

# Trabajo Final de Grado de Licenciatura en Administración

## Planificación estratégica: Basada en un Fondo Común de Inversión para Tarjeta Naranja



Nombre y apellido: Moran, Juan Pablo

DNI: 41.879.109

Legajo: VADM15747

Carrera: Licenciatura en Administración

Línea temática estratégica: Planificación estratégica

Profesor Director TFG: Dr. Vittar Carlos

## **Agradecimientos**

Solamente quiero agradecerles a mis padres que siempre me han brindado su apoyo incondicional para poder cumplir todos mis objetivos personales y académicos. Ellos son los que con su cariño y esfuerzo me han impulsado siempre a perseguir mis metas y nunca abandonarlas frente a las adversidades. También son quienes me han brindado la ayuda y el soporte, tanto material como sentimental para poder concentrarme en los estudios y nunca bajar los brazos. Por hacerme entender que todo esfuerzo tiene su recompensa, los aprecio y admiro con todo mí ser.

## **Resumen**

En el siguiente reporte de caso, se tendrá como eje central a la organización Tarjeta Naranja S.A. Fundada en la ciudad de Córdoba Capital, al día de hoy cuenta con una amplia variedad de sucursales distribuidas a lo largo del país. El principal rubro de la organización es el sector financiero, dentro de los principales productos que ofrece se encuentran distintas clases de tarjetas de crédito, también anexa servicios de seguros, préstamos, viajes, entretenimiento. A raíz de la pandemia por COVID-19 se aceleró el camino hacia la digitalización, creándose desde el inicio de la pandemia nuevas organizaciones, lo que representaría el 20% del total de empresas en el rubro de fintechs. Dichas organizaciones compiten directamente con Tarjeta Naranja, y sin la necesidad de contar con alguna estructura física, reduciendo así sus costos. Por ello mismo, luego de analizar los entornos de la organización, tanto internos como externos, se propone realizar una Planificación Estratégica, orientada a la app Naranja X, donde a través de la misma los clientes puedan invertir dinero y generar ganancias de manera gratuita y segura. Permitiéndole a la organización afianzar a sus clientes y destacarse ante sus competidores. El objetivo general de dicho proyecto es aumentar la rentabilidad de la organización para fines de 2024. Para lo cual será necesario el cumplimiento de distintos objetivos específicos, haciendo hincapié en atraer nuevos clientes, fidelizar clientes actuales, captar nuevos segmentos y reducir el financiamiento por parte de terceros.

Palabras clave: Planificación – Estrategia – Fidelización – Marketing - Rentabilidad

## **Abstract**

In the following case report, the organization Tarjeta Naranja S.A. will be the central axis. Founded in the city of Córdoba Capital, today it has a wide variety of branches distributed throughout the country. The main item of the organization is the financial sector, among the main products it offers are different kinds of credit cards, it also includes insurance services, loans, travel, and entertainment. As a result of the COVID-19 pandemic, the path towards digitization accelerated, with new organizations being created since the start of the pandemic, which would represent 20% of all companies in the fintechs sector. These organizations compete directly with Tarjeta Naranja, and without the need for any physical structure, thus reducing their costs. For this reason, after analyzing the organization's environments, both internal and external, it is proposed to carry out a Strategic Planning, oriented to the Naranja X app, where through it customers can invest money and generate profits for free and safe. Allowing the organization to strengthen its customers and stand out from its competitors. The general objective of this project is to increase the profitability of the organization by the end of 2024. For this, it will be necessary to fulfill different specific objectives, emphasizing attracting new clients, retaining current clients, capturing new segments and reducing financing by of third parties.

**Keywords:** Planning - Strategy - Loyalty - Marketing - Profitability - Profitability

# Índice

<b>Introducción</b>	1
<b>Análisis de situación</b>	4
<i>Análisis del Macroentorno: PESTEL</i>	4
Factores políticos:	4
Factores económicos:	5
Factores sociales:	6
Factores tecnológicos:	6
Factores ecológicos:	7
Factores legales:	8
<i>Análisis del Microentorno:</i>	9
Modelo de las cinco fuerzas competitivas	9
Rivalidad entre competidores:	9
Amenaza de nuevos competidores:	9
Amenaza de productos sustitutos:	9
Poder de negociación de los proveedores:	10
<i>Poder de negociación de los clientes - consumidores:</i>	10
<i>Análisis interno:</i>	10
Cadena de valor	10
<i>Actividades primarias</i>	11
Operaciones:	11
Logística externa:	11
Marketing:	12
Servicios post-venta:	12
<i>Actividades secundarias o de soporte</i>	12
Infraestructura de la organización:	12
Recursos humanos:	12
Desarrollo de tecnología:	13
Compras:	13
<i>Análisis FODA</i>	14
Fortalezas:	14
Debilidades:	14
Oportunidades:	14
Amenazas:	15

<b>Marco Teórico</b>	17
<b>Diagnóstico y discusión</b>	20
<b>Propuesta</b>	22
<i>Objetivo General.</i>	22
<i>Objetivos Específicos.</i>	22
<i>Alcance de Contenido.</i>	23
<i>Planes de acción</i>	23
<b>Presupuestos</b>	29
<b>Flujo de Fondos</b>	30
<b>Diagrama de Gantt</b>	32
<b>Conclusiones y recomendaciones</b>	33
<b>Bibliografía</b>	36
<b>Anexos</b>	40
Anexo 1: Escala Salarial Empleados de Comercio. Capacitación	40
Anexo 3: Selección del bróker.	41
Anexo 4: Escala Salarial Vendedores de Comercio. Capacitación a vendedores.	42
Anexo 5: Aplicación de estrategias de marketing.	43
Anexo 6: Flujo de Fondos Anual	44

## Introducción

En el presente Trabajo Final de Grado, se analizará la organización Tarjeta Naranja con el objetivo de llevar adelante una planificación estratégica para aumentar su rentabilidad y fidelización de clientes. Dentro de sus principales problemas, podemos considerar que ha tenido un descenso anual constante en lo que conlleva a la cantidad de clientes, ante el auge y la innovación de sus competidores. También cuenta con una amplia cantidad de morosos y altas tasas de interés en relación a su competencia.

El inicio de todo se dio cuando David Ruda y Gerardo Asrin fundaron la casa de deportes Salto 96, ante el incremento de clientes les otorgan tarjetas de identificación. Comienzan a implementar un sistema de financiación ya que su proveedor les otorgaba plazos para pagar sus mercaderías, entonces se pacta con el cliente una entrega de 40% en la compra y dos entregas del 30% del producto a 30 y 60 días. Comienzan a aproximarse comercios competidores tratando de entender el éxito de Salto 96, por lo que se les ocurrió que los demás comercios operen con la tarjeta, sin preocuparse por el cobro del producto a los 30 días encargándose ellos de cobrarle al cliente quedándose con un porcentaje.

Tarjeta Naranja comenzó sus actividades en el año 1985. Pero el gran salto se da cuando Banco Galicia ingresa como accionista en el año 1995 expandiendo la tarjeta a todo el interior del país. Por lo que al dificultarse trabajar con dos organizaciones Salto 96 es vendido a Dexter. En el año 1998 se establece una alianza con VISA, comenzando a utilizarse su Tarjeta en todo el mundo, posteriormente se concretan alianzas con MasterCard y American Express.

En el año 2017 pasa a llamarse Naranja apuntando a expandir los productos y servicios que ofrece a través de la innovación y digitalización.

Dentro de los productos y servicios que se ofrecen podemos destacar:

Tarjetas de créditos, Seguros y asistencias, préstamos, App Naranja, Naranja Online (sucursal virtual de autogestión), Tienda Naranja (plataforma de comercio electrónico), Naranja Viajes, Entretenimiento.

En 2019 se comienzan a inaugurar las primeras sucursales del futuro, las cuales se basan en un modelo de atención al cliente combinando interacción digital y personal.

También se lanza al mercado Naranja X (fintech) dando un salto importante hacia el futuro de los negocios digitales.

Su casa central, está ubicada en la localidad de Córdoba, provincia de Córdoba. Tarjeta Naranja cuenta con más de 200 sucursales distribuidas a lo largo del país. (Naranja, 2019)

En Argentina el consumo con tarjetas de créditos incluye a un 35% de la población, de ese total el 19% de los usuarios utiliza Tarjeta Naranja (9.000.000 de plásticos). Es un producto usado por distintos tipos de segmentos demográficos, socioeconómicos, etarios, de género y ocupacionales. El campo de clientes es extenso ya que puede ser titular de una tarjeta de crédito, cualquier individuo mayor de 18 años. (Naranja, 2019)

Tarjeta Naranja posee dos tipos de clientes, por un lado las personas y por el otro los comercios amigos. El negocio central consiste en ofrecer a los comercios adheridos (comercios amigos) la posibilidad de comercializar sus productos a crédito y cobrar la totalidad de la venta, de este modo ahorrándose una gestión financiera la cual implica riesgos crediticios. Por este servicio, Tarjeta Naranja le cobra al comercio adherido una comisión sobre las ventas realizadas con sus tarjetas. Por otro lado también la empresa le cobra un interés a los titulares que utilizan las tarjetas para financiar sus compras.

Es por ello que en este Reporte de Caso se trabajará con el fin principal de retener a los clientes y así generar un aumento de la rentabilidad de la organización. Tal cual como lo establece la empresa “Adaptándose y evolucionando digitalmente”.

Los autores Hitt, Ireland y Hoskisson mencionan que “Una compañía alcanza la competitividad estratégica cuando formula una estrategia que crea valor y la implementa con éxito”. (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2015)

Como claros ejemplos podemos destacar a empresas como Mercado Libre y Uala.

Por un lado Mercado Libre, realizando foco en su fintech Mercado Pago. Desarrolló un sistema simple en el cual las personas podían realizar inversiones desde su aplicación. Su propósito fue llegar a inversores inexpertos, garantizando una inversión de manera fácil y segura. Con el fin de que los usuarios sientan que poseen un producto de inversión de corto plazo con liquidez inmediata. Un año después de su lanzamiento Mercado Pago supero el millón de clientes. (Cronista, 2019)



Por el otro, Uala es una fintech, la cual lleva emitidas más de 3,5 millones de tarjetas conectadas con su aplicación y según sus datos más de un millón de usuarios invierten dinero en el fondo común de inversión. (La Nación, 2021)

Por lo mencionado anteriormente, se espera a través de este reporte, trabajar innovando y fortaleciendo a la organización. Haciendo énfasis en Naranja “X”, ofreciéndoles a los 4,5 millones de clientes que posee organización una herramienta simple y sencilla con la cual puedan obtener una liquidez inmediata y segura.

## Análisis de situación

Como fue mencionado en la introducción de dicho Reporte de Caso, ante el auge e innovación de sus competidores la organización está pasando por una caída anual en la cantidad de clientes que posee. Como una de las principales causas del camino hacia la digitalización podemos considerar a la pandemia por COVID-19. Por lo cual se debe determinar qué factores influyen tanto en el nivel macro como así mismo también en el nivel de micro entorno de la industria en la cual participa.

### *Análisis del Macroentorno: PESTEL*

#### Factores políticos:

En 10 de Diciembre de 2019 asumió Alberto Fernández como presidente de la Nación, en Marzo del 2020 ante la pandemia por COVID-19, se decretó el aislamiento social, preventivo y obligatorio respaldado con el decreto DNU 297/200. El cual tenía como fin proteger la salud pública, ya que el mundo se encontraba ante una potencial crisis sanitaria y social sin precedentes que en su momento no contaba con tratamiento antiviral efectivo, ni con vacunas que prevengan el virus. (Poder Ejecutivo Nacional, 2020)

Dicha medida no afectó significativamente a todas las industrias (como por ejemplo la industria alimenticia), ya que pudieron seguir operando normalmente, siempre y cuando, adaptándose a los protocolos correspondientes. Otras en cambio, vieron frenada completamente su producción. Dentro de los rubros más afectados se encontraron los relacionados a la movilidad y actividades no esenciales.

Algunas de las medidas que estableció el gobierno de turno son:

En virtud de la Resolución 655/2021 se dio inicio al Plan Nacional “Argentina contra el hambre”, implementando la tarjeta alimentar, la cual permite a los beneficiarios la compra exclusiva de alimentos, destinada a madres o padres de niños y niñas hasta 6 años que reciben asignación universal por hijo. (Ministerio de Desarrollo Social, 2021)

Se implementó el Ingreso Familiar de Emergencia (IFE), sancionado en el Decreto 310/2020 la cual es una medida que busca proteger a las familias ante la pérdida o disminución de sus ingresos por la situación generada por COVID-19. Llegando a casi 9 millones de trabajadores informales, monotributistas de las categorías A y B,

trabajadoras y trabajadores de casas particulares y personas que se encuentran desempleadas. (Poder Ejecutivo Nacional, 2020)

Para las tarjetas de crédito se dictó desde el Banco Central las comunicaciones A 7130 y A6964. Por un lado la comunicación A6964, la cual dispone sustituir las normas sobre “Tasas de interés en las operaciones de crédito” no pudiendo superar la tasa nominal del 43%. (Banco Central de la República Argentina, 2020)

Por otro lado la comunicación A 7130, en la cual se establece que los saldos impagos entre el 13.4.20 y 30.4.20 deberán ser refinanciados en 9 cuotas mensuales, iguales y consecutivas. Pudiendo devengar solamente interés compensatorio, y ningún otro recargo, que no podrá superar el 40% nominal anual (A 7130). (Banco Central de la República Argentina, 2020)

Factores económicos:

Argentina cuenta con una muy elevada inflación, la cual ha alcanzado una variación porcentual acumulada del 29,1% y una variación interanual del 51,8%. En el mes de Julio y en aumento. Destacando el punto máximo de inflación mensual se llevó a cabo en el mes de Marzo con un aumento del 4,8% mensual. (Indec, 2021)

Para Diciembre de 2021, quienes participaron del REM (Relevamiento de expectativas del mercado) proyectaron que la inflación a nivel general. Ascenderá a un 47,3% la cual será superior a la registrada en el año 2020 y fue de un 36,1%. (Banco Central de la República Argentina, 2021)

En la actualidad el dólar oficial se registra en el Banco Nación a un valor de \$96.50 para la compra y un \$102.50 para la venta. (Banco Nación, 2021)

Con el fin de reducir la brecha cambiaría el gobierno sancionó el Decreto Reglamentario 99/2019, del cual debemos considerar por un lado el denominado “impuesto país”. Y por el otro, debemos considerar un 35% de retención a cuenta de Ganancias. (La cual alcanzará a compras realizadas en moneda extranjera para atesoramiento, así como a las compras con tarjeta de crédito y débito que sean canceladas en moneda extranjera). (Poder Ejecutivo Nacional, 2019)

En cuanto a este escenario económico ocasionado en parte por la situación extraordinaria generada por la pandemia COVID-19 hubo una gran pérdida del poder adquisitivo. En lo que conlleva al desempleo hubo un aumento debido al impacto de

la cuarentena establecida por el gobierno, llegando a una tasa de desempleo del 11%, alcanzando a 2,1 millones de argentinos. (Infobae, 2021)

Lo cual llevó a un descenso del 30% en lo que implica consumo en tarjetas de crédito. Alcanzando los registros mínimos de Abril 2020 (mes en el cual comenzaron las consecuencias por el inicio de la cuarentena estricta). Además ante la incertidumbre laboral muchas personas dieron de baja tarjetas y redujeron su consumo. (Cronista, 2021)

Factores sociales:

En el año 2020 en base a la pandemia por COVID-19 se notó ampliamente cambios sociales. A lo largo del país se registró un aumento de pobreza del 42% y un aumento en la tasa de indigencia del 10.1%. (Swissinfo, 2021)

Cabe destacar que a raíz de la pandemia, hubo cambios en lo que conlleva al consumo de la población, cambios en hábitos diarios y cambios en formas de trabajar.

En la actualidad se generó un aumento relacionado en las compras de formas online, proyectando a Argentina como uno de los cinco mercados de e-commerce con mayor crecimiento (26%). Al hablar de e-commerce estamos refiriéndonos a empresas que disponen de una tienda virtual en la que pueden vender sus productos sin necesidad de que sus clientes se desplacen de sus hogares. Por lo que considerando las medidas sanitarias, y protocolos hubo un aumento en compras de todo tipo en internet y servicios de envíos a domicilio, también hubo un aumento en el consumo de los servicios que brindan los bancos digitales. (Telam, 2021)

Debido a la cuarentena hubo un cambio radical en las personas al momento de maniobrar su dinero cotidianamente, habiendo una caída importante del dinero en efectivo haciendo lugar al avance del dinero digital (pagos con transferencias, tarjetas de débito, crédito, pagos con aplicaciones).

Factores tecnológicos:

En el aspecto tecnológico, la pandemia impulsó a las organizaciones a adaptarse y evolucionar cambiando completamente sus modos de operar y funcionar. Los avances tecnológicos provocaron cambios de tendencias, generando un auge en el aumento de compras en forma online, el uso de aplicaciones para todo tipo de operaciones (pagos, trámites, turnos), disminuyendo así el uso de dinero en efectivo.

Por otro lado, la pandemia ha dado un gran crecimiento a las fintechs, la industria argentina se encuentra compuesta por 302 compañías, de las cuales el 20% fueron creadas durante la pandemia. (Ambito, 2021)

Por lo que podemos considerar un aumento de competidores en el mercado. Como principales ventajas de las fintechs podemos nombrar que: ofrecen costos reducidos y más sencillos de acceso, ofrecen aperturas de cuentas más flexibles e impulsan cambios a través de la tecnología. (Iproup, 2021)

Pudiendo concluir que el sector financiero se encuentra bajo un proceso de reinención y adaptación constante, con el fin de optimizar y simplificar la atención de manera virtual. No solo estamos frente a un cambio cultural, si no también estamos ante una nueva forma de pensar los negocios, donde por ejemplo cualquier persona, sin importar su ubicación pueda trabajar, de forma segura y productiva. (Iproup, 2021)

Factores ecológicos:

En la actualidad las empresas se encuentran comprometidas con el cuidado del medio ambiente, las organizaciones constantemente realizan cambios e innovaciones tecnológicas para reducir la emisión de papeles. Como beneficios que podría generar este cambio podemos considerar: la reducción de gastos, empleados más productivos (ya que las oficinas sin papel hacen que su fuerza de trabajo sea más colaborativa), trabajo desde forma remota, protección de información confidencial (al trabajar con sistemas digitales se puede optimizar la seguridad), mejor organización y productividad en la empresa y lo más importante generar una reducción en el impacto ambiental.

Hoy en día, las organizaciones pueden implementar distintos tipos de herramientas para reducir parte del impacto ambiental. Una de las herramientas a implementar puede ser la Norma ISO 20121, la cual puede traer ventajas hacia la organización como mejores prácticas para el desempeño, mayor eficiencia, reducción de costos a través de una mejor gestión en residuos y energía. También el establecimiento de funciones y responsabilidades para el personal y proveedores. Dentro de los beneficios se puede considerar: Disminución de costos, debido a la reducción en el consumo de recursos y la optimización de procesos. Demostración ante terceros del compromiso que tiene la organización con su ambiente y sociedad. (Isotools, 2016)

Factores legales:

Las empresas que forman parte del sector financiero deben cumplir ciertos requisitos para poder funcionar según leyes y normativas vigentes.

El mercado financiero se encuentra regulado por la Ley 21.526, la ley de entidades financieras. En la cual se establecen autoridades, condiciones para el funcionamiento, publicidad, operaciones que los distintos tipos de organizaciones pueden realizar, relaciones operativas con otras entidades, controles, regulaciones, procesos y demás. Y abarca un amplio frente de organizaciones tales como; bancos (comerciales, de inversión, hipotecarios), financieras, sociedades de ahorro y préstamo y cajas de crédito. (Poder Ejecutivo Nacional, 1977)

En lo que conlleva al rubro de tarjetas de crédito y débito, el mismo se encuentra regulado bajo la Ley 25.065. La cual establece normas que regulan aspectos vinculados con tarjetas de crédito y débito. Relaciones entre el emisor y titular o usuario y entre el emisor y proveedor. (Honorable Congreso de la Nación Argentina, 1998)

Considerando a las personas que forman parte de las empresas, podemos mencionar a la Ley 1.675.150/15 en la cual se encuentran regulados los derechos de empleados bancarios. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2016)

Y también la Convención Colectiva de Trabajo 130/75 (Ley 20.744) la cual establece y regula los derechos de los Empleados de Comercio. (Convención Colectiva de Trabajo, 1975)

A causa de la pandemia por COVID-19 el gobierno reglamentó la Ley de Teletrabajo N° 27555 y su Decreto Reglamentario 27/2021. El cual da lugar a que las personas puedan realizar obras, o prestaciones de servicios de manera total o parcial en el domicilio de la persona o lugares que difieren a/los establecimientos del empleador. (Poder Ejecutivo Nacional, 2021)

*Análisis del Microentorno:*

## Modelo de las cinco fuerzas competitivas

## Rivalidad entre competidores:

Hoy en día en el sector financiero existen muchas entidades las cuales emiten tarjetas de crédito y prestan servicios financieros, por lo que podemos deducir que los factores que terminan influyendo en la selección de una empresa u otra son, promociones, intereses, financiamientos. Cabe destacar que cada vez es más complejo encontrar variables de diferenciación entre los competidores, ya que cada acción emprendida por alguno de ellos es rápidamente copiada por el resto. Por lo cual existe un alto nivel de competitividad.

## Amenaza de nuevos competidores:

La amenaza de los nuevos competidores puede ser medida considerando que iniciar una empresa del sector financiero requiere una considerable inversión, no obstante las barreras de entrada al sector no son imposibles, y siempre es posible el ingreso de nuevos competidores, ya sea por contar con excedentes de liquidez y capital, con una estructura operativa/funcional compatible, un canal de distribución compatible, o una combinación de estas causas. Además, debido a la pandemia por COVID-19 y el auge de la digitalización se dio el surgimiento de fintechs las cuales no necesariamente necesitan de espacios físicos para operar. Por lo que la amenaza de nuevos competidores es alta.

## Amenaza de productos sustitutos:

Dentro del sector financiero, no podemos ignorar los productos que pueden sustituir a las tarjetas de crédito. Principalmente la causa de la generación de productos sustitutos se da a través del crecimiento tecnológico y la digitalización. Ya que los usuarios pueden realizar pagos, compras y demás operaciones con sus teléfonos celulares. También se está comenzando a implementar distintos sistemas de pagos biométricos mediante teléfonos móviles, con el uso de una huella dactilar, o inclusive una selfie. Estableciendo una alta amenaza de productos sustitutos.

Ejemplo de estas amenazas: Mercado Pago, Modo (billetera virtual que opera con distintos bancos en el país), Uala.

Poder de negociación de los proveedores:

Las empresas del mercado financiero cuentan con dos tipos de proveedores, por un lado proveedores de servicios de pago (PSP), las cuales son empresas intermediarias entre el comercio y los bancos o entidades, otorgan la tecnología necesaria para realizar los movimientos desde la cuenta de la persona que realiza la compra hasta la cuenta de destino. En lo que conlleva a los PSP podemos considerar a empresas como Visa, MasterCard, Prisma Pago, American Express. Quienes no emiten tarjetas y acuerdan con el proveedor (banco o entidad financiera) comisiones, seguros, vencimientos y demás promociones por lo cual, estos (PSP) tienen alto poder de negociación.

Por otro lado, los proveedores de insumos. Sobre los cuales se puede contar con múltiples proveedores para una necesidad, por lo cual el poder de negociación de los proveedores en este caso es bajo ya que al existir una gran variedad de proveedores para una misma necesidad, se reduce el poder de los mismos y ante cualquier situación las empresas pueden cambiar entre un proveedor u otro.

Poder de negociación de los clientes - consumidores:

El poder de negociación de los clientes es considerablemente alto. Los clientes pueden consultar distintas promociones, financiamientos y servicios de las distintas empresas que forman parte del sector financiero. Cabe considerar que debido a la gran cantidad de clientes existentes en el mercado y a las distintas experiencias/opiniones plasmadas en distintos sitios de internet (como por ejemplos que tarjeta brinda más beneficios) es difícil lograr una alta fidelización de los clientes.

*Análisis interno:*

Cadena de valor

Cadena de valor, proviene del modelo Teórico desarrollado por Porter (1986), en cual permite describir el modo en el que se desarrollan las acciones y actividades de una empresa que generan valor al producto final.



### *Actividades primarias*

#### Logística interna:

La organización apunta hacia el incremento de su cartera de clientes mediante distintos métodos publicitarios. Es una organización que destaca por el buen trato hacia sus clientes y la capacidad resolutive de sus problemas.

La persona puede realizar la solicitud de su tarjeta por distintos medios digitales (página web, App) o inclusive acercándose a su sucursal más cercana. Luego se establece la relación empresa-cliente solicitando documentación, aprobación de la apertura de la cuenta del cliente y posterior entrega del producto.

#### Operaciones:

Luego de recibir su plástico, transcurridas 72 horas se da inicio al proceso de activación del mismo para que el cliente pueda comenzar a operar con su tarjeta.

En caso de presentarse situaciones particulares como extravío o robo, el consumidor tendrá que reportar dicho suceso en los canales digitales o al número que corresponda y se dará de baja la misma. Completadas las 48 horas, podrá volver a comenzar el trámite para solicitar su nueva tarjeta de crédito, la cual recibirá en un plazo estimado de una semana. (Naranja X, 2021)

Constantemente la organización realiza seguimientos y mediciones mensuales evaluando la experiencia cliente a través de opiniones, encuestas. Con el objetivo de mejorar constantemente el producto y la atención hacia el cliente. (Naranja, 2019)

#### Logística externa:

Por un lado, los clientes del sector tarjetas luego de realizar el proceso correspondiente van a recibir sus productos mediante dos maneras, una es por envío postal a su domicilio y la otra es ir a retirar su producto a una sucursal (la cual posee un menor tiempo de entrega). Por el otro, quienes hayan adquirido productos por Tienda Naranja pueden ser despachados a través de Tienda Envíos (servicio postal). O también pueden ser acordados con el vendedor. (Tienda Naranja, 2021)

### Marketing:

Tarjeta Naranja es una empresa que le da alta importancia a su imagen corporativa y la percepción de esta que existe en su público en general, por lo que ha tomado acciones como: publicidad con estilo propio, uniformes “divertidos”, diferentes a lo tradicional, diseño especial, distinto y siempre actualizado en sus locales. Ha implementado “Quiero!” el cual es un sistema de puntos donde luego pueden ser canjeados por beneficios para los usuarios como descuentos, créditos, productos, recargas, consumos.

También ha realizado herramientas de cross-selling, que consiste en ofrecerle al cliente productos complementarios en categorías como préstamos, solicitudes de tarjetas adicionales, recargas de celulares, y productos de HBO Go.

### Servicios post-venta:

Tarjeta Naranja cuenta con un sistema para realizar reclamos mediante distintos medios tales como telefónicos, correos electrónicos, página web y correo postal. Además también mide la experiencia del cliente al realizar pagos, crear cuentas, obtención de productos. (Tienda Naranja, 2021)

### *Actividades secundarias o de soporte*

#### Infraestructura de la organización:

Es una empresa la cual cuenta con más de 200 sucursales a lo largo del país, posee más de 30 años en el sector financiero. Su organigrama parte desde el Presidente y va en forma descendente por los siguientes sectores: vicepresidente, Director General quien coordina y dirige a los sectores: comercial, operaciones sistemas, seguridad de la información y jefatura de auditoría. A su vez la gerencia de impuestos y legales, depende del Presidente. Desde los sectores superiores se promueve una ética basada en responsabilidad, lealtad y honestidad de todos los colaboradores. (Caso Tarjeta Naranja, 2021)

#### Recursos humanos:

Cuenta con una fuerza laboral de más de 3000 personas en las cuales no hay una selección en particular por sexo o edades. Es una organización que integra a las personas con el fin de que se sientan libres para expresarse y ser auténticas, fomenta la participación de los colaboradores, genera múltiples capacitaciones para cada tipo

de puesto, lo cual le permite a los colaboradores desarrollar las habilidades necesarias para mejorar su desempeño. Se establecen programas para medir y evaluar el desempeño tanto de colaboradores como conductores de distintas áreas de la empresa. (Caso Tarjeta Naranja, 2021)

#### Desarrollo de tecnología:

Desde 2017 la empresa comenzó un proceso de transformación, enfocándose en la evaluación del modelo de atención y experiencia del cliente. Dentro de algunos de sus avances se puede mencionar: mejoras para facilitar la creación de cuentas, gestión de cobranzas a clientes, contratación de seguros, solicitud de préstamos personales a través de canales digitales. También lanzó su propia web, dirigida a la venta, convirtiéndose en la primera compañía del sistema financiero de Argentina en desarrollar un sitio que brinda una experiencia en móviles, perfeccionando el rendimiento. Innovación en sucursales, creando las “Sucursales del futuro”, las cuales se basan en un modelo de atención encaminado a ofrecer una mejor experiencia de atención a sus clientes, a través de herramientas digitales. Se creó Naranja X, una aplicación que permite a los clientes enviar y recibir dinero, recargas de celulares, compra y venta de dólares y mucho más.

Por lo que esta empresa, siempre apunta a innovar, y simplificar para la comodidad de sus clientes, haciendo hincapié en el desarrollo tecnológico. (Caso Tarjeta Naranja, 2021)

#### Compras:

La cadena de suministro de la empresa clasifica dos tipos de proveedores (de producción, de soporte) para el aprovisionamiento de los insumos necesarios para cumplir las distintas actividades que se llevan a cabo en la organización. La empresa selecciona y evalúa a sus proveedores. Dicha evaluación incluye criterios económicos, financieros, de responsabilidad social, gestión ambiental y respeto por los derechos humanos y recursos técnicos. La elección de la empresa va enfocada a elegir pymes nacionales. (Caso Tarjeta Naranja, 2021)

### *Análisis FODA*

#### Fortalezas:

Dentro de las fortalezas de la organización podemos considerar:

- La trayectoria: la organización cuenta con más de 30 años en el rubro.
- Su amplia cobertura geográfica: contando con más de 200 sucursales a lo largo del país
- Es una empresa líder en la industria financiera. (Posee más de 4 millones de clientes)
- Clima laboral (ha sido reconocida varios años en Great Place to Work)
- Posee alianzas con Visa, MasterCard y American Express
- El foco de la empresa es en entregarle a sus clientes “calidad con calidez”
- Ofrece una amplia gama de servicios tales como: préstamos, viajes, seguros, financiamientos.

#### Debilidades:

- La dimensión de la empresa genera una lenta capacidad de reacción.
- Debido al constante crecimiento en su estructura, se encuentra obligada a realizar y desarrollar sistemas de control que aseguren orden y eficiencia.
- La empresa paga altos costos de financiamiento constantes para afrontar el crecimiento de las operaciones, ya que no posee fondos propios disponibles por lo que implica una toma de deuda anual para financiar dichas operaciones.
- El departamento de marketing, no cuenta con procedimientos formalizados, ya que no cuenta con una estructura formal que le permita optimizar el uso de los recursos.

#### Oportunidades:

Como oportunidades se puede considerar:

- **Digitalización e Innovación:** Ante el crecimiento de la digitalización es mayor la cantidad de personas que comenzaron a utilizar tarjetas en lugar de dinero, creando así una mayor cantidad de personas que operan en el mercado. También se incrementó la realización de transacciones de manera digital y online.
- En Argentina solo el 35% de la población se encuentra bancarizada.
- En la actualidad se dio el surgimiento de nuevos medios de pago, considerando distintos tipos de criptomonedas (por ejemplo Bitcoin, Ethereum).

Amenazas:

Dentro de las principales amenazas se encuentra:

- La inflación
- La crisis económica: Afectó al mercado financiero, debido a la pandemia, hubo una inminente caída del poder adquisitivo, por lo cual las personas redujeron y priorizaron sus consumos.
- Con el auge de la digitalización se dio el surgimiento de nuevas fintechs y organizaciones que van a competir en el mercado de la organización.
- Debido a regulaciones gubernamentales, hubo una disminución de aranceles para operaciones con tarjetas de crédito y débito.

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

Este análisis específico para la carrera de Lic. En Administración, se representa a través de la Matriz BCG, planteada por Boston Consulting Group.

Podemos analizar la cartera de productos de la organización, donde vamos a tener 4 tipos de negocios (interrogantes, estrellas, vacas y perros).

Tarjeta Naranja tiene una amplia cartera de productos para ofrecer en el mercado, sin dudas la clásica Tarjeta Naranja es un producto vaca, ya debido a los pocos requisitos para su adquisición tiene una gran cuota de mercado pero posee una baja tasa de crecimiento, comparando los reportes de sustentabilidad emitidos por la organización pasó de tener 4.777.286 (año 2018) a 4.605.250 de plásticos. (Tarjeta Naranja Reporte de Sustentabilidad, 2019)

Por otro lado tenemos a las Tarjetas Naranja Visa, Naranja Mastercard y Tarjeta Naranja American Express, como los productos estrellas. Los cuales surgieron a partir de la asociación entre Tarjeta Naranja y otras entidades financieras, generando una expansión nacional e internacional. Dependiendo el tipo de tarjeta serán los beneficios, por ejemplo desde compras en el exterior hasta seguros, asistencias y servicios exclusivos. Pudiendo así consolidarse firmemente en el mercado. Las Tarjetas Naranja MasterCard y Naranja American, aumentaron su cantidad en cuanto a emisión de plásticos, por lo que Naranja MasterCard alcanzó un total de 453.760 plásticos emitidos mientras que Naranja American, 48.870. (Tarjeta Naranja Reporte de Sustentabilidad, 2019)

Tienda Naranja, Naranja Online (sucursal virtual de autogestión), Naranja Toque, Naranja X son productos interrogantes, debido a la pandemia causada por COVID-19, se incrementó la digitalización. Dichos productos cuentan con un crecimiento pero requieren un seguimiento para evolucionar a estrellas. Naranja X, cuenta con 1,7 millones de usuarios activos mensualmente, quienes utilizan la aplicación para realizar pagos, cobros y recargas. También logró un total de 950.000 descargas de la app. (Naranja X Reporte de Sustentabilidad, 2020)

Los seguros y asistencias que brinda la organización son los productos perro, ya que representan una baja cuota en el mercado, consumiendo costos fijos por lo que se debería estudiar su posible retirada del mercado. En el último reporte de sustentabilidad, en el año 2019 se emitieron un total de 2.450.000 pólizas, aunque viendo y comparando con el reporte del año 2018, hubo una caída en 400.000 pólizas aproximadamente. (Tarjeta Naranja Reporte de Sustentabilidad, 2019)

## Marco Teórico

Basándonos en el fin de este reporte de caso, el cual es elaborar un plan estratégico, es necesario establecer y proponer conceptos teóricos realizados por varios autores exitosos en diferentes campos de la administración. Lo inicial en el desarrollo de un marco teórico es la definición de un plan estratégico y los lineamientos a seguir para su debida implementación.

Planificación estratégica radica en el proceso de definir el futuro que queremos ser hoy a través de la suficiente reflexión y pensamiento estratégico. Es necesario que la empresa se adapte a los cambios frecuentes del mercado. El plan estratégico constituye una herramienta para que la alta dirección de la empresa recoja las decisiones estratégicas de la empresa que utiliza “hoy”, enfatizando lo que se hará en los próximos tres años (el alcance más común del plan estratégico) para lograr la competitividad de la empresa y satisfacer los diferentes intereses. (Sainz de Vicuña ,2017).

Como parte de la estrategia, se debe considerar la formulación de objetivos de la empresa, tales como:

Visión, misión, valores y políticas. El establecimiento de objetivos estratégicos se refiere a la rentabilidad, consolidación y crecimiento, todos los cuales deben presentarse, pero dependiendo del estado de la empresa, tendrán cierto grado de jerarquía o alcance.

También se debe tener en cuenta la importancia del marketing y la tecnología como factor clave para poder llegar a los clientes y aumentar las ventas. (Sainz de Vicuña, 2017).

Establecer un plan de marketing es importante ya que es la herramienta central para dirigir y coordinar los esfuerzos del marketing; Es la propuesta de valor de una empresa basada en el análisis de las mejores oportunidades del mercado. Un plan de marketing táctico define las tácticas de marketing, incluidas las características del producto, promociones, marketing, precios, canales de venta y servicios. El ciclo de planificación completo. (Sainz de Vicuña, 2017).

Estrategia competitiva es tomar una posición defendible en la industria, contrarrestar eficazmente las cinco fuerzas competitivas (rivalidad entre competidores, amenazas

de nuevos ingresantes, uso de sustitutos, poder de negociación con proveedores, poder de negociación con compradores) y así lograr un retorno de la inversión. (Porter, 2008).

Hill y Jones afirman que el principal beneficio de adoptar un plan se refiere a la capacidad de hacer predicciones sobre lo que podría sucederle a la empresa en el largo plazo y como la empresa facilitará el logro de sus objetivos. Una visión dentro de su propio conjunto de objetivos comerciales y, al mismo tiempo, también ayuda a las empresas a crear valor y obtener una ventaja competitiva.

El proceso de planificación estratégica es la secuencia en la que los responsables de la toma de decisiones estratégicas, seleccionan un conjunto de estrategias que permitirán a la empresa lograr un desempeño sobresaliente. Existen tipos de estrategias que se pueden dividir en:

Funcionales, relacionadas con las operaciones de la empresa.

Competitivas, orientadas al entorno competitivo de la industria en la que se ubica la empresa.

Globales, las cuales se relacionan con los medios que dispone una empresa para expandirse fuera de su país de origen.

Corporativa, es decir estrategias globales a las que se enfrenta la empresa en el entorno externo. (Hill y Jones, 2011).

El modelo de planificación estratégica formal general de cinco pasos, consta de:

- 1- Determinar la misión y los objetivos principales de la empresa.
- 2- Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
- 3- Analizar el entorno operativo interno de la organización para determinar sus fortalezas y debilidades.
- 4- Identificar estrategias que creen fortalezas organizacionales y corrijan debilidades, con el fin de aprovechar oportunidades externas y descubrir amenazas potenciales.
- 5- Implementar estrategias y diseñar sistemas de control para asegurar su éxito. (Hill y Jones, 2009)



Thompson y Strickland se refieren al concepto desarrollado por Michael Porter de estrategias genéricas, considerándolas como los medios o procesos que permiten a una organización lograr una ventaja competitiva significativa. (Thompson y Strickland, 2012).

El autor Michael G. Jacobides, realiza su aporte partiendo desde que las herramientas estratégicas comúnmente conocidas se encuentran desactualizadas, comenzando desde que en lugar de utilizar un análisis estático, como las cinco fuerzas de Porter para comprender la industria, las empresas deben escribir guiones de juegos que consideren como poder tener éxito, inclusive si es necesaria una reforma en los negocios, actualizándolos a medida que cambia la realidad para mantener alerta situaciones inesperadas derivadas de la globalización, presión ambiental e innovación tecnológica, etc. (Jacobides, 2010).

Fred R. David establece que los principales beneficios de una planificación estratégica no es el resultado final, si no el proceso para alcanzarlo, siendo un componente importante la comunicación. Cuando gerentes y empleados logran entender lo que hace la organización y por qué, pasan a sentir un compromiso de la visión de la empresa. Hoy en día, las organizaciones que lograron sistematizar su planeación estratégicamente, generalmente muestran un desempeño financiero a largo plazo superior, otro de los tantos beneficios brindados por la planificación estratégica son: actitud favorable ante cambios, pensamientos innovadores, mejor asignación de recursos, entre otros. (David, 2013)

Porter (1985) referido en Castro Monge (2010) expresaba que es inalcanzable ser exitoso si se pretende satisfacer a todos, por lo que propuso que cada organización selecciona una estrategia que le ayude a generar una ventaja competitiva contra sus adversarios, las cuales llamó “estrategias genéricas”, y clasificó en tres categorías.

Primeramente, estableció una estrategia de liderazgo en costos, a través de la cual la empresa realiza su máxima fuerza en reducir los costos y mantener mínimamente los gastos generales.

Segundo, una estrategia de diferenciación en donde las empresas ofrecen productos o servicios únicos, innovadores y de alta calidad, los cuales cuentan con una alta valoración por sus consumidores.

Tercero, una estrategia de enfoque, donde a través de la cual se utilizan alguna de las estrategias anteriores, pero se encuentra destinada a un segmento o nicho más limitado (más pequeño), como por ejemplo, tipo de clientes, nivel económico, ubicación geográfica. (Castro Monge, 2010)

Con el fin de desarrollar adecuadamente el marco teórico, se decidió seleccionar a referentes en distintos campos de la administración. Para lograr lo anteriormente mencionado se propone utilizar una estrategia de penetración de mercado, la cual le permite a la organización centrarse en sus clientes existentes en la misma cartera de productos, impulsando una mejora continua, mejorando los procedimientos de segmentación de clientes para así crear relaciones más afectivas con los clientes de la organización.

### **Diagnóstico y discusión**

Ante el auge de la digitalización, se dio el ingreso de nuevas empresas a la industria financiera aumentando la competitividad, por lo que Tarjeta Naranja se encuentra con una pérdida anual respecto a las cantidades de clientes que posee, lo cual se establece como problemática principal para este Reporte de caso. La carrera hacia la digitalización obliga a la organización a tomar medidas necesarias para no quedar en el camino de la misma. Partiendo desde el análisis interno, el cual fue desarrollado en este reporte de caso, se realizará el diagnóstico de la empresa Tarjeta Naranja S.A. Partiendo del análisis FODA.

En lo que conlleva a las fortalezas, es una organización que cuenta con más de 30 años en el rubro financiero, la cual cuenta con más de 4 millones de clientes, a través de distintas sucursales, se encuentra en casi todas las provincias del país. Brinda a sus clientes una gran variedad de servicios, abarcando varios rubros como por ejemplo viajes, préstamos, aseguradoras. La organización posee un gran clima laboral, lo cual le ha permitido poder destacar entre los primeros lugares de Great Place to Work. También posee alianzas con empresas como Visa, MasterCard y American Express, lo que le permite afianzarse a nivel internacional. Otra oportunidad a considerar es que en la Argentina, sólo el 35% de la población se encuentra bancarizada.

Respecto a las oportunidades principalmente se debe tener en cuenta el aumento de la utilización de medios digitales de pago, crecimiento el cual fue impulsado muy rápidamente a causa de la pandemia por COVID-19, haciendo que muchas personas

opten por medios digitales, dejando de lado el dinero en efectivo. Otra oportunidad tiene que ver con que solo el 35% de la población argentina se encuentra bancarizada, lo cual hace referencia a una gran cantidad de personas que pueden optar por una tarjeta de crédito a bajo costo, antes que una cuenta bancaria, la cual conlleva gastos de mantenimiento. La aceleración de la digitalización llevó a que muchas personas adoptaran nuevas divisas de pago, como por ejemplo criptomonedas. Esto se encuentra en crecimiento ya que cada día son más las personas y empresas que optan por operar con estas nuevas divisas. Un claro ejemplo es Mercado Libre, que implementó la compra de propiedades con bitcoin.

Como debilidades de la empresa, se puede partir que al ser una organización con gran dimensión posee una lenta capacidad de reacción ante distintos cambios e innovaciones, también se debe considerar que es una organización la cual tuvo un crecimiento constante, por lo que tiene la necesidad desarrollar sistemas de control rápidos y eficientes, así evitando la burocracia. Tarjeta Naranja es una organización la cual no posee un gran flujo de dinero por lo cual debe financiarse mediante terceros para poder afrontar las operaciones anuales. El departamento de marketing cuenta con un desarrollo informal, lo cual llevó a la empresa ante la necesidad de formalizar los procedimientos, para así optimizar el uso de recursos.

Con respecto a las amenazas, la crisis económica que está atravesando el país generó una caída en el poder adquisitivo de las personas, esto llevó a que las mismas reduzcan su consumo y establezcan prioridades al momento de efectuar una compra. A raíz de la pandemia se generó un avance muy importante respecto a la digitalización, lo cual dio inicio a la creación de nuevas fintechs, y bancos digitales, estas organizaciones emiten tarjetas con bajos costos y pocos trámites, por lo cual apuntan al mismo segmento que Tarjeta Naranja.

Considerando todo lo expuesto anteriormente, luego de analizar a la organización, la competencia, teniendo en cuenta las nuevas tendencias y avances. Se propone realizar una planificación estratégica, que permita tanto retener a los clientes que posee la organización, como atraer a nuevos, utilizando como recurso la innovación tecnológica, haciendo foco en los servicios brindados. Por lo que se procede a llevar a cabo planes de acción en las distintas áreas de la organización para el aporte de cada una de lleven a la organización a una mayor rentabilidad.

## Propuesta

Actualmente, la organización Tarjeta Naranja S.A. se encuentra inmersa en una industria la cual cuya rentabilidad cada vez pasa a ser cada vez más compartida. A causa de la pandemia por Covid-19 se aceleró la carrera hacia la digitalización, lo cual dio la posibilidad a que nuevas organizaciones ingresen a la industria financiera, aumentando la competitividad. Dejando a Tarjeta Naranja en una posición donde necesita buscar una herramienta que le permita mantenerse en una posición competitiva y así retener a sus clientes.

La propuesta a desarrollar para Tarjeta Naranja S.A. tiene un límite temporal de 3 años, la cual tiene como objetivo realizar una mejora en la rentabilidad de la empresa ya que a partir de los análisis realizados se presenta una caída anual en lo que conlleva a la cantidad de clientes, también considerando la posibilidad de incorporar nuevos clientes.

Se opta por lograr un aumento en la rentabilidad de la empresa.

### *Objetivo General.*

Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 45% para fines del año 2024, mediante la implementación de mejoras en la aplicación Naranja X, la cual permita una mejor experiencia al cliente. (Se busca incrementar la rentabilidad ya que en Argentina, se dio un incremento del e-commerce en un 26%, posicionándolo dentro de los 5 mercados con mayor crecimiento. (Telam, 2021)

### *Objetivos Específicos.*

1- Fidelizar el 70% de los clientes de la organización, para fines del 2024 haciendo foco en brindarles una herramienta para que puedan invertir el dinero que poseen en su cuenta corriente y así generar ingresos, también incorporar un asistente virtual dentro de la app y chat en línea.

Cabe considerar que la organización cuenta con descensos en cuanto a cantidad de clientes, pasando de 5.050.085 clientes (2017), a 4.554.719 (2020) lo que representa una pérdida del 10%. Una causa principal es la incorporación gradual de nuevas fintechs, que apuntan al mismo segmento que Tarjeta Naranja, de las 300 Fintechs existentes, el 20% fueron creadas durante la pandemia. (Ambito, 2021)

2- Incrementar la cartera de clientes (tanto personas físicas como negocios) que posee la organización en un 35% para fines de 2024, fomentando el uso de Naranja X, ya sea para transacciones, pagos de servicios, cobros o también otorgándole a personas no expertas una herramienta de inversión fácil y segura.

En Argentina solo el 35% de la población se encuentra bancarizada, lo que representa una amplia cuota de mercado disponible. (Tarjeta Naranja, 2019)

3- Reducir en un 30% el financiamiento por parte de terceros (bancos u obligaciones negociables) hacia fines del 2024, obteniendo ingresos a partir de la constitución de un fondo común de inversión compuesto por clientes destinados a invertir mediante la app Naranja X. La organización no posee fondos suficientes por lo que necesita anualmente tomar deuda y obligaciones negociables. (Tarjeta Naranja, 2019)

4- Incrementar ventas, captando al segmento de mercado generación “Z”, en un 25%, para finales del 2023, considerando la sencillez y rapidez para crear y habilitar una cuenta en Naranja X (app, y tarjeta prepaga). Solo el 11% de la generación Z se encuentra bancarizada, apenas el 5% posee tarjetas, préstamos, o cuentas corrientes. (Cronista, 2021)

#### *Alcance de Contenido.*

La propuesta estratégica abarca principalmente al área a varios departamentos de la organización, pero las áreas más involucradas en el mismo son sistemas, marketing y ventas.

#### *Planes de acción*

Objetivo específico 1.

Fidelizar el 70% de los clientes de la organización, para fines del 2024 haciendo foco en brindarles una herramienta para que puedan invertir el dinero que poseen en su cuenta corriente y así generar ingresos.

Cabe considerar que la organización cuenta con descensos en cuanto a cantidad de clientes, pasando de 5.050.085 clientes (2017), a 4.554.719 (2020) lo que representa una pérdida del 10%.

## Objetivo específico 2.

Incrementar la cartera de clientes (tanto personas físicas como negocios) que posee la organización en un 35% para fines de 2024, fomentando el uso de Naranja X, ya sea para transacciones, pagos de servicios, cobros o también otorgándole a personas no expertas una herramienta de inversión fácil y segura.

En Argentina solo el 35% de la población se encuentra bancarizada, lo que representa una amplia cuota de mercado disponible.

Los planes de acción para estos dos objetivos específicos son:

**Definición de requisitos y mejoras en la plataforma virtual (app Naranja X):** En esta etapa resulta necesario dejar en claro lo que se espera de la aplicación, el modelo y diseño de la misma, la persona encargada de la administración en la organización llevará a cabo las propuestas de mejoras. La incorporación de nuevas funciones como por ejemplo que los clientes puedan invertir dinero desde el saldo de su cuenta, el diseño del asistente virtual el cual va a ayudar y guiar a las personas, e incorporar un chat en línea con asistentes de la organización. Serán llevadas a cabo por el departamento de sistemas de la organización

**Desarrollo de mejoras en la app:** Es la etapa donde se da inicio al desarrollo de las mejoras, luego de definir qué es lo que se necesita implementar en la app.

**Diseño de capacitación al personal en base a las nuevas actualizaciones:** se estima una capacitación al personal en base a las nuevas actualización para poder brindar soporte a los distintos usuarios de la empresa. Se prevé una capacitación de 8 semanas. Se brindará una capacitación interna hacia los miembros de la organización, la cual estará brindada por el mismo personal de sistemas, quien previamente se encargó de materializar las propuestas de mejora.

**Lanzamiento y mantenimiento:** En dicha etapa se habilita el uso de la app para todos los clientes actuales y futuros de la empresa.

**Aplicación de estrategias de marketing:** Es necesaria la aplicación de distintos tipos de estrategias en las distintas redes sociales e internet con el fin de promover y dar a conocer la incorporación de nuevas funciones a la app. Lo cual será llevado a cabo por el departamento de marketing de la empresa.

Control: Respecto a los controles a llevar a cabo se va a plantear en tres etapas.

Primeramente, luego del lanzamiento de la app es necesario identificar a los clientes que más interactúan en la aplicación y otorgarles bonificaciones, descuentos, dinero con el fin de ir aumentando la fidelidad de los mismos haciéndoles sentir que son una parte importante de la organización.

Segundo se realizarán mediciones de satisfacción de manera trimestral a los usuarios, mediante encuestas telefónicas, correos electrónicos, página web. Ofreciéndoles una bonificación por su tiempo y dedicación para ayudar a la organización a recaudar información.

Tercero se van a implementar retroalimentaciones semestrales, en base al análisis de resultados y en todo caso se dará inicio a proponer acciones de mejora. Para llevar a cabo lo anteriormente mencionado será necesaria la compilación de información interna, proveniente de los informes trimestrales.

Pasos a desarrollar:

OBJETIVOS ESPECIFICOS 1 Y 2.	Inicio	Fin	Responsable	Observaciones
Definición de requisitos y mejoras en la plataforma virtual (app Naranja X).	ene-22	feb-22	Administrador	-
Desarrollo de mejoras en la app.	mar-22	may-22	Sistemas	-
Diseño de capacitación al personal en base a las nuevas actualizaciones.	may-22	jun-22	Sistemas	Anexo 1
Lanzamiento y mantenimiento de la actualización en la app.	jul-22	dic-24	Sistemas	-
Definición de estrategias de marketing digital	may-22	jun-22	Jefe de Marketing	-
Aplicación de estrategias de marketing digital (redes, Google Ads).	jul-22	oct-22	Departamento de Marketing	Anexo 2
Identificación de mejores clientes y establecer un sistema de bonificaciones y regalías.	jul-22	dic-24	Departamento de Marketing	-
Medir porcentajes de satisfacción de manera trimestral. Ofreciendo bonificaciones por la participación en la medición.	sep-22	dic-24	Administrador	-
Retroalimentación Semestral: Analizando los resultados y proponer acciones de mejora.	nov-22	dic-24	Administrador	-

Tabla 1: Planes de acción 1 y 2.

Objetivo específico 3.

Reducir en un 30% el financiamiento por parte de terceros (bancos u obligaciones negociables) hacia principios del 2024, obteniendo ingresos a partir de la constitución de un fondo común de inversión compuesto por clientes destinados a invertir mediante la app Naranja X. La organización no posee fondos suficientes por lo que necesita anualmente tomar deuda y obligaciones negociables.

Los planes de acción para dicho objetivo específico son:

**Definición de requisitos y mejoras en la plataforma virtual (app Naranja X):** En esta etapa resulta necesario dejar en claro lo que se espera de la aplicación, el modelo y diseño de la misma, más la incorporación de nuevas funciones. El encargado de la administración es quien formulará las propuestas de mejoras, haciendo hincapié en el objetivo principal, el cual va a ser que los clientes puedan invertir dinero desde el saldo de su cuenta, destinado hacia un fondo común de inversión.

**Desarrollo de mejoras en la app:** Es la etapa donde se da inicio al desarrollo de las mejoras, luego de definir qué es lo que se necesita en la app.

**Lanzamiento y mantenimiento:** En dicha etapa se habilita el uso de la app para todos los clientes actuales y futuros de la empresa, el departamento de sistemas de la organización es quien estará a cargo de dicha situación.

**Aplicación de estrategias de marketing:** Es necesaria la aplicación de distintos tipos de estrategias en las distintas redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram) e internet (Twitch, YouTube) con el fin de promover y dar a conocer la incorporación de nuevas funciones a la app. Lo cual será llevado a cabo por el departamento de marketing de la empresa.

**Búsqueda de bróker:** En esta etapa es necesario encontrar un bróker adecuado, un bróker, es una empresa que se encarga de administrar el fondo común de inversión, quien va a ser responsable de la gestión y administración del fondo, la búsqueda del proveedor de dicho servicio será llevada a cabo por el Jefe de Finanzas de la organización.

**Selección de bróker:** Finalmente el Jefe de Finanzas junto con el Encargo de Administración en la empresa serán quienes realicen la selección del mismo. Luego de analizar los distintos honorarios y brókeres, es momento de analizar y realizar la elección del bróker más adecuado para el fondo común de inversión.

**Inicio de la composición del fondo común de inversión:** Finalmente luego de tener todo lo necesario, como clientes, fondos, bróker, se da inicio a la composición del fondo. Cuando los clientes realicen inversiones desde la app en el fondo común de inversión, estarán adquiriendo cuotapartes del fondo SBS Ahorro Pesos FCI, el cual se encuentra administrado por SBS Asset Management S.A.S.G.F.C.I. El cual es un



fondo común de inversión de renta fija en pesos argentinos y busca una baja volatilidad, con un horizonte de inversión de corto plazo, y con un bajo riesgo.

Cabe considerar que los clientes siempre verán importes netos al retirar dinero del fondo, sea por necesidad del dinero o ganancias generadas, así mismo se le será descontado una comisión, la cual será parte de los ingresos que genere Tarjeta Naranja

Controles: Se va a constar de dos tipos de controles. Por un lado, un control mensual para determinar la cantidad de clientes que van a destinar dinero de sus cuentas hacia el fondo común de inversión, siempre teniendo en cuenta la rentabilidad obtenida. Y por otro lado se realizarán análisis de manera trimestral para evaluar el crecimiento constante de la composición del fondo y la rentabilidad obtenida tanto de clientes como de la empresa. Los controles serán llevados de manera conjunta entre el Departamento de Finanzas y el Administrador de la organización, el departamento será el encargado en la generación de distintos tipos de informes, para poder evaluar el alcance de los objetivos.

Pasos a desarrollar:

OBJETIVO ESPECIFICO 3.	Inicio	Fin	Responsable	Observaciones
Definición de requisitos y mejoras en la plataforma virtual (app Naranja X) .	ene-22	feb-22	Administrador	-
Desarrollo de mejoras en la app.	mar-22	may-22	Sistemas	-
Diseño de capacitación al personal en base a las nuevas actualizaciones.	may-22	jun-22	Sistemas	Anexo 1
Lanzamiento y mantenimiento de la actualización en la app.	jul-22	dic-24	Sistemas	-
Definición de estrategias de marketing digital	may-22	jun-22	Jefe de Marketing	-
Aplicación de estrategias de marketing digital (redes, Google Ads).	jul-22	oct-22	Departamento de Marketing	Anexo 2
Busqueda de broker.	jul-22	ago-22	Jefe de Finanzas	-
Selección de broker.	sep-22	sep-22	Finanzas - Administrador	Anexo 3
Inicio de la composición del fondo común de inversión.	oct-22	dic-24	Finanzas - Broker	-
Control mensual de la composición del fondo.	nov-22	dic-24	Finanzas - Administrador	-
Análisis trimestral de la rentabilidad obtenida.	dic-22	dic-24	Administrador	-

Tabla 2: Plan de acción 3.

#### Objetivo específico 4.

Incrementar ventas, captando al segmento de mercado generación “Z”, en un 25%, para finales del 2023, considerando la sencillez y rapidez para crear y habilitar una cuenta en Naranja X (app, y tarjeta prepaga).

Los planes de acción para dicho objetivo específico son:

**Definición de estrategia comercial:** Se define la estrategia comercial, la persona encargada de la administración de la organización, establecerá las medidas y acciones que la organización debe tomar, como por ejemplo redes sociales, eventos, promociones, asociaciones, con el fin de asegurar el logro de dicho objetivo.

**Identificación del segmento objetivo:** Es momento de reconocer a qué clase y tipo de clientes se encuentra dirigido dicho objetivo, el encargado de la administración deberá decidir a qué segmento dirigirá la propuesta de la organización, se va a optar por alcanzar a la generación “Z”, quienes son personas nacidas entre los años 1996 y hasta 2012. Principalmente se apunta a incorporar como clientes a personas entre una escala editaria de 15 a 19 años.

**Capacitación de vendedores:** Se necesita capacitar al personal de ventas, el departamento de Recursos Humanos de la empresa será quien desarrolle la misma. Con el fin de que los vendedores de la empresa puedan entablar una conversación adecuada con los futuros clientes, centrándose en los intereses de las personas de esta edad para así llegar a un nivel donde la persona se sienta cómoda y pueda confiar en los servicios que se le pueden ofrecer.

**Definición de estrategias de marketing:** Es importante definir las distintas estrategias y herramientas de marketing que serán utilizadas para lograr los objetivos, el equipo de ventas debe ser capaz de reconocer el ambiente que lo rodea y situarse en un lugar estratégico y específico, considerando al segmento que apunta nuestro objetivo deberían ser lugares como parques, plazas, shoppings, zonas céntricas. Además ofrecer distintos tipos de regalías como llaveros, lapiceras, pulseras, etc. El jefe de marketing de la empresa, será quien tome la decisión de las estrategias a implementar.

**Aplicación de estrategias de marketing:** El departamento de marketing será quien se encargará de manejar el momento durante el cual se ejecutarán las estrategias definidas previamente, se estima un plazo de seis meses de implementación.

Control Trimestral: Se realizarán controles trimestrales para analizar e identificar el avance/retroceso de los objetivos previamente definidos. Mediante la composición de informes internos, donde se considerará el rango editario de los nuevos clientes de la organización. En caso de no avanzar progresivamente hacia el objetivo planteado, se deberán establecer acciones correctivas.

Pasos a desarrollar:

OBJETIVO ESPECIFICO 4.	Inicio	Fin	Responsable	Observaciones
Definición de estrategia comercial.	ene-22	feb-22	Administrador	-
Identificación del segmento objetivo.	mar-22	mar-22	Administrador	-
Capacitación de vendedores.	abr-22	may-22	Recursos Humanos	Anexo 4
Definición de estrategias de marketing.	jun-22	jul-22	Jefe de Marketing	-
Aplicación de estrategias de marketing.	jul-22	dic-22	Departamento de marketing	Anexo 5
Control trimestral en base a la incorporación de clientes, caso contrario proponer mejoras	ene-23	dic-23	Administrador	-

Tabla 3: Plan de acción 4.

## Presupuestos

En los anexos se encuentran desglosados cada uno de los importes expuestos a continuación.

- Gastos de capacitación para el personal (Según Anexo 1): \$11.446.200
- Aplicación de estrategias de marketing digital (Según Anexo 2): \$9.452.320
- Selección del bróker (Según Anexo 3): El costo del mismo dependerá de la composición del FCI, el costo total de los honorarios se componen de un 2,10%: \$2.055.060
- Gastos de capacitación para vendedores (Según Anexo 4): \$3.520.020
- Aplicación de estrategias de marketing (Según Anexo 5): \$8.861.550

TOTAL INVERTIDO: \$35.335.150,00

## Flujo de Fondos

Flujo de fondos es una herramienta se utiliza para brindar información sobre ingresos/egresos que posee una empresa durante un periodo de tiempo determinado. A continuación se muestra la composición de un flujo con un plazo de 4 años. Donde se consideran el total de los ingresos que posee la organización en este periodo, el total de los egresos, la inflación, y el impuesto a las ganancias.

Los indicadores a tener en cuenta del mismo son VAN, TIR y ROI.

Flujo de Fondos				
Años del proyecto	2021	2022	2023	2024
<b>INGRESOS</b>				
Por servicios	\$ 30.441.711,09	\$ 44.140.481,08	\$ 59.457.228,02	\$ 79.969.971,68
Ingresos por financiación	\$ 33.338.787,64	\$ 47.341.078,44	\$ 63.673.750,51	\$ 85.641.194,43
Ingresos por Plan de acción 1 y 2		\$ 12.167.047,42	\$ 16.364.678,78	\$ 22.010.492,95
Ingresos por Plan de acción 3		\$ 10.611.860,90	\$ 14.272.952,92	\$ 19.268.486,44
Ingresos por plan de acción 4		\$ 914.815,60	\$ 1.235.001,05	\$ 1.661.076,42
<b>Total de ingresos</b>	<b>\$ 63.780.498,73</b>	<b>\$ 115.175.283,44</b>	<b>\$ 155.003.611,27</b>	<b>\$ 208.551.221,92</b>
<b>EGRESOS</b>				
Costo Por servicios	\$ -5.053.119,33	\$ -7.074.367,06	\$ -9.515.023,70	\$ -12.797.706,87
Gastos Operativos	\$ -32.982.984,79	\$ -46.176.178,71	\$ -62.106.960,37	\$ -83.533.861,69
Gastos por financiación	\$ -7.534.771,53	\$ -10.548.680,14	\$ -14.187.974,79	\$ -19.082.826,09
Egresos por plan de acción 1 y 2		\$ -20.898.520,00		
Egresos por plan de acción 3		-\$ 2.055.060,00		
Egresos por plan de acción 4		\$ -12.381.570,00		
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ -45.570.875,65</b>	<b>\$ -99.134.375,91</b>	<b>\$ -85.809.958,85</b>	<b>\$ -115.414.394,66</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 18.209.623,08</b>	<b>\$ 16.040.907,53</b>	<b>\$ 69.193.652,42</b>	<b>\$ 93.136.827,27</b>
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 6.373.368,08	\$ 5.614.317,64	\$ 24.217.778,35	\$ 32.597.889,54
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 11.836.255,00</b>	<b>\$ 10.426.589,89</b>	<b>\$ 44.975.874,07</b>	<b>\$ 60.538.937,72</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 2.644.691,98</b>			
<b>TIR</b>	<b>54%</b>			

- VAN: Valor actual neto, es un indicador financiero cuyo fin es determinar la viabilidad de un proyecto, por lo que basándonos en la información plasmada en nuestro flujo, el proyecto arroja un VAN de \$2.664.691,98. Estableciendo que el mismo es rentable para la organización.

- TIR: Tasa interna de retorno, es un indicador de la rentabilidad que posee un proyecto de inversión, su cálculo permite comparar el valor actual de los egresos con los ingresos que fueron proyectados para un periodo futuro. Cuyo fin se basa en que los inversionistas decidían participar o no en dicho proyecto de inversión. En este caso, el flujo de fondos arroja una TIR del 54%.

- ROI: Retorno sobre la inversión, es un indicador utilizado para determinar cuando la empresa va a ganar o perder a través de sus inversiones.

Cálculo de ROI:  $((\text{Total de Beneficios} / \text{Inversión}) / \text{Inversión}) * 100$

<b>ROI</b>	
Beneficios	\$ 98.506.412,47
Costos	\$ -35.335.150,00
<b>ROI</b>	<b>179%</b>

Determinando una ROI del 179%, es decir que por cada peso invertido en el proyecto, se genera una ganancia de \$1,79.



## Conclusiones y recomendaciones

La empresa analizada en este Reporte de Caso, Tarjeta Naranja S.A. se encuentra en un mercado el cual está condicionado por factores económicos y sociales, tales como inflación, desempleo, crisis económica y una inminente caída del poder adquisitivo de las personas.

A partir de la pandemia ocasionada por COVID-19, se generó un avance importante en el camino hacia la digitalización, surgieron nuevos medios y plataformas de pago como así también el surgimiento de nuevos competidores en el sector financiero. Los clientes que forman parte de dicho rubro cuentan con la posibilidad de elegir que tarjeta van a utilizar, también que descuentos/promociones van a poder aplicar. Al momento de hablar respecto a los nuevos competidores, los clientes comenzaron a optar por distintos tipos de tarjetas no bancarizadas (crédito, prepagas), las cuales provienen principalmente de Fintechs, es decir organizaciones que ofrecen productos y servicios financieros (pagos, préstamos, seguros, entre otros servicios) mediante el uso de tecnologías de información. Las fintechs se encuentran en crecimiento, a partir de dos factores principalmente, por un lado el inminente auge de la digitalización y por otro el rápido y fácil acceso para los clientes. Lo cual conlleva hacia una amenaza para Tarjeta Naranja, quien se encuentra ante una caída anual de clientes desde el periodo 2017.

La propuesta desarrollada tiene el objetivo de aumentar la rentabilidad en un plazo de tres años, para lo cual será necesario el cumplimiento de cuatro objetivos específicos.

El primero, establece un incremento en la fidelización de los clientes de la organización, otorgándole una herramienta para que puedan generar ingresos a partir del dinero que posee en su cuenta corriente y no consideran utilizar en el corto plazo, también incorporando un asistente virtual dentro de la app y un chat en línea las 24 horas.

En segunda instancia se pretende lograr un incremento en la cartera de clientes que posee la organización, teniendo en cuenta que Tarjeta Naranja posee dos tipos de clientes, por un lado los individuos, y por otro los comercios amigos, fomentando el uso de Naranja X para transacciones, pagos, cobros e inversiones. Tanto para el primer como el segundo objetivo específico se prevé la implementación de

herramientas de marketing digital, posteriormente un sistema que otorgue regalías y bonificaciones a los mejores clientes de la organización.

El tercer objetivo específico tiene como fin, reducir el financiamiento anual por parte de terceros que adquiere Tarjeta Naranja año tras año, para alcanzar dicho objetivo será necesario la composición de un fondo común de inversión (el cual será administrado por un tercero), compuesto por aportes de los distintos clientes que inviertan en el mismo, Tarjeta Naranja obtendrá un porcentaje, el cual surgirá de una comisión.

Por último generar un incremento en ventas, captando al segmento de mercado generación “Z”, es decir jóvenes entre 15 y 19 años actualmente, haciendo foco en la rapidez y sencillez de crear una cuenta y la utilización de Naranja X. Para ello se establecerán herramientas y estrategias de marketing, capacitando al equipo de ventas principalmente haciendo foco en los intereses vigentes de la personas de dicha edad.

La implementación de dicho plan, busca insertar a Tarjeta Naranja en la competencia ante las nuevas empresas que amenazan su cuota de mercado, la cual pasa a estar cada vez más repartida. Dicho plan hace hincapié en dos conceptos mencionados a lo largo de este Reporte de Caso, digitalización e innovación, es decir factores que obligan a la empresa a realizar una adaptación a todo lo nuevo que se viene, pagos desde una aplicación móvil, compras, transacciones, inversiones, y recargas de servicios, entre otros.

Para llevar a cabo dicho plan será necesaria la inversión de \$35.335.150,00 para su puesta en marcha, pero se pretende generar una rentabilidad del 179% (ROI) hacia fines del año 2024, concluyendo que dicho Reporte de Caso es completamente viable para la organización.

También se debe tener en cuenta distintas recomendaciones a implementar pero que no fueron desarrolladas en este Reporte de Caso. Respecto a la fidelización de clientes es fundamental mejorar la imagen en las distintas redes sociales, brindando soluciones de manera espontánea, evitando así críticas negativas, y también potenciar el uso de las nuevas tecnologías para generar interacción con los clientes y futuros clientes que pueda llegar a tener la organización. En lo que conlleva a la adaptación e innovación tecnológica, se podría llevar a cabo la implementación de nuevas formas de pago



como por ejemplo diversas criptomonedas (Bitcoin, Ethereum) para los dispositivos que cuenten con dicha tecnología.

## Bibliografía

Tarjeta Naranja. (2019). *Reporte de sustentabilidad*. Recuperado de <https://bit.ly/3h9ufBO>.

Hitt, Ireland y Hoskisson. (2015). *Administración estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos*.

Cronista. (2019). *Mercado Pago sumó un millón de cuentas corrientes y ya representa el 75% del total de los fondos*. Recuperado de:

<https://www.cronista.com/finanzas-mercados/Mercado-Pago-sumo-un-millon-de-cuentas-comitentes-y-ya-representa-el-75-del-total-de-los-Fondos-20191126-0021.html>.

La Nación. (2021). *Uala se convirtió en el nuevo unicornio local tras una inversión millonaria*. Recuperado de:

<https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/tras-una-inversion-millonaria-uala-se-convirtio-en-el-nuevo-unicornio-local-nid13082021/>.

Poder Ejecutivo Nacional. (2020). *DNU 297/200*. Recuperado de:

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-297-2020-335741>.

Ministerio de Desarrollo Social. (2021). *Resolución 655/2021*. Recuperado de:

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-655-2021-350069/texto>.

Poder Ejecutivo Nacional. (2020). *Decreto 310/2020*. Recuperado de:

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-310-2020-335820>.

Banco Central de la República Argentina. (2020). *Comunicación "A" 6964*. Recuperado de:

<http://www.bcra.gov.ar/pdfs/comytexord/A6964.pdf>.

Banco Central de la República Argentina. (2020). *Comunicación "A" 7130*. Recuperado de:

<https://www.bcra.gov.ar/Pdfs/comytexord/A7130.pdf>.

Indec, (2021). Recuperado de:

[https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_08\\_21C4CDE45C19.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_21C4CDE45C19.pdf).

Banco Central de la República Argentina, (2021). *Resultado del Relevamiento de Expectativas del Mercado*. Recuperado de:

<http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210430%20Resultados%20web.pdf> .

Banco Nación, (2021). *Cotizador Histórico*. Recuperado de

<https://www.bna.com.ar/Cotizador/MonedasHistorico>.

Poder Ejecutivo Nacional, (2019). *Decreto Reglamentario 99/2019*. Recuperado de

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-99-2019-333618/texto>.

Infobae, (2021). *Por el impacto de la cuarentena, creció el desempleo en 2020*.

Recuperado de:

<https://www.infobae.com/economia/2021/03/25/por-el-impacto-de-la-cuarentena-crecio-el-desempleo-en-2020-llego-al-11-y-alcanzo-a-21-millones-de-argentinos/>

Cronista, (2021). *Tarjetas de crédito: por la nueva cuarentena, los consumos cayeron un 30%*. Recuperado de:

<https://www.cronista.com/finanzas-mercados/tarjeta-de-credito-por-la-cuarentena-cayeron-30-los-consumos/> .

Swissinfo, (2021). *Caritas alerta del aumento de la pobreza y la indigencia en Argentina*. Recuperado de:

[https://www.swissinfo.ch/spa/argentina-pobreza\\_c%C3%A1ritas-alerta-del-aumento-de-la-pobreza-y-la-indigencia-en-argentina/46692644](https://www.swissinfo.ch/spa/argentina-pobreza_c%C3%A1ritas-alerta-del-aumento-de-la-pobreza-y-la-indigencia-en-argentina/46692644).

Telam, (2021). *Argentina se proyecta como uno de los cinco mercados con mayor crecimiento del e-commerce*. Recuperado de:

<https://www.telam.com.ar/notas/202108/564326-argentina-e-commerce-crecimiento.html>

Ambito. (2021). *Argentina ya cuenta con 302 fintech*. Recuperado de:

<https://www.ambito.com/economia/argentina-ya-cuenta-302-fintech-20-fueron-creadas-la-pandemia-n5194919>

Igroup. (2021). *En Argentina, la cantidad de fintech ya triplica a los bancos tradicionales: por qué son boom pese a la crisis*. Recuperado de:

<https://www.igroup.com/innovacion/22179-argentina-acelerar-la-digitalizacion-para-reactivar-los-negocios>

Isotools. (2016). *ISO 20121: Sistema de Gestión de Eventos Sostenibles*. Recuperado de:

<https://www.isotools.org/2016/04/26/iso-20121-sistema-gestion-eventos-sostenibles/>

Constitución de la Nación Argentina. (1994) Recuperado de:

<https://pdba.georgetown.edu/Parties/Argentina/Leyes/constitucion.pdf>

Poder Ejecutivo Nacional. (1977). *Ley N° 21.526*. Recuperado de:

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-21526-16071/actualizacion>

Honorable Congreso de la Nación Argentina. (1998). *Ley N° 25065*. Recuperado de:

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25065-55556/actualizacion>.

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2016). Recuperado de:

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/260000-264999/261506/norma.htm>

Convención Colectiva de Trabajo. (1975). Recuperado de:

[https://www.cac.com.ar/data/documentos/6\\_c13075.pdf](https://www.cac.com.ar/data/documentos/6_c13075.pdf)

Poder Ejecutivo Nacional. (2021). *Ley N° 27555*. Recuperado de:

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-27-2021-346325/texto>

Caso Tarjeta Naranja. (2021). Recuperado de: (Caso Tarjeta Naranja, 2021) Canvas.

Tarjeta Naranja Reporte de Sustentabilidad. (2019). Recuperado de:

[https://downloads.ctfassets.net/yxlyq25bynna/3G3kW8X67nHKkROneh8QfZ/3051ed5e3677b99f46383eeb48c83ee2/Naranja - Reporte de Sustentabilidad 2019.pdf](https://downloads.ctfassets.net/yxlyq25bynna/3G3kW8X67nHKkROneh8QfZ/3051ed5e3677b99f46383eeb48c83ee2/Naranja_-_Reporte_de_Sustentabilidad_2019.pdf)

Naranja X Reporte de Sustentabilidad. (2020). Recuperado de:

<https://sustentabilidad.naranjax.com/>

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

Porter, M. E. (2008). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*

Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración estratégica: Un enfoque integral*.

Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración estratégica. Octava edición*.

Thompson & Strickland. (2012). *Administración estratégica. Décimo octava edición*

Jacobides, M. G. (2010). *Strategy Tool for a Shifting Landscape*. *Harvard Business Review*.

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.

Castro Monge, E. (2010). *Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas*. *Revista de Ciencias Económicas*, 247-276.

Vega, J. (20 de Octubre de 2021). *Jorge Vega*. Recuperado de: <https://jorgevega.com.ar/laboral/71-empleados-comercio-escala-salarial-2021-septiembre.html>

Sbs Fondos. (2021). *SBS Asset Management S.A.S.G.F.C.I.* Recuperado de: <https://www.sbsfondos.com/fondos/sbs-ahorro-pesos-fci/>

Cronista. (2021). *Jóvenes de la generación Z tienen deudas por \$53.000 por mes y poco crédito*. Recuperado de: <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/centennials-solo-11-esta-bancarizado-y-67-sigue-financiandose-en-bancos-tradicionales/>

## Anexos

### Anexo 1: Escala Salarial Empleados de Comercio. Capacitación

Se estiman 8 semanas para la capacitación correspondiente a las actualizaciones realizadas en la aplicación. El objetivo de la misma es que el personal sea capaz de entender y comprender el funcionamiento de las nuevas actualizaciones, para así poder asesorar a los clientes de la organización brindando soporte en línea.

Se considera necesario un total de 100 colaboradores, a los cuales se les atribuye la Categoría A en la Escala Salarial de Empleados de Comercio, en la categoría Administrativos.

Por lo que sintetizando, se va a necesitar un total de 100 colaboradores, quienes cuentan un sueldo neto de la Categoría A de Empleados de Comercio X2 ya que serán dos meses el tiempo que dure la capacitación para dicho personal.

100 (Colaboradores) X \$57.231 (Salario Cat A) = \$8.584.650 X 2 (Meses) = \$11.446.200

A continuación se expone la escala actual (Octubre, 2021) se va a tener en cuenta la Categoría Administrativo "A", del CTT de Empleados de Comercio. Se debe tener en cuenta que el importe que figura en la escala salarial es el salario básico.

Escala salarial vigente						
Mayores de edad		Menores: 8 horas		Menores: 6 horas		Adicionales
Mes	2021 Octubre	Presentismo: No		Antigüedad: 0 años		
		Conceptos remunerativos				Total bruto
		Básico	Ant.	Pres	Total	
<b>Maestranza y Servicios</b>						
A		56.616,0			56.616,0	56.616,0
B		56.779,8			56.779,8	56.779,8
C		57.354,1			57.354,1	57.354,1
<b>Administrativo</b>						
A		57.231,1			57.231,1	57.231,1
B		57.477,4			57.477,4	57.477,4
C		57.723,4			57.723,4	57.723,4
D		58.461,8			58.461,8	58.461,8
E		59.077,0			59.077,0	59.077,0
F		59.979,4			59.979,4	59.979,4

## Anexo 2: Escala Salarial Empleados de Comercio. Aplicación estrategias de Marketing

Luego de la puesta en marcha de la aplicación, y la posterior capacitación al personal que dará soporte y ayudara a los clientes, se aplicaran distintos tipos de estrategias de marketing digital, las cuales serán llevadas a cabo por el departamento de marketing de la organización. Dentro de las actividades a llevarse a cabo será, trabajo con las distintas redes sociales, campañas publicitarias, video tutoriales. Se prevé que el plazo de duración del mismo será de 16 semanas, un total de 4 meses. La fuerza laboral constará de un total de 40 personas.

Al departamento de marketing se le atribuye la Categoría Administrativo “E” de la Escala Salarial de Empleados de Comercio, en la categoría Administrativos. Se debe considerar que el importe del mismo es básico.

40 (Colaboradores) X \$59077 (Salario Cat E) X 4 (Meses) = \$9.452.320

Escala salarial vigente					
Mayores de edad	Menores: 8 horas		Menores: 6 horas		Adicionales
Mes	2021 Octubre	Presentismo: Sí		Antigüedad: 0 años	
	Conceptos remunerativos				Total bruto
	Básico	Ant.	Pres	Total	
<b>Maestranza y Servicios</b>					
A	56.616,0		4.718,0	61.334,0	61.334,0
B	56.779,8		4.731,7	61.511,5	61.511,5
C	57.354,1		4.779,5	62.133,6	62.133,6
<b>Administrativo</b>					
A	57.231,1		4.769,3	62.000,4	62.000,4
B	57.477,4		4.789,8	62.267,2	62.267,2
C	57.723,4		4.810,3	62.533,7	62.533,7
D	58.461,8		4.871,8	63.333,6	63.333,6
E	59.077,0		4.923,1	64.000,1	64.000,1
F	59.979,4		4.998,3	64.977,7	64.977,7

## Anexo 3: Selección del bróker.

Luego de desarrollar mejoras en la aplicación, de capacitar al personal que va a dar soporte y atención al cliente, y de tomar medidas de marketing necesarias para llegar

a una mayor cantidad de potenciales clientes, llega el momento de elegir el bróker, quien será la empresa encargada de manejar y administrar el dinero del fondo común de inversión. El cual estará compuesto por la adquisición de cuotapartes de los clientes.









Cuando los clientes realicen una inversión, estarán suscribiendo cuotapartes del fondo SBS Ahorro Pesos FCI, el cual será administrado por SBS Asset Management.

Los honorarios del mismo serán, un total de 2,10%. Es un fondo de Renta Fija, dedicado a la región Argentina, y en pesos, el cual estima una rentabilidad anual del 30,48%.

Se estima una composición inicial de 150.000 aportantes, realizando un aporte promedio de \$500. Se debe considerar que cada cliente va a adquirir la cuota partes que considere suficientes y necesarias.

$150.000 \text{ (Inversores)} \times \$500 \text{ (Inversión promedio)} = \$75.000.000 \times 1,3048 \text{ (Rentabilidad Anual)} = \$97.860.000 * 2,1\% \text{ (Honorarios)} = \$2.055.060$

#### Detalles del fondo

	<b>Sociedad Gerente</b> SBS Asset Management S.A.S.G.F.C.I.		<b>Clasificación</b> Renta Fija		<b>Región</b> Argentina		<b>Disponibilidad</b> T+0
	<b>Sociedad Depositaria</b> Banco de Valores S.A.		<b>Moneda del fondo</b> ARS		<b>Inicio de Actividades</b> 09-01-2008		<b>Calificación de Riesgo</b> AAf (arg) (Fix)

#### Anexo 4: Escala Salarial Vendedores de Comercio. Capacitación a vendedores.

Se estiman unas 8 semanas para capacitar de la manera que corresponde al equipo de ventas que posee la organización. El fin es que el personal sea capaz de entender y manejar la situación ante un futuro cliente, con el objetivo de incorporarlo a la empresa.

Se capacitaran un total de 60 vendedores, quienes posteriormente, estarán distribuidos a lo largo del país, se les atribuye la Categoría “B” en la Escala Salarial de Empleado de Comercio, en la categoría Vendedores. Se debe tener en cuenta que el importe del salario es básico.

$60 \text{ (Vendedores)} \times \$58667 \text{ (Salario Cat B)} \times 2 \text{ (Meses)} = \$3.520.020$



Vendedor				
A	57.436,1		57.436,1	57.436,1
B	58.667,0		58.667,0	58.667,0
C	59.077,0		59.077,0	59.077,0
D	59.979,4		59.979,4	59.979,4

Anexo 5: Aplicación de estrategias de marketing.

Luego de la definición de las estrategias de marketing que se llevarán a cabo, es necesario comenzar con la aplicación de las mismas, para posteriormente evaluar el impacto que las mismas obtuvieron. Se prevé un equipo compuesto por 25 personas, a quienes se les atribuye la Categoría “E” de la Escala Salarial de Empleados de Comercio, en la categoría Administrativos. La duración de la aplicación de dichas estrategias será de 6 meses. Se debe considerar que el importe del salario es básico.

$$25(\text{Colaboradores}) \times \$59077 (\text{Salario Cat E}) \times 6 (\text{Meses}) = \$8.861.550$$

Escala salarial vigente						
Mayores de edad	Menores: 8 horas		Menores: 6 horas		Adicionales	
Mes	2021 Octubre		Presentismo: Sí	Antigüedad: 0 años		
	Conceptos remunerativos				Total bruto	
	Básico	Ant.	Pres	Total		
<b>Maestranza y Servicios</b>						
A	56.616,0		4.718,0	61.334,0	61.334,0	
B	56.779,8		4.731,7	61.511,5	61.511,5	
C	57.354,1		4.779,5	62.133,6	62.133,6	
<b>Administrativo</b>						
A	57.231,1		4.769,3	62.000,4	62.000,4	
B	57.477,4		4.789,8	62.267,2	62.267,2	
C	57.723,4		4.810,3	62.533,7	62.533,7	
D	58.461,8		4.871,8	63.333,6	63.333,6	
E	59.077,0		4.923,1	64.000,1	64.000,1	
F	59.979,4		4.998,3	64.977,7	64.977,7	

## Anexo 6: Flujo de Fondos Anual



