



Planificación Estratégica para la empresa Tarjeta Naranja para mejorar la rentabilidad mediante la estrategia de diferenciación y penetración de mercado a través de un factor clave como es la innovación.

Parthenakis, Rosana Beatriz

DNI: 25.902.317

Licenciatura en Administración

Legajo: VADM17144

Tutor: Sofía Rinero

Cuarta entrega

Año: 2021

## Agradecimientos

Primeramente agradecer a mi esposo Walter e hijos, Maximiliano y Fausto, quienes me han apoyado y sido tolerantes en mis ausencias, por avanzar en mi sueño de poder recibirme.

A mi madre, luchadora y ejemplo de no bajar los brazos, siempre pendiente de mis avances y retrocesos, brindando su palabra justa de aliento a continuar y perseverar ante las dificultades.

A mi padre y hermano que me cuidan desde el cielo, lamentables pérdidas tempranas que siento en mi alma, pero se me guían en este camino que también era su sueño pudiera lograr.

A Héctor Viccini, ex gerente y compañero, con valores altos, mentor de que me embarque en este camino, inspirando que más allá de mi trabajo en la organización, mi formación debía ser mi prioridad ya que me iban acompañar a lo largo de mi vida personal y laboral.

A mi grupo de compañeros a distancia, con quienes compartimos amistad en muchos casos sin conocernos en persona, quienes me brindaron su palabra y apoyo en situaciones difíciles en mi ámbito familiar y laboral, pero siempre los encontré ahí con una palabra, con una explicación de cómo proceder o en que priorizar.

A Melina mi amiga incondicional, mama, estudiante y trabajadora de la salud, recientemente recibida de Licenciada, con quien me identifico como ejemplo de perseverancia a seguir y doy gracias a la vida de haberla conocido.

A todos, ¡gracias!

## Resumen

A través del presente trabajo de reporte de caso sobre la empresa Tarjeta Naranja, se propone desarrollar una planificación estratégica centrada en la diferenciación, liderazgo en costos y la penetración de mercado, para el periodo 2022-2024 con el fin de lograr incrementar la rentabilidad en un 7% más de lo cual venía obteniendo la empresa, el cual era un 14,66%.

Para ello se realizó un análisis del Macro entorno (PESTEL), Micro entorno y un análisis interno utilizando la cadena de valor (PORTER), detectando que para poder lograr el objetivo es necesario generar un aumento del valor del producto o servicio que percibe el cliente.

Trabajando para ello en optimizar su satisfacción desarrollando la fidelización del mismo, mediante la innovación continua de la cadena de valor de la empresa, con recursos y capacidades distintivas, obteniendo de dicho modo, mantener la ventaja competitiva perpetua en el tiempo y consolidando la barrera hacia los competidores de la industria.

En el análisis de mercado efectuado se detectó con rapidez el problema a trabajar, la baja del 2% de participación del mercado, por lo que se propone abordar la misma con la estrategia de diferenciación, aplicando innovación en la cadena de valor, reducción de costes y penetración de mercado, con el objetivo de incrementar su ventaja competitiva, mantenerla perdurable en tiempo y lograr captar nuevos clientes por sobre los competidores de la industria.

Como consecuencia, en el análisis financiero los resultados obtenidos, son VAN 34.191.052.655, TIR 3994% y un retorno de la inversión de \$9,35 por cada peso invertido, mediante dichos indicadores se verifico viable lleva adelante la implementación de la inversión propuesta.

### *Palabras Claves:*

Planificación – Diferenciación – Innovación – Ventaja Competitiva – Barrera.

## **Abstract:**

Through this case report on Tarjeta Naranja, it is proposed to develop a strategic planning focused on differentiation, cost leadership and market penetration for the period 2022-2024 in order to increase profitability by 7% more than what the company had been obtaining, which was 14.66%.

For this purpose, an analysis of the macro environment (PESTEL), micro environment and an internal analysis using the value chain (PORTER) was carried out, detecting that in order to achieve the objective it is necessary to generate an increase in the value of the product or service perceived by the customer.

Working to optimize customer satisfaction by developing customer loyalty, through continuous innovation of the company's value chain, with distinctive resources and capabilities, thus obtaining, maintaining a perpetual competitive advantage over time and consolidating the barrier to competitors in the industry.

In the market analysis carried out, the problem to be addressed was quickly detected, the low 2% market share, so it is proposed to address it with the differentiation strategy, applying innovation in the value chain, cost reduction and market penetration, in order to increase its competitive advantage, keep it lasting in time and manage to attract new customers over competitors in the industry.

As a consequence, in the financial analysis the results obtained, are NPV 34.191.052.655, IRR 3994% and a return on investment of 9,35 for each peso invested, through these indicators it was verified viable to carry out the implementation of the proposed investment.

*Key words:*

Planning - Differentiation - Innovation - Competitive Advantage - Barrier.

## Índice:

Agradecimientos .....	2
Resumen.....	3
<i>Palabras Claves:</i> .....	3
Abstract: .....	4
<i>Key words:</i> .....	4
Introducción: .....	9
Análisis de la situación: .....	11
Político: .....	11
Económico:.....	11
Social:.....	11
Tecnológico:.....	12
Ecológicos: .....	13
Amenaza de nuevos competidores: .....	13
Rivalidad existente entre empresas: .....	14
Poder de negociación de los proveedores:.....	14
Poder de negociación con los clientes:.....	14
Amenaza de productos o servicios sustitutos: .....	15
Análisis de Mercado:.....	15
Análisis interno: .....	16
Actividades primarias:.....	16
Logística interna: .....	16
Logística externa: .....	17
Marketing y ventas: .....	17
Servicios:.....	18
Acciones secundarias o de apoyo:.....	18
Dirección de recursos humanos:.....	18
Desarrollo de tecnología:.....	18
Compras: .....	18
Nivel corporativo:.....	18
Visión: .....	18
Misión: .....	19
Valores: .....	19
Alegría del Trabajo, puertas abiertas.....	19
Nivel Estratégico: .....	19
Cultura: .....	19

Estructura Organizacional: .....	19
Matriz Ansoff: .....	20
Penetración de mercado: .....	20
Desarrollo de producto: .....	20
Desarrollo de mercado: .....	21
Diversificación: .....	21
Marco Teórico .....	22
Ventaja competitiva.....	22
Competencias Distintivas .....	22
Diagnóstico y Discusión.....	26
Propuesta de aplicación: .....	28
Objetivo General: .....	28
Objetivos Específicos:.....	29
Plan de Acción N° 1 .....	31
Plan de Acción N° 2 .....	32
Plan de Acción N° 3 .....	33
Marco de tiempo para la implementación: .....	34
Presupuestos .....	36
Flujo de Caja .....	37
Indicadores .....	37
Conclusiones de los indicadores .....	37
Conclusiones.....	39
Recomendaciones: .....	40
Bibliografía: .....	41
Anexos:.....	47
Anexo N° 1 – Análisis del Macro Entorno – Pestel – Factor Social. ....	47
Anexo N° 2 – Análisis del Macro Entorno – Pestel – Factor Social. ....	47
Anexo N° 3 – Análisis del Macro Entorno – Pestel – Análisis tecnológico. ....	47
Anexo N° 4 - Análisis del Macro Entorno – Pestel – Análisis tecnológico. ....	48
Anexo N° 5 - Análisis del Macro Entorno – Pestel - Análisis Legal. ....	48
Anexo N° 6 – Análisis del Microentorno – 5 Fuerzas de Porter - Rivalidad existente entre empresas: 49	
Anexo N° 7 – Análisis del Microentorno – 5 Fuerzas de Porter - Poder de negociación de los proveedores: .....	49
Anexo N° 8 - Análisis del Microentorno – 5 Fuerzas de Porter - Poder de negociación con los clientes: .....	50
Anexo N° 9 - Análisis del Microentorno – 5 Fuerzas de Porter - Amenaza de productos o servicios sustitutos:.....	50

Anexo N° 11 - Estructura Organizacional: .....	51
Anexo N° 12 (Plan de Acción N°1) .....	51
Anexo N° 13 (Plan de Acción N°1) .....	52
Anexo N° 14 (Plan de Acción N°1) .....	53
Anexo N° 15 (Plan de Acción N°1) .....	55
Anexo N° 16 (Plan de Acción N°1) .....	56
Anexo N° 17 (Plan de Acción N°1) .....	56
Anexo N° 18 (Plan de Acción N°1) .....	57
Anexo N° 19 (Plan de Acción N°1) .....	57
Anexo N° 20 (Plan de Acción N°2) .....	57
Anexo N° 21 (Plan de Acción N°2) .....	58
Anexo N° 22 (Plan de Acción N°2) .....	59
Anexo N° 23 (Plan de Acción N°2) .....	60
Anexo N° 24 (Plan de Acción N°2) .....	60
Anexo N° 25 (Plan de Acción N°2) .....	60
Anexo N° 26 (Plan de Acción N°2) .....	61
Anexo N° 27 (Plan de Acción N°2) .....	61
Anexo N° 28 (Plan de Acción N°2) .....	62
Anexo N° 29 (Plan de Acción N°2) .....	62
Anexo N° 30 (Plan de Acción N°3) .....	62
Anexo N° 31 (Plan de Acción N°3) .....	62
Anexo N° 32 (Plan de Acción N°3) .....	62
Anexo N° 33 (Plan de Acción N°3) .....	63
Anexo N° 34 (Plan de Acción N°3) .....	63
Anexo N° 35 (Plan de Acción N°3) .....	64
Anexo N° 36 (Plan de Acción N°3) .....	64
Anexo N° 37 (Estado Contable) .....	65
Anexo N° 38 (Premisas) .....	66
Anexo N° 39 (Honorarios Administrador) .....	66

### **Índice de Ilustraciones:**

Ilustración 1 - Plan de acción 1 .....	32
Ilustración 2 - Plan de acción 2 .....	33
Ilustración 3 - Plan de acción 3 .....	34
Ilustración 4 - Diagrama de Gantt .....	34
Ilustración 5 - Presupuestos .....	36
Ilustración 6- Flujo de Caja .....	37

Ilustración 7- indicadores .....	37
Ilustración 8 - Anexo 11 - Estructura Organizacional.....	51
Ilustración 9 - Anexo12 - Propuesta de Marketing .....	52
Ilustración 10- Anexo 7- Sueldo Analista Marketing.....	53
Ilustración 11 - Anexo 15 - Cálculo de Recibo de Sueldo .....	55
Ilustración 12 - Anexo 17 - Sueldo Jerárquico .....	56
Ilustración 13 - Anexo 20 - Plan Suscripción.....	58
Ilustración 14 - Anexo 25 – Celular .....	60
Ilustración 15 - Anexo 26 - Plan Abono Movistar .....	61
Ilustración 16 - Anexo 33- App Zoode.....	63
Ilustración 17 - Sueldo Ingeniero en Sistemas .....	64
Ilustración 18 - Estados Contables .....	65
Ilustración 19 - Premisas .....	66
Ilustración 20 - Calculo honorarios Administrador.....	67

## Introducción:

En el presente trabajo final de grado se realizará un reporte de caso, de Tarjeta Naranja, con el fin de llevar a cabo una planificación estratégica, para poder lograr brindar solución al problema detectado y conseguir ampliar su mercado y rentabilidad.

Sus inicios fueron en Córdoba en 1969 por dos profesores de educación física, David Ruda y Gerardo Asrin, con el objetivo de brindar a sus clientes de la casa de deportes Salto 96, financiamiento interno a sus compras mediante la entrega de tarjetas de identificación a sus clientes.

En 1985 se despliega a una red de comercios que la incorporan como medio de pago, tomando identidad ya como Tarjeta Naranja, que inició con criterio de tarjeta local, expandiendo su cobertura a nivel nacional, con su casa Central ubicada en Sucre 152.

En 1995 Banco Galicia ingresa como accionista, generando la expansión y fortaleza financiera a todas las regiones del país, incorporando nuevos planes y servicios financieros.

En 1998/2005, continua su proceso de crecimiento cuando inicia una alianza junto a Visa logrando que sus clientes pudieran usarla en el exterior, más tarde también se sumaron MasterCard y American Express.

En 2017 cambia la identidad y pasa a llamarse Naranja integrando los canales tradicionales y digitales, utilizando innovación y transformación digital para difundir su porfolio de productos.

En 2019 lanzan Naranja X, dando un salto al futuro de un nuevo negocio digital.

Mediante el análisis se pudo detectar que la empresa presenta una disminución de rentabilidad, lo cual se puede enmarcar referente al contexto de la pandemia que repercutió a nivel económico, debido a una disminución del ingresos generada por la parálisis de la economía que se estima fue del 8,2% (Naciones Unidas, 2020), repercutiendo en una baja del consumo en la marca con sus tarjetas (informe que se amplía en relevamiento de mercado) y consecuente baja de su rentabilidad.

También se detectó amenaza de nuevos competidores, planteado por nuevos avances tecnológicos y alianzas en el ámbito de empresas Fintech en el análisis macro, que se hallan en la búsqueda permanente de facilitar el día de las personas y mejorar su rentabilidad.

Se propone para poder resolver la problemática planteada, llevar a cabo una *Estrategia de Diferenciación* y mayor *Penetración de mercado*, mediante acciones concretas enfocadas en

una planificación estratégica que permita obtener una ventaja competitiva, mediante la mejora continua de innovación 360 de cara al cliente. Por consiguiente repercutirá en un mayor valor al cliente interno medible mediante Great Place to Work que posiciona a Tarjeta Naranja como uno de los mejores lugares para trabajar. De este modo dichos colaboradores logran transmitir los valores de la compañía, haciendo más fácil y feliz el día a día de los clientes, logrando su fidelización cautiva medible a través del indicador NPS y mejora de su crosseling, por lo tanto repercute en la rentabilidad tanto por el incremento de ventas cruzadas, como también reduciendo los costos por evitar la rotación de clientes y atrayendo nuevos por referidos de los actuales, de este modo se incrementa el share de mercado.

Se disponen de recursos tecnológicos, como Big Data, que permite conocer del mercado meta sus preferencias y hacia donde proyectar la mejora continua.

La base de sustento para llegar a dicho relevamiento, fue realizar una investigación y análisis de casos de éxito (Connect Americas) en la misma industria a nivel mundial, como también pudiendo citar un caso de éxito como es Walmark, que comenzará a trabajar en su propia empresa Fintech, en una asociación con Ribbit Capital (iProUP, 2021), en la búsqueda de proveer a sus clientes de un nuevo servicio moderno, accesible e innovador.

Además se verifico a nivel macro, avances en aspectos vinculados a lo tecnológico en el ámbito de la industria de servicios financieros y el casos de éxito como la firma Apple (Hill C. W.), líder de la industria tecnológica, con estrategias de permanente innovaciones, alianzas y marketing.

### **Análisis de la situación:**

En el siguiente apartado se realizarán diferentes análisis para poder detectar el problema y poder luego arribar a una solución.

Mediante el estudio del entorno de la actual situación en la que se encuentra ubicada la industria del caso tratado.

Para ello se referencia los distintos aspectos:

#### *Político:*

En el marco de la pandemia que se transita desde hace 18 meses, decisiones políticas a las cuales se debió acatar por normativas y decretos en casi todo el 2020, generó un malestar en varios ámbitos de la sociedad. En el presente año previo al comienzo del ciclo lectivo a modo de frenar una segunda ola, nuevas medidas se lanzaron y se generó un conflicto aun mayor dentro del gobierno, la grieta se hizo visible cuando Horacio Larreta jefe de gobierno de la ciudad impugno judicialmente el decreto presidencial (Uría, 2021). La inquietud se elevó el 12 de septiembre pasado, cuando los ciudadanos manifestaron mediante su voto su oposición al actual gobierno, un malestar que repercutió de puertas adentro y se sumó a la mala imagen del gobierno pos elecciones. Las discusiones públicas entre el presidente de la Nación Alberto Fernández y la Vice presidente Cristina Fernández generan mayor incertidumbre política en cara a las próximas elecciones y estabilidad del país (TN, 2021).

Por otro lado tras la derrota electoral mencionada crece la incertidumbre en cuanto a la confianza frente al sistema financiero, en cuanto al futuro del tipo de cambio y futuro riesgo país (Ámbito, 2021).

#### *Económico:*

Los antecedentes de la última crisis económica, sumado a la actual situación de pandemia que se transita, ha generado un aumento de las tasas para los préstamos, disminuyendo que los clientes los soliciten, lo que ha generado una disminución en el consumo a consecuencia de la recesión, observando que el sistema financiero estaría perdiendo uno de sus principales negocios (Alicia Bárcena, 2020).

#### *Social:*

Debido a la complicada situación financiera que se transita durante la pandemia, se produjo un desacelere del consumo con tarjetas de créditos como se puede ampliar en el artículo adjunto (ver anexo 1), lo que genera una gran incertidumbre por parte de los usuarios de servicios financieros, repercutió como se verifica en el artículo, en un des aceleramiento en el consumo de las familias, generando una disminución de la utilización como medio de pago de

tarjetas de crédito, sumado al aumento de cargos adicionales, como el impuesto al sello, lo que sumo al malestar de la sociedad, limitaciones en el uso del instrumento financiero, debido a que los límites quedaron desalineados al aumento de la inflación, los que los obligo a reducir sus consumos y en otros casos dejar de utilizar o devolver el servicio casi obsoleto y más costoso, perdiendo el sistema financiero rentabilidad tanto por la baja del consumo, como por desvinculación de clientes (El Cronista, 2021).

Por otro lado la línea designada por el actual Gobierno Argentino, con el fin de mitigar el efecto de la crisis, dictada el 6 de mayo del 2021 citada en (anexo 2), donde se buscó vincular el apoyo del sector financiero hacia los que fueron más afectados, registro un balance positivo a pesar que las entidades financieras rescindieron rentabilidad, por las tasas pre pactadas, pero genero un impacto social positivo, que fue recibido por profesionales y comerciantes, para que puedan reestructurar sus actividades, lo cual contribuye mejoras en su entorno familiar, ayudando a lidiar con la situación estresante que transitan (Portal oficial del Estado argentino, 2021).

#### *Tecnológico:*

En el ámbito del ASPO, se dispuso por orden del BCRA, por dos semanas proceder al cierre de la actividad bancaria, tal como ocurrió en múltiples sectores. Las entidades debieron acelerar la implementación de nuevos procesos digitales, adecuarlos a los cambios en las normativas, ajustar la modalidad de trabajo y adaptando las plataformas digitales con funciones sencillas para la autogestión (Marino, 2020).

Por tal motivo se debió, capacitar el recurso interno (empleado) en función de la transformación digital, por consiguiente también enseñar a los clientes a auto gestionarse. Se implementaron nuevos medios de comunicación para mantener la cercanía y apoyo ante las modificaciones y cambios de regulaciones permanentes, que genero dicho proceso, con el fin de mantener la cartera tanto de individuos como de empresas, sin que se resienta la atención. La respuesta que se obtuvo de los clientes, a pesar del contexto antes mencionado, fue muy positiva estimulando a la inversión en tecnologías en el sistema financiero en general y no perder relevancia frente a la competencia.

Siendo un elemento clave para mantener la diferenciación, el recurso Big Data (anexo 3) permita se pueda llegar al cliente con una propuesta acorde a su perfil, lo que va a permitir mejorar el vínculo y lograr retener la cartera, recuperar bajas que se hayan generado en el periodo de crisis y mejorar el cross-selling y up grade de la cartera actual, lo que repercutirá en un aumento de la rentabilidad del sector a través del buen uso de esta tecnología (NBS bancos y seguros, 2018).

El Banco Central mediante un comunicado (ver anexo 4), referente a medidas QR y billeteras virtuales, reafirma que la inversión tecnológica por parte del sector financiero, es la prioridad, innovando con sistemas de expansión acelerada referente a los pagos digitales, lo que busca equiparar y reemplazar el uso de efectivo y plásticos (Perfil, 2021).

*Ecológicos:*

La nueva disposición, denominada "Información a clientes por medios electrónicos para el cuidado del medio ambiente", incluye otros usos de la tecnología, tales como el envío de e-mail o mensajes SMS para comunicar fechas de vencimiento para cuotas de préstamos o pagos de tarjetas de crédito. Esto, según el BCRA, apunta a "reducir costos de envío" y hacer un aporte a la protección ambiental al "generar una fuerte reducción en el uso de papel en la correspondencia bancaria" (Blanco, Los bancos ya no están obligados a enviar resúmenes de cuenta o de tarjetas por correo, 2016)

El sector financiero en un proceso digitalización constante, da su impulso con elementos claves de transformación, para sumarse a la mejora del medio ambiente también a nivel internación (Mazon, 2021).

*Legales:*

La medida citada en la ley 27555, que regula el contrato del teletrabajo (ver anexo 5) intenta mediar entre los sectores laborales, incluyendo el financiero, y los empleados, provoco reprogramar la jornada y modo de trabajar por parte de las empresas, se debido formar grupos de trabajo, teniendo en cuenta las ausencias por tal medida, acorde a los calendarios escolares de quienes tuvieran que atender sus hogares,

Intercalando el trabajo presencial y home office, y permitiendo a los empleados y empresas continuar con las actividades sin que se recientan los objetivos (Nacion, 2021).

*Análisis del microentorno – 5 Fuerzas de Porter:*

A continuación, se describe una reflexión mediante una estratégica sistémica del sector específico para poder evaluar una proyección futura

*Amenaza de nuevos competidores:*

Mediante la implementación de alta tecnología de la información y usos de datos, el sistema financiero se ha transformado en una red digital, abandonando su tradicional red de sucursales físicas. Por otro lado, si bien las Fintech logran innovaciones que complacen a sus usuarios, tienen problemas para conseguir una escala mínima de clientes, primordialmente debido a los altos costos que implica cambiar de institución financiera (World Economic Forum 2017, Vives 2019, OECD 2020)” (Esteban Greco, 2020).

Se deberá estar atento a las variables del mercado, adaptarse a ellas y adelantarse con estrategias competitivas de diferenciación, para evitar luego tener que resistir la competencia o incluso asociarse a ella.

*Rivalidad existente entre empresas:*

El sistema financiero Argentino cuenta con 80 entidades financieras activas según el último informe, compuesto por bancos públicos, privados, compañías financieras (BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA, 2021).

Del total de entidades, 65 son bancos, 13 públicos y 52 privados y 15 corresponden a Compañías financieras.

Se pueden citar cuatro medidas de mayor impacto que han contribuido al crecimiento del sistema financiero, estructurales, las dirigidas a la inclusión financiera, las orientadas a aumentar la competitividad y medidas dirigidas a promover la institucionalidad del sistema (Presidencia de la Nación, 2018).

Como se detalla en el informe (ver anexo 6) la amplitud de competidores es relevante, lo que impulsa para lograr la diferenciación se deben ofrecer mejores servicios y avanzar con una propuesta de valor innovadora para evitar perder nivel competitivo. Se puede destacar entre algunas alternativas, ofrecer amplios planes de financiación, bajas tasas, menores gastos administrativos, innovación en tecnología.

*Poder de negociación de los proveedores:*

Los proveedores que pueden atender por su infraestructura al sector financiero, además deben adherir a las condiciones internas, como cumplimiento de un determinado código de conducta con un perfil responsable y de sustentabilidad (Banco Galicia Sustentable, 2021). Muchas de ellas se realizan adhiriendo a cada entidad para luego poder ingresar en procesos licitatorios (BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA, 2021). Se puede citar luego de poder investigar puertas adentro en el sector, Señalco Sudamericana SA, Prosegur, OCA, Andreani, Red Link, Red Banelco, por lo que logran un trato fuerte a su favor. Sin embargo, muchos de ellos han ido logrando ofertas importantes para lograr ingresar en dicho negocio y poder proveer al sector financiero como Gestam empresa de limpieza. (Ver anexo 7)

*Poder de negociación con los clientes:*

Entre los poseedores de tarjetas de crédito surge la duda sobre cuántas conviene tener (cronista, 2021). (Ver nota anexo 8)

El poder que ejercen los clientes aumenta con el desarrollo de la competencia, ya que

los usuarios individuales por sí solo representan un pequeño porcentaje de los ingresos en el sector financiero, y les resulta dificultoso asociarse para lograr poder. Por lo que no se debe perder de vista las propuestas que exterioriza la competencia y adelantarse a ella, pudiendo generar una propuesta de mayor valor, con la mejora del producto o servicio ofrecido, utilizando recursos de escucha activa de la voz del cliente para satisfacerlo y evitar busque otras alternativas o se organicen en la indagación de lograr proponer precios tope al servicio o producto que se ofrece, reduciendo así la rentabilidad.

*Amenaza de productos o servicios sustitutos:*

Tarjeta, préstamos o efectivo: cuáles son las mejores opciones de pago que tienen los consumidores (Natalia, 2020). (Ver nota anexo 9)

El sistema financiero es holgado, con una amplia oferta, llegando a ser factible para los usuarios obtener sustitutos para sus distintas formas de financiación, entre los que se encuentran, préstamos a distintas tasas y plazos, lo que va a depender del segmento o reciprocidad del cliente frente a ente financiero, de tal forma puede lograr obtener como ventaja negociar al momento de compra un precio diferencial, pero se debe tener en cuenta, que los usuarios de tarjetas de créditos pueden disponer de planes a una tasa menor y poder de compra inmediato, sin necesidad de contar con el efectivo al tomar la decisión.

*Análisis de Mercado:*

El contexto de la pandemia se produjo una reducción en la utilización del efectivo, sino también de las transacciones de manera drástica, generando una contracción en la economía.

En América Latina, el volumen de transacción en los comercios mostro una caída del 13,2% en Argentina, 12,6% en Colombia, 9,8% en México y 8,8% en Brasil (Meaños, 2021)

Argentina fue uno de los países que más redujo el uso de efectivo en sus transacciones, reportando aun un 37% de los pagos en cash, se mantiene entre los más alto comparativamente con Brasil, Colombia y Chile y por debajo de México y Perú.

El informe de Worldpay revela otros datos, sobre el negocio de los medios de pago en la Argentina. En el comercio físico, la torta quedó repartida entre 37% de efectivo, 21% de tarjetas de crédito, 23% de tarjetas de débito bancario, 11% de billeteras electrónicas, 2% de tarjetas prepagas, entre otros medios.

En el e-commerce un 39% de los pagos se realizaron con tarjeta de crédito, 25% con billeteras digitales, 17% con tarjeta de débito y 6% de transferencias bancarias.

El informe también reportó el siguiente resultado en el año 2017 en cuanto a la distribución de uso de las tarjetas de crédito: Visa con 59%, MasterCard con 24%, American Express con 7% y Naranja con 5 %.

El año pasado se verificó una drástica disminución afectando el comportamiento socio-económico, a través del siguiente reporte de Worldpay se muestra la distribución en el comportamiento en las tarjetas Argentinas: el 61% de las operaciones corresponden a Visa, 27% a MasterCard, 4% a American Express, 3% a Naranja, otro 3% a Cabal y el 1% restante a otras marcas.

Desmembrando del mismo que las dos marcas líderes Visa y MasterCard no tuvieron casi repercusión al contrario un leve incremento, pero Naranja bajo un 2% en la participación de mercado.

La cantidad de operaciones en efectivo disminuyó el año pasado de un 44% a un 37% y se incrementó el uso de billetera electrónicas del 4% al 11%. Verificando una tendencia positiva en dicho ámbito, fortaleza que se debe aprovechar. Como también trabajar sobre la pérdida de mercado, buscando recuperar el 2% que se perdió por las razones ya informadas y trabajar sobre oportunidades que nos muestra el mercado de que la tendencia en el uso de efectivo continuara en disminución y es ese el nicho de mercado meta a trabajar.

#### Análisis interno:

Se realizará la cadena de valor para detectar debilidades que pueda llegar a presentar la empresa para su pronta corrección y transformarlas en fortalezas con la solución planteada al problema detectado,

#### Cadena de valor:

#### Actividades primarias:

Tarjeta Naranja es una empresa que brinda servicios del sector financiero, enfocada en mantener su liderazgo como marca en el país, siempre centrada en su objetivo principal que es brindar la mejor experiencia a sus clientes con “calidad y calidez”. Para lo cual trabaja en la mejora continua, apostando a proyectos de evolución digital y sumando una propuesta adicional como indican en su frase “facilidad con felicidad”, que resume la nueva mirada para su propuesta de valor enfocado en el crecimiento de su portfolio de productos y servicios, basados en tecnología y eficiencia en sus costos, a través de una gestión en procesos sostenibles.

#### Logística interna:

Compuesta por los trabajadores de la empresa que cumplen la función de abastecer de recursos a los distintos departamentos de la organización e incluso a los de su misma área. Por

ejemplo el recepcionista de la sucursal, efectúa la apertura de bolsín interno, recibiendo tarjetas y documentación interna, la organiza y carga en el sistema de stock, para que luego cada compañero que requiera entregar un producto conste con el sistema de stock actualizado y proceda a completar la misma evitando demoras en la entrega al cliente. Igualmente áreas internas trabajan como proveedores mediante la ejecución de un estudio de mercado y creación de campañas acorde a los objetivos definidos para el área comercial para que permita gestionar de dichos datos proporcionados, con el fin de establecer cercanía con los clientes y una oferta acorde el perfil detectado. Para luego mediante distintos instrumentos, medir el nivel de satisfacción de sus clientes acorde al nuevo producto y proceder a ejecutar los ajustes junto con la nueva planificación de los objetivos y presupuesto del año próximo.

#### Operaciones:

Desde las sucursales se realiza ventas de productos tales como, tarjetas, préstamos, seguros en forma espontánea a los prospectos que se presentan o mediante la gestión de campañas buscando mejorar el crosseling, incrementar la reciprocidad y consiguiente rentabilidad, lo cual se puede medir a través de su ION.

Se suscitó la creación de la cuentas, suscripción del producto HBO GO, trabajan en generar un amplio contacto con clientes potenciales a través de los beneficios de Naranja, como son los descuentos en tiendas exclusivas para socios, los cuales promocionan a través de su página web, como también el programa de afinidad Quiero.

El Sector de cobranzas, área centralizada que efectúa el contacto con el cliente, mediante el envío de SMS, WhatsApp, mail o llamado a fin de notificar la situación y trabajar en su normalización.

#### Logística externa:

Los clientes encuentran conexión on line las 24 hs de modo presencial, la tecnología permite interactuar con el cliente y la comunidad por los diferentes medios que se suma a la presencia física de las ciudades a lo largo del país en las 238 sucursales.

#### Marketing y ventas:

Se ampliarán herramientas de crosseling, ventas y producción de complementarias al principal, por ejemplo solicitud de venta de adicionales, recarga de celulares, HBO GO, servicio de películas, series y juegos. Utiliza una publicidad agresiva a través de la distinta página web, como así también publicidad en los comercios adheridos y en los medios televisivos.

Lanzará para todos sus clientes Naranja, el programa de fidelización Quiero, renovará la oferta comercial del Marketplace Tienda Naranja y sumará una propuesta vinculada al turismo

#### Servicios:

Posee un amplio servicio de pos venta, para lo cual cuenta con 36 canales para comunicarse con su público prioritario, cuenta con una App naranja, que permite a los clientes poder consultar el estado de sus cuentas y facilitar el pago del resumen de la misma, desde el botón de pago especialmente diseñado, cuenta con un servicio de plataforma electrónica que permite a sus usuarios acceder a beneficios, descuentos y financiaciones.

#### Acciones secundarias o de apoyo:

Dentro de infraestructura de la organización: Se creó la Gerencia de Compliance, a principio del 2019, por la necesidad de prevención de delitos vinculados a la corrupción, ligado a la Ley 27.401 (2018)

Ese mismo año se acentuó la práctica de ciberseguridad, “la ISO/IEC 27032: Directrices para la Ciberseguridad, NIST Cybersecurity Framework (Identificar, Proteger, Detectar, Responder y Recuperar) y el Marco Mitre ATT&CK para el modelado de escenarios ofensivos” para lograr anticiparse a posibles eventos de seguridad que afecten a la sociedad y ataques relacionados al phishing hacia la marca (Naranja, 2019).

#### Dirección de recursos humanos:

Focalizan la búsqueda de personal dando prioridad contrataciones en las localidades donde está presente y a fomentar el crecimiento interno, en el 2019 obtuvo el 2do puesto en el prestigio de Great Place to Work, que evalúa y premia a los mejores ambientes del mundo y del país dentro de la categoría de la empresa de más de 1000 empleados. Busca como objetivo contratar colaboradores que se sientan orgullosos y felices de pertenecer a Naranja.

#### Desarrollo de tecnología:

Posee un plan estratégico IT 2022, este régimen tiene como objetivo direccionar la reforma de la arquitectura tecnológica con el objetivo de ganar estabilidad y seguridad, esto incluyó la migración al Cloud de AWS, plataforma digital que aporta a los canales de interacción de los clientes.

#### Compras:

Se realizan enfocadas en el perfil sustentable e inclusivo, con este fin seleccionan productos que por sus características poseen valor social o ambiental agregado, en este sentido procuran incluir a pequeños proveedores, pymes, emprendedores o empresas B.

#### Nivel corporativo:

##### *Visión:*

“Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros y, a la vez, la más

admirada y querida por Colaboradores, clientes y comunidad en general” (Naranja, 2018).

*Misión:*

“Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología” (Naranja, 2018).

*Valores:*

Alegría del Trabajo, puertas abiertas, mejora continua, pirámide invertida.

*Nivel Estratégico:*

La empresa utiliza la estrategia de diferenciación, basada en la incorporación de un proceso de transformación digital y nuevas tecnología, alineado a facilitar con alegría y compromiso la vida de las personas, con el claro objetivo de conectarlas con experiencias únicas. Consiguiendo de este modo identifiquen a la marca y la posicionen en el mercado por sobre sus competidores, logrando captar reconocimiento y fidelidad de sus clientes.

Este proceso se inició en 2019, alineado al propósito de pasar de ser una compañía financiera a convertirse en un ecosistema de soluciones digitales.

Muestra de lo dicho, es el lanzamiento de Naranja X, una billetera virtual, que le permite al usuario utilizarla aunque no tenga otras tarjetas de crédito o cuenta bancaria. Utilizada para transferir dinero, recargar la Sube, Red Bus y otras tarjetas de transporte, recibir dinero y comprar o vender dólares. La misma se llevó a cabo producto de una alianza entre dos compañías: Tarjeta Naranja S.A -como emisora no financiera de tarjetas de crédito- y Cobranzas Regionales S.A.

*Cultura:*

Su filosofía de trabajo basada en la amistad, el respeto y la comunicación la han posicionado a Naranja como una de las compañías con mejor clima laboral en Argentina y siguen trabajando y evolucionando a través de negocios basados en la tecnología y con el claro objetivo de conectar a la gente con experiencias únicas.

*Estructura Organizacional:*

En cuanto a la Estructura Organizacional, (ver Anexo 10), se puede observar que el cargo de David Ruda, líder natural, supo retirarse dejando su legado a su sucesor Alejandro Asrin, hijo del primer socio, pero ya con una carrera propia dentro de Naranja, pensando se necesitaba un liderazgo más participativo y colectivo en la empresa. Asrin se convirtió en un líder democrático y visionario (Hill C. W., 2015) y ha sido capaz de generar motivación en las persona, para lograr una meta en común y que la empresa sea más competitiva (Giannoni,

2016).

Se puede afirmar que es una organización con un sistema abierto, visto poseen una dinámica interacción con las distintas áreas, departamentos, divisiones e interactúa de manera constante con sus clientes y entorno. Es una organización enfocada en la innovación permanente y un compromiso hacia sus metas, en búsqueda compartida de los objetivos, contemplando la cultura Naranja y apuntando a certificar la implementación de nuevas estrategias.

Matriz Ansoff:

*Penetración de mercado:*

Tarjeta Naranja está en cada una de las provincias argentinas, “con 202 sucursales, entre las que se encuentran 154 sucursales, 22 MUN (mini unidades de negocio), 20 receptorías, 4 stands o mini locales en paseos comerciales y 2 locales para operaciones virtuales”

Trabajan junto a proveedores que comparten sus mismas convicciones y, principalmente, su ética. Con el objetivo de potenciar juntos la sustentabilidad, todos los acuerdos de contratación cuentan con cláusulas enfocadas en aspectos éticos, sociales, laborales, de derechos humanos, medioambientales y técnicos.

*Desarrollo de producto:*

Sucursal del Futuro, el nuevo vínculo de Naranja con los clientes

Con innovación en los espacios y los procesos, la compañía apuesta a una experiencia que suma agilidad y capacitación.

El proyecto contempló un rediseño del espacio físico de las sucursales.

Lo primero que se encuentra al ingresar a una ‘Sucursal del Futuro’ de Naranja, es que no se trata solo de un lugar para transaccionar, sino también para una experiencia de atención personalizada, y de aprendizaje para la autogestión, una asistencia con la cual la empresa busca marcar un diferencial en el mercado.

Los colaboradores de Naranja salen al encuentro del cliente, ayudados por la tecnología que les permite moverse por toda la sucursal. Mediante una Tablet, asisten y le enseñan al cliente cómo utilizar los nuevos recursos digitales para que, luego de conocer las nuevas funcionalidades, sea el propio cliente quien pueda decidir cuál es el mejor canal que prefiere para la atención.

“Esto nos permite enseñar al cliente, mostrándole en la Tablet la información a la que él podrá acceder por otros canales, entre ellos los ATM (cajeros automáticos) y terminales de Autogestión que se encuentran en el sector de autogestión disponible 24x7 (aún con la sucursal cerrada), nuestro site Naranja.com y la App Naranja , detalla Ferreyra (El cronista, 2019).

*Desarrollo de mercado:*

“el ADN de Naranja “son las personas en el centro. “Por ende, las relaciones humanas, físicas o digitales, seguirán siendo la clave del éxito, independientemente de que nuestro foco esté puesto en evolucionar en el mundo digital, desarrollar nuevos negocios, mejorar procesos internos o generar una experiencia que permita facilitarles la vida a nuestros clientes

*Diversificación:*

Naranja X: la Fintech. En septiembre de 2019 se lanzó Naranja X, una compañía de tecnología que desarrolló una aplicación (disponible para Android y iPhone) con una cuenta que permite enviar o recibir dinero, recargar de celular y de las tarjetas de transporte en 21 de las 23 provincias del país, comprar y vender dólares, entre otros beneficios.

## Marco Teórico

Mediante el presente Marco Teórico se desea obtener el fundamento de la línea estratégica definida para poder llevar adelante la Planificación Estratégica, por consiguiente, se recurrió a abordar conceptos y autores que colaboran al desarrollo.

En su libro un plan estratégico (Sainz de Vicuña Ancín j. M., 2012) se establece por la alta dirección, mediante decisiones de estrategia corporativa, para lograr llevar adelante una empresa competitiva, mediante la satisfacción de expectativas de distintos grupos de interés, en un horizonte próximo a los tres años.

A continuación, con el aporte de los autores (Hill, Schilling, & Jones, 2015) se desarrollan los principales temas a tener en cuenta para poder llevar adelante la formulación y fundamentación de la estrategia elegida.

### Ventaja competitiva

Es el principal objetivo de un plan estratégico lograr mantener la ventaja competitiva sostenida en el tiempo, lo que determinara un aumento de la productividad y por consiguiente aumento de las utilidades promedio por sobre su competidor en la industria.

Para lograr llevarla a la práctica, es factible aplicar la *estrategia de diferenciación*, enfocada en las *competencias distintivas en el servicio al cliente*. La diferenciación incrementa la demanda del producto o servicio, lo que permite quitar una porción de mercado a sus competidores, mediante la generación de un producto o servicio acorde para cada cliente. La misma puede ser llevada a cabo por distintos caminos, por ser superior en cuanto a la confiabilidad, atención en el punto de venta, ayuda o servicio luego de la venta, etc. Dichas ventajas les permiten a las compañías establecer un precio superior o quitarle participación de mercado a sus rivales.

### Competencias Distintivas

Son las que la diferencian de sus competidores, se basan en dos fuentes, los recursos y las capacidades, las cuales se complementan entre sí.

Los recursos son los activos de la compañía que le permiten instaurar valor que repercute en aumento de la demanda de sus productos o servicios y reducir sus costos. Si dichos recursos son *raros*, se los considera más valiosos, por consiguiente, genera que la ventaja competitiva perdura intacta, generando mayor *barrera* hacia sus competidores puesto evita sea imitado con rapidez.

Las capacidades, son las habilidades que posee una compañía en la coordinación de recursos para obtener mayor productividad. Al igual que los recursos son valiosos para la

organización dada su diferenciación, por consiguiente, sus competidores estarán complicados en obtenerlas.

Tal como indican los autores, es importante saber que una compañía tal vez no necesite recursos específicos y valiosos para establecer una competencia distintiva, siempre y cuando tenga capacidades que no posee ningún otro competidor u capacidad única para administrar sus recursos de forma muy productiva. En especial su estructura, sistemas de control y cultura propician la eficiencia en todos los niveles de la compañía.

Esta estrategia, según (Porter M. E., 2017) se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio

La ventaja competitiva de igual importancia expresa, (Hill, Schilling, & Jones, 2015) será mayor en una compañía, cuando logra que el valor que los clientes adjudican a los productos sea mayor que el de su competencia. El valor, es acorde a la utilidad percibida, la felicidad que le proporciona el mismo, lo que determinara su valor seguramente más alto que el precio fijado por la empresa, ya que la misma debe competir dentro de la industria, para evitar dicho cliente busque diferentes opciones.

Para continuar con el análisis (Sainz de Vicuña Ancín J. M., 2017) cita una frase de Oliver W. Holmes: «La mente que se ha expandido por una nueva idea nunca regresa a su dimensión original», con el fin de referenciar, un momento perfecto para que una empresa se replantee su enfoque estratégico, innovando en la estrategia y/o en el modelo de negocio. Para llevarlo a cabo el autor propone como ejercicio, el replanteo del negocio y redefinirlo en función de las potencialidades del mercado y de la empresa, recomienda es muy aconsejable efectuarlo con frecuencia. Lo que permitirá expandir, los horizontes, desdibujando límites que se habían ido marcando, probablemente, sin ser muy conscientes de ello.

Para ello, se debe abordar la actividad de la empresa desde las tres dimensiones de un negocio, para lo cual propone formular tres preguntas: ¿Qué?, ¿Cómo? Y ¿A quién? Que hace la empresa, expresando que aporta el producto o servicio al cliente. El cómo mediante qué métodos o tecnologías emplea la empresa para la producción o ejecución de dicha función. A quién, enfocada en el mercado meta a los que presta la empresa dicha función. Se engloban así funciones y grupos de consumidores muy variados entre los que no existe relación sectorial (Sainz de Vicuña Ancín J. M., 2017)

En un entorno dinámico y vertiginoso, los autores (Chen. M-J. y Miller, 2017), asimismo plantean un análisis crítico de los temas y tendencias para extraer sintéticamente las perspectivas de mercado, basado en los recursos y los procesos de planeación e

implementación de las estrategias, como también la competencia en el macro y micro entorno (Miranda-Torrez, 2021).

Para la ejecución de la estrategia (Sainz de Vicuña Asin, 2017) propone desarrollar la innovación en valor y la transformación digital, cita «Las cosas solo tienen el valor que nosotros les damos » (Molière), y destaca el modo en el que las compañías de todo el mundo están enfocando en la innovación, cambiando a pasos agigantados.

Actualmente la actividad innovadora de una empresa se plantea desde una perspectiva más amplia. Son ejemplo de ello la innovación 360°, la innovación frugal y la innovación en valor. La aparición de fuerzas disruptivas, tales como el avance exponencial de las nuevas tecnologías, la creciente transparencia impulsada por Internet y la aparición de nuevos competidores procedentes de países emergentes, hace que la innovación deba ser entendida como un proceso que abarque todos los eslabones y actividades de la cadena de valor, lo que se conoce como *innovación de 360°*.

Sea cual sea el enfoque, por su importancia, la función de innovación se debe incorporar a la actividad empresarial con la finalidad de ir generando una cultura innovadora, que genere un campo de cultivo para la innovación sistémica y continua en el tiempo (Sainz de Vicuña Asin, 2017)

Por su parte los autores (Kaplinsky R. & Morris, 2017) mencionan que al hablar de estrategia se debe considerar la cadena de valor (Alaña Castillo, 2018).

(Porter M. , 2000, pág. 16) Considera la estrategia competitiva como el acto que moviliza a la empresa a desarrollar una fórmula de como competir, de cuales las políticas y objetivos imprescindibles para alcanzar los mismos. También afirma que la estrategia competitiva es una conjunción de las metas por las cuales trabaja y las políticas como el camino para llegar a ellas.

Partiendo de este enfoque el autor plantea un aforismo que resume que las empresas pueden llevar a cabo tres estrategias competitivas genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque (Quero, 2008).

Según (Porter M. , Estrategia Competitiva, 1989) liderazgo en costes, es una de las estrategias que puede llevar a cabo una empresa a la hora de competir, consiste en lograr costes totales inferiores a los de la competencia, sin que ello perjudique la calidad del producto o servicio que ofrece. Se convertirá dicha estrategia en una ventaja competitiva cuando a sus competidores les resulte difícil disminuir sus costes para igualarlos (Chanes Rodríguez, 2014).

Además de lo anterior, para ser líder en costos se debe invertir en tecnología e infraestructura, permitiendo contar con la capacidad de producción e ingeniería de procesos

eficiente, experiencia para identificar y controlar sus costos de producción directos e indirectos, así como un mínimo de gastos operativos (Miles & Snow, 1978). Por ello se dice que esta estrategia requiere de un buen dominio en costos, sin descuidar aspectos como la calidad o el servicio de distribución (CHRISMAN J., 1998) (Demuner F., 2011)

(Hill & Jones, 2009) Manifiestan que para poder implementar la estrategia de diferenciación, la cadena de valor de la empresa debe estar avalada por la calidad de sus productos y servicios, enfocarse en la innovación mediante el desarrollo e introducción de nuevos productos, con el fin de brindar un mejor servicio y superar las expectativas de los clientes. (David, F, 2013) Sostiene que la diferenciación para ser exitosa debe incurrir en mayor flexibilidad del proceso, optimizar el diseño de ingeniería, incrementar el desempeño, etc. Es importante destacar que las estrategias de costos y diferenciación no son necesariamente excluyentes. Pueden estar juntas cuando se encuentra el equilibrio correcto (Cuadros, Ricardo, Samaniego, & Francisco, 2016).

(Ansoff, 1965) Llevó adelante la creación de cuatro tipos de estrategia de crecimiento, producto, mercado, entre ellas se puede nombrar a la penetración de mercado: Mercados existentes-productos existentes: crecimiento mediante el aumento de ventas de los productos actuales en los mercados actuales (Kotler, P., & Armstrong, G., 2013), (Kotler, 2012). Además aumentar el uso de los productos y atraer a nuevos usuarios mediante actividades intensivas de promoción y desarrollo de productos, a través de la incorporación de nuevos atributos a un servicio y la creación de nuevos productos, como el servicio de e-mailing, whatsApp y DSI online (Vía Escalera, 2016)

Del Marco Teórico se desprende la importancia de aplicar una estrategia de diferenciación, mediante innovación 360 y liderazgo de costos, en todas las áreas de la empresa, con el fin de lograr los clientes encuentren un valor diferencial y por consiguiente incrementar captar el mercado meta.

## Diagnóstico y Discusión

Luego de haber realizado un análisis externo, en el cual se observa a nivel Macro un fuerte impacto político desde el inicio de la pandemia, acentuado luego del proceso electoral del 12 de septiembre, que generó un incremento de la incertidumbre financiera respecto a la movilización de tasas, inflación y tipo de cambio.

La crisis sanitaria, que conllevó a que desde la política se dictara el ASPO, lo que repercutió en la paralización de actividades generales, con fuertes consecuencias sociales, aumento del desempleo, baja de la tasa de empleo, sectores más vulnerados con incremento de sus carencias básicas.

En el aspecto económico se auxilió con líneas subsidiadas y sociales a Pymes y sectores vulnerados con el objetivo de brindar un paño frío al mal momento transitado. Destacada aceleración del proceso tecnológico movilizado por el contexto, auxiliando las disposiciones legales como la ley de teletrabajo.

A nivel micro el ingreso de nuevos competidores al sector, por causa de la innovación tecnológica permanente, la negociación con clientes empoderados por cambios en su economía y en sus gustos, la rivalidad entre los competidores con servicios y costos similares, incita al sector a trabajar en estrategias para no rescindir clientes y consecuentemente rentabilidad.

A través del análisis de mercado se detectó una disminución de cartera, es decir una baja del 2% en el mercado, debido al contexto de crisis que se transitó en el año 2020. Dicho reporte sirve de guía para orientar el camino a seguir, con un objetivo enfocado en aumentar el share del mercado.

Luego del análisis interno de Tarjeta Naranja, habiendo examinado su cadena de valor, se verifica muy fortalecida. Se refleja su estrategia enfocada en la diferenciación, con fuerte desarrollo en innovación permanente, en la búsqueda incesante de brindar una excelente experiencia al cliente tanto interno como externo, con enfoque en su bienestar y el foco en el objetivo de mejorar el día a día de sus clientes, cumpliendo con la misión y visión de la empresa. La llevan a la práctica mediante la capacitación continua, con el fin de fomentar su crecimiento interno y lograr transmitir al cliente con orgullo de pertenencia las nuevas innovaciones.

Asimismo, disponen de una fuerte intervención del área de marketing y servicios, con su constante participación para lograr llevar adelante la promoción y beneficios que sumen fidelización.

En resumen, dichas acciones aportan su diferencial en la atención, que le permite

continuar brindando a sus clientes, por quienes son elegidos y destacan el poder resolutivo y compromiso de su RRHH, una atención personalizada e integral, con calidad, calidez y eficiencia, siendo un factor por lo que la destaca de sus competidores y se traduce en satisfacción en los clientes.

Por otra parte, mediante el uso de tecnología de Big Data, logran relevar los gustos de los clientes, información que aprovechan en el área de Marketing y ventas, brindando campañas agresivas para trabajar en post de mejorar el crosseling de los clientes y por consecuencia captar a través de referidos nuevos clientes, cumpliendo los objetivos presupuestarios y aumentando la penetración del mercado y rentabilidad.

Teniendo detectado el problema, el cual surge del análisis de mercado, la caída de cartera en el año 2020, en un 2%, e identificada su fortaleza en su cadena de valor, enfocada en la innovación 360.

Se propone trabajar en principio en recuperar la drástica disminución, comenzando como punto de partida con el apoyo del área de Marketing con una campaña de fidelización y promoción destacando la fuerza de la Marca, logística interna y su RRHH. Después de esto, para alcanzar dicho objetivo y consecuente aumento en la penetración de mercado, se propone poner foco en captar clientes del mercado aun virgen, siendo este los que aun manejan efectivo, pero que de a poco se van volcando al cambio de tendencia, acompañando el actual comportamiento socio-económico. Para lo cual el aporte de área de tecnología de Big Data es de suma importancia.

La implementación de la tecnología no solo ayudara a la empresa a diferenciarse, sino también ayudara a los procesos a que sean más eficientes y de esta manera reduzca los costos.

Se concluye que Tarjeta Naranja dispone de los recursos necesarios para llevar a cabo la recuperación del share, mediante una planificación estratégica basada en la diferenciación, enfocada en el trabajo incesante de la mejora continua, mediante la innovación en todas sus áreas de la cadena de valor, sin descuidar las amenazas del entorno. Lo cual se advierte lo podrán llevar a cabo con la perfección constante de sus recursos y capacidades, lo que le permitirá lograr el objetivo propuesto, con foco en continuar con una correcta estrategia basada en la diferenciación a través de la innovación perpetua y penetración de mercado con el fin de aumentar la rentabilidad de la empresa.

## **Propuesta de aplicación:**

Tarjeta Naranja, cuenta con los elementos estratégicos (misión, visión y valores) correctamente establecidos, mencionados con anterioridad en el análisis interno, los mismos poseen como centro la satisfacción del cliente, por lo cual no se proponen modificaciones.

El informe de mercado y cierre de ejercicio 2020, refleja una baja de tarjetas naranja del 2%, contrariamente otros indicadores mejoraron. Se cita entre ellos, el NPS se incrementó un 15 % respecto al año anterior, encontrándose en 41 puntos. El índice de mora se redujo 0,92 % cerrando en 8,77 cifra más baja históricamente registrada por la compañía digna de las medidas de apoyo gubernamentales adoptadas. La rentabilidad se incrementó, reflejo del aumento de consumo en un 70%, reducción de baja de clientes en un 33%, ambos resultados analíticos obtenidos a través de ventas personalizadas que se pudieron llevar a cabo a través del desarrollo de campañas de Marketing mediante la tecnología de Big Data (Tarjeta Naranja SA, 2021).

A continuación, para darle respuesta a lo manifiesto en las conclusiones diagnósticas, teniendo como base numérica la información descrita anteriormente, se desarrollan a continuación los objetivos generales y específicos con sus correspondientes planes de acción.

### **Objetivo General:**

Incrementar la rentabilidad de Tarjeta Naranja en un 7%, aplicando la innovación en todos sus departamentos con el objetivo de eficientizar los resultados, utilizando la estrategia de diferenciación, liderazgo en costos y penetración de mercado para fines del 2024.

### **Fundamentación de objetivo general:**

Se toma como base para la proyección del objetivo general, el periodo 2020, a pesar de haber sido un año atípico por la pandemia, la organización acrecentó de igual modo su rentabilidad. Obtuvo en el periodo mencionado un ROE de 14,66%, es por ello que se propone aumentar en un 7% más, ósea alcanzar un 22% para fines del 2024.

El mercado es cada vez más competitivo, por lo cual, se hace más valioso innovar.

La innovación se ha transformado en la impulsora que estimula la transformación y el crecimiento de las compañías. La misma faculta aprovechar hoy en día los recursos para obtener mayores beneficios.

Por consiguientes, es fundamental estar a la vanguardia de las necesidades y tendencias actuales, con escucha activa de la voz del cliente para construir relaciones sólidas, tomar buenas decisiones, y hacer frente a situaciones difíciles, así como utilizar herramientas que permitan optimizar los procesos, ofrecer nuevos productos o servicios y posicionarse de manera

estratégica en el mercado. La empresa debe estudiar constantemente el mercado para reaccionar a sus cambios y adaptarse a ellos.

El entendimiento de las preferencias de los clientes y la capacidad de su competencia, hará que la innovación traiga adelantos en distintos ámbitos a la organización, restituyendo en la producción de servicios diferenciados y procesos más eficientes. Repercutiendo en un crecimiento sostenido mediante diferentes procesos evitando quedar anclado en el pasado y resurgiendo continuamente en nuevos beneficios, productos y servicios definidos a medida del buyer personas. Por consiguiente mantener su ventaja competitiva perdurable en el tiempo.

#### Objetivos Específicos:

1. Aumentar las ventas de tarjetas Naranja, en un 15% a través de innovación 360 en marketing digital, tecnología y capacitación de los colaboradores, comenzando el 01/01/2022 y alcanzando el objetivo para el año 2023.

#### Fundamentación:

El marketing digital puede movilizar a la industria hacia un crecimiento de un 40% y la capacitación del personal será clave para destacarse dentro de ella, logrando la penetración de mercado mediante la atracción de nuevos clientes. La diferencia para distinguirse entre sus competidores estará dada por brindar experiencias positivas a sus clientes, con respuestas genuinas y basadas en la calidad de servicio. Por consiguiente permitirá dar un servicio diferencial con personal con actitudes y habilidades específicas (El Cronista, 2020).

Con base en ello, la utilización del Marketing digital para atraer prospectos, la relevación de datos Web para ventas en línea, con asesores capacitados para atender la necesidades de clientes preparados y en búsqueda de un diferencial, la tecnología para el diseño de campañas con productos AD HOC mediante tecnología de Big Data y la preparación constante del personal comercial de sucursales y telemarketing para lograr la conversión y por consiguiente generar aumentar en el share de mercado.

2 Aumentar la fidelización de clientes en un 10%, a través de innovación en tecnología, retroalimentación constante mediante la escucha activa del cliente e implementación de inteligencia emocional, comenzando el 01/01/2022 y alcanzando el objetivo en el año 2023.

#### Fundamentación:

Basado en focalizar las estrategias en aquellos factores que hacen que el cliente se sienta satisfecho, brindando una solución a sus problemas, sumando valor a su compra y por lo tanto mantenga una actitud leal y aumente su crosseling. Para ello se proponen alianzas estratégicas ideadas al público objetivo para adicionar al programa de fidelización, Sistemas CRM,

Customización, TIC, Web 3.0.

Siendo la fidelización un factor clave para el aumento de las ventas. Un 30% de las ventas se reaccionan al aumento de la fidelización. Son ejemplo de corroboración de dicho éxito la firma Carrefour o Sephora (Distrito K, 2017).

El foco del siguiente objetivo está puesto en la fidelización, para lograr clientes cautivos y aumentar las ventas cruzadas con los mismos. El cliente optó por la marca y se debe valer de dicha ventaja para brindar un plan que cautive al mismo, innovando en programas personalizados y por consecuencia aumentar su predisposición de compra y lograr sean firmes promotores. A través de una correcta segmentación de los clientes más rentables, siendo estos los que presentan más posibilidad de compra, para proveerles atención personalizada y aumentar su fidelización, por elevar su nivel de satisfacción (Gomez Gonzalez, 2016).

3 Reducir los costos en un 5%, a través de innovación de procesos, optimizando y haciendo más eficientes los recursos, comenzando el 01/02/2022 y alcanzando el objetivo para el año 2024.

Fundamentación:

Para lo cual, se propone atender la gestión temprana de la mora, a través de innovar el sistema de cobranzas, con soporte en el área de tecnología y operaciones, con el fin de reducir costos de incobrabilidad e incrementar la rentabilidad.

Disminuir los costos es importante en toda organización, un factor a no descuidar para lograrlo es atender la mora. Debido al contexto económico que se transita en la Argentina por la pandemia, la industria financiera se ve afectada en un aumento del nivel de morosidad (Blanco, La Nación, 2021). En consecuencia la cobranza no puede ser improvisada, se debe trabajar en la planificación y sistematización de la misma, para lo cual la capacitación y tecnología serán relevantes para lograr el éxito de la gestión (Vélez Caicedo & Medina , 2017)

La disminución de la mora impacta directamente en la calificación de riesgo de las entidades financieras, generando una calificación eficiente en la captación de fondos. También disminuir la mora, recuperando las cuentas por cobrar, puede generar un aumento de las utilidades en un 30% (Velasco Correa, 2017)

Para lo cual es indispensable establecer la formación del personal en su atención idónea y efectiva, haciéndolo participativo de los resultados, por ello, incentivara a su rendimiento e incrementara el proceso innovador (Robayo Acuña, 2016).

A continuación, se detalla la propuesta dividida en tres planes de acciones, cada uno cumpliendo con su objetivo específico. Detallando a través de los mismos cada una de las acciones, tiempo de inicio y fin, responsable designado, recursos materiales y financieros a emplear. Como así también se detalla que recursos se van a tercerizar junto a algunas observaciones relevantes.

#### Plan de Acción N° 1

Fecha duración: 01/01/2022 al 30/06/2023

Se desarrolla el siguiente cuadro especificando las acciones relevantes para llevar a cabo la implementación de innovación en Marketing digital, por consiguiente, aumentar la interacción y presencia On Line en redes sociales, generando contenido de interés del buyer persona que permita atraer nuevos clientes. También buscando asesoramiento especializado que permita diferenciar a Tarjeta Naranja de la competencia, trabajando la fortaleza de la Marca, profesionalizando al personal mediante la capacitación, tanto del área de Marketing como los colaboradores comerciales de las sucursales, con apoyo de la tecnología para generar ofertas específicas y personalizadas al cliente objetivo, logrando el objetivo de incrementar las ventas.

## Ilustración 1 - Plan de acción 1

Actividades	Tiempo		Responsables	Recursos Materiales	Recursos Financieros	Outsourcing	Observaciones
	Inicio	Fin					
Publicidad Destinada a Mercado Objetivo en Redes Sociales	1/1/2022	30/6/2023	Marketing	Diseño publicidad	1.044.000,00	Marketing Nataly Gerfano	Ver anexo N° 12
Formacion de Embudo de prospectos / Trackeo	1/1/2022	30/6/2023	Analista Segmentos Squad Individuos - Familia Marketing	Formulario Web / llamadas entrantes/ Listas (importacion de datos)	582.750,00	-	Ver anexo N° 13
Customizar los Potenciales clientes	15/1/2022	15/7/2023		Sistema personalizado			
Calificar y generar oportunidades personalizadas	15/1/2022	15/7/2023	Supervisor Marketing y Tecnologia	Idoneidad y tecnologia	280.000,00	Caprino Consultores	Ver anexo N° 14
Alineacion Organización / Capacitacion	1/2/2022	28/2/2022	RRHH - Asesor RRHH y Gerente Canal	Coneccion, disponibilidad en hs.	6.710.933,60	-	Ver anexo N° 15
Registro y seguimiento de conversiones	1/2/2022	30/12/2023	Vendedor - Canal comercial	Conectividad y recursos de oficina	16.106.233,50	-	Ver anexo N° 16
Control de efectividad	1/4/2022	1/4/2022	Gerente Suc. Y Responsable Call Center	Personal, conectividas y recursos propios	30.693,40	-	Ver anexo N° 17
Re Market cada 6 meses	1/11/2022	1/11/2022	Analista Marketing	Personal, conectividas y recursos propios	6475	-	Ver anexo N° 18
Retroalimentacion de mejoras	1/12/2022	1/12/2022	Gerencia de Marketing y Suc.	Personal, conectividas y recursos propios	30.693,40	-	Ver anexo N° 19
Total Plan de accion 1					24.791.778,90		

Fuente: Elaboración propia.

## Plan de Acción N° 2

Fecha duración: 01/01/2022 al 30/12/2023

Se desarrolla el siguiente cuadro especificando las acciones relevantes que van a permitir a través de las actividades descriptas cumplir el objetivo específico 2, enfocado en incrementar la fidelización, para lo cual se solicita adquirir un sistema CMR permitiendo ayudar a su organización a brindar a los clientes una experiencia única y perfecta, además de crear mejores relaciones, orientado a la gestión comercial, el marketing y el servicio postventa o de atención al cliente. Proceder también con una correcta segmentación de los clientes, efectuar ofertas acordes a cada perfil, generar nuevas alianzas estrategias en función de la escucha activa en la voz del cliente atendiendo sus gustos y tendencias.

Para lograr lo anterior es imprescindible la capacitación del sector comercial tanto en

uso del sistema, como en detectar las necesidades de los clientes adelantando a ellas y lograr la conversión de ventas cruzadas.

### Ilustración 2 - Plan de acción 2

Actividades	Tiempo		Responsables	Recursos Materiales	Recursos Financieros	Outsourcing	Observaciones
	Inicio	Fin					
Segmentación de clientes por su ION y generación de campañas acordadas	1/1/2022	31/1/2023	Coordinador de CMR - Departamento Marketing	Sistema CMR - Mejoras sitio Web -	388.079,25	Bitrix24	Ver anexo N° 20
Analizar hábitos de consumos s/ION alto	16/1/2022	31/1/2022	Encargado Area Tecnología y Cultura	Tecnología Big Data	230.200, 50	-	Ver anexo N° 21
Crear mejores promociones a través de consolidar alianzas nuevas	1/2/2022	30/12/2023	Area Marketing y Departamento Legales	Asesoramiento - Desarrollo de Contratos -	375.705	Estudio Jurídico Alejandro Filpussi	Ver anexo N° 22
Aplicar a dicho mercado meta estrategias de fidelización con promociones personalizadas a través de la web o App	1/3/2022	1/4/2022	Coordinador de Marketing y Tecnología y Cultura	Honorarios con asesor externo de marketing digital	89.000	Marketing Nataly Gorfano	Ver anexo N° 23
Capacitación sector comercial p brindar un servicio único y de calidad	1/3/2022	30/3/2022	Asesor RRHH y Gerente Sucursal	Hs. Hombre extras de colaboradores	38.348.192	-	Ver anexo N° 24
Proveer recursos necesarios de gestión	1/3/2022	30/12/2024	Encargado de compras	Celular, Wifi, 4G, nuevo sistema	32.304.692	-	Ver anexo N° 25 y 26
Establecer reunión para determinar presupuestos objetivos de gestión mensual	10/3/2022	10/3/2022	Gerente Comercial / Gerente Sucursal	Disponibilidad de Oficina, agenda e internet para reunión por Teams	30.693,40	-	Ver anexo N° 27
Realizar mediones del NPS mensual y del ION comparativos al inicio	15/5/2022	15/5/2022	Gerente de Operaciones - Analista Senior experiencia al cliente	Recursos de Oficina	30.693,40	-	Ver anexo N° 28
Analizar y emitir informes con resultados parciales y proponer mejoras bimestralmente	15/7/2022	15/7/2022	Gerencia de Marketing y Gerencia Comercial	Recursos de Oficina	30.693,40	-	Ver anexo N° 29
<b>Total Plan de acción 2</b>					<b>71.597.748,45</b>		

Fuente: Elaboración propia.

### Plan de Acción N° 3

Fecha duración: 01/01/2022 al 30/06/2024

Se solicita la implementación de una mejora al sistema actual de cobranzas, con el fin

de ayudar a mejorar la recuperación de deuda, a partir de aplicar estrategias específicas para cada tipo de deudor y mora. La innovación constata en busca de efficientizar los procesos aumentara el éxito, la propuesta se basa en la omnicanalidad, mientras más canales se dispongan para contactar a los clientes deudores, más oportunidades de recuperar la deuda hay, además de que resulta más personalizado el trato con los morosos. En dicho plan incorpora el software requerido, y se solicita alinear al personal del área cobranzas y sucursales con la capacitación pertinente para ser eficiente en el proceso.

### Ilustración 3 - Plan de acción 3

Actividades	Tiempo		Responsables	Recursos Materiales	Recursos Financieros	Outsourcing	Observaciones
	Inicio	Fin					
Establecer procesos de gestión de cobranza	1/1/2022	15/1/2022	Analista Sr. Recupero	Hs hombre y recursos propios de la entidad	67.673,25	-	Ver Anexo N° 30
Coordinar y utilizar Indicadores de gestión de cobranza	15/1/2022	18/1/2022	Analista Sr. Recupero y Gerente del Area	Hs hombre y recursos propios de la entidad	84.833,20	-	Ver Anexo N° 31
Utilizar un Proceso o workflow de Gestión de Cobranzas	20/1/2022	30/1/2022	Analista Cultura y Tecnología / Asesor RRHH	Implementar mejoras y comunicación mediante capacitación	1.342.186,13	-	Ver Anexo N° 32
Automatizar el proceso con un sistema de Gestión de cobranzas	1/2/2022	30/6/2024	Gerencia de Cultura y Tecnología	Desarrollo de modulos de cobranzas al sistema	6.583.000	Scode / Contratacion de Ingeniero de Sistema	Ver Anexo N° 33 y 34
Medir la gestión de cobranza con Reportes de Cobranza	1/6/2022	1/6/2022	Gerencia de Recupero	Hs hombre y recursos propios de la entidad	15.346,70	-	Ver Anexo N° 35
Retroalimentacion de Mejoras	30/6/2022	30/12/2022	Gerencia de Recupero	Hs hombre y recursos propios de la entidad	30.693,40	-	Ver Anexo N° 36
Total Plan de accion 3					8.123.732,68		

Fuente: Elaboración propia.

Marco de tiempo para la implementación:

Ilustración 4 - Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración propia.

## Presupuestos

## Ilustración 5 - Presupuestos

Plan de Acción 1	2021	2022	2023	2024
Publicidad Destinada a Mercado Objetivo en Redes Sociales	\$ 1.044.000,00	\$ 1.482.480,00	\$ 2.016.172,80	\$ 2.621.024,64
Formacion de Embudo de prospectos / Trackeo	\$ 582.750,00	\$ 827.505,00	\$ 1.125.406,80	\$ 1.463.028,84
Customizar los Potenciales clientes				
Calificar y generar oportunidades personalizadas	\$ 280.000,00	\$ 397.600,00	\$ 540.736,00	\$ 702.956,80
Alineacion Organización / Capacitacion	\$ 6.710.933,60	\$ 9.529.525,71	\$ 12.960.154,97	\$ 16.848.201,46
Registro y seguimiento de conversiones	\$ 16.106.233,50	\$ 22.870.851,57	\$ 31.104.358,14	\$ 40.435.665,58
Control de efectividad	\$ 30.693,40	\$ 43.584,63	\$ 59.275,09	\$ 77.057,62
Re Market cada 6 meses	\$ 6.475,00	\$ 9.194,50	\$ 12.504,52	\$ 16.255,88
Retroalimentacion de mejoras	\$ 30.693,40	\$ 43.584,63	\$ 59.275,09	\$ 77.057,62
<b>Total</b>	<b>\$ 24.791.778,90</b>	<b>\$ 35.204.326,04</b>	<b>\$ 47.877.883,41</b>	<b>\$ 62.241.248,44</b>

Plan de Acción 2	2021	2022	2023	2024
Segmentacion de clientes por su ION y generacion de campañas acordes	\$ 388.079,25	\$ 551.072,54	\$ 749.458,65	\$ 974.296,24
Analizar habitos de consumos s/ION alto	\$ 230.200,50	\$ 326.884,71	\$ 444.563,21	\$ 577.932,17
Crear mejores promociones a través de consolidar alianzas nuevas	\$ 375.705,00	\$ 533.501,10	\$ 725.561,50	\$ 943.229,94
Aplicar a dicho mercado meta estrategias de fidelizacion con promociones personalizadas a traves de la web o App	\$ 89.000,00	\$ 126.380,00	\$ 171.876,80	\$ 223.439,84
capacitacion sector comercial p brindar un servicio unico y de calidad	\$ 38.348.192,00	\$ 54.454.432,64	\$ 74.058.028,39	\$ 96.275.436,91
Proveer recursos necesarios de gestion	\$ 32.304.692,00	\$ 45.872.662,64	\$ 62.386.821,19	\$ 81.102.867,55
Establecer reunion para determinar presupuestos objetivos de gestion mensual	\$ 30.693,40	\$ 43.584,63	\$ 59.275,09	\$ 77.057,62
Realizar mediones del NPS mensual y del ION comparativos al inicio	\$ 30.693,40	\$ 43.584,63	\$ 59.275,09	\$ 77.057,62
Analizar y emitir informes con resultados parciales y proponer mejoras bimeatralmente	\$ 30.693,40	\$ 43.584,63	\$ 59.275,09	\$ 77.057,62
<b>Total</b>	<b>\$ 71.827.948,95</b>	<b>\$ 101.995.687,51</b>	<b>\$ 138.714.135,01</b>	<b>\$ 180.328.375,52</b>

Plan de Acción 3	2021	2022	2023	2024
Establecer procesos de gestión de cobranza	\$ 67.673,25	\$ 96.096,02	\$ 130.690,58	\$ 169.897,75
Coordinar y utilizar Indicadores de gestión de cobranza	\$ 84.833,20	\$ 120.463,14	\$ 163.829,88	\$ 212.978,84
Utilizar un Proceso o workflow de Gestión de Cobranzas	\$ 1.342.186,13	\$ 1.905.904,30	\$ 2.592.029,85	\$ 3.369.638,81
Automatizar el proceso con un sistema de Gestión de cobranzas	\$ 6.583.000,00	\$ 9.347.860,00	\$ 12.713.089,60	\$ 16.527.016,48
Medir la gestión de cobranza con Reportes de Cobranza	\$ 15.346,70	21.792	29.638	38.529
Retroalimentacion de Mejoras	\$ 30.693,40	43.585	59.275	77.058
<b>Total</b>	<b>\$ 8.123.732,68</b>	<b>\$ 11.535.700,41</b>	<b>\$ 15.688.552,55</b>	<b>\$ 20.395.118,32</b>

Fuente: Elaboración propia.

## Flujo de Caja

## Ilustración 6- Flujo de Caja

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: Tarjeta Naranja				
	2021	2022	2023	2024
<b>INGRESOS</b>				
Por Ventas de Mercaderías	\$ 66.079.607.580,00	\$ 93.833.042.763,60	\$ 127.612.938.158,50	\$ 165.896.819.606,05
Plan de acción 1		\$ 4.691.652.138,18	\$ 319.032.345,40	\$ 20.737.102,45
Plan de acción 3		\$ 1.501.328.684,22	\$ 32.668.912,17	\$ 679.513,37
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 66.079.607.580</b>	<b>\$ 100.026.023.586</b>	<b>\$ 127.964.639.416</b>	<b>\$ 165.918.236.222</b>
<b>EGRESOS</b>				
Costo de Venta	\$ 5.213.265.390	\$ 7.402.836.854	10.067.858.121	13.088.215.558
Otros costos	\$ 10.522.501.560	\$ 14.941.952.215	\$ 20.321.055.013	\$ 26.417.371.516
Gastos Administrativos	\$ 11.759.841.630	\$ 16.698.975.115	\$ 22.710.606.156	\$ 29.523.788.003
Gastos de Comercialización	\$ 930.005.910	\$ 1.320.608.392	\$ 1.796.027.413	\$ 2.334.835.637
Gastos Financieros	\$ 7.773.567.390	\$ 11.038.465.694	\$ 15.012.313.344	\$ 19.516.007.347
Otros Egresos	\$ 6.797.742.570	\$ 9.652.794.449	\$ 13.127.800.451	\$ 17.066.140.587
Plan de acción 1	\$ 24.791.778,90	\$ 35.204.326,04	\$ 47.877.883,41	\$ 62.241.248,44
Plan de acción 2	\$ 71.827.948,95	\$ 101.995.687,51	\$ 138.714.135,01	\$ 180.328.375,52
Plan de acción 3	\$ 8.123.732,68	\$ 11.535.700,41	\$ 15.688.552,55	\$ 20.395.118,32
Honorarios profesionales	\$ 3.448.770	\$ 4.897.253	\$ 6.660.265	\$ 8.658.344
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ 43.105.116.681</b>	<b>\$ 61.209.265.686</b>	<b>\$ 83.244.601.333</b>	<b>\$ 108.217.981.733</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 22.974.490.899</b>	<b>\$ 38.816.757.900</b>	<b>\$ 44.720.038.083</b>	<b>\$ 57.700.254.488</b>
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>\$ 8.041.071.815</b>	<b>\$ 13.585.865.265</b>	<b>\$ 15.652.013.329</b>	<b>\$ 20.195.089.071</b>
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>	<b>\$ 14.933.419.085</b>	<b>\$ 25.230.892.635</b>	<b>\$ 29.068.024.754</b>	<b>\$ 37.505.165.417</b>

Fuente: Elaboración propia.

## Indicadores

## Ilustración 7- indicadores

Inversión a realizar	-634.196.889
Flujo del período 1	25.230.892.635
Flujo del período 2	29.068.024.754
Flujo del período 3	37.505.165.417

VAN	34.191.052.655
TIR	3994%

ROI	
Beneficios	6.566.098.696
Costos	634.196.889
ROI	935%

Rentabilidad 2024	22,60%
Rentabilidad 2020	14,66%
Diferencia	7,94%

Fuente: Elaboración propia.

## Conclusiones de los indicadores

El valor actual neto (VAN) consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión. En este caso el resultado reporta que se va a ganar con la inversión \$ 34.191.052.655.-

La tasa interna de retorno (TIR) refleja el porcentaje de beneficio que tendrá la inversión, en dicho proyecto refleja un 3994%. El proyecto analizado devuelve el capital invertido, más una ganancia adicional, el proyecto es rentable.

El cálculo del ROI se obtiene como la diferencia entre el ingreso y la inversión, dividida por la inversión.

$$\text{ROI} = (\text{Ingreso} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}.$$

Este resultado obtenido refleja que por cada peso invertido se ganará \$ 9,35.-

## Conclusiones

En el presente Trabajo Final de Grado se llevó a cabo bajo la modalidad de reporte de caso, para la empresa Tarjeta Naranja, en el mismo se desarrolló la propuesta atendiendo el problema detectado y descrito en la etapa diagnóstica de reducción en un 2% de tarjetas de créditos. Si bien se manifestó bajo un contexto de crisis, a pesar de ello en la industria financiera se verificó un aumento de las ventas digitales mediante pagos con tarjetas de crédito y billeteras virtuales y disminuyendo el uso de efectivo. Por lo que se plantea realizar una planificación estratégica basada en la diferenciación, aplicando innovación en la cadena de valor, reducción de costes y penetración de mercado, con el fin de lograr incrementar su ventaja competitiva, mantenerla perdurable en tiempo y captar nuevos clientes por sobre los competidores de la industria.

La propuesta fue desarrollada con el objetivo de aumentar la rentabilidad en un 7% más, en un plazo de 3 años, la cual se hará tangible en la materialización de los objetivos específicos, para los cuales se recomienda una instancia táctica con tres planes de acciones, como medio para su concreción.

El primero propone incrementar las ventas en un 15% a través de una campaña innovadora de Marketing digital, para lo cual se contrata una especialista y una consultora para llevar a cabo la misma con el asesoramiento profesional y recursos, como la capacitación necesaria. En segundo orden se planteó aumentar la fidelización en un 10%, trabajando en aumentar la satisfacción de los clientes, implementando campañas acorde a los gustos y tendencias de los clientes objetivos mediante nuevas alianzas. Con ello aumentar las ventas, visto reportes de casos de éxitos demuestran resultados positivos.

El tercer plan tiene como finalidad reducir costos, puesto como foco la reducción de la mora, tema urgente de atender en la industria, mediante el perfeccionamiento del sistema de cobranzas con innovación en procesos y la capacitación del personal al cargo de la implementación como recurso imprescindible. Con ello lograr recuperación de la cartera deudora, evitar bajar la calificación de la entidad y reducir costos de incobrabilidad.

La inversión requerida para la concreción de la propuesta es \$ 634.196.889, la cual se considera viable realizar, visto los resultados obtenidos por los indicadores financieros, el VAN 34.191.052.655, TIR 3994% y ROI 935% permitió determinar que el proyecto de inversión es viable, arrojando resultados positivos para la empresa y por su intermedio incrementar la rentabilidad proyectada cumpliendo el objetivo general.

## **Recomendaciones:**

Otro tema relevante a tener en cuenta en la organización, es la innovación en ciberseguridad, no solo por ser clave para habilitar el crecimiento de la industria, sino también nuevas tecnologías en este campo. En la actualidad genera sensibilidad y en particular en la industria financiera, por lo cual la seguridad debe ser una prioridad, tanto para tranquilidad de los clientes, como para la imagen de la compañía. Por lo cual, para evitar los Cyber ataque se propone la capacitación permanente del cliente interno y externo para lograr prevenir el phishing, trabajando en la mejora continua de tecnología y generando prevención a través de la publicidad agresiva y capacitación del recurso humano para estar a la vanguardia de los mismos.

Por otro lado, también relevante de priorizar, se propone trabajar en la mejora continua de la transformación digital, aplicando innovación de procesos, tanto en procesos de ventas como de posventa, disminuyendo el uso y envío a archivo de documentación en papel, como de la revista mensual, implementando el envío digital o descarga desde la web, favoreciendo tanto la reducción de costos, como también la mejora en el cuidado del medio ambiente.

Como futura profesional también se considere favorable proponer innovar en productos, por intermedio de implementar una tarjeta 100% digital, de adquisición inmediata, por canales digitales, brindando la posibilidad de compra inmediata, disminuyendo la emisión de plásticos, gastos de envíos y disminución de destrucciones de plásticos por no lograr ser entregados. Permitiendo su uso en compras Web o por medio de billeteras virtuales.

## Bibliografía:

- Alaña Castillo, T. P. (2018). CÓMO LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES PERMITEN UNA VENTAJA COMPETITIVA EN LAS MICRO, PEQUEÑAS. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 253. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n2/2218-3620-rus-10-02-257.pdf>
- Alicia Bárcena, S. E. (2020). *COVID-19 tendrá graves efectos sobre la economía mundial e impactará a los países de América Latina y el Caribe*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/comunicados/covid-19-tendra-graves-efectos-la-economia-mundial-impactara-paises-america-latina>
- Ámbito. (13 de 9 de 2021). Las claves que mira el mercado tras la derrota del Gobierno. *ambito.com*. Obtenido de <https://www.ambito.com/finanzas/dolar/las-claves-que-mira-el-mercado-la-derrota-del-gobierno-n5277859>
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. Nueva York: McGraw; Hill;.
- Banca y Seguros América Latina. (2018). *Estudios de mercado y competencia*. Obtenido de <https://www.bslatam.com/Tendencias201809TarjetasDeCreditoNoBancariasRegionalesArgentinaReporteMercadoBSLatAm.html>
- BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA. (2021). <http://www.bcra.gov.ar/Institucional/Portal-proveedores.asp>.
- BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA. (2021). *Sistema Financiero*. Obtenido de [http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades\\_financieras\\_informacion\\_estructura.asp?bco=AAA00&tipo=1&Tit=1](http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades_financieras_informacion_estructura.asp?bco=AAA00&tipo=1&Tit=1)
- Banco Galicia Sustentable. (2021). <http://www.galiciasustentable.com/banca/online/sustentable/web/BancoGaliciaSustentable/Proveedores/Proveedores/>.
- Barragan, F. (17 de septiembre de 2020). El Central extendió la medida hasta el 31 de diciembre. Sin punitivos por créditos impagos. *pagina 12*. Obtenido de <https://www.pagina12.com.ar/292802-sin-punitivos-por-creditos-impagos>
- BCRA. (2021). *REM*. Obtenido de <https://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210730%20Resultados%20web.pdf>
- Blanco, J. (14 de 1 de 2016). Los bancos ya no están obligados a enviar resúmenes de cuenta o de tarjetas por correo. *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/los-bancos-ya-no-estan-obligados-a-enviar-resumenes-de-cuenta-o-de-tarjetas-por-correo-nid1862289/>
- Blanco, J. (27 de 08 de 2021). *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/subio-la-mora-bancaria-por-los-problemas-de-pago-que-genero-la-cuarentena-nid27082021/>
- Britix24. (2021). Obtenido de [https://b24-uest97.bitrix24.es/settings/license\\_all.php](https://b24-uest97.bitrix24.es/settings/license_all.php)
- Chanes Rodríguez, D. (2014). La diferenciación y el liderazgo en Costes: Claves del éxito. 7.
- Chen, M-J. y Miller, D. (2017). Competitive dynamics.

- CHRISMAN J., H. C. (1998). *Toward a system for classifying business*. Academy of Management Review.
- Connect Americas. (s.f.). *El fenómeno Fintech se expande con casos de éxito*. Obtenido de <https://connectamericas.com/es/content/el-fen%C3%B3meno-fintech-se-expande-con-casos-de-%C3%A9xito>
- Consejo de Profesionales de Ciencias Economicas. (2021). *HONORARIOS MINIMOS SUGERIDOS*. Entre Rios. Obtenido de [http://www.cpceer.org.ar/imgarchivos2017/3201\\_1452021\\_2021.pdf](http://www.cpceer.org.ar/imgarchivos2017/3201_1452021_2021.pdf)
- cronista. (2021). Finanzas personales. *Tarjetas de crédito: cuántas conviene tener para evitar gastos innecesarios*. Obtenido de <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/cuantas-tarjetas-de-credito-conviene-tener/>
- Cuadros, C., Ricardo, C., Samaniego, R., & Francisco, J. (2016). Estrategia de diferenciación: el caso de las empresas industriales. *Ingeniería Industrial*, 34. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3374/337450992008.pdf>
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: Pearson Educación de México.
- Demuner F., M. d. (10 de 11 de 2011). Estrategia Competitiva y Tecnología de la Estructura Productiva en PyMEs Manufactureras de Autopartes del Estado de México. Estudio de Caso Múltiple. *Panorama Socioeconomico*, 6. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/399/39922246001.pdf>
- Distrito K. (12 de 4 de 2017). Fidelización, clave en el aumento de ventas. Obtenido de <https://www.distritok.com/blog/fidelizacion-clave-en-el-aumento-de-ventas/>
- El cronista. (2019). Sucursal del Futuro, el nuevo vínculo de Naranja con los clientes.
- El Cronista. (2 de 9 de 2020). Obtenido de <https://www.cronista.com/negocios/Como-aumentar-tu-cartera-de-clientes-con-el-marketing-digital-20190902-0024.html>
- El Cronista. (20 de 10 de 2021). Finanzas y Mercados. *El Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/dlar-blue-dlar-solidario-o-dlar-tarjeta-cul-es-el-precio-que-tengo-que-mirar-para-comprar-por-internet/>
- El Cronista. (16 de 2 de 2021). Se desacelera el consumo con tarjetas de crédito: los motivos detrás de la caída. *FINANZAS Y MERCADOS*. Obtenido de <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/se-desacelera-el-consumo-con-tarjetas-de-credito-los-motivos-detras-de-la-caida/>
- Esteban Greco, F. V. (2020). FinTech y BigTech: Estado de situación sobre las barreras a la entrada y a la innovación en América Latina. *Revista Latinoamericana de Economía y Sociedad Digital*. Obtenido de <https://revistalatam.digital/article/fintech-y-bigtech-barreras-a-la-entrada-y-a-la-innovacion-estado-de-situacion-en-america-latina/>
- Giannoni, W. (25 de abril de 2016). Entrevista a Alejandro Asrin, presidente de Tarjeta Naranja. Ocupar el cargo de un líder nato como el fundador de la empresa, la misión del nuevo titular de la principal emisora de tarjetas del país. *lavoz.com.ar*.
- glassdoor. (2021). Obtenido de [https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/analista-de-marketing-sueldo-SRCH\\_KOO,21.htm](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/analista-de-marketing-sueldo-SRCH_KOO,21.htm)
- glassdoor. (2021). Obtenido de <https://www.glassdoor.com.ar/Sueldo/Naranja-Sueldos-E1260522.htm>

- glassdoor. (2021). Obtenido de [https://www.glassdoor.com.ar/Pago-mensual/Banco-Galicia-Gerente-Pago-mensual-E5876\\_D\\_KO14,21.htm](https://www.glassdoor.com.ar/Pago-mensual/Banco-Galicia-Gerente-Pago-mensual-E5876_D_KO14,21.htm)
- Glassdoor. (2021). Obtenido de [https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/ingeniero-en-sistemas-computacionales-sueldo-SRCH\\_KO0,37.htm](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/ingeniero-en-sistemas-computacionales-sueldo-SRCH_KO0,37.htm)
- Gomez Gonzalez, D. (2016). Diseño de un programa de fidelización . 46-51. Obtenido de <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/59057/1017139278.2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hill, C. W. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral, 11a. edición.* Cengage Learning.
- Hill, C. W. (s.f.). *Administracion Estrategica.*
- Hill, C. W., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos.*
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración estratégica.* Mexico: Mcgraw-Hill/Interamericana Editores.
- infobae. (Abril de 2019). *La Justicia declaró la quiebra del correo privado OCA.* Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2019/04/01/la-justicia-declaro-la-quiebra-del-correo-privado-oca/>
- infobae. (Agosto de 2021). *tecno. Cómo crear chats individuales y grupales en Microsoft Teams.*
- iProUP. (2021). *Walmart va por todo: en asociación con Ribbit Capital, el gigante minorista si vuelca al mundo fintech.* Obtenido de <https://www.iproup.com/economia-digital/19818-walmart-lanzara-su-propia-fintech-de-la-mano-de-ribbit-capital>
- Kaplinsky R. & Morris, M. (2017). *Manual para investigación de cadenas de valor.*
- Kotler, P. &. (2012). *Dirección de Marketing.* México: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing.* México: Pearson.
- Marino, J. P. (20 de 5 de 2020). *Cuáles son los efectos del Covid-19 sobre el sistema financiero argentino.* *Ambito.* Obtenido de <https://www.ambito.com/ambito-biz/sistema-financiero/cuales-son-los-efectos-del-covid-19-el-argentino-n5103739>
- Mazon, L. (16 de mayo de 2021). *El sector financiero como palanca para la consecución de un entorno sostenible.* *El Periodico.* Obtenido de <https://www.elperiodico.com/es/opinion/20210516/sector-financiero-palanca-consecucion-entorno-11689240>
- Meaños, F. (2021). *Efecto pandemia: la Argentina es uno de los países que más redujo el uso de efectivo, aunque se mantiene entre los más altos.* Infobae. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2021/03/14/efecto-pandemia-la-argentina-es-uno-de-los-paises-que-mas-redujo-el-uso-de-efectivo-aunque-se-mantiene-entre-los-mas-altos/>
- Mercado Libre. (2021). Obtenido de [https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-904896658-desarrollo-a-medida-de-app-android-ios-cuotas-sin-interes-\\_JM#reco\\_item\\_pos=1&reco\\_backend=machinalis-seller-items-pdp&reco\\_backend\\_type=low\\_level&reco\\_client=vip-seller\\_items-above&reco\\_id=ea31453f-4151-4](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-904896658-desarrollo-a-medida-de-app-android-ios-cuotas-sin-interes-_JM#reco_item_pos=1&reco_backend=machinalis-seller-items-pdp&reco_backend_type=low_level&reco_client=vip-seller_items-above&reco_id=ea31453f-4151-4)

- Mercado Libre. (2021). Obtenido de [https://www.mercadolibre.com.ar/samsung-galaxy-a32-128-gb-awesome-black-4-gb-ram/p/MLA17706115?pdp\\_filters=item\\_id:MLA919232673#searchVariation=MLA17706115&position=1&search\\_layout=stack&type=pad&tracking\\_id=58e6e858-d157-4da4-8240-3f5716a377d7](https://www.mercadolibre.com.ar/samsung-galaxy-a32-128-gb-awesome-black-4-gb-ram/p/MLA17706115?pdp_filters=item_id:MLA919232673#searchVariation=MLA17706115&position=1&search_layout=stack&type=pad&tracking_id=58e6e858-d157-4da4-8240-3f5716a377d7)
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizations strategy, structure and process*. New York: Ed. McGraw-Hill.
- Miranda-Torrez, J. (2021). Acciones competitivas y desempeño organizacional en la perspectiva dinámica competitiva. *Investigación Administrativa*, 93. Obtenido de <https://www.ipn.mx/assets/files/investigacion-administrativa/docs/revistas/127/art1-0.pdf>
- Movistar. (2021). Obtenido de [https://ofertas.movistar.com.ar/movil/portabilidad/?aux\\_utm\\_campaign=AR\\_POSPAGO\\_CO L-PLANES-B2C\\_20-01-01\\_SEM\\_LEAD-WEB\\_AON\\_RLSA\\_BRAND\\_90272&adgroupid=58700004784405564&keyword=p40881901892&lid=43700040881901892&ds\\_s\\_kwid=58700004784405564&&ds\\_e\\_adid=319138](https://ofertas.movistar.com.ar/movil/portabilidad/?aux_utm_campaign=AR_POSPAGO_CO L-PLANES-B2C_20-01-01_SEM_LEAD-WEB_AON_RLSA_BRAND_90272&adgroupid=58700004784405564&keyword=p40881901892&lid=43700040881901892&ds_s_kwid=58700004784405564&&ds_e_adid=319138)
- Muscattelli, N. (13 de 10 de 2021). La inflación de septiembre fue mayor a la esperada y el Gobierno admite que en octubre también será alta. *Clarín*. Obtenido de [https://www.clarin.com/economia/inflacion-septiembre-3-5-acumula-37-vano\\_0\\_bhnvtWjMo.html](https://www.clarin.com/economia/inflacion-septiembre-3-5-acumula-37-vano_0_bhnvtWjMo.html)
- Nacion, B. O. (2021). *MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL. Resolución 142/2021*. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/242073/20210319>
- Naciones Unidas. (2020). *ANÁLISIS INICIAL DE LAS NACIONES UNIDAS COVID-19 EN ARGENTINA: IMPACTO SOCIOECONÓMICO*. Obtenido de [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informecovid19\\_argentina.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informecovid19_argentina.pdf)
- Naranja. (2018). *Reporte sustentable*.
- Naranja. (2019). <https://bit.ly/3h9ufBO>.
- Natalia, D. (24 de octubre de 2020). Economía. *Tarjeta, préstamos o efectivo: cuáles son las mejores opciones de pago que tienen los consumidores*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/10/24/tarjeta-prestamos-o-efectivo-cuales-son-las-mejores-opciones-de-pago-que-tienen-los-consumidores/>
- Nataly Gerfano. (2021). *Presupuesto Marketing*.
- NBS bancos y seguros. (abril de 2018). *Big data en el sector bancario*. Obtenido de <https://www.nbsbancosysegueros.com/los-bancos-buscan-mejorar-sus-ingresos-con-el-analisis-de-los-datos/>
- Perfil. (4 de septiembre de 2021). Economía. *El BCRA crea un código QR para simplificar el pago por transferencia*. Obtenido de <https://www.perfil.com/noticias/economia/el-bcra-crea-un-codigo-qr-para-simplificar-el-pago-por-transferencia.phtml#:~:text=El%20BCRA%20emiti%C3%B3%20un%20comunicado,inmediatas%20o%20pagos%20con%20transferencias>
- Portal oficial del Estado argentino. (6 de 5 de 2021). *Detalle de las medidas adoptadas por el Gobierno nacional frente al nuevo coronavirus COVID-19. Línea de créditos para MiPyMEs y*

*cooperativas tecnológicas*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>

Porter, M. (2000). *Estrategias Competitivas*. México: CECSA.

Porter, M. (1989). *Estrategia Competitiva*.

Porter, M. E. (2017). *Ser competitivo*.

Presidencia de la Nación. (2018). *Desarrollo financiero*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/desarrollo-financiero-argentino25-06.pdf>

Quero, L. (2008). Estrategias competitivas: factor clave de desarrollo. *Negotium*, 4(10), 42. Obtenido de <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=78241004>

Robayo Acuña, P. V. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización. *Suma de Negocios*, 7, 125-140. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X1600015X#!>

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2011). En *El plan de marketing en la práctica* (pág. 481). ESIC Editorial.

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2011). El plan de marketing en la práctica.

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2012). *El plan estratégico en la práctica 3a ed.*

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). En *Plan estrategico en la practica* (págs. 38-39).

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). El plan de marketing en la práctica. En *El plan de marketing en la práctica* (págs. 41-42). ESIC Editorial.

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico*.

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). El plan estrategico en la practica.

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). El plan estrategico en la practica.

Sainz de Vicuña Asin, J. M. (2017). Plan estrategico en la práctica. En *Plan estrategico en la practica* (págs. 41-42).

SCBA. (2021). Obtenido de <https://www.scba.gov.ar/paginas.asp?id=41320>

Tarjeta Naranja SA. (2021). *Memoria 2020*. Obtenido de [https://assets.ctfassets.net/yxlyq25byinna/4rXs3dZkgbArgW0oQoVhZd/2eae1a6479a079fad73de48cc38e23c5/TN\\_EEFF\\_\\_IA\\_\\_ICF\\_31.12.2020.pdf](https://assets.ctfassets.net/yxlyq25byinna/4rXs3dZkgbArgW0oQoVhZd/2eae1a6479a079fad73de48cc38e23c5/TN_EEFF__IA__ICF_31.12.2020.pdf)

Tarjeta Taranja SA. (2021). *Estados Financieros*.

TN. (16 de 9 de 2021). Las frases más fuertes de la carta de Cristina Kirchner. *TN.com.ar*. Obtenido de <https://tn.com.ar/politica/2021/09/16/las-frases-mas-fuertes-de-la-carta-de-cristina-kirchner/>

Uría, L. (21 de 04 de 2021). Pandemia y grieta en Argentina. *dw.com*. Obtenido de <https://www.dw.com/es/pandemia-y-grieta-en-argentina/a-57277731>

Velasco Correa, J. S. (3 de 8 de 2017). ANÁLISIS DEL ÍNDICE DE MOROSIDAD Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD GRANDES UBICADOS EN LA PROVINCIA. 75-85. Obtenido de <https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/2636/1/ANALISIS%20DEL%20INDICE>

%20DE%20MOROSIDAD%20Y%20SU%20IMPACTO%20EN%20LA%20RENTABILIDAD%20EN%20LOS%20BANCOS%20PRIVADOS%20EN%20IMBABU.pdf

Vélez Caicedo, & Medina . (2017). 47-51. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/39052/1/PROPUESTA%20DE%20MEJORA%20PARA%20REDUCIR%20LA%20MOROSIDAD.pdf>

Vía Escalera, J. P. (2016). *Estrategias de marketing a través de la matriz de*. Obtenido de [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/5750/Via\\_ep.pdf?sequence=1](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/5750/Via_ep.pdf?sequence=1)

## **Anexos:**

Anexo N° 1 – Análisis del Macro Entorno – Pestel – Factor Social.

“Se desacelera el consumo con tarjetas de crédito: los motivos detrás de la caída.

Los bancos prefieren la cautela a la hora de ampliar los límites, a lo que se suma el impuesto a los sellos que comienza a regir en CABA y otras provincias del País.

En el primer mes del año, las operaciones a través de tarjetas de crédito, registraron un saldo de \$ 930.732 millones, lo que representa una suba de 2% respecto al cierre del mes pasado y unos \$ 17.848 millones por encima de diciembre marcando una desaceleración en lo que respecta al uso y compras financiadas.”

"A partir de enero comenzó a regir el impuesto a los sellos para los consumos con tarjeta de crédito en CABA, lo que podría estar afectando a estas operaciones", precisó Guillermo Barbero, socio de First Capital Group.

Señaló que luego de un último trimestre del año 2020 marcado por una fuerte aceleración de los consumos, se habría encontrado un techo en la actividad: "Los bancos se muestran cautelosos a la hora de ampliar los límites de crédito debido a los efectos negativos de la pandemia sobre la situación financiera de los usuarios en general." Fuente extraída (El Cronista, 2021).

Anexo N° 2 – Análisis del Macro Entorno – Pestel – Factor Social.

“6/05/2021. Ampliación de \$2.000 millones en la línea de créditos a tasa 0% para PyMEs, monotributistas y autónomos del sector turístico: Con el objetivo de continuar reforzando la asistencia hacia aquellos sectores que han visto afectadas sus actividades por la pandemia, el Ministerio de Desarrollo Productivo anunció una ampliación de \$2.000 millones en la línea de créditos a tasa 0% para PyMEs, monotributistas y autónomos del sector turístico.

El financiamiento llegará así a los \$6.000 millones y estará vigente hasta el próximo 30 de junio. Los créditos están destinados a capital de trabajo y tendrán un plazo de dos años, durante el primero de los cuales la tasa es del 0%, subsidiada por el Fondo Nacional de Desarrollo Productivo (FONDEP). Durante los 12 meses subsiguientes la tasa será del 18% y desde el Fondo de Garantías Argentino (FOGAR) se otorgan los avales por el 100% de cada préstamo. Además, tendrán un año de gracia para comenzar a pagarlos.” Fuente extraída (Portal oficial del Estado argentino, 2021).

Anexo N° 3 – Análisis del Macro Entorno – Pestel – Análisis tecnológico.

“Las entidades están re imaginando sus modelos comerciales para ofrecer un nuevo valor en la economía digital. Además, deben enfocarse en el resultado deseado del cliente, no sólo en la transacción financiera. Para ello, pueden aprovechar la explosión de información para convertir el big data en datos relevantes para mejorar la experiencia del cliente, retenerlo y enriquecer la relación.

Actualmente, en el mercado local hay soluciones que analizan datos para el área de riesgo, para bajar la morosidad, para prevenir fraude, para administrar los recursos de los bancos y de monitoreo, entre otras.” Fuente extraída (NBS bancos y seguros, 2018).

#### Anexo N° 4 - Análisis del Macro Entorno – Pestel – Análisis tecnológico.

“El BCRA emitió un comunicado informando que las entidades financieras y los prestadores de sistemas de pagos deberán generar en 60 días un código QR que identifique a las cuentas de sus clientes comerciales. El objetivo es que puedan recibir en forma simple y rápida transferencias inmediatas o pagos con transferencias.

Las cuentas corrientes en entidades financieras y las cuentas de pago de los PSP, cuyos titulares sean personas jurídicas, deberán ser identificadas ahora también por un código QR. Cabe recordar que, hasta el momento, tenían como códigos de identificación un número de CBU/CVU y un Alias. De esta forma, los usuarios de billeteras virtuales podrán leer el código QR desde su aplicación y realizar transferencias o pagos en forma virtual, las que se enmarcan en el sistema de Transferencias 3.0.

Desde el ente monetario aseguraron que este medio de pago se equipara al uso de efectivo. Asimismo, da un nuevo impulso para generar mecanismos de pagos minoristas eficientes, abiertos, innovadores y de alcance universal, que permitan la expansión acelerada de los pagos digitales frente al efectivo. De acuerdo con el comunicado, los pagos por transferencias permiten a los clientes evitar el uso de efectivo o plásticos” Fuente extraída (Perfil, 2021).

#### Anexo N° 5 - Análisis del Macro Entorno – Pestel - Análisis Legal.

La Ley N° 27.555 se creó el Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo con el objeto de establecer los presupuestos legales mínimos para la regulación de la modalidad de Teletrabajo en aquellas actividades que, por su naturaleza y particulares características, lo permitan.

Por ello, se resuelve mediante el ARTÍCULO 1°.- Establéese que, a partir del inicio de

la vigencia de la Ley N° 27.555 y mientras se mantengan las restricciones y/o recomendaciones sanitarias dictadas por las autoridades nacionales, provinciales o locales, la circunstancia de que los trabajadores y las trabajadoras se vean impedidos de cumplir con el deber de asistencia al lugar de trabajo y realicen las tareas en su domicilio en función de lo dispuesto por el Decreto N° 260 del 12 de marzo de 2020, sus modificatorios y complementarios, y la Resolución del MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL N° 207 del 17 de marzo de 2020 y sus modificatorias, o de las medidas que el empleador hubiera decidido implementar en forma preventiva para minimizar los riesgos de contagio, no podrá ser considerada como sustitutiva del acuerdo escrito que exige el artículo 7° del Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo como expresión de voluntad de las partes (Nacion, 2021).

Anexo N° 6 – Análisis del Microentorno – 5 Fuerzas de Porter - Rivalidad existente entre empresas:

“Los resultados del Estudio del Mercado de Tarjetas de Crédito no-bancarias en Argentina 2018 muestran que de los más de 100 emisores no bancarios que operan el mercado local, una cantidad importante corresponde a pequeñas entidades con presencia regional en distritos diferentes a Buenos Aires y que operan cada uno con menos de 10.000 clientes. Paralelamente, son los grandes competidores (entidades como TARJETA NARANJA, AMERICAN EXPRESS, CENCOSUD, CMR FALABELLA, COTO, CREDIMAS, FAVACARD o TARSHOP por citar algunos) quienes concentran en forma agregada más del 70% del negocio” (Banca y Seguros América Latina, 2018).

Anexo N° 7 – Análisis del Microentorno – 5 Fuerzas de Porter - Poder de negociación de los proveedores:

Además, el juez Pablo Tejada, de Lomas de Zamora, aseguró la continuidad de las operaciones y los puestos de trabajo hasta que aparezca un comprador. La compañía tiene una deuda total de unos \$8.000 millones

"Se preservará en todo instancia el objetivo de asegurar el mantenimiento de las prestaciones y servicios que se vienen brindando sin mella alguna para nuestros clientes y/o proveedores, manteniendo las fuentes de trabajo y se sostiene por completo la excelencia en el cumplimiento de los servicios, la cual nos ha caracterizado desde hace más de 60 años", dijo, por su parte, la gerencia de RRHH de la empresa en un comunicado (infobae, Abril de 2019)

Anexo N° 8 - Análisis del Microentorno – 5 Fuerzas de Porter - Poder de negociación con los clientes:

Algunos realizan sus consumos con un solo plástico correspondiente al banco donde tienen su cuenta de ahorro o a la entidad bancaria que más utilizan, mientras que otros cargan en su cartera o billetera más de tres tarjetas de diferentes entidades.

"Hay que revisar si es eficiente tener tres o cuatro tarjetas de crédito a la vez. Hoy, las promociones y descuentos no se dan tanto por días, sino por fechas particulares. Por ejemplo, para este Día del Padre hubo descuentos del 30% o 40% en pagos con algunas tarjetas de crédito", señala Damián Di Pace, director de la consultora Focus Market (cronista, 2021).

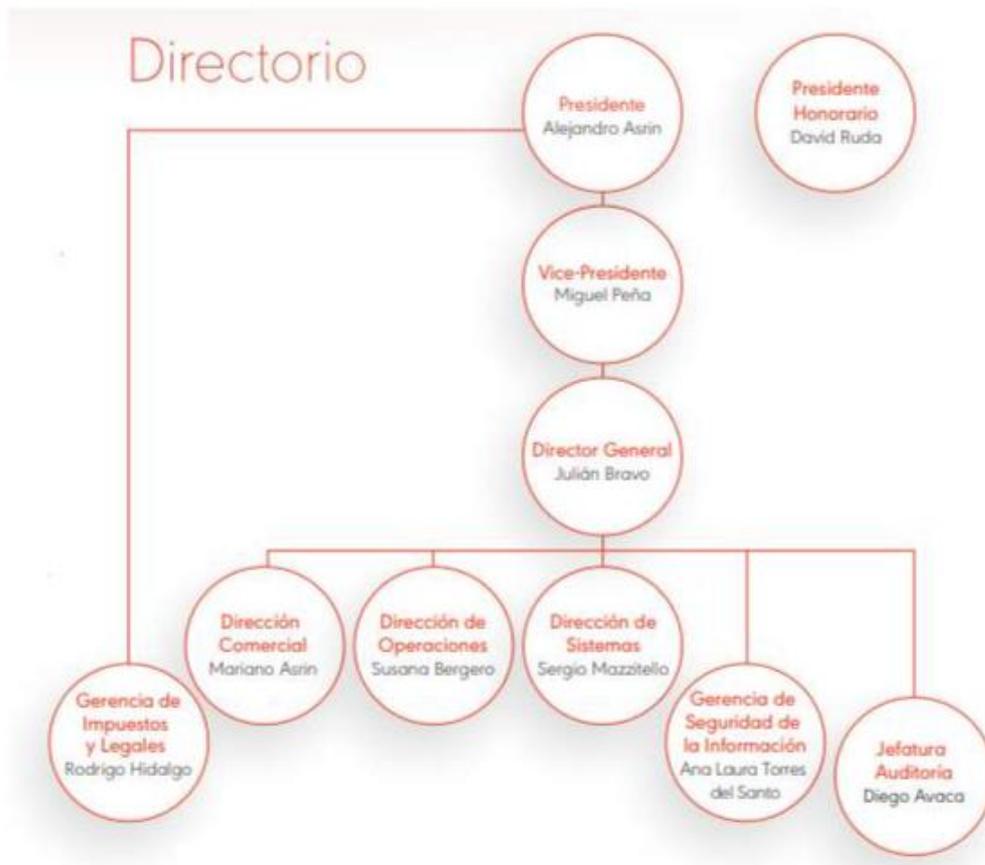
Anexo N° 9 - Análisis del Microentorno – 5 Fuerzas de Porter - Amenaza de productos o servicios sustitutos:

Tarjeta, préstamos o efectivo: cuáles son las mejores opciones de pago que tienen los consumidores. Las compras en cuotas, especialmente través del Ahora 12, son predominantes. Qué sucede con los créditos personales. Pequeños comercios suelen ofrecer descuentos si se abona al contado y recargos si es a plazo. Hoy, los plásticos representan el 65% del total de financiamiento bancario y los créditos personales el 35%, cuando hasta mediados del año pasado la relación era 50/50.

Los préstamos personales están prácticamente estancados desde junio de 2019, en base a la información del BCRA sobre el Sistema Financiero Argentino. Las tasas de interés estaban en niveles altísimos y hoy si bien bajaron, se ubican por encima de las expectativas de inflación (Natalia, 2020).

Anexo N° 11 - Estructura Organizacional:

*Ilustración 8 - Anexo 11 - Estructura Organizacional*



Fuente extraída de: (Naranja, 2018).

Anexo N° 12 (Plan de Acción N°1)

Fuente extraída: PDF enviado por correo electrónico por parte de Nataly Gerfano.

Diseño de publicidad en redes sociales para captar nuevos clientes

Para el presupuesto de Marketing se toma como base para el cálculo \$ 58.000 por mes, aprovechando la promoción por plazo de contratación según imagen adjunta.

Presupuesto x meses de proyecto =

$$\$58.000 \times 18 = 1.044.000$$

Ilustración 9 - Anexo12 - Propuesta de Marketing

## EL PRESUPUESTO INCLUYE

### INSTAGRAM Y FACEBOOK

<p><b>01</b> Optimización de bio</p> <p><b>02</b> Estrategia de Historias y de historias destacadas</p> <p><b>03</b> Análisis de competencia</p> <p><b>04</b> Diseño del Feed</p>	<p><b>05</b> Diseño e ideas de 88 historias mensuales + Publicación (4 x día)</p> <p><b>06</b> Diseño e ideas de 12 post mensuales + 12 copys + Publicación (3 x semana)</p> <p><b>07</b> Reporte trimestral + reunión por zoom para retroalimentación y feedback</p> <p><b>08</b> 3 campañas publicitarias por mes</p>
---	---

TOTAL MENSUAL \$82.000

→

**PROMO**  
CONTRATANDO 3 MESES  
\$58.000 X MES

SPECIAL OFFER

---

## PROPUESTA DE MARKETING

- Tal como lo conversamos el objetivo propuesto sería incrementar el número de clientes nuevos y fidelizar a los clientes actuales.
- Para ello se propone una mayor interacción y presencia online a travez de instagram y facebook. Generando contenido de interés del buyer persona para fidelizar al cliente actual y atraer de manera orgánica a nuevos clientes.
- Para llegar a más clientes nuevos se van a realizar 3 campañas publicitarias en ambas redes de manera mensual. 1 para generar tráfico, 1 para generar interacción y otra para generar conversión.
- De esta manera se espera incrementar el número de seguidores en un 15 % y un 10 % en conversión en el próximo trimestre.

---

## CONTACTAME

- 📍 De Argentina para el mundo.
- 📞 +549 11 6837 5295
- in /nataly-luna
- 📷 @lunatymarketing



Nataly Gerfano

Fuente extraída de: PDF enviado por correo electrónico por parte de Nataly Gerfano

### Anexo N° 13 (Plan de Acción N°1)

Se asignan Hs personal de marketing para relevar dicha información, más allá que poseen su sueldo y recursos dentro de la organización, se toma como base 1 HS diaria por dos empleados del área, con el fin de relevar los datos, conformar el embudo de prospectos y trackearlos en el sistema.

Se toma como base sueldos informados por distintas empresas de la misma industria, tomando para el caso el del mismo grupo financiero Banco Galicia y aplicando un promedio \$129.500

Cálculo de Hs Hombre = Sueldo / Cantidad de HS. Jornada laboral / Cantidad. de días  
Jornada laboral

$129.500/160= 809,38$  hora normal

$809,38 \times 20 \text{ HS.} \times 2 \text{ empleados} = 32.375$

$32.375 \times 18 \text{ meses} = 582.750$

### Ilustración 10- Anexo 7- Sueldo Analista Marketing

	<b>Ualá</b> Analista De Marketing - Por mes	Sobre \$142 K - \$153 K	
4.6 ★	2 sueldos <a href="#">Ver 3 sueldos de todas las ubicaciones</a>		\$142 K \$153 K
	<b>Ruhrpumpen</b> Analista De Marketing - Por mes	Sobre \$86 K - \$94 K	
3.5 ★	2 sueldos <a href="#">Ver 2 sueldos de todas las ubicaciones</a>		\$86 K \$94 K
	<b>La Anónima</b> Analista De Marketing - Por mes	Sobre \$12 K - \$105 K	
4.3 ★	2 sueldos <a href="#">Ver 2 sueldos de todas las ubicaciones</a>		\$12 K \$105 K
	<b>Banco Galicia</b> Analista De Marketing - Por mes	Sobre \$115 K - \$144 K	
4.1 ★	2 sueldos <a href="#">Ver 2 sueldos de todas las ubicaciones</a>		\$115 K \$144 K
	<b>BBVA</b> Analista De Marketing - Por mes	Sobre \$89 K - \$130 K	
3.8 ★	2 sueldos <a href="#">Ver 2 sueldos de todas las ubicaciones</a>		\$89 K \$130 K

Fuente extraída de: (glassdoor, 2021).

Anexo N° 14 (Plan de Acción N°1)

Fuente extraída de: enviado por correo electrónico por el Lic. Joel M. Caprino.

info <info@caprinoconsultores.com>

Mié 20/10/2021 12:20

Para: Usted

CARPETA PRESENTACIÓN-Caprino Consultores 2021.pdf

2 MB

□

Hola Rosana, buenas tardes.

Antes que nada, queremos agradecer su contacto con nosotros.

En el día de hoy, nos llegó una consulta acerca de un programa de fidelización. Intentamos llamarla pero no tuvimos éxito.

Por favor, podría indicarnos un teléfono así la llamamos para conversar más en detalle acerca de lo que estaría necesitando y, ver de qué manera podemos ayudarla.

De todas maneras, adjunto nuestra carpeta de presentación para que tenga de referencia y en función de su pedido a través de nuestra web, una cotización aproximada según sus indicaciones, parten de una base de \$100.000 y un abono mensual de \$ 10.000 para ajustar propuestas. Es necesario ampliar información para poder realizar un presupuesto a medida.

Aguardamos sus comentarios.

Atte.:

Lic. Joel M. Caprino

Director General

(011) 15-6858-0542

Se solicitó asesoramiento a Consultores Caprino, por ser una empresa joven con ideas innovadoras y modernas, a la vanguardia de un mundo tan cambiante y dinámico. Se especializan en soluciones de negocios, optimizando y brindando soluciones globales de Marketing. Con el objetivo de permitan posicionar la empresa, re energizando y potenciándola para lograr ubicarla un paso por delante de sus principales competidores e impulsan nuevos emprendimientos.

Son un grupo de profesionales en diferentes áreas: Especialistas en Marketing, Diseñadores Gráficos, Diseñadores Web, Capacitadores, Counselors, Desarrolladores de Sistemas Informáticos y Especialistas en Desarrollo de Negocios Digitales. Asociados al progreso desde el pensamiento estratégico hacia la implementación.

Se realiza este pedido como complemento de la implementación de marketing digital en redes sociales y por el consiguiente apoyo de dicha consultora perpetuar la ventaja competitiva.

Surge del presupuesto \$100.000, mas abono por meses de duración del proyecto mensual \$ 10.000 (15/1/2022 al 15/7/2023) 18 meses, debiendo realizar una inversión total \$280.000.

## Anexo N° 15 (Plan de Acción N°1)

**Naranja**

## Sueldos en Naranja

Actualizado el 18/10/2021

## Cajero

\$ 98.525/mes Pago total promedio

\$ 98.525/mes Sueldo base

Con base en 6 sueldo(s) Datos de la remuneración

## Analista Sénior

\$ 117.232/mes Pago total promedio

\$ 110.266/mes Sueldo base

\$ 8.850/mes Pago adicional

Con base en 4 sueldo(s) Datos de la remuneración

## Promotor De Local Funcional

\$ 90.231/mes Pago total promedio

\$ 90.230/mes Sueldo base

\$ 0/mes Pago adicional

Con base en 4 sueldo(s) Datos de la remuneración

Fuente extraída de: (glassdoor, 2021).

## Ilustración 11 - Anexo 15 - Cálculo de Recibo de Sueldo

<b>Resultado</b>	
Sueldo Bruto Mensual	\$90.231,00
Aporte Jubilación	\$9.925,41
Aporte INSSJPJ	\$2.706,93
Obra Social	\$2.706,93
Sindicato	\$2.706,93
Sueldo neto mensual (estimado)	\$72184,80

Fuente: Elaboración propia.

Se presupuesta la capacitación del sector comercial de las sucursales, dotación de 2 personas por sucursal, por 238 sucursales, totalizando incluir en la capacitación 476 empleados.

Se proyecta pagar a los mismos 1 HS. Extra diaria por el transcurso de 1 mes.

Calculo Sueldo Bruto /cantidad de HS. trabajadas al mes x HS. Extras (1,25)=

$90231/160 \times 20 \times 1,25 = \$14.098,60$  valor al mes a pagar por hora extras por empleado.

$14.098,60 \times 476 = 6.710.933,60$

Anexo N° 16 (Plan de Acción N°1)

Fuente extraída cita en anexo 15, los recursos son propios de la institución, con el fin de poder dar un costo al proceso se toman en cuenta HS de los colaboradores comerciales, visto es el foco del objetivo la gestión se asignan 3 HS diarias a dicha tarea.

Total de empleados comerciales 476

Sueldo /160HSx total de HS. x cantidad de días=

$90231/160 \times 3 \times 20 = 33.836,63 \times 476 = 16.106.233,50$ .

Anexo N° 17 (Plan de Acción N°1)

#### Ilustración 12 - Anexo 17 - Sueldo Jerárquico

<b>Oficial De Empresas</b>			
<b>\$ 172.133/mes</b> Pago total promedio	<b>\$ 149.685/mes</b> Sueldo base	<b>\$ 14.225/mes</b> Pago adicional	<b>Datos de la remuneración</b> Con base en 13 sueldo(s) >
<a href="#">Ver sueldos en todas las ubicaciones</a>			
<b>Gerente</b>			
<b>\$ 321.660/mes</b> Pago total promedio	<b>\$ 306.934/mes</b> Sueldo base	<b>\$ 33.193/mes</b> Pago adicional	<b>Datos de la remuneración</b> Con base en 12 sueldo(s) >
<a href="#">Ver sueldos en todas las ubicaciones</a>			

Fuente extraída de: (glassdoor, 2021).

Se toma base sueldo publicado Gerente \$306.934

Se considera en la junta dos sueldos de la misma jerarquía para el cálculo por media jornada de trabajo la duración para la realización de lo planificado.

Sueldo /160HSx total de HS. x cantidad de días=

$306934/160 \times 4 \times 1 = 7.673,35$

$7.673,35 \times 2 \text{ recursos} = 15.346,70.$

Anexo N° 18 (Plan de Acción N°1)

Se toma para el cálculo misma fuente citada en anexo N° 13

Se calcula para la actividad jornada completa de los recursos.

Sueldo /160HSx total de HS. x cantidad de días=

$129.500/160 \times 8 \times 1 = 6475 \times 1 \text{ recursos} = 6475$

Anexo N° 19 (Plan de Acción N°1)

Se toma base salario cargo jerárquico, fuente extraída citada en anexo N° 17

Se calcula para la actividad jornada completa por recurso recursos.

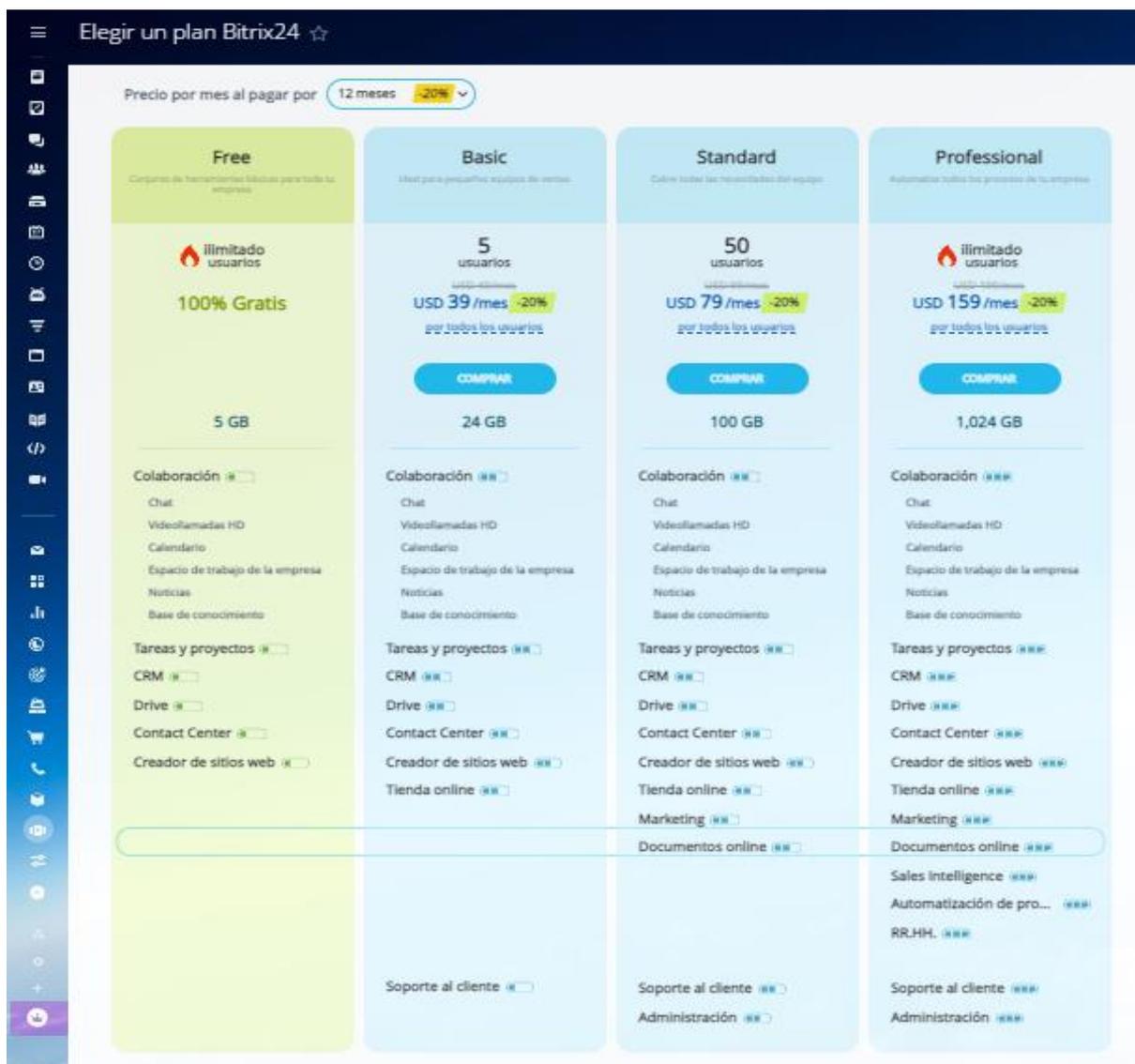
Sueldo /160HSx total de HS. x cantidad de días=

$306934/160 \times 8 \times 1 = 15.346,70 \times 2 \text{ recursos} = 30.693,40$

Anexo N° 20 (Plan de Acción N°2)

Se adjunta presupuesto de la empresa Bitrix24 para la contratación de un sistema CMR, posee 4 planes acorde a cada necesidad de usuarios, pretendiendo para el presupuesto el plan profesional visto la cantidad de usuarios y los servicios del plan que cumple con los requerimientos para la implementación.

Ilustración 13 - Anexo 20 - Plan Suscripción



Fuente extraída de: (Britix24, 2021).

Abono mensual U\$S 159, requiriendo una suscripción por 13 meses equivale U\$S 2067. Significando al momento del presupuesto por cotización oficial del dólar solidario a la fecha equivale U\$S 1 a \$187,75 (El Cronista, Finanzas y Mercados, 2021).

Total de inversión \$ 388.079,25

Anexo N° 21 (Plan de Acción N°2)

Se referencia para el cálculo salario jerárquico la fuente citada en anexo N° 17

Se calcula para la actividad jornada completa por recurso recursos.

Sueldo /160HSx total de HS. x cantidad de días=  
306934/160x8x15=230.200, 50 x 1 recursos= 230.200, 50

Anexo N° 22 (Plan de Acción N°2)

Fuente extraída: enviado por correo electrónico por parte de Dr. Alejandro Felipuzzi.

Alejandro Rene Felipuzzi <alefeli\_5@hotmail.com>

Jue 21/10/2021 09:31

Para: Usted

En el caso los honorarios se pactan con el cliente, tenemos un marco legal que es la Ley de aranceles Ley 7046.

Su cálculo se basa en el monto del contrato, plazo de duración, respectivos beneficios para las partes, exigencias contractuales que incluyan cauciones u otras garantías etc.

La modalidad de alianzas para ampliar beneficios a una de las entidades (Tarjeta Naranja) que va a lograr la utilización de sus servicios financieros y de la empresa que va a vender más, los hace responsables a ambos de los honorarios que importen la asistencia y confección de los contratos de alianza, de todas formas quién lo paga puede ser acordado.

Tal vez te oriente con esto.

En función de dicha respuesta y no teniendo un monto para informar específico por contrato, visto el beneficio monetario se verá reflejado en ambos por la conformación de la alianza. Por lo cual se establece para el presupuesto pagar un canon mensual por 5 asesorías para poder llevar adelante el proyecto según las formas de la ley.

Para acordar el mismo, se adecua al valor del Jus actual, el cual se adjunta a continuación, para el correcto cálculo.

El valor del "Jus arancelario decreto-ley 8904/77", correspondiente a las regulaciones de honorarios devengados durante la vigencia de la Ley Arancelaria anterior, en la suma conforme art. 9 de la ley 14.967: – Con vigencia desde el 1° de septiembre de 2021 en la suma de \$ 3.127; – A partir del 1° octubre 2021 en la suma de \$ 3.267 (SCBA, 2021).

Tomando como base el arancel de \$ 3.267 y estableciendo un canon mensual por la duración del proyecto de 5 consultas mensuales, se calcula un abono por \$16.335, por el plazo de 23 meses totalizando \$ 375.705

### Anexo N° 23 (Plan de Acción N°2)

Se toma de base presupuesto extraído de cita en anexo N°12, sobre asesoramiento marketing para aplicar a dicho mercado meta estrategias de fidelización con promociones personalizadas, a través de redes sociales, siendo dicho trabajo requerido por un mes se considera \$89.000 según presupuesto.

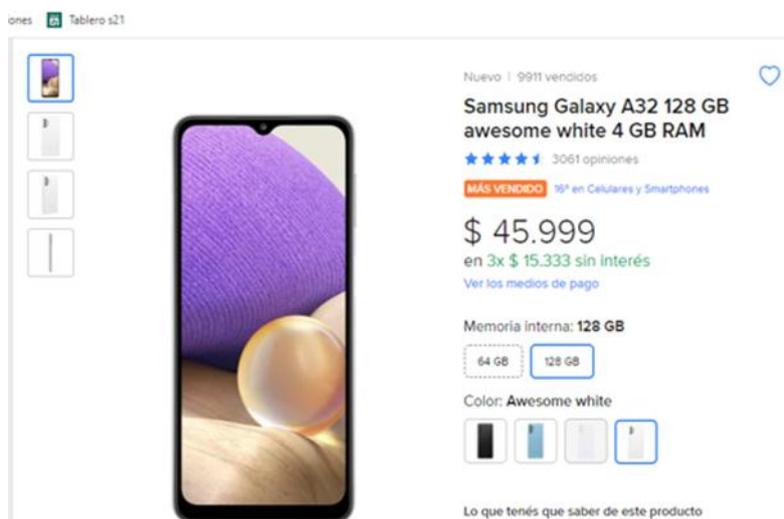
### Anexo N° 24 (Plan de Acción N°2)

Teniendo como base sueldo extraído citado en Anexo N° 15. Se proyectan HS. Extras para el plan de acción N°2, se solicita como mínimo una capacitación del 80% del personal. Siendo la cantidad de empleados 3400, el 80% representa 2720, a quienes se le proyecta pagar 1 hs extra por día durante el mes de marzo para lograr su capacitación pudiendo generar habilidades y uso del sistema que mejore la fidelización de los clientes.

$90231/160 \times 20 \times 1,25 = \$14.098,60$  (Según anexo N° 15) por 2720 la cantidad de empleados da un valor de \$ 38.348.192

### Anexo N° 25 (Plan de Acción N°2)

Ilustración 14 - Anexo 25 – Celular



Fuente extraída de: (Mercado Libre, 2021)

Con el objetivo de incrementar la contactabilidad y cercanía de la cartera de clientes, mejorando su satisfacción y fidelización se solicita incorporar en el ámbito comercial de las sucursales telefonía celular. En contacto con Estela Albiaque, quien trabaja en sucursal de Tarjeta Naranja en Concepción del Uruguay, manifestó que ellos no poseen contactabilidad

desde las sucursales, que esto se realiza a través del call center. Si bien está centralizado hoy en un área la gestión, se propone compartir desde las sucursales, lo que lo hará más personalizado el contacto ya que el cliente identifica con quien habla y genera una mejor relación.

Se requieren de 2 equipos por sucursal para el área comercial, debiendo adquirirse 476 por el valor presupuesto de \$ 45.999 equivale a una inversión de \$ 21.895.524

#### Anexo N° 26 (Plan de Acción N°2)

##### *Ilustración 15 - Anexo 26 - Plan Abono Movistar*



Fuente extraída de: (Movistar, 2021)

Se requiere una línea por equipo, \$ 994 según presupuesto adjunto, visto anexo 25 son 476 equipos necesarios, para los cuales se establece un abono mensual \$473.144 por la duración del proyecto de 01/3/2022 hasta el 31/12/2024, correspondiendo 22 meses.

Inversión total \$10.409.168.

#### Anexo N° 27 (Plan de Acción N°2)

Presupuesto extraído de cita en Anexo N° 17

Se calcula para la actividad jornada completa del recurso.

Sueldo /160HSx total de HS. x cantidad de días=

$306934/160 \times 8 \times 1 = 15.346,70$

Por la cantidad de recursos requeridos 2= 30.693,40

Anexo N° 28 (Plan de Acción N°2)

Se considera valor \$30.693,40. Según cálculo realizado y citado en anexo N° 27, visto misma categoría jerárquica y 2 recursos.

Anexo N° 29 (Plan de Acción N°2)

Se considera valor \$30.693,40, por ser mismo criterio según cálculo realizado y citado en anexo N° 27.

Anexo N° 30 (Plan de Acción N°3).

Tomando como base el salario citado del anexo N° 15, los recursos son propios de la institución, con el fin de poder dar un costo al proceso se toman en cuenta HS del colaborador del Área de recupero, visto es el foco del objetivo la gestión se asignan la jornada completa de HS diarias a dicha tarea por el plazo de 15 días.

Sueldo /160HS x total de HS. x cantidad de días=  
 $90231/160 \times 8 \times 15 = 67.673,25.$

Anexo N° 31 (Plan de Acción N°3)

Se toma base cálculo 2 recursos, Analista Sr. Recupero misma ingreso determinado por jornada citado en Anexo N° 15 y Gerente del Área referenciado en Anexo N° 17 por 4 días según planificación.

$117.232/160 \times 8 \times 4 = 23.446,40$   
 $306.934/160 \times 8 \times 4 = 61.386,40$   
 Total: 84.833,20.

Anexo N° 32 (Plan de Acción N°3)

La coordinación se vuelve fundamental para generar la comunicación e integración entre los distintos equipos y áreas de la empresa, un trabajo unificado sobre el uso de los canales digitales para los clientes en mora, mediante un asesoramiento de cómo realizar el proceso de autogestión que beneficie en reducir la mora es imprescindible, para lo cual se requiere capacitación.

Se solicita efectuar un plan de capacitación del personal intensivo en el lapso de 10 días, requiriendo a todo el personal comercial de la empresa, en dos encuentros de 2 Hs cada uno en dicho periodo de tiempo, fuera del horario de atención al público para no interferir con la atención de la sucursal y puedan conectarse todos los empleados.

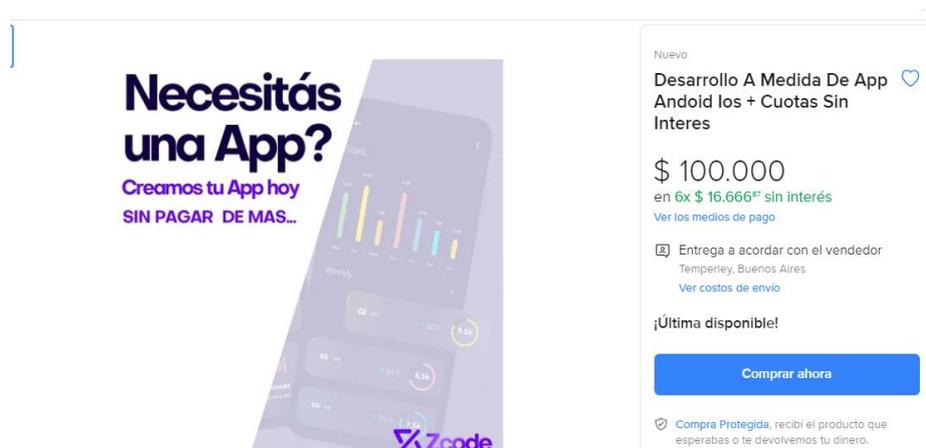
Teniendo en cuenta el salario de referencia en anexo 14, se calcula el valor de 4 Hs extras requeridas en la capacitación por empleado.

Calculo Sueldo Bruto /cantidad de HS. trabajadas al mes x HS. Extras =  
 $90231/160 \times 4 \times 1,25 = 2819,72$

Cantidad de empleados Comerciales x valor de Hs extras=  
 $476 \times 2819,72 = 1.342.186,13$ .

Anexo N° 33 (Plan de Acción N°3)

*Ilustración 16 - Anexo 33- App Zoode*



Fuente extraída de: (Mercado Libre, 2021)

Implementación de mejoras a la APP, para lograr la gestión de cobranzas inteligentes.  
 Con el objetivo de

Logar simplificar la gestión diaria, aumentar la contactividad y planificación.

Automatizar acciones de cobranzas.

Reporte de indicadores en tiempo real que permite realizar seguimiento y mejoras.

Presupuesto: \$100.000 por mes como alícuota del sistema y mantenimiento.

Total: 2.900.000

Anexo N° 34 (Plan de Acción N°3)

*Ilustración 17 - Sueldo Ingeniero en Sistemas*

**Sueldos en Argentina**

Ubicación:   o Encuentra un empleador específico:

Empresa	Sueldo base promedio
 <b>Google</b> Ingeniero En Sistemas Computacionales - Por mes 4.5 ★ 2 sueldos Ver 2 sueldos de todas las ubicaciones	Sobre \$136 K
 <b>Mercado Libre</b> Ingeniero En Sistemas Computacionales - Por mes 4.5 ★ 1 sueldos Ver 1 sueldos de todas las ubicaciones	Sobre \$77 K - \$
 <b>Prosegur</b> Ingeniero En Sistemas Computacionales - Por mes 3.8 ★ 1 sueldos Ver 1 sueldos de todas las ubicaciones	Sobre \$117 K
 <b>Cablevision (Argentina)</b> Ingeniero En Sistemas Computacionales - Por mes 3.7 ★ 1 sueldos Ver 1 sueldos de todas las ubicaciones	Sobre \$179 K

Fuente extraída de: (Glassdoor, 2021)

Para llevar a cabo el monitoreo, implementación y sus ajustes del sistemas se debe contratar un Ingeniero en Sistemas. Debiendo abonar un salario mensual de \$ 127.000, base de cálculo promedio de los sueldo publicados por Glassdoor.

Total por los 29 meses según análisis en anexo 33 \$ 3.683.000

Anexo N° 35 (Plan de Acción N°3)

Se toma para el cálculo de HS. Fuente citada en Anexo 17 acorde a la jerarquía Tomando la jornada del mismo completa \$15.346,70.

Anexo N° 36 (Plan de Acción N°3)

Se toma para el cálculo de HS. Fuente citada en Anexo 17 acorde a la jerarquía Tomando la jornada del mismo 15.346,70 por dos jornadas \$ 30.693,40.

## Anexo N° 37 (Estado Contable)

## Ilustración 18 - Estados Contables

		31.12.2020	31.12.2019
	Notas	En miles de pesos	
Ingresos por servicios	6	20.708.647	22.965.780
Egresos directos por servicios	7	(3.407.363)	(2.693.258)
<b>Ingresos netos por servicios</b>		<b>17.301.284</b>	<b>20.272.522</b>
Ingresos por financiación	8	22.480.639	27.913.861
Egresos por financiación	9	(5.080.763)	(13.168.088)
<b>Ingresos netos por financiación</b>		<b>17.399.876</b>	<b>14.745.773</b>
Resultado neto por inversiones transitorias	10	2.434.056	3.615.002
<b>Total de ingresos operativos</b>		<b>37.135.216</b>	<b>38.633.297</b>
Cargos por incobrabilidad	11	(4.442.969)	(6.655.399)
<b>Total de ingresos operativos netos del cargo por incobrabilidad</b>		<b>32.692.247</b>	<b>31.977.898</b>
Gastos de personal	12	(7.686.171)	(7.482.947)
Impuestos y tasas	13	(5.260.013)	(5.556.059)
Gastos de publicidad	14	(607.847)	(868.527)
Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles	15	(1.809.235)	(1.542.666)
Otros egresos operativos	16	(6.877.452)	(7.350.375)
<b>Total egresos operativos</b>		<b>(22.240.718)</b>	<b>(22.800.574)</b>
<b>Resultado neto antes de inversiones en asociadas y otras sociedades</b>		<b>10.451.529</b>	<b>9.177.324</b>
Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades	17	(26.393)	(12.568)
Resultado por exposición al cambio del poder adquisitivo de la moneda		(5.151.386)	(6.681.946)
<b>Resultado antes del impuesto a las ganancias</b>		<b>5.273.750</b>	<b>2.482.810</b>
Impuesto a las ganancias	18	(1.957.768)	(625.334)
<b>Resultado neto del ejercicio</b>		<b>3.315.982</b>	<b>1.857.476</b>
<b>Resultado por acción</b>			
Utilidad básica y diluida por acción		1.174,21	657,75

Fuente extraída de: (Tarjeta Taranja SA, 2021)

## Anexo N° 38 (Premisas)

## Ilustración 19 - Premisas

Premisas generales:	
1. El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años, se toma el de base 2020 por la inflación del 2021	
2. Al aumentar los ingresos el costo de ventas aumentará a la misma tasa de inflación	
3. Al aumentar los ingresos los gastos aumentarán mismo criterio de inflación	
4. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla 1)	
5. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA	
6. Se toma como referencia los estados financieros del año 2020	
Premisas de Planes de Acción	
Los costos operativos se consideran dentro de la partida "Otros costos"	
Los costos de Incobrabilidad están contenidos dentro de la partida " otros egresos"	

Objetivo general: Aumentar la rentabilidad un 7% más para 2024
Plan de Acción 1: Aumentar los ingresos por ventas un 15% para 2023
Los ingresos aumentan a una razón del 5% anual para el Plan 1
Plan de Acción 3: Disminuir los costos de incobrabilidad en un 5% para el 2024
Los costos operativos disminuyen a una razón del 1,66% anual

Ingresos 2020	\$ 43.189.286.000,00
Costo 2020	\$ 3.407.363.000,00
Otros costos	\$ 6.877.452.000,00
Gastos Administrativos	\$ 7.686.171.000,00
Gastos de Comercialización	\$ 607.847.000,00
Gastos Financieros	\$ 5.080.763.000,00
Otros Egresos	\$ 4.442.969.000,00

	2021		2022		2023		2024	
Tabla 1: Inflación (REM)	53%	1,53	42%	1,42	36%	1,36	30%	1,30

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia LELIQ	38%

Fuente: Elaboración propia.

Tasa de inflación tomada periodo 2021 52,5%, se consideró 53 según tabla de Excel de dos dígitos (Muscatelli, 2021).

Inflación REM periodo 2022 42% y 2023 36% (BCRA, 2021)

Se consideró para el periodo 2024 manteniendo la tendencia de reducción de 6 puntos y se consideró el 30% visto no está estimada.

## Anexo N° 39 (Honorarios Administrador)

*Ilustración 20 - Calculo honorarios Administrador*

SEGUNDA OPCION PARA EL CALCULO DEL VALOR DEL MERCU SOBRE BASE MOVIL DE ACUERDO AL SALARIO BASICO.	
UNIDAD DE MEDIDA	
LA UNIDAD DE MEDIDA SE ESTABLECE SEGÚN EL VALOR HORA DEL PROFESIONAL	
UNA REMUNERACION ETICA PARA EL PROFESIONAL, CONSIDERANDO LOS COSTOS OPERATIVOS, SERÍA COHERENTE ESTABLECERLOS EN 5 VECES EL IMPORTE REMUNERATIVO DEL SINDICATO DE EMPLEADOS DE COMERCIO.	
Basico Remunerativo:	\$ 57.479,50 Categoría Administrativo F
	5
Ingresos Mensuales	287.397,50
<b>Ingresos Anuales</b>	<b>3.448.770,00</b>
Horas de trabajo	50
Cantidad de semanas	52
<b>Cant. Horas al año</b>	<b>2600</b>
POR LO TANTO PARA ALCANZAR UNA REMUNERACION DE ESE NIVEL LA HORA DEBERIA VALER	
	1326

basico remunerativo categoria Administrativo F inicial

abr-20	38569,83	anterior base calculo honorarios minimos sugeridos
abr-21	57479,5	
<b>VARIACION SALARIAL abr-21/abr-20</b>	<b>49,03%</b>	

Fuente: (Consejo de Profesionales de Ciencias Economicas, 2021)

Se consideró anualmente cobrar para la realización del presente proyecto, en concepto de honorarios profesionales \$ 3.448.770, según remuneración ética para el profesional anual informada por el Consejo de Ciencias Económicas de Entre Ríos. Actualizando para el cálculo de los años 2022-2024 según índice de inflación considerados en anexo 38.