medios coordina la empresa para llegar a sus clientes, estos pueden ser correos postales para el envío de plásticos, resúmenes o cualquier otro tipo de información. En el caso del envío de la tarjeta al domicilio del cliente, una vez que este presentó toda la documentación y se aprobó la solicitud, desde las oficinas se realiza el envío y el cliente debe indicar el día, hora y fecha para la recepción y por medio de un correo electrónico puede hacer el seguimiento del estado del envío.

Desde el departamento de Marketing, a cargo de la Dirección Comercial, se hacen campañas publicitarias muy fuertes en medios tradicionales, redes sociales y están presentes en todas las plataformas digitales. Esta área en sus comienzos tuvo un desarrollo informal y poco organizado y en la actualidad cuenta con la necesidad de formalizar los

procedimientos y tener un manual que brinde herramientas para una estructura formal y así se puedan optimizar recursos. Tienen todo tipo de campañas estratégicas, una de ellas son las Ventas Sustentables, en donde la empresa ofrece bolsas institucionales, Manos en la pared, eventos Naranja re sustentables, entre otros. La actividad del Marketing además coordina y gestiona todo lo referido a campañas en las distintas sucursales físicas, ventas por la tienda online, el call center, redes sociales y también coordinar y armar eventos solidarios. Además, desde el departamento de Marketing se coordinan todas las campañas referidas a las ventas en las sucursales físicas de la empresa.

La última actividad primaria en este análisis es el Servicio. Este es uno de los pilares de Tarjeta Naranja S.A. tanto en la calidad y confiabilidad de su ecosistema de productos, como también con un servicio post venta mediante encuestas de Net Promoter Score (NPS), para así identificar las necesidades de los clientes y su nivel de satisfacción. Con esto la empresa busca la mejora continua de sus procesos de atención y que el servicio brindado sea de excelencia. La empresa trabaja con un servicio basado en la Diferenciación, tanto en sus productos, su comunicación, su clima interno y en el servicio post venta.

Respecto a las actividades secundarias o de apoyo de Tarjeta Naranja S.A, está la Dirección de RRHH. Existe un nuevo diseño organizacional basado en la flexibilidad. En el año 2020 se crearon Tribus y Centros de Excelencia (CoEs), con esto buscan renovar las prácticas de trabajo. Se forman equipos de trabajo independientes con la aplicación de técnicas flexibles, interactivas e incrementales. La cultura organizacional es muy fuerte, con un excelente clima de trabajo. En el año 2019 volvieron a conseguir el segundo puesto en la encuesta de GPTW, la cual evalúa los ambientes laborales en todos sus aspectos. Cuentan con un modelo de evaluación de desempeño que consiste en un “Feedback 360” y el objetivo del mismo es que este, debe fluir en todas las direcciones sin importar jerarquías y es una herramienta constructiva para así poder tomar acciones de manera concreta. Tienen un proceso de capacitación y de e-learning para la formación de líderes y de colaboradores. Se implementan todo tipo de beneficios al personal y se procura trabajar en todo momento en un ambiente sano y seguro.

Se analiza la infraestructura de la empresa. Es una empresa formal, la cual cuenta con un organigrama compuesto por el Directorio con su respectivo Presidente y Presidente honorario y por debajo las demás direcciones o gerencias, y estas son, la Gerencia de Impuestos y legales que reporta directamente al directorio, la Dirección



Comercial, Dirección de Operaciones, Dirección de Sistemas, Gerencia de Seguridad de la información y la Jefatura de Auditoría, todas estas áreas reportan al Director General. La empresa cuenta con un sistema de departamentalización y división de tareas.

Tarjeta Naranja está presente en todo el país con un total de 202 sucursales, de las cuales 22 son mini unidades de negocio, 20 receptorías, 4 stands, 2 locales para operaciones virtuales y 154 sucursales tradicionales.

Otra actividad de apoyo y fundamental en este tipo de empresas financieras, es la Tecnología. Desde la Dirección de Sistemas se gestiona el total de los recursos informáticos relacionados con la empresa. Este es un factor clave para lograr el éxito de Tarjeta Naranja. Aquí se desarrollan y gestionan todas las plataformas digitales, poniendo mucho énfasis en la seguridad informática para así proteger los intereses de la empresa y de los usuarios. La empresa cuenta con un Centro de Defensa de Ciberseguridad con el objetivo de lograr protección frente a amenazas complejas en lo que respecta a delitos informáticos. Tiene una herramienta propia de seguridad con aprendizaje automático que es clave a la hora de detectar y evitar ataques maliciosos.

La última actividad de apoyo es el Abastecimiento o Compras. La empresa cuenta con proveedores de producción, son los que ofrecen servicios e insumos para la compañía, y proveedores de soporte, los cuales son necesarios para la operatoria de la empresa. Tienen 4.518 proveedores activos y 898 nuevos. Tiene una política muy clara para la selección y evaluación de proveedores. Desde el año 2018 aplicaron un proyecto que consiste en un modelo de gestión para la evaluación de los mismos. También realizan auditorías presenciales a proveedores seleccionados de la plataforma de la empresa. Este eslabón de la cadena de valor es muy importante para que la empresa puede gestionar de forma eficiente los recursos y lograr reducir los gastos de la organización. Saber bien en donde se tienen que centrar para lograr una mejora continua y así tener bien en claro en que recursos se está invirtiendo o gastando mal o de más. Optimizando todo esto, la rentabilidad de la empresa va a crecer y va a permitir que se siga desarrollando (Canvas 2019).

Como conclusión, de las actividades primarias, se destacan en esta cadena de valor, los Servicios que brinda la empresa, los cuales buscan desde la Diferenciación, satisfacer a sus clientes y generar una atención con los mejores estándares. Y las Operaciones, las cuales brindan soporte a todas las áreas, tratando de optimizar costos, pero ofreciendo un excelente servicio. De las actividades secundarias, el área de RRHH

o Gestión Humana, es la que hace la diferencia, por la calidad y el contenido de los procesos. El clima laboral de Tarjeta Naranja se percibe tanto en el excelente ambiente de trabajo y la posibilidad de crecimiento, como así también en las ganas que ponen sus colaboradores para generar empatía y buen servicio, tanto interno y sobre todo en la atención al cliente.

*F.O.D.A.*

Fortalezas:

-Tarjeta Naranja tiene una gran trayectoria en el mercado y una amplia cartera de clientes: esto la posiciona en los primeros puestos en emisión de plásticos y créditos. Conocen en detalle el tipo de producto que trabajan y tienen una amplia segmentación de clientes.

-Cantidad de sucursales distribuidas en todo el país: es otra de las fortalezas de la compañía, las mismas son muy confortables tanto para los clientes como los colaboradores y orientadas a ser sustentables en todos los aspectos. Están muy bien equipadas y a la vanguardia en lo que respecta a nuevos equipos y tecnología.

-Clima laboral es excelente: con colaboradores muy motivados y contentos y con amplias posibilidades de crecimiento. Cuentan con variadas herramientas de capacitación, evaluación de desempeño 360.

-Tienen bien definidas sus políticas y procedimientos: un organigrama claro en donde quedan bien delimitadas las áreas de trabajo. Los equipos de trabajo son autónomos y esto motiva a los empleados a proponer nuevas ideas y participar de distintos proyectos.

-Servicio al cliente brindado es de mucha calidad y amabilidad: buscando en todo momento la satisfacción y fidelización de sus usuarios. Cuentan con herramientas como encuestas de satisfacción (NPS), y así conocer las necesidades y problemas que puedan tener sus clientes.

-Area de Marketing: con mucha participación en los medios de prensa, redes sociales y plataformas digitales. Se realizan distintos tipos de campañas en todo el país y muchos eventos solidarios en los que participan colaboradores y clientes.

-Sistemas y tecnología: están muy bien posicionados, con una gestión basada en buscar la seguridad informática de la compañía y la seguridad de las plataformas al momento de operar sus clientes. En el año 2019 lanzaron Naranja X, desarrollando un producto digital en donde se pueden efectuar pagos, cobros, ahorros, tanto para clientes como no clientes. También lanzaron Naranja Pos, para que los comercios amigos,

profesionales o independientes puedan cobrar con tarjetas de crédito o débito a través de un dispositivo que se conecta por bluetooth (Canvas 2019).

Oportunidades:

-Un aumento muy grande en las compras online. Las nuevas tecnologías y la pandemia han acelerado estos métodos de compras.

-Nuevos canales digitales para operaciones financieras, como pueden ser las billeteras virtuales, los botones de pago, las apps para operaciones. (Anexo 1)

-Las viajes y paquetes turísticos van a tener un gran crecimiento, al ir levantándose las restricciones, la gente va a consumir muchos de estos y es una gran oportunidad para este segmento de mercado.

Debilidades:

-Tasas de interés altas respecto a la competencia: Este puede ser uno de los factores por la pérdida de clientes.

-Comisiones altas a comercios amigos: Muchos comercios optan por recibir otros medios de pago debido al costo de estas.

-Alta tasa de morosos: el contexto económico que atraviesa Argentina es muy delicado y sumado a la situación de la pandemia que ha generado desempleo, es entendible que muchos clientes no hayan podido pagar sus obligaciones, estos indicadores hacen que la empresa pierda mucha utilidad y no puede seguir desarrollándose.

-Desde Marketing, no se implementan los mismos beneficios o las mismas campañas en todas las provincias: esto genera descontento en algunos segmentos de clientes, los cuales comentan de esta situación en las redes sociales y genera mala reputación de la empresa.

-Proveedores, en algunos rubros es excesiva la cantidad de estos: si bien Tarjeta Naranja cuenta con una planificación estratégica muy bien gestionada y con procesos claros en cuanto a la contratación y control de proveedores, hay rubros, sobre todo de insumos, en los cuales se pueden gestionar compras corporativas para todo el país, y de esto modo bajar costos considerablemente. (Canvas 2019).

Amenazas:

-Aparición de las billeteras virtuales y los botones de pago: son una amenaza a los modelos tradicionales financieros y las plataformas virtuales que les falta más desarrollo y tecnología.

-Nuevos competidores digitalizados un 100%: Estos son una gran amenaza para compañías tradicionales y mixtas. Algunos ejemplos son, Google. Amazon Paypal, Funding Circle, Lending Club, entre otros. (Anexo 2)

-Ciber-amenazas a entidades financieras: Es de suma importancia que este tipo de empresas tengan un programa muy fuerte en lo que respecta a Seguridad Informática, tanto para la seguridad interna como también la de los clientes.

#### *Conclusión F.O.D.A.*

Tarjeta Naranja cuenta con grandes Fortalezas, las cuales tiene que seguir gestionando y generar en las mismas una mejora continua. Estas fortalezas son las que han posicionado a la empresa a lo largo de los años en todo el país y la han transformado en una de las mejores empresas financieras.

Donde hay que poner más foco es en las Oportunidades y Amenazas, en este contexto o entorno, es en donde la compañía puede pegar el salto y seguir a la vanguardia o quedar totalmente rezagada y fuera del mercado. Los cambios tecnológicos y digitales que están sucediendo en el rubro financiero, son muy fuertes y lograr capitalizar las oportunidades van a reducir de gran manera las amenazas existentes.

### **Análisis Específico de la Carrera**

#### *Matriz BCG*

Producto Estrella: En este lado de la matriz están como productos estrella la Tarjeta de crédito Naranja Visa/ Master Card. El costo para el cliente es el mismo que la tarjeta tradicional, y tiene muchos más beneficios, cómo por ejemplo que se puede utilizar en el exterior. En el caso de Naranja Visa, ya tiene más de 3.451.277 plásticos operativos y Naranja Mastercard 453.760.

Producto Interrogante: En este caso según análisis serían, Naranja X, Naranja Pos, Entretenimiento y Viajes, estos son productos nuevos que han requerido de mucha inversión y desarrollo y están creciendo fuerte, pero todavía los ingresos generados no son los esperados.

En el caso de Naranja X, si bien es una gran apuesta, hay otras Fintechs mucho mejor posicionadas y que ofrecen más alternativas y servicios al cliente. Desde esta plataforma los clientes realizan operaciones tales como, pagos, cobros y ahorro. Es necesario seguir perfeccionando su desarrollo, para que la participación en el mercado sea mayor.

En el caso de Viajes, en el 2019 se incorporó a la plataforma la venta de vuelos y se mejoraron las experiencias vinculadas a ventas de días en hoteles, transportes y paquetes turísticos o escapadas. En la actualidad, que de a poco se van abriendo las fronteras debido a la vacunación contra el Covid 19, el mercado va a ofrecer una gran oportunidad de crecimiento.

Producto Vaca: En este caso según análisis, los productos con mayor madurez serían, la tarjeta de crédito tradicional, que es una de las tarjetas con mayores aperturas del país, con un total a la fecha de 8.559.157 plásticos operativos, los préstamos, los cuales en este último año y medio y a raíz de la pandemia han vuelto a crecer, y los clientes los pueden solicitar de manera presencial en las sucursales o también desde la plataforma.

Producto Perro: En este caso según análisis serían los Productos Editoriales, tal como la Revista Convivimos, Revista Cima y la suscripción mensual de Libros Infantiles. Este tipo de ediciones impresas cada vez pierden más participación y se podría realizar un análisis y digitalizar algunos de sus contenidos o el total de los mismos.

### **Marco Teórico**

El marco teórico del presente Reporte de Caso, será desarrollado con la herramienta de “Planificación Estratégica”, y la estrategia a utilizar será una planificación orientada a la tecnología, en busca de herramientas de innovación para mejorar los procesos digitales, los cuales permitan mejorar la rentabilidad mediante ventajas competitivas y procesos digitalizados. Lo primero que se desarrolla es el concepto de planificación estratégica por diferentes autores exitosos y de diferentes ámbitos.

Es fundamental reconocer que la planificación estratégica es una herramienta que permite a las empresas llevar a cabo acciones que estén alineadas en busca de un objetivo en común ya sea para toda la compañía o bien una unidad de negocio específica. Es muy importante también, incorporar el marketing y la tecnología, como factores claves para aumentar las ventas y llegar mejor al cliente (Hill y Jones, 2015).

Para llevar adelante la planificación, es necesario realizar un análisis del contexto, también la identificación de aspectos internos de la compañía, y así identificar cuáles son los aspectos que presentan debilidades, y concentrarse en estos de mayor manera. La empresa puede realizar un diagnóstico mediante la herramienta FODA para entrecruzar las variables analizadas (Hill y Jones, 2015).

La planificación estratégica es un proceso de definición de lo que queremos ser en el futuro, con una correspondiente reflexión y pensamiento estratégico. Es una herramienta en donde la alta dirección toma decisiones estratégicas corporativas en el contexto de este presente, en referencia de lo que se hará en los próximos 3 años. Un modelo de pensamiento estratégico engloba tener muy bien definida la Visión y la Misión, con Acciones y Objetivos claros y precisos. Entonces las empresas podrán definir el conjunto de estrategias que hacen a las estrategias corporativas y funcionales (Sainz de Vicuña, 2017).

Para lograr un excelente rendimiento sobre la inversión, una estrategia competitiva consiste en tomar acciones ofensivas o defensivas, y así implementar una posición defendible en la industria, y con esto enfrentar de manera eficaz las cinco fuerzas competitivas (Porter, 2008).

Se identifican tres estrategias genéricas compatibles, para así obtener una posición defendible en el largo plazo. Estas tres estrategias son, Liderazgo en costes, Diferenciación y Enfoque o concentración. En el liderazgo en costes, el objetivo central es tener costos más bajos que la competencia, pero no tienen que descuidarse la calidad ni el servicio. La diferenciación, consiste en diferenciar un producto o servicio, hacer que sea único en el mercado. Y por último el Enfoque, es en donde la empresa decide atender un segmento específico del mercado, y en esta estrategia se puede optar en ser líderes en costos o en diferenciación (Porter, 2008).

La planificación estratégica la realizan los altos mandos de una organización y la misma se hace pensando en el mediano y largo plazo. Aquí se definen la misión y la visión de la empresa, los lineamientos que servirán como guía, y se ponen en marcha las distintas tácticas y objetivos específicos de cada área. Para esto se hace un exhaustivo análisis de los distintos elementos, poniendo más foco en los que son imprevisibles y generando herramientas para poder hacer frente a distintos escenarios, sobre todo los más inesperados. Es por esto que se vinculan capacidades, recursos, debilidades y fortalezas, los cuales serán de mucha importancia al momento de enfrentar los diferentes cambios que se vayan presentando en el mercado (Chiavenato y Sapiro, 2017).

La planificación estratégica es una actividad que han adoptado las empresas que desean identificar y seguir una visión a través del logro de metas y objetivos. Estas herramientas administrativas le dan una guía a las empresas que quieren posicionarse en un mundo globalizado, y a la vez requiere de estrategias para su desarrollo. Por otro lado,

las empresas que tienen una tendencia de crecimiento, tienen que hacer un análisis de sus inversiones y en caso de contar con excedentes, existe una práctica financiera, llamada estructura de portafolios de inversión, y tiene por objetivo disminuir los riesgos que lleva el invertir (Lopez Parra, 2013).

Detrás del concepto de planificación estratégica, se encuentra como base el deseo de poder alcanzar una necesidad humana, económica y social, y esto conlleva a revertir situaciones presentes, en un sistema encaminado a determinar una acción futura. Es el medio en el cual se trazan metas a través de distintas estrategias. La planificación estratégica situacional, nace como alternativa a la planificación táctica, tradicional o normativa, que se basa más en el “debe ser” y no en el “puede ser”. Por esto se constituye como una herramienta indispensable para cualquier tipo de empresa (Gutierrez, 2015).

La planificación estratégica es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización. Es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos, y en especial los planes de acción que llevarán a alcanzar estos objetivos. La planificación estratégica no es una herramienta de predicción o pronóstico, no solo involucra decisiones futuras, sino que también las actuales y diarias que afectan al futuro. La planificación no elimina riesgos, sino que solo los identifica y proporciona herramientas para una mejor decisión. Una planificación estratégica proporciona un marco real, para que tanto los líderes, como los miembros de una organización, comprendan y evalúen la situación de esta. Algunos de los beneficios de realizar una planificación estratégica son, da a todo el equipo un sentido de dirección, incrementa la rentabilidad y la cuota de mercado del negocio, aumenta la longevidad del negocio, incrementa la eficiencia operacional, reduce los efectos y cambios adversos, identifica y establece prioridades para la organización y permite que todas las decisiones estén alineadas con los objetivos (Roncancio, mayo 2018)

Muchos investigadores están de acuerdo en que la innovación es el motor más importante para el crecimiento económico. La innovación es fundamental para el éxito, rentabilidad y supervivencia de las organizaciones. Para el desarrollo de nuevos productos, las empresas tienen que tener una estrategia muy bien definida y una estructura organizacional claramente alineada a una cultura de innovación (Zapata, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, 2021).

De acuerdo a las distintas teorías analizadas y haciendo foco en una planificación estratégica orientada en la tecnología, buscando herramientas de innovación y analizando

el contexto interno y externo de una empresa, a través de sus oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas, vamos a centrarnos en los conceptos de los autores Chiavenato y Sapiro, Sainz de Vicuña y Porter, el segundo autor plantea como desarrollar innovación en valor y la transformación digital. En una época el término “innovación”, se asociaba solo al ámbito tecnológico, en la actualidad, la actividad innovadora se aborda desde una perspectiva más amplia. Un ejemplo de ello es la innovación de 360 grados, la innovación frugal y la innovación de valor (Sainz de Vicuña, 2017).

Respecto a lo que es “Innovación 360”, la aparición de nuevas fuerzas disruptivas, como son los avances de las nuevas tecnologías que están generando la tercera y cuarta revolución industrial, la creciente transparencia que genera el Internet, y la aparición de muchos nuevos competidores que vienen de países emergentes, hace que las empresas, respecto a la innovación, entiendan que es un proceso, el cual, tiene que abarcar todos los eslabones y actividades de la cadena de valor. Con la innovación “frugal, se busca eliminar todo lo que no aporta valor y servicio al cliente, esto quiere decir, replantearse todo el proceso productivo, simplificar los productos, trabajar en red para bajar costos y mejorar la flexibilidad, y si es necesario, la copia inteligente a terceros. Cuando el autor hablar de la “Innovación en valor”, esto indica que toda innovación, tiene que partir de la voz del cliente, la innovación resulta útil si aporta y genera valor para el cliente. Si se tienen en cuenta los deseos, expectativas, intereses y necesidades del cliente, con la voluntad de aportarle un “valor real”, ya sea este, tangible o intangible (Sainz de Vicuña, 2017).

Realizar una planificación teniendo en cuenta la herramienta F.O.D.A., les va a dar a los directivos y líderes, las diferentes herramientas para poder entender el contexto que rodea a una empresa. Como menciona Chiavenato y Sapiro, analizar estos contextos, sobre todo los externos, va a permitir que se pueden identificar las distintas oportunidades y amenazas, para que la planificación propuesta tenga éxito, posicione mejor a la compañía y mejore su rentabilidad. Al realizar este análisis, también es de mucha importancia el contexto interno de la empresa, es decir sus fortalezas y debilidades. Y teniendo en cuenta las tres estrategias genéricas que menciona Porter, en este caso el foco está en la Diferenciación, buscando desarrollar un producto con innovaciones tecnológicas y entregando al cliente un producto que desde la “diferencia tecnológica y digital”, se brinde un mejor servicio, sobre todo, usabilidad y accesibilidad en las operaciones que este requiera hacer.



De acuerdo a lo mencionado, la propuesta a trabajar, es utilizar estrategias basadas en Diferenciación, a partir de la incorporación de nuevos procesos tecnológicos y nuevas tecnologías digitales. Con estas estrategias se busca mejorar los productos actuales, y también tener una mejor llegada a los clientes, esperando mejorar la rentabilidad de la compañía. También, lo importante de realizar un análisis del contexto a través de la herramienta F.O.D.A para saber qué estrategias y tecnologías implementar, las cuales tienen que estar a la vanguardia del mercado, sean flexibles ante los grandes cambios y generen una ventaja competitiva para la organización.

### **Diagnóstico**

Al realizar el diagnóstico para la empresa Tarjeta Naranja S. A. el mismo se va a desarrollar teniendo en cuenta el F.O.D.A realizado en el Análisis Interno y mediante una planificación estratégica buscar y desarrollar distintas ventajas competitivas.

La empresa está muy bien posicionada en el mercado en todo el país, con una marca muy fuerte. Tiene muchos años de trayectoria en los mercados financieros y una amplia cartera de clientes, siendo esta una de las mayores fortalezas. Cuenta con sucursales en todo el país, lo que hace que pueda estar cerca de los clientes. Estas sucursales están muy bien diseñadas y equipadas con nuevas tecnologías. Es muy reconocida por su excelente clima laboral y su cultura organizacional. En los últimos años estuvo en los primeros puestos de la prestigiosa encuesta que realiza Grace Place to Work. Los colaboradores trabajan en un ambiente muy seguro y confortable y tienen muchas posibilidades de crecimiento dentro de la empresa.

Es parte del grupo financiero Galicia, lo que le permite realizar distintas acciones de Marketing junto a este prestigioso Banco, por ejemplo, ser parte de los puntos “Quiero” que ofrece este banco.

Al tener una cartera de clientes tan amplia, tiene una muy buena relación con los proveedores de soporte, como por ejemplo Visa y Master Card. En el área de sistemas, tienen una excelente gestión en lo que tiene que ver en Seguridad informática, para asegurar la operatividad de la compañía, brindando seguridad a todos los procesos internos y a las operaciones que realizan los clientes.

Respecto a las oportunidades, lo principal es hacer foco en las plataformas online y en la digitalización de los procesos, desarrollando nuevos sistemas, para mejorar el servicio al cliente y brindar a estos, mejores herramientas financieras. Si bien hacen varios años que el comercio digital viene con un porcentaje muy alto de crecimiento, debido a

la pandemia, es muy notable el cambio en la conducta de los clientes y las nuevas formas de consumo, por lo que es una gran oportunidad para la empresa, posicionarse y mejorar todas sus unidades de negocios con un desarrollo tecnológico y digital que esté a la vanguardia.

Tiene también la oportunidad de adoptar nuevos medios de pago, uno de ellos puede ser el pago sin contacto y realizado desde los móviles, Near Field Communication (NFC), así los clientes convierten sus celulares en billeteras virtuales. Incorporar la operación con criptomonedas, ya sea para ahorro o compra y venta, cómo es el ejemplo de MercadoLibre, uno de sus mayores competidores y mejores posicionados en Latina América.

Otra gran oportunidad, es apostar al crecimiento de la unidad de negocios Viajes, este rubro debido al levantamiento de las restricciones por la pandemia, va a tener una excelente oportunidad de crecimiento en el mercado. Desde el área Comercial y de Marketing, diseñar nuevas estrategias comerciales, para así captar más clientes, tanto en la venta de paquetes turísticos, hoteles, viajes, acuerdos con restaurantes, y poder competir con líderes como Despegar, Booking, Kayak, entre otras.

Respecto a las debilidades, y analizando que en los últimos años se ha notado una caída en la captación de nuevos clientes, el año 2020 tiene un crecimiento de apenas 1% respecto al año 2019, desde el área de Marketing se deberían buscar estrategias para posicionarse con mayor presencia en Buenos Aires y Capital Federal, en donde hay una gran oportunidad de crecimiento, más allá de una competencia muy fuerte.

El área de Marketing no genera las mismas acciones en todo el país, y esto ocasiona el descontento de los clientes, los cuales muestran su malestar en las redes sociales. Esta área tendría que tener una Dirección dentro de la estructura de la empresa y reportar al Directorio.

La billetera virtual de la empresa, opera desde Naranja X, y la misma no ha tenido el crecimiento esperado. Se deberían analizar alianzas comerciales con billeteras virtuales mejor posicionadas, por ejemplo, MODO, y que además tienen costos financieros más bajos.

Los bancos online y las Fintech, manejan costos más bajos en la emisión de tarjetas, lo que es una gran amenaza al segmento de clientes que atiende Naranja S.A. Las cuentas sueldos son sin costo, y esto permite a los bancos captar gran cantidad de clientes,

ofreciendo promociones muy atractivas. Esto hace que muchos clientes no opten por tarjetas de créditos no bancarizadas y con costos más altos.

Los distintos medios de pagos, como pueden ser Mercadopago, Firsev, entre otros, cuentan con comisiones y costos financieros más bajos que Naranja S.a. y muchos comercios amigos, optan por las nuevas alternativas de cobro.

Teniendo en cuenta lo enunciado en este Reporte de Caso, se puede ver que la problemática está en mejorar la tecnología y el desarrollo de las plataformas digitales, apuntando a captar y fidelizar nuevos clientes, ofreciendo más servicios y mejores operaciones, como pueden ser las criptomonedas, nuevos medios de pagos y formatos digitales, con costos más bajos que los tradicionales. Logrando mejorar la rentabilidad de la compañía en todas las unidades de negocio.

También se tendría que mejorar el análisis en las respuestas que los clientes hacen mediante NPS, para brindar mejores soluciones a las mismas. Esto puede ser, brindando a los clientes, respuestas personalizadas, las cuales las podrían realizar los mandos medios y superiores, y así, demostrar al cliente el interés en mantenerlo y mejorarle el servicio.

## **Propuesta**

### *Plan de implementación*

En este plan de implementación se presenta, un objetivo general y los objetivos específicos del mismo. A través de este plan, se proponen distintas estrategias y tácticas para resolver los problemas detectados en etapas anteriores de este reporte de caso.

#### *Objetivo general*

Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 25% en los próximos 3 años, en el período 2022/2024, mediante la aplicación de una estrategia en la innovación y mejor desarrollo de las plataformas digitales.

#### *Justificación:*

Se toman como parámetros, los resultados presentados por la compañía en los últimos balances. Se buscará mejorar el desarrollo de las plataformas digitales de las distintas unidades de negocio, a través de nuevas herramientas tecnológicas.

Según Claudio Caprarulo, de la consultora Analytica, para el año 2022, se prevé una inflación del 42,3% y un crecimiento muy bajo, un 2,3% aproximado, ya que el mercado interno traccionará muy poco. En la misma nota, Guido Lorenzo, de LCG,

también prevé una inflación en torno al 45% y una actividad en baja, con un 2,7% de crecimiento (“Infobae”, agosto 2021).

Analizando la situación de la empresa los últimos años, viendo los grandes cambios que ha mostrado el mercado financiero, acrecentado mucho más por la pandemia, es necesario desarrollar mejores productos y plataformas digitales. Estos desarrollos deben estar enfocados en mejorar el servicio al cliente, fidelizarlos y captar nuevos clientes, y además tienen que impactar en todos los niveles y departamentos de la organización. Estos nuevos desarrollos digitales, tienen que ser en todas las unidades de negocio de la empresa, tanto en Naranja X, Naranja app, plataforma de e-commerce, plataforma de viajes y en los distintos procesos y sistemas con los que trabaja hoy en día Tarjeta Naranja.

#### *Objetivos específicos*

1-Aumentar las ventas un 15% para fines del 2024 mediante la incorporación de tecnología, y un mejor desarrollo de las plataformas digitales.

2-Profesionalizar al 70% de los colaboradores de la compañía, en el lapso de 24 meses, una vez desarrollada la nueva herramienta.

3-Aumentar la satisfacción del cliente en un 60% en un lapso de 2 años, mejorando los sistemas de gestión y de información de la compañía.

4-Mejorar la comunicación interna en un 50% en el lapso de un año, en todo lo referido a las nuevas estrategias de ventas y el nuevo posicionamiento que busca la compañía.

#### *Alcance*

Alcance geográfico: la propuesta en este ámbito, es para todo el país. Es decir, involucra a todas las sucursales de la empresa y a todas sus unidades de negocio.

Alcance temporal: la propuesta general es de 3 años, 2022-2024. Y los distintos objetivos tienen distintos alcances. El plan de capacitación es de un año en la primera etapa, y el plan de mejora en la satisfacción al cliente es de 2 años, con distintas etapas de seguimiento. El objetivo del aumento de las ventas, es en los próximos 3 años, midiendo de manera anual, haber alcanzado los porcentajes proyectados.

Alcance de contenido: la propuesta estratégica abarca a todo el personal y las áreas más involucradas son, Marketing, Atención al cliente, RRHH y el área de Sistemas.

### *Justificación y Plan de acción*

1-Aumentar las ventas: Se propone mejorar el desarrollo de las plataformas digitales y contratar a un Ingeniero en Sistemas, para que sea el encargado de dejar operativas los nuevos softwares de las plataformas, por el lapso de 2 años. El objetivo es ir avanzando en la incorporación de nuevos softwares de las distintas plataformas de las unidades de negocio, para así, mejorar la operatividad de las mismas, ofreciendo nuevos productos y servicios a los clientes.

Una plataforma digital óptima, que brinde nuevos servicios al cliente y mejore los ingresos, debe estar a la vanguardia en muchos aspectos. Ofrecer otras alternativas en productos, tener una estrategia de posicionamiento (SEO), bien clara, esta estrategia tiene que ser coordinada desde el dpto. de Marketing, junto a la Gerencia Comercial, ser práctica y que direcciona al cliente a la venta, y no tenga distractores que demoren el momento de la venta. La misma tiene que tener una excelente usabilidad y adaptabilidad.

Para llevar a cabo dicho proyecto, se va a cambiar el 30% del parque de computadoras de los sectores de ventas y de marketing. Se van a comprar 50 nuevos equipos, con mayor tecnología y funcionamiento.

Se van a implementar nuevas estrategias de ventas desde el departamento de Marketing. Obteniendo los datos de los clientes de las bases de datos, se van a implementar programas de beneficios y descuentos en las distintas unidades de negocios. Tasas especiales para préstamos a distintos segmentos de clientes. En la plataforma de Viajes, se va a apuntar a un segmento de clientes jóvenes, enviando diferentes promociones y precios especiales en viajes, hoteles y restaurantes.

Según un presupuesto pedido a la Agencia Eleven, una mejora de los softwares de las plataformas digitales para una empresa con la envergadura de Tarjeta Naranja, tiene un costo aproximado de \$2.500.000, y además un costo anual de 1.000 dólares por el uso y la actualización de las licencias. El costo en pesos argentinos de la licencia al valor dólar actual, es de \$161.000.

El costo mensual por contratar de manera tercerizada, a un Ingeniero en Sistemas, es de \$180.000, el primer año. Y de acuerdo al índice proyectado de inflación, el sueldo del segundo año, va a ser de \$257.400.

Se pidió presupuesto a la empresa Naldo, y el precio de cada computadora, al ser una compra por mayor, es de \$50.000. La inversión total por la compra de equipos es de \$2.500.000. Estos equipos tienen que estar instalados en las distintas sucursales, a mediados del año 2022.

Los responsables de este proyecto son, el Gerente de sistemas, en conjunto con el Gerente de Marketing. Los tiempos previstos son, los primeros 6 meses para el diseño y puesta en marcha de las nuevas plataformas y estrategias de negocio.

Las compras de los nuevos equipos, lo está diagramadas desde el departamento de Administración y Compras en conjunto con el área de Sistemas.

Se llevará a cabo un monitoreo mensual a través de reportes y reuniones del Directorio y la Gerencia para ir viendo los avances del proyecto y los pasos a seguir, ya sea, desde el departamento de Marketing para comunicar los cambios a los clientes e internamente ir notificando a los colaboradores de las nuevas prestaciones. También participan en las reuniones mensuales, el equipo de Sistemas, el área de Compras y el nuevo Ingeniero contratado, así va brindando información sobre los distintos avances en la implementación de los nuevos softwares.

Pasos a desarrollar. Tabla1, Táctica 1. Aumentar Ventas

Plan	Recursos			Tiempo		Servicio	Presupuesto
	Materiales	Humanos Resp.	Técnicos	Inicio	Fin	Tercerizado	
Contratación de un nuevo software para mejora en las plataformas digitales		Gerente del área de sistemas	Instalación del nuevo software	ene-22	jun-22	No	\$ 2.500.000
Actualización de licencias nuevo software		Gerente del área de sistemas	Actualización licencias	ene-22	dic-24	No	\$483.000. El costo expresado en dólares es de 3.000
Contratar un Ingeniero en sistemas		Gerencia de RRHH		ene-22	dic-23	Si	\$ 5.248.000
Implementar estrategias de ventas		Gerencia Comercial y de Marketing		ene-22	dic-24	No	\$ 0

Compra de nuevas computadoras	Computadoras	Gerencia de Sistemas		ene-22	mar-24	No	\$ 2.500.000
Control y seguimiento	Se llevará a cabo una reunión mensual, para dar seguimiento a las distintas etapas del proyecto	Directorio, Gerencia de Sistemas, de Marketing, Comercial y RRHH		ene-22	dic-24		\$ 0
						<b>Total</b>	<b>\$10.731.000</b>

2-Profesionalizar a los colaboradores: Diagramar con el departamento de RRHH, un plan de capacitación al personal, para el uso y el manejo de las nuevas herramientas digitales. En los primeros 12 meses tienen que estar capacitados todos los Directores, Gerentes y Supervisores de la compañía, y también, los colaboradores de las áreas comerciales y de atención al cliente. Una vez capacitadas estas áreas, en los otros 12 meses se va a avanzar con el resto de los empleados de las distintas áreas.

Las capacitaciones tienen que ser de 2hs semanales y las mismas en un principio son presenciales, hasta qué, con el departamento de sistemas, se pueden digitalizar y realizarlas a través de plataformas de E-Learning. Se hará un seguimiento mensual del avance de las mismas, mediante encuestas a los gerentes y mandos medios, para saber el % de sus planteles que ya fueron capacitados y qué % estarían faltando.

Se va a contratar a una consultora, para que realice las capacitaciones. El costo de esta inversión es de \$180.000 mensuales, y el contrato es por 24 meses. Esto lo va a coordinar el área de RRHH. El costo de esta inversión del primer año es de \$2.160.000, y teniendo en cuenta el índice de inflación, en el 2023, el costo de la inversión va a ser de 3.088.800, con una remuneración mensual de \$257.400.

Se prevé capacitar a 20 colaboradores por semana, 2 horas a cada uno. El costo de la hora laboral es de \$700. El costo mensual es de \$28.000. Y se estima capacitar a 960 colaboradores por año. El tiempo de capacitación para que las áreas involucradas estén 100% capacitadas, es de 24 meses. El gasto anual va a ser de \$336.000.

El control de este proyecto se va a hacer de manera mensual, con una reunión con el departamento de RRHH y las distintas áreas, para ir viendo los avances, y a quienes falta profesionalizar.

Pasos a desarrollar. Tabla 2. Táctica 2. Profesionalizar al personal.

Plan	Recursos			Tiempo		Servicio Tercerizado	Presupuesto
	Materiales	Humanos Resp.	Técnicos	Inicio	Fin		
Selección empresa para realizar capacitaciones		Gerente de RRHH		ene-22	mar-22	No	\$ 0
Diagramar días y horarios de las capacitaciones		Gerente de RRHH y áreas de Marketing, Ventas y Atención al cliente		ene-22	mar-22	No	\$ 0
Consultora externa para dar las capacitaciones		Gerente de RRHH		mar-22	dic-23	Si	\$ 5.248.800
Profesionalizar a los colaboradores	Sala de e-learning, computadora	Gerente de RRHH y áreas de Marketing, Ventas y Atención al cliente		mar-22	dic-23	No	\$ 816.480
Seguimiento y control de capacitaciones		Gerente de RRHH y áreas de Marketing, Ventas y Atención al cliente junto al Directorio		mar-22	dic-23	No	\$ 0
						<b>Total</b>	<b>\$ 6.065.280</b>

3-Aumentar la satisfacción del cliente: para poder medir este objetivo, es necesario reforzar las encuestas de NPS, y poder hacer un seguimiento del resultado de las mismas. Desde el departamento de Atención al Cliente se tienen que diagramar el envío de las encuestas a los clientes, mediante el uso de los correos electrónicos y los números de teléfono que se tienen en las bases de datos de la empresa. De acuerdo al historial de encuestas y los resultados de las mismas, se tienen que aumentar los envíos de encuestas a los clientes, y además ir analizando los resultados, para poder medir los avances y las mejoras de los %, en cada uno de los indicadores y distintas respuestas obtenidas. Para la mejora de este indicador es muy importante la respuesta personalizada a cada cliente, de acuerdo al resultado de cada respuesta, haciendo foco en los indicadores bajos, prestando atención al pedido o reclamo del cliente, y así brindarle una solución satisfactoria. Y en caso de las encuestas positivas, estandarizar varios “tips” de respuestas, y enviar al cliente el agradecimiento por haber participado.

Para alcanzar el 60% propuesto en el objetivo mejorando la satisfacción del cliente, se van a desarrollar distintas estrategias y servicios.



Las encuestas con resultados por debajo de lo esperado, las cuales serían con indicadores por debajo de 7, más allá de la respuesta personalizada en busca de la solución del problema, se le va a ofrecer a estos clientes distintos beneficios y regalos. En algunos casos, el cliente va a tener que acercarse a retirarlos a una sucursal, y en otros se les va a enviar un voucher de manera digital. Esta propuesta se va a llevar a cabo por dos años.

Para el seguimiento y cumplimiento de este objetivo, se van a contratar a 2 personas a una consultora externa, con una carga horario de 36 horas semanales cada una, un total de 288 horas mensuales. El costo total de la hora es de \$700, por lo que el gasto mensual es de \$201.600. A esta gente se la va a contratar por 24 meses, y se va a analizar el paso a planta permanente, de acuerdo a los avances y el incremento de las encuestas. La inversión el primer año, va a ser de \$2.419.200. teniendo en cuenta los índices de inflación, la inversión para el 2023 va a ser de \$3.459.456.

Respecto a los regalos y beneficios, se destina un presupuesto mensual de \$80.000, ya sea para la adquisición de los obsequios o envíos de beneficios a los clientes en futuras compras.

Para poder medir los avances y resultados de este objetivo, se van a realizar reuniones quincenales con el Directorio, las distintas Gerencias y el departamento de Atención al cliente, para así, analizar los resultados y que planes de acción es necesario implementar o corregir. Mediante la plataforma de NPS se van a analizar los resultados y mejoras, y las distintas medidas de acción a tomar una vez detectado el motivo del descontento del cliente.

Paso a desarrollar. Tabla 3. Táctica 3. Aumentar la satisfacción del cliente.

Plan	Recursos			Tiempo		Servicio Tercerizado	Presupuesto
	Materiales	Humanos Resp.	Técnicos	Inicio	Fin		
Revisión de indicadores encuesta NPS	Computadora	Jefe de Atención al Cliente		ene-22	dic-23	No	\$ 0
Aumentar el envío de encuestas a los clientes	Computadora	Jefe de Atención al Cliente		ene-22	dic-23	No	\$ 0
Contratar personal a Consultora externa		Gerencia RRHH en conjunto con Jefe de Atención al Cliente		ene-22	mar-22	Si	\$ 5.878.656

Asignación presupuesto para regalos y beneficios al clientes		Gerencia Comercial y área de Atención al Cliente		ene-22	dic-23	No	\$ 2.332.800
Seguimiento y control de indicadores		Directorio y áreas de Atención al Cliente, Marketing y Ventas		ene-22	dic-23	No	\$ 0
						Total	\$ 8.211.456

4-Mejorar la comunicación interna: Con este objetivo se busca desde las áreas de RRHH y la Gerencia Comercial brindar herramientas a los colaboradores de las áreas comerciales y de atención al cliente, en todo lo que respecta a estrategias de ventas y de marketing. Los colaboradores que están frente al cliente, ya sea de manera presencial, virtual o por teléfono, tienen que conocer las distintas ofertas y estrategias de la empresa, y de las distintas unidades de negocio.

Para el cumplimiento de este objetivo, se van a asignar \$150.000 de presupuesto mensuales por el lapso de 1 año. Se van a hacer manuales con las promociones y las distintas ofertas de cada mes, y, además, estos manuales van a contener información con técnicas de ventas y tips de atención al cliente, para profesionalizar y mantener informados a los equipos de trabajo de las áreas comerciales y de atención al cliente.

Para seguimiento y control de este objetivo, se van a realizar reuniones mensuales con las distintas Gerencias y el Departamento de RRHH. El objetivo de las reuniones, es ver qué información van a tener los manuales para el armado de los mismos, además, tener un feedback, para analizar el resultado y avance de las medidas.

Paso a desarrollar. Tabla 4. Táctica 4. Mejorar la comunicación interna.

Plan	Recursos			Tiempo		Servicio Tercerizado	Presupuesto
	Materiales	Humanos Resp.	Técnicos	Inicio	Fin		
Armado y Revisión de material a incorporar en los manuales	Computadora	Gerencia de RRHH y Gerencia Comercial		ene-22	dic-22	No	\$ 0
Presupuesto asignado para la impresión y armado de manuales		Gerencia de RRHH		ene-22	dic-22	No	\$ 1.800.000
Entrega de materiales y herramientas a los colaboradores		Gerencia de RRHH		ene-22	dic-22	No	\$ 0
Seguimiento y control de indicadores		Directorio y áreas de RRHH, Atención al Cliente y Ventas		ene-22	dic-22	No	\$ 0
						Total	\$ 1.800.000

Fuente: Elaboración propia (2021).

*Presupuesto final de la inversión*

	Plan	Año 2022	Año 2023. Se estima con un 43% de inflación	Año 2024. Se estima con un 45% de inflación	Total
<b>Aumentar Ventas</b>	Nuevo Software para mejora plataformas digitales	\$ 2.500.000			\$ 2.500.000
	Actualización de licencias software	200.000	\$ 220.000	\$ 240.000	660.000
	Contratación Ingeniero en Sistemas	\$ 2.160.000	\$ 3.088.800		\$ 5.248.800
	Compra de nuevas computadoras	\$ 2.500.000			\$ 2.500.000
<b>Profesionalizar Colaboradores</b>	Contratar Consultora para brindar capacitaciones	\$ 2.160.000	\$ 3.088.800		\$ 5.248.800
	Valor Hora Gente en Capacitaciones	\$ 336.000	\$ 480.480		\$ 816.480
<b>Aumentar la satisfacción del cliente</b>	Contratar personal a Consultora externa	\$ 2.419.200	\$ 3.459.456		\$ 5.878.656
	Regalos y Beneficios para el cliente	960.000	1.372.800		<b>\$ 2.332.800</b>
<b>Mejorar la Comunicación interna</b>	Armado e impresión de manuales de Ventas	\$ 1.800.000			\$ 1.800.000
				Total de la inversión	\$ 26.985.536

Fuente: Elaboración Propia (2021). Presupuestos estimados según investigación y análisis.

*Retorno de la inversión*

Esta métrica se utiliza para saber cuánto va a ganar o perder una compañía a través de una inversión. Para poder calcular el Return of Investment (ROI) es necesario saber los ingresos totales de la empresa, en un período y la inversión generada.

Una vez determinada la inversión, es necesario conocer las utilidades de la empresa, en el último balance, y así a partir de este, determinar la nueva utilidad de la compañía, para implementar este reporte de caso.

Cálculo del ROI:

<b>ROI</b>	
Beneficios	\$ 44.712.014,79
Costos	\$ -25.185.536,00
<b>ROI</b>	<b>78%</b>

$$((44.712.014,79 - 25.185.536,00) / 25.185.536,00) * 100$$

Esto nos arroja un ROI con un resultado del 78%, es decir, por cada peso invertido se genera una ganancia de \$0,78 en el plazo de 3 años, los cuales fueron estipulados en el proyecto.

Se realiza el flujo de cajas por los 3 años que se presentan en esta propuesta. La propuesta arroja un resultado positivo, con un VAN positivo de \$928.605,11. Una TIR del 52%. Y un ROI con un resultado del 78%.

Con esta propuesta, se logra una rentabilidad del 26%.

Rentabilidad	
Año 2024	26%
Año 2021	19%
Diferencia	7%

Se adjuntan plantillas de flujos de caja anual y mensual (Anexo 3).

Fuente: Elaboración propia (2021).

*Diagrama de Gantt*  
(Anexo 4)

## Conclusiones y Recomendaciones

El presente Reporte de Caso realizado a la empresa Tarjeta Naranja S.A., tuvo como finalidad detectar un problema de la empresa, y en base a esto, presentar una propuesta para mejorar esta problemática. Dentro de los problemas detectados, uno de los más importantes, es la pérdida de clientes en los últimos 4 años.

A partir de los análisis realizados, tanto del macro entorno, análisis de la industria y un análisis interno de la compañía, se puede observar que Tarjeta Naranja S.A., se encuentra en un mercado financiero que está influido por los entornos sociales y económicos del país. Con altas tasas de inflación, un valor dólar muy elevado y una crisis económica que se arrastra desde muchos años atrás. Tasas de interés con muchas variaciones, lo que condicionan las distintas estrategias de negocio y hacen que las empresas estén de manera casi permanente con grandes cambios, y tengan que revisar sus metas y objetivos en todo momento.

Debido a la pandemia, los mercados de las tarjetas de crédito sufrieron muchas variaciones y cambios. Surgieron nuevos competidores y la tecnología y la digitalización de los productos, se han vuelto fundamental en esta industria. Se puede observar una gran digitalización de los distintos medios de pagos, y con la aparición de nuevas Fintech y los Botones de Pagos, estos modelos de negocios han reducido los costos de las comisiones,

tanto a clientes como comercios amigos, lo que hace que en muchos casos los mercados tradicionales queden obsoletos y con costos más elevados, perdiendo clientes y brindando un servicio de menor calidad que los nuevos formatos digitales.

Al realizar el análisis de la industria, con la herramienta, las 5 fuerzas de Porter, se puede observar que es un mercado muy competitivo, con una alta rivalidad entre competidores, un gran poder de negociación de los clientes y una alta amenaza en el ingreso de nuevos competidores. Como conclusión de este análisis, es fundamental estar muy atentos a los cambios y movimientos del mercado, para mantener una posición de liderazgo y el crecimiento proyectado y planificado de la compañía.

En el análisis interno de la compañía, realizado a través de la Cadena de Valor, se puede observar una empresa consolidada en el mercado y con muchos años de trayectoria. Un organigrama muy claro, con un sistema de Departamentalización, con distintas Gerencias a cargo de cada área. Una cultura organizacional muy fuerte, trabajando en profesionalizar a sus equipos y formando líderes con autonomía en sus tareas y decisiones,

La propuesta que se presenta, consiste en mejorar la rentabilidad de la empresa en un 25%, aplicando una estrategia de innovación y mejora en el desarrollo de las plataformas digitales, por medio del aumento de ventas, con la compra de un nuevo software para las distintas app y plataformas de la compañía y con proyecto que consiste en la contratación de un Ingeniero en Sistemas para que desarrolle el nuevo software en las distintas plataformas digitales. profesionalizar al equipo de colaboradores en las nuevas tecnologías, aumentar la satisfacción de los clientes mediante un seguimiento y aumento en las encuestas de NPS, por último, mejorar la comunicación interna en toda la empresa.

Esto se proyecta con un alcance a nivel nacional, abarcando todas las sucursales y unidades de negocio de Tarjeta Naranja S. A.

Como resultado y a través de las distintas inversiones y presupuestos propuestos, se va a lograr una rentabilidad del 26%.

Es de suma importancia para que esta planificación estratégica tenga éxito, logre las metas propuestas y se pueda extender y mejorar en el tiempo con distintas ventajas competitivas, que se haga un seguimiento muy detallado de todas las acciones propuestas. Tener un plan muy ordenado del proceso de capacitación de los colaboradores, tener claros los resultados respecto al aumento de la satisfacción de los clientes, sobre todo,

respecto al aumento de las ventas, aplicar las distintas estrategias propuestas por el departamento de Marketing en conjunto con la Gerencia Comercial, para que las mismas sean elegidas por los clientes y generen un aumento en el servicio ofrecido, y aumente la satisfacción y fidelización de estos.

Nuevas recomendaciones:

Como recomendaciones complementarias, las cuales no se pudieron plasmar, trabajar y analizar en este reporte de caso, se pueden mencionar algunas detectadas:

Crear dentro del organigrama de la empresa, una Dirección para el departamento de Marketing, brindando más herramientas y autonomía a este sector clave. Revisar las distintas campañas de marketing y acciones comerciales, y tratar de que estas tengan un alcance para todo el país y las distintas unidades de negocio, logrando de esta manera un crecimiento en ventas y fidelización de clientes, y evitando quejas de los mismos, las cuales, muchas, se ven reflejadas en redes sociales, y en el contexto actual tienen un impacto negativo muy alto.

Tratar de implementar y adoptar nuevas formas de pago, como NFC, así los clientes pueden realizar estas operaciones desde sus celulares, mediante el desarrollo y la innovación de las apps de Tarjeta Naranja S.A.

Ver la posibilidad de incorporar la compra y venta de criptomonedas desde las plataformas de la empresa. Este nuevo producto está en pleno crecimiento y tiene una demanda muy alta, tanto a nivel nacional como a nivel mundial.

También se detecta una gran cantidad de proveedores, lo que genera en algunos casos, tener costos más altos. Si bien muchos de ellos son regionales, pequeñas pymes, la empresa apuesta a ellos en forma de apoyo y en ayudarlos a crecer. Hay otro tipo de proveedores, tanto de servicio como de insumos, los cuales se pueden corporizar y trabajarlos a nivel nacional, lo que va a generar en muchos casos que al realizar compras corporativas, se van a obtener menores costos y mayores beneficios.

## Referencias Bibliográficas

- Argentina. Boletín Oficial de la República Argentina (2021). *Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio*. Recuperado del link: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>.
- Barragán, Florencia. *Ámbito*. (2021, 26 agosto). Recuperado del link: <https://www.ambito.com/economia/tarjetas-credito/cae-el-uso-menor-incentivo-bancos-n5194289>
- BBVA, Coolhunting Community, Madrid Foro Empresarial. *Empresas tecnológicas en el sector financiero: como se adaptan los bancos a esta nueva realidad*. (2021). Recuperado del link: <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2017/10/cibbva-ebook-empresas-tecnologias-financieras.pdf>.
- Canvas (2019). Recuperado del link: <https://siglo21.instructure.com/courses/13175/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org2>
- Chiavenato, I. y Sapiro A. (2017). *Planeación Estratégica*. (3a ed). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Clarín.com. (agosto 2021, 17 agosto). *Las fintechs aceleran en el negocio de envío de remesas*. Recuperado del link: [https://www.clarin.com/economia/fintechs-aceleran-negocio-envio-remesas\\_0\\_OyskCPshJ.html](https://www.clarin.com/economia/fintechs-aceleran-negocio-envio-remesas_0_OyskCPshJ.html)
- Constantini, Tomás. *Fintech: la competencia es casi tan importante como la cooperación*. Infobae. (2021, 24 mayo). Recuperado del link: <https://www.infobae.com/opinion/2021/05/24/fintech-la-competencia-es-casi-tan-importante-como-la-cooperacion/>

De Diego, Julián. *Ya rige la nueva ley que regula el teletrabajo.* El Cronista (2021, 6 abril).

Recuperado del link: <https://www.cronista.com/columnistas/ya-rige-la-nueva-ley-que-regula-el-teletrabajo/>

Ciudad de Buenos Aires.CABA. Defensoría del Pueblo. *Nuevas medidas de BCRA para créditos y tarjetas de crédito.* (2020, 1 abril). Recuperado del link:

<https://defensoria.org.ar/noticias/nuevas-medidas-del-bcra-para-creditos-y-tarjetas-de-credito/>.

Página 12. *Bancarios: acuerdo parcial para reglamentar el teletrabajo.* (2021, 11 setiembre).

Recuperado del link: <https://www.pagina12.com.ar/349250-bancarios-acuerdo-parcial-para-reglamentar-el-teletrabajo>

Genwords (2021). Recuperado del link: <https://www.genwords.com/blog/inicio>.

Gutierrez, José. (2015). *Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector de comercio de Bogotá. Estudios Gerenciales, Universidad ICESI Colombia.*

Recuperado del link: <https://www.redalyc.org/pdf/212/21233043009.pdf>

Hill, Ch. y Jones, G. (2015). *Administración Estratégica: un enfoque integral.* (9a ed.). México: Cengage Learning.

<https://www.prensariotila.com>, (julio 2021). Recuperado del link: <https://www.prensariotila.com/34695-Los-bancos-necesitan-de-la-automatizacion-para-una-mayor-efectividad.note.aspx>.

Infobae, (agosto 2021). Recuperado del link:

<https://www.infobae.com/economia/2021/08/17/que-es-una-fintech-el-sector-que-vuelve-loco-al-sector-financiero-tradicional>



Infobae, (Agosto 2021). Recuperado del link:

<https://www.infobae.com/economia/2021/08/14/argentina-2022-otro-ano-de-alta-inflacion-bajo-crecimiento-y-mucha-incertidumbre/>

Infoleg,, Presidencia de la Nación (2021). Recuperado del link:

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/16071/texact.htm>

KPMG, (diciembre 2017). Recuperado del link:

<https://home.kpmg/ar/es/home/insights/2017/12/el-impacto-de-las-fintech-en-las-entidades.html>

Lopez Parra, María (2013). *El Buzón de Pacioli*. Recuperado del link:

<https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/81/pacioli-81.pdf>.

Magretta, Joan. *Wedbox*, (mayo 2021). Recuperado del link:

<https://www.webdoxclm.com/blog/el-poder-de-negociacion-de-los-proveedores-explicacion-y-ejemplos>

Monferrán, Juliana *El Cronista*, (agosto 2021). Recuperado del link:

<https://www.cronista.com/tema/mercado-libre/>.

noticiasbancarias.com, *iProUP*, (abril 2021). Recuperado del link:

<https://www.iproup.com/innovacion/22228-santander-acelera-su-digitalizacion-y-hace-foco-en-la-nube>.

Pedotti, A. *El Cronista* (febrero 2019). Recuperado del link: [https://www.cronista.com/finanzas-](https://www.cronista.com/finanzas-mercados/Mas-jugadores-salen-a-competir-por-el-mercado-de-las-tarjetas-de-credito-20190224-0017.html)

[mercados/Mas-jugadores-salen-a-competir-por-el-mercado-de-las-tarjetas-de-credito-20190224-0017.html](https://www.cronista.com/finanzas-mercados/Mas-jugadores-salen-a-competir-por-el-mercado-de-las-tarjetas-de-credito-20190224-0017.html)

Pedroza Zapata, Ortiz Cantú, *Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente* (2021).

Recuperado del link [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-27242008000100011](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242008000100011)

Porter, M. (2008). *Ventaja Competitiva*. México: Tre Free press.

Quiroga, Myriam *Economipedia* (09 de marzo, 2020). Recuperado del link: <https://economipedia.com/definiciones/planificacion-estrategica.html>.

Reuters, *Indec*, (junio 2021) Recuperado del link: <https://www.reuters.com/article/economia-argentina-desempleo-idLTAKCN2E02GB>.

Roncancio, Gabriel. *Pensemos* (Mayo 2018). Recuperado del link: <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>

Sainz de Vicuña, V. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. (5a ed.). Madrid: Esic.

Sevilla Arias, Andrés. *Economipedia.com* (10 de diciembre, 2016) Recuperado del link <https://economipedia.com/definiciones/ventaja-competitiva.html>

Telam, (febrero 2021). Recuperado del link: <https://www.telam.com.ar//notas/202102/544761-se-desacelera-el-consumo-con-tarjetas-por-limites-de-credito-e-impuesto-a-sellos-en-caba>

[www.zopa.com](http://www.zopa.com), (octubre 2017) Recuperado del link: <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2017/10/cibbva-ebook-empresas-tecnologias-financieras.pdf>

## **Anexos**

### Anexo 1

Según un informe sacado de la página iProUP, el Banco Santander acelera su digitalización y un 60% de su infraestructura tecnológica ya está en la nube, esto mejora

la experiencia del cliente y permite hacer foco en su experiencia. Esto no solo mejora los procesos, sino que también permite innovar y mejorar la calidad de servicio. Dirk Marzluf, responsable global de Tecnología y Operaciones de Banco Santander, explica que han realizado una de las migraciones más rápidas del mundo para una compañía global. Buscan convertirse en la mejor plataforma abierta a servicios financieros. Han desarrollado una compañía autónoma y nativa en la nube llamada PagoNxt, la cual desarrolla rápidamente plataformas globales de forma más segura para brindar mejor servicio al cliente. El objetivo del Banco Santander es completar este proceso en el año 2023 y así ser un banco totalmente digitalizado. [noticiasbancarias.com](https://www.noticiasbancarias.com), iProUP, (abril 2021).

## Anexo 2

De un informe extraído de la página web [zopa.com](https://www.zopa.com), detalla algunas de las nuevas empresas financieras que están 100% digitalizadas y que han surgido en los últimos años y son una amenaza para los formatos tradicionales. Algunas de ellas son, app de pagos como Google, Paypal, Amazon y otras soluciones de pago que reemplazan a las tarjetas de crédito. Para préstamos están, Zopa, Lending Club, Funding Circle, plataformas peer-to peer, que ponen en contacto a prestamistas y prestatarios. Para Inversiones, como WealthFront, Futureadvisor o SiqFiq, que utilizan algoritmos para dispensar servicios de asesoramiento y gestión de inversiones financieras online. Estos surgimientos han generado una respuesta del sector financiero a este rápido avance del sector tecnológico y haciendo que replanteen sus modelos de negocio de manera urgente. Recurren cada vez más a la innovación y a la tecnología para ofrecer soluciones y la insurgencia del Fintech, fuerza el cambio entre los intermediarios financieros establecidos. [www.zopa.com](https://www.zopa.com), (octubre 2017).

## Anexo 3

### Flujo de caja anual:

<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	\$ 397.437,59	\$ 5.579.481,69	\$ 7.504.402,87
Ingresos por plan de accion 3	\$ 566.640,64	\$ 1.224.509,66	\$ 1.646.965,49

Ingresos por plan de accion 4	\$ 680.240,87	\$ 1.469.999,59	\$ 1.977.149,44
<b>Total de ingresos</b>	<b>\$ 71.418.760,48</b>	<b>\$ 107.129.647,29</b>	<b>\$ 144.089.375,60</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	\$ -7.360.000,00	\$ -3.308.800,00	\$ -240.000,00
Egresos por plan de accion 2	-\$ 2.496.000,00	-\$ 3.569.280,00	\$ -
Egresos por plan de accion 3	\$ 3.379.200,00	\$ 4.832.256,00	\$ 0,00
Egresos por plan de accion 4	\$ 1.800.000,00		
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ -58.806.075,65</b>	<b>\$ -75.509.561,91</b>	<b>\$ -86.049.958,85</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 12.612.684,83</b>	<b>\$ 31.620.085,37</b>	<b>\$ 58.039.416,75</b>
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 4.414.439,69	\$ 11.067.029,88	\$ 20.313.795,86
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 8.198.245,14</b>	<b>\$ 20.553.055,49</b>	<b>\$ 37.725.620,89</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 928.605,11</b>		
<b>TIR</b>	<b>52%</b>		

Inversión a realizar	\$ -
Flujo del período 1	25.185.536,00
Flujo del período 2	\$ 8.198.245,14
Flujo del período 3	\$ 20.553.055,49
	\$ 37.725.620,89

<b>ROI</b>	
Beneficios	\$ 44.712.014,79
Costos	\$ -25.185.536,00
<b>ROI</b>	<b>78%</b>

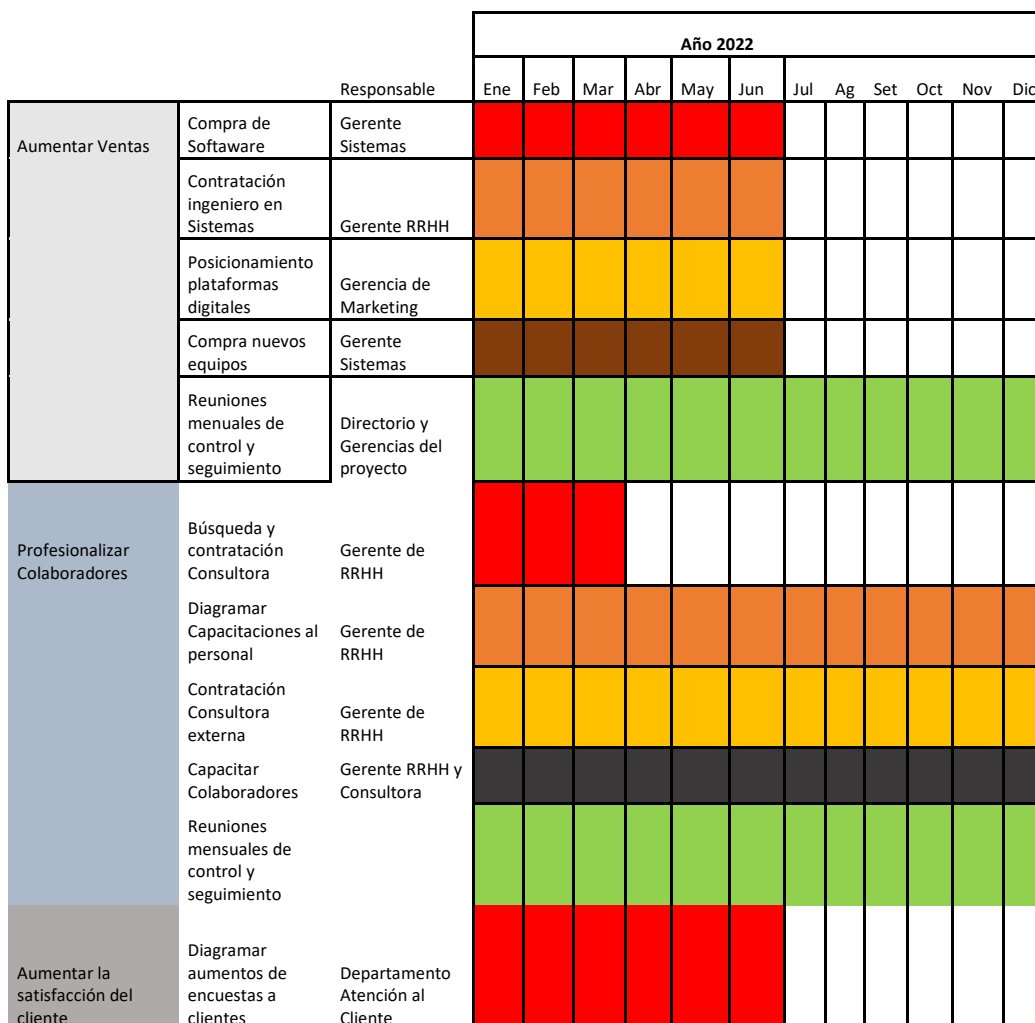
## Flujo de Caja Mensual

Flujo de Fondos	Meses del proyecto											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>INGRESOS</b>												
Por servicios	\$ 2.559.243,63	\$ 2.559.243,63	\$ 2.559.243,63	\$ 2.559.243,63	\$ 2.559.243,63	\$ 2.559.243,63	\$ 2.559.243,63	\$ 2.559.243,63	\$ 2.559.243,63	\$ 2.559.243,63	\$ 2.559.243,63	\$ 2.559.243,63
Ingresos por financiación	\$ 2.778.232,30	\$ 2.778.232,30	\$ 2.778.232,30	\$ 2.778.232,30	\$ 2.778.232,30	\$ 2.778.232,30	\$ 2.778.232,30	\$ 2.778.232,30	\$ 2.778.232,30	\$ 2.778.232,30	\$ 2.778.232,30	\$ 2.778.232,30
Ingresos por Plan de acción 1	\$ 44.478,97	\$ 44.478,97	\$ 44.478,97	\$ 44.478,97	\$ 44.478,97	\$ 44.478,97	\$ 44.478,97	\$ 44.478,97	\$ 44.478,97	\$ 44.478,97	\$ 44.478,97	\$ 44.478,97
Ingresos por Plan de acción 2 y 3	\$ 2.352,26	\$ 2.352,26	\$ 2.352,26	\$ 2.352,26	\$ 2.352,26	\$ 2.352,26	\$ 2.352,26	\$ 2.352,26	\$ 2.352,26	\$ 2.352,26	\$ 2.352,26	\$ 2.352,26
Ingresos por plan de acción 4	\$ 325,09	\$ 325,09	\$ 325,09	\$ 325,09	\$ 325,09	\$ 325,09	\$ 325,09	\$ 325,09	\$ 325,09	\$ 325,09	\$ 325,09	\$ 325,09
<b>Total de ingresos</b>	<b>\$ 448.719,35</b>	<b>\$ 448.719,35</b>	<b>\$ 448.719,35</b>	<b>\$ 448.719,35</b>	<b>\$ 448.719,35</b>	<b>\$ 448.719,35</b>	<b>\$ 448.719,35</b>	<b>\$ 448.719,35</b>	<b>\$ 448.719,35</b>	<b>\$ 448.719,35</b>	<b>\$ 448.719,35</b>	<b>\$ 448.719,35</b>
<b>EGRESOS</b>												
Costo Por servicios	\$ -421.093,28	\$ -421.093,28	\$ -421.093,28	\$ -421.093,28	\$ -421.093,28	\$ -421.093,28	\$ -421.093,28	\$ -421.093,28	\$ -421.093,28	\$ -421.093,28	\$ -421.093,28	\$ -421.093,28
Gastos Operativos	\$ -2.748.582,07	\$ -2.748.582,07	\$ -2.748.582,07	\$ -2.748.582,07	\$ -2.748.582,07	\$ -2.748.582,07	\$ -2.748.582,07	\$ -2.748.582,07	\$ -2.748.582,07	\$ -2.748.582,07	\$ -2.748.582,07	\$ -2.748.582,07
Gastos por financiación	\$ -627.897,63	\$ -627.897,63	\$ -627.897,63	\$ -627.897,63	\$ -627.897,63	\$ -627.897,63	\$ -627.897,63	\$ -627.897,63	\$ -627.897,63	\$ -627.897,63	\$ -627.897,63	\$ -627.897,63
Egresos por plan de acción 1	\$ -613.333,33	\$ -613.333,33	\$ -613.333,33	\$ -613.333,33	\$ -613.333,33	\$ -613.333,33	\$ -613.333,33	\$ -613.333,33	\$ -613.333,33	\$ -613.333,33	\$ -613.333,33	\$ -613.333,33
Egresos por plan de acción 2 y 3	\$ -208.000,00	\$ -208.000,00	\$ -208.000,00	\$ -208.000,00	\$ -208.000,00	\$ -208.000,00	\$ -208.000,00	\$ -208.000,00	\$ -208.000,00	\$ -208.000,00	\$ -208.000,00	\$ -208.000,00
Egresos por plan de acción 4	\$ -281.600,00	\$ -281.600,00	\$ -281.600,00	\$ -281.600,00	\$ -281.600,00	\$ -281.600,00	\$ -281.600,00	\$ -281.600,00	\$ -281.600,00	\$ -281.600,00	\$ -281.600,00	\$ -281.600,00
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ -408.375,53</b>	<b>\$ -408.375,53</b>	<b>\$ -408.375,53</b>	<b>\$ -408.375,53</b>	<b>\$ -408.375,53</b>	<b>\$ -408.375,53</b>	<b>\$ -408.375,53</b>	<b>\$ -408.375,53</b>	<b>\$ -408.375,53</b>	<b>\$ -408.375,53</b>	<b>\$ -408.375,53</b>	<b>\$ -408.375,53</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 414.688,06</b>	<b>\$ 414.688,06</b>	<b>\$ 414.688,06</b>	<b>\$ 414.688,06</b>	<b>\$ 414.688,06</b>	<b>\$ 414.688,06</b>	<b>\$ 414.688,06</b>	<b>\$ 414.688,06</b>	<b>\$ 414.688,06</b>	<b>\$ 414.688,06</b>	<b>\$ 414.688,06</b>	<b>\$ 414.688,06</b>
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>\$ 12.095,07</b>	<b>\$ 12.095,07</b>	<b>\$ 12.095,07</b>	<b>\$ 12.095,07</b>	<b>\$ 12.095,07</b>	<b>\$ 12.095,07</b>	<b>\$ 12.095,07</b>	<b>\$ 12.095,07</b>	<b>\$ 12.095,07</b>	<b>\$ 12.095,07</b>	<b>\$ 12.095,07</b>	<b>\$ 12.095,07</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 413.680,14</b>	<b>\$ 413.680,14</b>	<b>\$ 413.680,14</b>	<b>\$ 413.680,14</b>	<b>\$ 413.680,14</b>	<b>\$ 413.680,14</b>	<b>\$ 413.680,14</b>	<b>\$ 413.680,14</b>	<b>\$ 413.680,14</b>	<b>\$ 413.680,14</b>	<b>\$ 413.680,14</b>	<b>\$ 413.680,14</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>

Fuente: Elaboración propia (2021).

Anexo 4.

Diagrama de Gantt







	Respuestas personalizadas	Departamento Atención al Cliente																	
	Compra de regalos y Beneficios	Departamento Atención al Cliente																	
	Contratar personal externo	Gerente de RRHH																	
	Reuniones mensuales de control y seguimiento	Departamento Atención al Cliente. Directorio y RRHH																	
Mejorar Comunicación interna	Armado de Material para entregar a colaboradores	Gerencia de RRHH y Gerencia Comercial																	
	Impresión y compra de materiales para armar los manuales	Gerencia de RRHH																	
	Reuniones mensuales de control y seguimiento	Gerencia de RRHH, Gerencia Comercial y Atención al cliente																	

Fuente: Elaboración Propia (2021).





