



Trabajo final de grado

Planificación estratégica

**“Planificación estratégica para tarjeta naranja a fin de incrementar rentabilidad
aprovechando la necesidad de financiación del cliente mediante estrategias de penetración
de mercado y diferenciación.”**

Licenciatura en Administración de Empresas

Maximiliano Capellini

DNI 37709252

Legajo: VADM20305

Profesor: Carlos Vittar

Año 2022

Resumen

En el siguiente trabajo final de grado, de la carrera licenciatura en administración de empresas, universidad siglo 21, basado en un reporte de caso, haciendo uso de una planificación estratégica de penetración de mercado, para la empresa Tarjeta Naranja -entidad financiera- a fin de brindarle herramientas para subsanar sus falencias internas observadas y aprovechar las oportunidades que el mercado le brinda actualmente. El aprovechamiento de estas oportunidades del mercado tales como el crecimiento de necesidades de por parte de los clientes por pérdida de poder adquisitivo, aumento de utilización de billeteras virtuales, permitirán incrementar la rentabilidad actual de la empresa un 15 % para el primer semestre del año 2025 con respecto a la rentabilidad obtenida en el año 2021. La co creación de servicios mediante la utilización de tecnología para la conformación de una billetera Naranja x basada en la necesidad de sus usuarios podrá generar un aumento de su uso, conjunto a la fidelización de clientes de la mano del programa de referidos que permitirá ampliar la cartera de clientes de la empresa y por ende un aumento de ingresos, mejorando la rentabilidad.

Palabras claves: Planificación estratégica -clientes- rentabilidad

abstract

In the next final degree project, of the bachelor's degree in business administration, 21st century university, based on a case report, making use of a strategic planning of market penetration, for the company Tarjeta Naranja -financial institution- in order to provide tools to correct its observed internal shortcomings and take advantage of the opportunities that the market currently offers it, growth in the need for financing by customers due to loss of purchasing power, increased use of virtual wallets, will increase the current profitability of the company by 15% for the first half of 2025 with respect to the profitability obtained in 2021. the co-creation of services through the use of technology for the formation of an Orange x wallet based on the need of its users can generate an increase in its use, together with customer loyalty hand in hand with the referral program will allow to expand the portfolio of customers of the company and therefore an increase in income, improving profitability.

Keywords: Strategic planning -clients- profitability.

Índice

Introducción.....	6
<i>Referencia institucional</i>	<i>7</i>
Análisis de situación.....	8
<i>Macroentorno (Pestel)</i>	<i>8</i>
<i>Ámbito Económico.</i>	<i>8</i>
<i>Ámbito Político:</i>	<i>10</i>
<i>Ámbito Social:</i>	<i>10</i>
<i>Ámbito Ecológico:.....</i>	<i>11</i>
<i>Ámbito legal:</i>	<i>12</i>
<i>Ámbito Tecnológico:</i>	<i>12</i>
Microentorno (Porter)	13
<i>Poder de negociación de proveedores.</i>	<i>13</i>
<i>Poder de negociación de clientes.</i>	<i>13</i>
<i>Amenaza de Productos sustitutos.....</i>	<i>14</i>
<i>Nuevos competidores.</i>	<i>14</i>
<i>Rivalidad de competidores.....</i>	<i>14</i>
Análisis de mercado	15
Análisis interno: cadena de valor	16
<i>Actividades de soporte</i>	<i>16</i>
<i>Infraestructura de la organización.</i>	<i>16</i>
<i>Gestión de recursos humanos.....</i>	<i>17</i>
<i>Desarrollo de tecnología.</i>	<i>17</i>
<i>Compras.</i>	<i>17</i>
<i>Actividades primarias</i>	<i>18</i>
<i>Logística de entrada.....</i>	<i>18</i>
<i>Operaciones.....</i>	<i>18</i>
<i>Logística de salida.</i>	<i>18</i>
<i>Marketing y ventas.</i>	<i>18</i>

<i>Conclusión sobre la cadena de valor</i>	19
Foda	19
<i>Fortalezas</i>	20
<i>Oportunidades</i>	20
<i>Debilidades</i>	21
<i>Amenazas</i>	21
Matriz BCG	22
<i>Vaca</i> :	22
<i>Estrella</i> :.....	22
<i>Interrogantes</i> :	22
<i>Perro</i> :.....	22
Marco teórico	23
Diagnóstico y Discusión	26
Propuesta de aplicación	27
<i>Objetivo general</i>	28
<i>Objetivos específicos</i>	28
<i>Alcance</i>	29
<i>Alcance de contenido</i>	29
<i>Alcance temporal</i>	29
<i>Alcance geográfico</i>	30
<i>Planes de acción</i>	30
<i>Plan de acción 1</i>	30
<i>Plan de acción 2</i>	31
<i>Plan de acción 3</i>	32
<i>Flujo de caja proyectado (cash Flow)</i>	33
<i>Relevamiento de expectativas de mercado (REM) – Inflación</i>	34
<i>Diagrama de Gantt</i>	34
Análisis Financiero	34
<i>Análisis van (valor actual neto) y tasa tir (tasa interna de retorno)</i>	34
<i>Análisis Roi</i>	35
Conclusiones y recomendaciones	35
Referencias, Bibliografía	37
<i>Anexo 1</i>	41
<i>Anexo 2</i>	41

<i>Anexo 3</i>	41
<i>Anexo 4</i>	42
<i>Anexo 5</i>	42
<i>Anexo 6</i>	43
<i>Anexo 7</i>	43
<i>Anexo 8</i>	44
<i>Anexo 9</i>	44
<i>Anexo 10</i>	44
<i>Anexo 11</i>	46
<i>Anexo 12</i>	46
<i>Anexo 13</i>	46
<i>Anexo 14</i>	47
<i>Anexo 15</i>	47
<i>Anexo 16</i>	48

Introducción

El presente reporte de caso se basa en el análisis de la empresa Tarjeta Naranja. El fin es sugerir una planificación estratégica basada en un aumento de rentabilidad mediante la aplicación de distintas estrategias funcionales, teniendo como centro el programa de fidelización de clientes en base a referidos, mediante la utilización de una estrategia de penetración de mercado. Se realiza esta elección ya que se identificó una pérdida de poder adquisitivo por parte de la población y una necesidad de financiamiento mayor para llevar a cabo las compras cotidianas.

Siguiendo a Chiavenato & Sapiro (2017) la Planificación Estratégica es una herramienta por la cual se buscan y especifican ventajas competitivas de la organización, para alcanzar los objetivos organizacionales. Es una propuesta de mediano y largo plazo para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que logren un aumento de competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización.

A continuación, analizaremos antecedentes de grandes empresas que aplicaron planificaciones estratégicas basadas en programas de fidelización de clientes pudiendo brindarles un mejor servicio a ellos, aumentando su rentabilidad.

Tesla empresa estadounidense dedicada a la producción de autos eléctricos, fundada en el año 2003 por Elon Musk, es pionera en la producción en serie de los mismos. Utilizó un programa de referidos permitiendo el incremento de sus ventas, por ende, un aumento de rentabilidad y un sentido de pertenencia hacia la marca.

“El segundo programa de referidos de Tesla, la empresa estaba recibiendo múltiples ingresos por un monto equivalente a 42 veces más por cada dólar que invirtieron en su programa de referidos, lo que significó que el 25 % de sus ventas durante el cuarto trimestre de 2015 eran debido a su programa de referidos.” (Alexander, 2018).

Otra empresa que utiliza el programa de referidos es el Banco Francés (BBVA), por cada persona sumada a la empresa, que no posean cuentas en la entidad bancaria y sean mayores a 23 años, hasta un tope de 30 personas, la empresa les da un incentivo. A su vez los que ingresan en

el programa tienen un beneficio de 24 meses de tarjetas bonificadas. Los beneficios obtenidos a los que participan del programa consisten en la suma de 4000 pesos de forma inicial llegando hasta 80.000 pesos si suman el total de participantes permitidos (BBVA, 2022).

Referencia institucional

La empresa Tarjeta Naranja nace en la provincia de Córdoba en el año 1985, debido a la necesidad detectada por su fundador David Ruda. Las personas deseaban comprar los productos que él vendía (tienda de deportes Salto 69), pero no tenían el dinero disponible para realizar la compra al contado, entendiéndose que se necesitaba una financiación. Es ahí cuando se creó Tarjeta Naranja, como soporte de financiación de sus productos

El crecimiento de la tarjeta fue tal que comenzó a sumar socios. Banco Galicia le brindó una estructura para poder expandirse y generar nuevos beneficios a los clientes. Se agregaron planes de financiación, que previamente no existían. Esta expansión se produjo en el año 1995.

En el año 1998, realizó alianzas estratégicas con las principales empresas del rubro de la financiación, Visa, MasterCard y American Express.

Algo muy relevante sobre el caso, es que en el año 2002 se sumó a la empresa un departamento de marketing. Así se logró el objetivo de mantener informados a sus clientes, de todos los beneficios a obtener con esta tarjeta.

En el año 2005, Tarjeta Naranja logra la certificación ISO 9001:2000

En el año 2019 se construyó un ecosistema de productos y servicios conectados por medio de su fuerte negocio digital. Se potenció la solidez de un gobierno con sustentabilidad económica, ambiental y social. También se lanzó su Fintech, denominada Naranja X.

Tarjeta Naranja, hoy en día, es la principal emisora de plásticos del país, posee 202 bocas de atención. Cuenta con 4.5 millones de clientes y con 9 millones de tarjetas activas. En Argentina, el 35% de la población utiliza tarjetas de crédito y de ese porcentaje un 19% utiliza Tarjeta Naranja. La franja etaria mayoritaria de los clientes va desde los 35 hasta los 54 años. Cuenta a su vez con 239 mil comercios amigos.

En el año 2018, se incorporó a su propiedad la Tarjeta Nevada, permitiendo a la firma llegar a nuevas áreas geográficas del país, sumando clientes.

Tarjeta Naranja posee un fuerte sentido de pertenencia donde localiza sus sucursales, dando trabajo a gente del lugar donde se sitúa.

La empresa busca ser la líder de los servicios financieros y no financieros. A su vez, ser admirada y querida por sus clientes, colaboradores y la sociedad en general. Todo ello a través de la generación de experiencias únicas y el crecimiento de nuevos negocios basados en la tecnología. (Canvas, 2022).

Análisis de situación

El análisis de situación debe realizarse con el propósito de encontrar oportunidades en el mercado donde interactúa la firma con la finalidad de una suba de la rentabilidad actual y una expansión de la cartera de clientes. Con estos objetivos segmentaremos el análisis en torno a tres ejes: el primero, un análisis de Macro Entorno (Pestel), el segundo micro Entorno (5 Fuerzas de Porter) y finalmente un análisis interno (Cadena de valor). Profundizaremos el análisis mediante un estudio de mercado, herramienta que brinda características sobre el público, tamaño del mercado permitiendo con esta información producir ventajas competitivas difíciles de igualar e imitar en el tiempo.

Macroentorno (Pestel)

Pestel, que ayuda a identificar el contexto donde se desenvuelve la compañía que analizamos. Por medio de distintos indicadores siendo estos Económicos, políticos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legal. Resulta oportuna la implementación de esta herramienta ya que ayuda comprender las distintas tendencias del mercado, adaptarse a los cambios y permite tomar decisiones.

Ámbito Económico.

La Argentina actual (2022) se encuentra en un plano económico complejo. La inflación es creciente, con un piso de 50% y un techo incierto. La misma provoca una caída del salario real de un 0.6 % anual El Cronista (Cronista, 2022).

“Los ingresos de la mayoría de los argentinos son más bajos que en 2017. De acuerdo a las cifras de la consultora LCG si se compara el último dato de salarios oficial del Indec contra el máximo de noviembre de 2017, la pérdida de poder adquisitivo es del 21,7% promedio”. El Cronista (Lara, 2022).

Las paritarias acordadas con los trabajadores rondan entre todos los gremios que los nuclean un 60 % aumento salarial, algunos con cláusulas de revisión para el próximo año (IEconomista, 2022). En el caso de cumplirse estos pronósticos, esta pérdida de poder

adquisitivo podría llegar a generar una disminución del consumo por parte de los trabajadores asalariados, segmento que es el principal cliente de la empresa. Esta crisis, es precisamente lo que se configura como oportunidad para las empresas del sector financiero, dado que aumenta la demanda de créditos para financiar la adquisición de bienes y servicios.

Otra variable a considerar, el PBI creció un 7.5% en el año 2021. Este incremento se debió al impulso recibido por las inversiones y el aumento del consumo en los sectores privado. Esto permite proyectar un crecimiento del PBI de un 2.5 % para este año y otro 2 % para el 2023, según el FMI (Santadertrade, 2022).

En este estado de situación la ausencia del Plan Económico para el siguiente año, por parte del Gobierno, agrega a la situación altos montos de incertidumbre, lo que produce una inestabilidad que incide en la fijación de políticas económicas. El Gobierno parece haber apostado -en busca de un aumento del consumo. A una política de economía expansiva a través del otorgamiento de beneficios a ciertos sectores como jubilados, monotributistas y trabajadores informales (Pagina12, 2022).

Estas acciones apuntan a producir mejoras en los ingresos de estos sectores, lo que podría traducirse en una mayor necesidad de consumo mediante tarjetas de crédito.

Siguiendo en la línea de reactivación económica, Lanzaron créditos por 500 millones de pesos a tasa del 12 % para empresas pymes y cooperativas licenciatarias de servicios tic, destinadas a proyectos de inversión y capital de trabajo. Apoyando el crecimiento y desarrollo de nuevas Fintech (JefaturadeGabinete, 2021).

Impactando positivamente en el sector financiero que se vuelca cada vez más a la utilización de la tecnología.

En ese escenario, algunas propuestas del gobierno resultan significativas y amenazadoras para la inversión privada, como por ejemplo un nuevo gravamen, denominado “impuesto a la renta extraordinaria” Este afectaría a aquellas empresas que tengan ganancias superiores a 1000 millones de pesos en el último período y consistiría en aplicar por única vez, una alícuota del 5% en el Impuesto a las ganancias (Economista, 2022).

Un Nuevo impuesto implicaría una carga más para la ya abrumada economía de las empresas.

El Senado de la nación aprobó un nuevo acuerdo con el Fondo Monetario Internacional por 45.000 millones de dólares (DW, 2022).

El acuerdo con el fondo aleja al país de default, una instancia no deseada para cualquier deudor, cortándose el crédito internacional, repercutiendo de lleno en la actividad económica.

Ámbito Político:

En el terreno político, una situación se ubica en el centro de la escena. Al interior del partido gobernante, la divisoria de aguas entre Alberto Fernández y su vice Cristina Kirchner, cuya relación se enfrió ostensiblemente desde la derrota electoral del Frente de Todos en las legislativas de 2021, se traslada con crudeza al interior de la coalición gobernante, donde ya hay aprestos –algunos solapados y otros no tanto- para una eventual confrontación interna de cara al recambio de 2023 (LaNacion, 2022).

El afip estableció por medio de Resolución General 5193/2022 nuevas políticas fiscales en torno a la utilización de las billeteras virtuales, debiendo informarse montos superiores a 30,000 pesos de parte de las empresas proveedoras de dicho servicio a esta intimidad (Telam, 2022).

La política financiera se rige, según lo regulado por el BCRA. Este Banco es el encargado de promover la estabilidad financiera, ejerciendo su facultad de regulación y supervisión de entidades, llevando sistema de depósitos seguros y cumpliendo la función de provisión de liquidez. Monitorea el sistema financiero y sistema de pagos, identificando riesgos sistémicos y tomando acciones para prevenirlos o solucionarlos. Es el encargado de dar a conocer los estados de situación e información individual de las instituciones financieras (BCRA, 2022).

Para reactivar la economía se tomó la decisión política de extender los programas ahora 3, ahora 12, 18 y 24 con cuotas fijas, todos los días de la semana y sin límite de monto, hasta el 31 de junio del corriente año (Argentinagob, 2022).

Esta política se considera de suma importancia debido al aumento de consumo con tarjetas de crédito y por ende un crecimiento en los ingresos de las empresas financieras. Esto puede observarse en los resultados presentados por el Ministerio de Desarrollo y Producción, que señalan un crecimiento anual del 40%, -destacándose entre los rubros, el de compra de electrodomésticos (Infobae, 2022).

Ámbito Social:

El impacto principal de la crisis socioeconómica de la Argentina, puede observarse en la clase media. Como producto de la incertidumbre, o en su defecto, perspectivas desfavorables

respecto al futuro, se genera una baja en el consumo de productos y servicios no esenciales. Los principales focos de preocupación son la inflación y la inseguridad (Cronista., 2022). (ver anexo 1, Pag41)

A pesar de ello en 2021, la tasa de desempleo en Argentina se redujo hasta un 10% estimado, en consonancia con la recuperación económica que experimentó el país. Se espera que esa tendencia a la baja continúe en 2022 y 2023, cuando las tasas de desempleo deberían alcanzar el 9,2%. (Santadertrade, 2022) .

En relación a esto el Banco Mundial señala la necesidad inclusión financiera de la población tener acceso a productos financieros útiles que satisfagan sus necesidades (pagos, transferencia, créditos, seguros, ahorros), prestados de forma responsable y sostenible (BancoMundial, 2018).

En nuestro país la estrategia nacional de inclusión financiera busca promover el uso responsable y sostenido de bienes y servicios financieros a fin de contribuir en el desarrollo social, crecimiento económico y disminución de vulnerabilidad social de individuos, reduciendo brechas sociales, territoriales y de género (Argentinagob, 2022).

Con este fin a lo largo de este año se comenzará a sumar a las currículas de las escuelas secundarias educación financiera. Promovido por la Comisión Nacional de Valores, Banco Central de la República Argentina e Instituto Nacional de Formación Docente (Argentinagob, 2022).

Es de gran importancia la última medida debido a que se instruirá a los futuros clientes de las empresas financieras

Ámbito Ecológico:

Las entidades financieras buscan la sustentabilidad como eje de su estrategia comercial, en consonancia con los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU, y se inclinan por un tipo de energía más limpia

Para ello su eje rector en 3 principios que deben llevar las entidades financieras hacia la sostenibilidad

- Banca responsable
- Principio para seguro sostenible
- Principios de inversión responsable

Entre otras cosas, destaca que los signatarios han movilizado al menos US\$ 2.3 billones en financiamiento sostenible. Además, el 94% de los bancos identifican la sostenibilidad como una prioridad estratégica.

Se busca a su vez que los préstamos hacia inversiones sean para fines ecológicos o con gran sentido de sustentabilidad. (Unep, 2022).

Ámbito legal:

El Banco Central argentino, según lo establecido por la comunicación A7407 de la entidad, prohíbe a las tarjetas la venta de pasajes en cuotas. Alegan que es una fuente de salida de dólares y debido a su faltante en la economía, esta acción será continuada por tiempo indeterminado (Infobae, 2021).

La ley 25.065, que es la que establece el tiempo de acreditación de ventas de tarjetas de crédito y débito fue modificada a mitad del año pasado. Se pasó de 3 días hábiles a 1 para la acreditación de ventas al comercio, en lo que respecta a tarjetas de débito. A su vez, se redujo a 8 días hábiles la acreditación de transacciones realizadas con tarjetas de crédito, en pequeños comercios y micro (BCRA, 2021).

Otro hecho de gran envergadura es que las entidades financieras fueron obligadas a vender sus dólares al Banco Central. Fue una táctica de este para poder hacerse de reservas, llevando al mínimo la tenencia de moneda extranjera en mano de entidades financieras, previéndose hacerse de 800 millones (Clarín, 2021).

Ámbito Tecnológico:

Las empresas financieras, deben siempre estar a la vanguardia de la tecnología para evitar fraudes o infiltraciones en las cuentas de sus clientes.

Existen un conjunto de certificaciones que se deben seguir para lograr la seguridad requerida, según normas: ISO/IEC 27001, ISO/IEC 27005, ISO/IEC 27032.

Así debemos contar con una supervisión SOX (Ley Sarbanes – Oxley de Estados Unidos), según lo dispuesto por la Securities and Exchange Commission (SEC) (Canvas, 2022).

Fintech son empresas financieras que utilizan los últimos avances de la tecnología para sacarle una ventaja a las entidades bancarias clásicas. La pandemia hizo que las

mismas proliferen en gran medida, usando como principio la big data y la inteligencia artificial, herramientas que no pueden dejar de lado los bancos tradicionales si desean competir con las mismas (Forbes, 2021).

En el macroentorno de la organización, podemos ver que el país se encuentra atravesando una grave crisis económica. Esta crisis se manifiesta en la devaluación constante de la moneda y la pérdida del poder adquisitivo pudiendo generar una pérdida de rentabilidad a las empresas del sector financiero por falta de demanda de sus servicios. Al mismo tiempo puede ser una ventaja la crisis debido a que las personas no poseen la totalidad del dinero para adquirir al contado los bienes que necesitan, se pueden ver beneficiadas por la financiación de Naranja. Las nuevas tecnologías y canales digitales permiten expandir la participación de empresas financieras en los mercados donde interactúan, trabajando con más franjas etarias aun no alcanzadas.

Microentorno (Porter)

Un análisis del microentorno de la industria financiera permite obtener una mirada de la situación competitiva del sector abarcando una serie de atributos a desarrollar.

Poder de negociación de proveedores.

Los proveedores de las entidades financieras, pueden ser muchos ya que encontramos gran cantidad de los mismos. Hoy en día con el desarrollo tecnológico y la globalización podemos encontrar tanto nacionales, como internacionales, donde ambos desempeñan la misma tarea.

Tratándose de entidades financieras podemos hacer distinciones sobre los proveedores que prestan servicios de pago: Visa, MasterCard, First Data, Prisma medios de pago. Los mismos poseen un poder intermedio de negociación, fijando comisiones por transacciones y generando competencia entre sus pares.

Por otro lado, encontramos proveedores de programación o mano de obra, que brindan elementos para llevar adelante las tareas cotidianas, estos poseen un poder de negociación bajo. Es muy fácil su remplazo por otro de iguales características.

Poder de negociación de clientes.

Los clientes no poseen un gran poder de negociación, esto es debido a que no pueden decidir sobre el costo de comisión que abonan por el uso de los servicios.

Amenaza de Productos sustitutos.

La amenaza de nuevos productos sustitutos es alta gracias a las creaciones de distintas Fintech que compiten en el medio.

Las comisiones cobradas por estas entidades son inferiores a las cobradas por bancos y el tiempo para los trámites mucho menor, lo que propicia un auge en su utilización.

El sector cuenta con diversos productos que podrían cumplir la misma función, encontramos billeteras virtuales y pagos con QR. A su vez la utilización de monedas virtuales, ej.: bitcoins es cada vez más aceptada por los consumidores y usada como ahorro.

Nuevos competidores.

El ingreso de nuevos competidores, nos encontramos con una barrera de entrada alta, ya que las exigencias del sector demandan de una gran inversión, seguridad, capacitación. También poseen normas y disposiciones que cumplir para evitar sanciones por parte de las entidades reguladoras del sector financiero. A su vez es difícil salir ya que una amplia cartera de clientes depende de los productos emitidos por una entidad financiera, por lo general las salidas del mercado se realizan por transiciones de largo tiempo o por la absorción por parte de un competidor.

“Existen 238 Fintech, es decir, casi triplican las 79 entidades (entre bancos y financieras) con licencia del Banco Central” (Latinonews, 2021).

Si bien las barreras son altas, el boom de la creación de las mismas hace que cada vez haya más de estas empresas de soluciones financieras digitales.

Rivalidad de competidores.

La rivalidad entre los distintos competidores es alta, continuamente generando beneficios, promociones para los clientes existentes, de esta forma se los fideliza. Hay una amenaza constante de las otras empresas del sector para sumar los clientes a sus carteras, produciendo una gran competencia. Actualmente contamos con una gran oferta en el sector.

“Hoy en día, son cada vez más las grandes instituciones y las empresas del sistema financiero que deciden acercarse a estos nuevos modelos de soluciones de negocios” (BBVA, 2022).

Día a día los bancos van invirtiendo en conocimiento sobre este nuevo concepto, creando las suyas propias y haciendo competencia a las existentes.

Actualmente hay emitidos 37.786.673 millones de plásticos, Tarjeta Naranja posee 9 millones lo que representa 23.82% del total emitido (BCRA, 2021). (Ver anexo 2, Pag 41)

Análisis de mercado

Para este análisis, utilizaremos la matriz de Ansoff, dado que la misma brinda las oportunidades de crecimiento de las unidades de negocio de una organización (ver anexo 3, Pag.41)

En este trabajo se apuntará a la realización de una penetración de mercado en base a los productos existentes de la empresa tarjeta naranja.

La empresa cuenta con una estrategia de diferenciación ofreciendo una amplia gama de productos al mercado, todos relacionados entre sí.

La propuesta a implementar se centra en una diferenciación en base a un programa de referidos y un aumento de la rentabilidad de la organización por una penetración de mercado.

Naranja cuenta con un total de 4.5 millones de clientes con un total de 9 millones de tarjetas activas, acaparando un 19 % del 35 % de personas que utilizan tarjetas de crédito, entre personas de 35 a 54 años(Canvas, 2022).

El público objetivo que se pretende fidelizar, es aquel de una franja etaria de 18 a 30 años, tanto hombres como mujeres. La localización del público a trabajar es a nivel nacional. Los salarios de la franja a trabajar cuentan con una dispersión de ingresos que van desde los \$ 38.948 pesos del salario básico, hasta los \$ 74.733 pudiendo superarlos según el puesto que ocupen o la profesión que desarrollen. La edad entre 18 a 30 años representa un 44.6 % de la población de varones y un 29.3 % de la población de mujeres del país (Indec, 2021).

Los competidores con los que nos encontramos son mercado pago brindándole su primera posibilidad de una tarjeta prepaga, una cuenta donde puedan depositar su dinero, o que puedan realizar todo tipo de transacciones tal como si fuera una cuenta de banco. En el último tiempo, dicha entidad, lanzó un nuevo servicio para la apertura de cuentas de personas de 13 a 17 años, permitiendo una inclusión financiera desde temprana edad.

Otro competidor muy enfocado en el público joven es Brubank. Ofreciendo soluciones innovadoras como la realización de todos los tramites, transacciones y operaciones que se hacen en los bancos en una sola aplicación de fácil descarga ya sea por Google play o App store. Esto generando un ahorro de tiempo, muy importante en una sociedad dinámica y exigente.

Uala es una entidad financiera de pagos, brinda tarjetas a personas mayores de 13 años con DNI argentino. Esta Fintech a los 160 días de haberse creado, ya había emitido más de 100 mil tarjetas. Como ventaja competitiva permite al comprador mediante una tarjeta prepaga comprar en cuotas con interés, algo poco común en las tarjetas de este tipo (Perfil, 2019).

Al analizar a los competidores vemos que, si bien han desarrollado ventajas competitivas en torno a la ampliación de la franja etaria para la inclusión financiera o la implementación de estrategias tecnológicas, no han desarrollado un programa de fidelización una vez ya incorporados los clientes a dichas empresas. Este es un beneficio que se puede brindar a los clientes de Tarjeta Naranja, transformándolo en una ventaja competitiva, que permita captar el público objetivo que se disputa con los competidores. Ese es el sector al que se apunta fidelizar mediante la planificación estratégica. (Ver anexo 4, Pag 42)

Análisis interno: cadena de valor

La cadena de valor de una empresa permite examinar una compañía dividiéndola en sus actividades principales y las de soporte que ayudan al logro de las primeras. Ayudando a identificar costos, fuentes de financiamiento. Buscando generar ventajas competitivas.

Actividades de soporte

Infraestructura de la organización.

La empresa se encuentra financiada por la emisión de obligaciones negociables, préstamos bancarios y financieros, arrendamientos. Como también la venta de acciones a nuevos accionistas que permiten su crecimiento (Canvas, 2022).

A su vez podemos tener en cuenta que la rentabilidad de la empresa fue mayor en el 2021 que en el 2020, pero encontrándose por debajo del promedio según lo estipulado el banco central como promedio para ese año (BCRA, 2021).

Observando los balances se identifica una baja en la cantidad de cuentas habilitadas con respecto a los trimestres presentados sobre el 2020 comparados con los del 2019.

Se vislumbra un aumento de ingresos en el año 2021, según el balance de resultados de dicho año, indicando un mejoramiento en la situación económica de la empresa.

Ver indicadores financieros en anexo (anexo 5, Pág. 42).

Gestión de recursos humanos.

La compañía se divide en dos grupos: centros de excelencia y tribus.

Centros de excelencia (coes), cuya función es apoyar a otros equipos al logro de metas, como también apoyar el uso de mejores prácticas y soluciones en toda la empresa.

Tribus equipos conformados por miembros de distintas áreas responsables de un producto, trabajan con inmediatez, rutinas rápidas para conseguir objetivos desafiantes.

La empresa cuenta con distintas edades, pensamientos, culturas, géneros perfiles, profesiones, y múltiples modos de pensamiento que añaden valor al trabajo multidisciplinario, ágil y de alto rendimiento (Canvas, 2022).

Buscan el talento de cada persona, creen que el diferenciador está en su cultura por eso se busca personas que puedan sumarse y transmitir esta característica (Canvas, 2022).

La compañía cuenta con 3800 colaboradores. (Canvas, 2022).

Desarrollo de tecnología.

En 2017 generaron una evolución en la atención, basado en dos ejes, la evolución del negocio actual y generar nuevos negocios con base digital.

Se hizo el hub de analítica que contempla mejores prácticas en distintas áreas para un mejor resultado de negocio. Con este fin, pusieron al alcance de toda la organización datos que permiten dilucidar el valor para el negocio y experiencia del cliente.

En 2019 crearon las primeras 8 sucursales futuro. Donde cambiaron el paradigma de las salas de espera clásicas a lugares con tablets, murales interactivos y terminales de auto gestión para resolver el primer contacto con sus gestiones (Canvas, 2022).

En 2019 también se lanzó al mercado la Fintech de Naranja, Naranja X generadora de distintas propuestas tecnológicas. Contando hoy en día con más de 5 millones de usuarios.

(Naranja, 2022).

Compras.

Todos los procesos de compra de Naranja con sus proveedores poseen cláusulas que van desde aspectos éticos, derechos humanos, ambientales y técnicos entre otros.

Para ser seleccionados como proveedores de Naranja se les pide distinta documentación bancaria, tributaria. Los elegidos son pymes del país dividiéndose en proveedores de producción y proveedores de soporte, sumados dan un total de 4250 proveedores activos.

Se realizan compras de productos que posean valor social o valor agregado, teniendo en cuenta pequeños proveedores o pymes que ofrezcan este producto (Canvas, 2022).

Actividades primarias

Logística de entrada.

En las empresas de bienes esta parte es la de recepción de materia prima, almacenar y gestionar el inventario. En cambio, en Naranja es la parte donde el cliente se pone en contacto con la empresa para la adquisición de productos, lo que puede realizar de distintas formas. En la actualidad posee hasta 20 canales de comunicación con clientes que van desde llamados por teléfono a call center, sucursales físicas de atención, mails, chat con asesores virtuales, bots de respuestas automáticas, whatsapp, *aplicaciones*.

Operaciones.

Son los distintos trámites que realizan los operadores, pudiendo ser personas o sistemas que reciben a los clientes entre estos se encuentran altas y bajas de productos, recepción de datos para impresión de tarjetas, atención de consultas y reclamos.

Logística de salida.

Constituye las respuestas brindadas por los operadores a través de los canales de comunicación utilizados por los clientes en la parte de logística de entrada. Finalizando con la emisión de un plástico requerido o la impresión de un resumen para realizar un pago, entre otras opciones.

Marketing y ventas.

Son las acciones necesarias para la comercialización de los productos o servicios vendidos por la empresa.

Naranja se convirtió en un ecosistema de productos y servicios dispuestos a acompañar a las personas a lo largo de las etapas de su vida.

Es una organización ágil y flexible que permite la elaboración de productos y servicios digitales en poco tiempo, mejorando servicio al cliente y empoderando a los colaboradores (Canvas, 2022).

Implementaron técnicas de cross-selling, permitiendo el aumento de ventas de productos como préstamos personales, recarga de saldo, HBO go, solicitud de tarjetas adicionales (Canvas, 2022).

En el 2019 lanzo su Fintech Naranja X proponiendo una amplia gama de servicios, compra y venta de dólares, enviar y recibir dinero, desarrollo de una aplicación para celulares.

Posee poca presencia en redes sociales prefiriendo otras estrategias de marketing, como por ejemplo la de reciente finalización con la AFA, un gol un potrero (Canvas, 2022).

Servicios.

Naranja tiene como centro al cliente, tratando de anticipar sus necesidades. Obtuvo por segundo año consecutivo el premio de la Consultora WOW Customer Experience, por la generación de experiencias del cliente (Canvas, 2022).

Utiliza NPS, herramienta digital que mide la satisfacción de los clientes, que llevan adelante con el lema “escuchamos, conocemos y gestionamos sus necesidades”. Esto permite relacionar lo que la marca promueve y el cliente recibe.

Conclusión sobre la cadena de valor

La cadena sirve para generar productos de valor al cliente (Hill,W.; Jones,G. &, Schilling,M., 2015). Se logra en la organización, sosteniendo al cliente como centro de su eje, y a su vez cuidando a sus colaboradores y capacitándolos. Se descubren falencias en marketing y ventas por faltas de estrategias de diferenciación, y falta de penetración en el mercado donde se interactúa.

Foda

Herramienta que le permite a una organización identificar factores tanto internos, vinculados a su funcionamiento interno, como externos que dependen del entorno que opera. Facilita la toma de decisiones y sirve para la elaboración de un plan estratégico.

(Ver anexo 6, pág. 43)

Fortalezas

- Amplia cobertura geográfica, contando con 202 sucursales distribuidas en todo el país, sumado a los 20 canales de comunicación cliente-empresa que están disponibles las 24 hs.
- Posicionamiento en el mercado, Naranja es la primera emisora de tarjetas a nivel país, contando con 9 millones de plásticos activos.
- Cliente como eje de su negocio, a través de las distintas políticas aplicadas por la organización como, medición de satisfacción post compra, constante sondeo sobre sus necesidades.
- Alianza estratégica con Visa, MasterCard y American Express, permitiéndole a sus clientes realizar pagos y compras no solo a nivel nacional, si no también internacional.

Oportunidades.

- Necesidad de financiación. La crisis económica vivida impulsa a los compradores a buscar formas alternas al pago con efectivo para incorporar bienes y servicios. Naranja puede brindarle la financiación necesaria por medio de la emisión de sus tarjetas de crédito.
- Crece el consumo mediante plataformas digitales (ecommerce), influenciado por el crecimiento de las redes sociales y su uso, demandando más la utilización de tarjetas de crédito para el pago de las compras por internet. El año pasado se incrementó un 20 % las órdenes de compra y se vendieron un 52% más de productos (Elcronista, 2022).
- Evolución constante de los medios de pago, por medio de su fintech naranja x puede generar nuevos medios de pagos a los ya existente, teniendo en cuenta como experiencia el auge de pagos vía QR, Billeteras virtuales, muy utilizados por las personas hoy en día.
- Políticas del gobierno de financiación a 12 y 18 cuotas con tasas subsidiadas, permitiendo una mayor cantidad de cuotas a baja tasa para la compra de distintos artículos, generando un aumento de compras con tarjetas de crédito y por ende un ingreso superior para las emisoras de tarjetas.

- Aumento de la población, mediante los datos provisorios arrojados por el último censo poblacional, Argentina incremento su población llegando a 47327407 millones de personas (Ambito, 2022).

Esto constituye una oportunidad para las entidades financieras, para engrosar su cartera de clientes.

- Lanzamiento de crédito procrear, produciendo un incentivo de consumo en materiales de construcción y la financiación con tarjeta de crédito.

Debilidades.

- Posee poco desarrollo con lo que corresponde a redes sociales, las mismas son una ventaja a explotar por parte de las organizaciones. Naranja tiene 216 mil seguidores en Instagram, cuando el público que lo utiliza en Argentina es de 24.7 millones (hootsuite, 2022).

- Poca difusión de tienda Naranja, debiendo darle un marco de difusión mayor para su correcto aprovechamiento.

- Bajos requisitos para acceso a una tarjeta de crédito, pudiendo aumentar la cantidad de morosos y por ende los gastos por cobranza que los mismos generan.

Amenazas

- Inflación: la inflación es un fenómeno económico que produce una pérdida del poder adquisitivo de los clientes con los que interactúa la empresa, amenaza la rentabilidad de la misma por la falta de consumo.

- Gran cantidad de competidores, el rubro de las Fintech es un sector creciente, que día a día se moderniza y suma nuevas tecnologías para brindar mejor servicio. A su vez las entidades bancarias también incursionan en este mercado.

- Cambios repentinos de políticas del gobierno, con lo que corresponde a al sector financiero, no permitiendo la proyección a largo plazo de algunos aspectos como las inversiones.

Matriz BCG

La matriz BCG (Boston Consulting Group), ayuda a saber a una empresa si debe continuar invirtiendo recursos en ciertos productos y en cuáles no hacerlo, basándose en 4 clasificaciones. (Ver anexo 7, Pag 43)

Vaca:

La emisión de tarjetas de crédito por parte de la entidad, es un negocio maduro y estable, siendo Naranja el referente de mayor peso en la emisión de plásticos a nivel país, ocupando un 19 % de 35 % de personas que usan tarjetas de crédito.

Estrella:

Naranja x, Fintech de naranja es un producto en el que se debe continuar invirtiendo, para su posterior desarrollo, debido al auge de las billeteras virtuales.

Interrogantes:

Naranja seguros la compañía alcanzó un stock de 2.1 millones de pólizas de seguros y asistencias. El 66 % de las ventas fueron digitales, con un promedio de 82.000 altas por mes (Canvas, 2022).

Tienda naranja, son productos de gran utilidad, pero aún les falta desarrollo y difusión. Para llegar a un público más amplio y por ende generar más ganancias.

Perro:

Naranja post, es un servicio que sirve para poder cobrarle al cliente siendo un comercio vía un lector portátil suministrado por la empresa naranja. Se coloca en segmento Perro debido que hay mucha competencia con buen posicionamiento como Mercado Pago, Fint Data, Posnet, a su vez no fue muy desarrollado. Luego otro producto que debería dejarse de invertir es la editorial de libros y revistas para niños, por la alta demanda digital de estos productos y ya no tanto en impresos.

Marco teórico

En este apartado se presentará el marco teórico de este trabajo final de grado, haciendo análisis de conceptos según distintos autores referidos a la planificación estratégica. Nombrando aspectos a tener en cuenta para su desarrollo, beneficios y ventajas que incluye. También describiendo las estrategias competitivas: diferenciación, estrategias de mercado: penetración de mercado.

Estrategia según los distintos autores:

Hill y Jones (2015) mencionan un conjunto de acciones relacionadas que ejecutan los administradores con la intención de mejorar el desempeño de su compañía. Hacia las organizaciones su máximo desafío es obtener un desempeño superior al de sus competidores, ya que una vez logrado se obtiene una ventaja competitiva.

En relación con lo planteado Romero (2015) dice que la estrategia son acciones estudiadas para alcanzar determinados fines, teniendo como referencia la posición competitiva de la organización, tanto como las hipótesis y escenarios sobre la evolución futura.

Otra definición evaluada es según Ansoff (1965) estableciendo que la estrategia es un proceso de ajuste o acoplamiento entre una organización y el entorno que la rodea.

Concluimos la definición de estrategia expresando lo dicho por Porter (2008) que define una estrategia como un proceso generalizado que inicia mediante a identificación de las estrategias actuales de la organización, pasando a un análisis del entorno de la organización y mediante dicho análisis se plantean distintas estrategias. Usando la que mejor se adapte a la organización y al sector donde se desenvuelve.

Según lo planteado resulta de gran importancia el planteo de las estrategias, por la dinámica de las organizaciones de hoy en día y los cambios constantes a los que se ven expuestas.

Mediante la planificación estratégica las empresas siguen el camino deseado, planteando objetivos que le permitan adaptarse al entorno y por ende lograr su supervivencia y crecimiento.

Por este motivo veremos la definición de planificación estratégica por los diversos autores. Según Romero (2015) la planificación estratégica indica las acciones a emprender para conseguir determinados fines, considerando la posición competitiva relativa y las previsiones e hipótesis sobre el futuro.

Para Trujillo (2014), la planeación estratégica es un esfuerzo organizacional, que busca que las organizaciones definan con la mayor claridad posible su misión y la visión que tienen de esta en el mediano y largo plazo, siendo una herramienta para la adaptación de la organización a

ambientes complejos y dinámicos obteniendo el máximo de eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de sus productos y servicios.

La definición más completa en términos de planificación estratégica viene dada por Ancín (2017) mencionada como el proceso de definición desde hoy hacia lo que deseamos ser en el futuro, apoyado en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico. Empleando un horizonte temporal de 3 años. Buscando que las áreas de una empresa trabajen de forma conjunta hacia el logro de objetivos propuestos, de forma eficiente, destacando entre esos objetivos una suba de la rentabilidad, posicionamiento de marca.

Siguiendo a Robbins & Coulter (2014), podemos sostener que la planificación estratégica abarca a toda la organización, es de largo plazo, debe tener compromiso de la alta dirección para la asignación de recursos y flexibilidad al cambio del mercado.

Para llevarla a cabo se debe realizar una serie de pasos entre los que se destacan.

- Diagnóstico situacional

Analizando el microentorno y macroentorno para ver tanto la situación de la organización en el mercado como las oportunidades, amenazas que se le presentan. El análisis macroeconómico se hace con PESTEL, herramienta que identifica el ambiente donde la organización se desarrolla. El microentorno se analiza mediante las 5 fuerzas de Porter, brindando valor sobre la competencia del sector.

- Análisis interno

Se realiza mediante la aplicación de la cadena de valor en primera instancia, dándonos a conocer las actividades principales con las cuales la empresa agrega valor a su cliente y las actividades de soporte, siendo estas las que respaldan las primeras para su correcto desarrollo. Por último, se hace un FODA para identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades o amenazas que se le presentan a la organización. Conjunto con la matriz BCG, herramienta utilizada para saber en qué productos continuar invirtiendo los recursos de la organización.

Los beneficios que suministra son un mayor control de las actividades empresariales, seguimiento de sus desempeños financieros, detección de oportunidades en el mercado. Ayuda a la toma de decisiones haciendo como base la eficiencia institucional.

La elección de las estrategias es de suma importancia debido a que nos permite generar una ventaja competitiva, aquello que a los competidores les cuesta igualar y nos da una ventaja por un

tiempo en el mercado. Debiendo estar relacionada con la misión y visión de la organización para que su cumplimiento sea más eficiente como menciona (Ancín, 2017).

Las estrategias de competencias son brindadas por Porter (2008). Este autor describió tres tipos de estrategias posibles a utilizar por una organización. Entre las que se encuentran diferenciación, liderazgos en costos, enfoque. La que se usara en este trabajo final de grado es la de diferenciación, se basa en brindar algo distinto a la competencia, pudiendo ser una mejora en el producto o servicio, ya sea tecnológico, estética, funcional. No les da mucha importancia a los costos del producto.

Las estrategias comerciales mencionadas por Ancín (2017), se encuentra la de penetración de mercado que consta en mejora en los productos actuales, para el mercado actual buscando crecer o aumentar la participación en el mercado. A su vez, permite atraer clientes de la competencia marcando las diferencias con las otras organizaciones o mejorando la atención al cliente mediante incentivos en el precio, mejorando experiencia de compra, mejorando la unidad de compra.

El proceso de fidelización de clientes debe ser una de las principales metas de una empresa, ya que según Kotler (2012), permite establecer una relación sólida y duradera con los clientes, siendo clave para el éxito empresarial. Considerando la fidelización como un objetivo estratégico.

En nuestro caso el planeamiento estratégico permite mejorar el desempeño de la organización. Por medio de la fidelización de nuevos clientes, se pretende lograr una penetración de mercado otorgándole una mayor rentabilidad a la empresa por medio de las siguientes herramientas:

- Co creación de productos y servicios con el público objetivo que se desea fidelizar.
- Innovación en las vías para hacer llegar el mensaje al cliente
- Desarrollo de programa de referidos y promociones constantes para tenerlos fidelizados en el tiempo.
- Centrándose en aportarle soluciones a los problemas del cliente-empresa de forma rápida y eficiente.

De acuerdo con la identificación de conceptos aportados por distintos autores, se elige la definición de Ancin (2017) ya que la misma aporta información global sobre lo que significa la planificación estratégica, tal que a una empresa como Tarjeta Naranja le permite anticiparse a la toma de decisiones por las que debe elegir en un ambiente tan cambiante y dinámico que obliga a todas las organizaciones a planificar sus acciones. Defiriendo del resto que menciona que la

planificación estratégica permite que las áreas de las empresas trabajen de forma conjunta para el logro de objetivos comunes y puedan adaptarse adecuadamente al entorno cambiante donde se desarrollan.

Se puede expresar que la planificación estratégica aporta a una organización la capacidad de prevenirse sobre los planes de acciones a realizar en el largo plazo.

Diagnóstico y Discusión

La empresa no posee puntos de fragilidad en su interior, que demanden su rápida solución ya que tiene una estructura sólida. Lo que se observa es una amenaza externa por el gran crecimiento del sector fintech, produciendo una competencia cada vez mayor entre los actores de este sector, necesitando planificaciones basadas en fidelización de clientes actuales y nuevos.

Trabajando sobre las ventajas ya desarrolladas por la empresa, se puede aprovechar para hacer uso de las oportunidades que el mercado le brinda.

En términos de la economía se presenta una recesión y pérdida del poder adquisitivo, produciendo una necesidad de financiación mayor con intereses razonables para la compra de bienes y servicios. Se configura esta una oportunidad para Naranja, cuyo principal negocio es la emisión de tarjetas de crédito, siendo líder en el mercado actual. Se pudiera aprovechar dicha oportunidad se lograría una suba en la rentabilidad de la organización.

Otro aspecto es el cambio en el que la sociedad realiza sus compras, volcándose con mayor participación a los canales digitales, como observamos en el análisis de situación. Esto puede considerarse una oportunidad para la empresa, innovando en la transmisión del mensaje sobre sus productos vía el aumento de presencia y participación en redes sociales y medios digitales.

La empresa hoy posee beneficios para sus clientes, como descuentos determinados días de la semana, bonificaciones en comercios seleccionados. Pero en determinados-aspectos- la competencia la supera. Esta situación puede ser sorteada mediante la aplicación de un programa de fidelización en base a referidos. Este tipo de programa tiene la posibilidad, desde nuestra perspectiva, de producir mejoras en la rentabilidad de la empresa mediante la suma de nuevos clientes.

Naranja cuenta con la ventaja de tener como eje de su negocio al cliente. Tiene políticas de responsabilidad social, condiciones de compra a sus proveedores, una cobertura geográfica bastante amplia con muchas sucursales, buen clima de trabajo traducido en buen trato al cliente.

Cuenta con muchos canales de comunicación cliente- empresa pudiéndose mejorar los mismos mediante detección de necesidades y solución de las mismas, cocreando productos y servicios con el público objetivo.

En conclusión, resulta viable que la implementación de una planificación estratégica de diferenciación permitirá hacerles frente a las situaciones mencionadas. Dicha planificación podrá ser realizada a través de una penetración de mercado mejorando canales de comunicación, productos, beneficios, siendo el cliente el eje del trabajo, logrando la fidelización requerida y por ende una mejora de la rentabilidad actual de la empresa, teniendo en cuenta el contexto económico.

Propuesta de aplicación

En la siguiente parte del trabajo se diseñará una planificación estratégica para la empresa tarjeta Naranja, con el fin de aumentar el número de clientes fidelizados, incrementar la cantidad de clientes usuarios de tarjeta Naranja, acrecentar la apertura de cuentas de la billetera Naranja x, acciones tendientes a aumentar la rentabilidad de la empresa y disminuir falencias observadas en el análisis.

Haciendo uso de una estrategia de penetración de mercado que permita una incrementación del uso de tarjeta naranja basada en la necesidad de mayor financiación por parte de los clientes, generando alianzas comerciales con distintos sectores.

Basándose la planificación en una estrategia competitiva de diferenciación, establece estrategias funcionales de distintas áreas de la organización para lograr una mayor fidelización de clientes que repercuta en los ingresos de la organización.

Lográndose mediante la implementación de un objetivo general y tres específicos. De esta forma se podrá dar cumplimiento a la misión y visión de la organización, encontrándose las mismas incluidas en la propuesta que se busca diseñar.

Misión: “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología” (Canvas, 2022).

Visión: “Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros y, a la vez, la más admirada y querida por sus colaboradores, clientes y comunidad en general” (Canvas, 2022).

Objetivo general

Aumentar la rentabilidad de la empresa tarjeta Naranja un 15 % respecto al resultado a diciembre 2021, mediante la implementación de un plan estratégico para el año 2025.

Justificación: las estimaciones brindadas por la empresa First Data Group, proveedora de servicios de soporte de pagos mediante tarjeta de crédito y debido en Argentina, informó que el consumo con tarjeta de crédito durante el año 2021, creció un 39.6 % debido a que la gente necesita mayor cantidad de medios para financiarse por la pérdida de poder adquisitivo de su salario (Infobae, 2022).

A su vez se informa que la rentabilidad promedio del sector financiero en Argentina es del 44 % según lo expresado por Telam (2022), Naranja hoy en día cuenta con una rentabilidad del 23.24% por ende resulta viable el aumento de rentabilidad un 15 % sobre ese 23.24% llegando así a un 38.24 % para el primer semestre del año 2025.

A su vez las compras por medio de plataformas digitales crecieron un 68 % el año pasado reportando ingresos por un billón quinientos veinte mil millones según informó la cámara de comercio electrónico de Argentina (CACE, 2022).

Objetivos específicos

- Incrementar un 10% la cantidad de clientes fidelizados por medio de un programa de fidelización a base de referidos para el año 2025.

Justificación: siguiendo la información brindada por la herramienta de medición de satisfacción de clientes NSP, Naranja cuenta con un 61 % de fanáticos de la marca, un 12 % de personas desilusionadas y un 27 % de personas indiferentes (Canvas, 2022).

De mera importancia aumentar dicha fidelización ya que se vería reflejado en un aumento en la cartera de clientes. En base al referimiento por parte de clientes actuales, Generaría mayores ingresos para la organización.

A su vez al cumplir se espera una ampliación de la cartera de clientes en un 10% debido al referido que realizan los clientes fidelizados. Pasando de 4.619.426 millones a 5.081.368 millones para el año 2025.

- Aumentar un 10 % los ingresos financieros por compras de clientes en el lapso de julio 2022 a julio 2025 por medio de alianzas estratégicas con cadenas de electrodomésticos y de supermercados.

Justificación: Mediante los datos aportados por (Infobae, 2022) que indica que el consumo con el programa ahora 12 logró incrementar un 40 % la venta de electrodomésticos de forma interanual. Con respecto al consumo de supermercados siguiendo a (Indec, 2022) la última encuesta a supermercados y autoservicios mayoristas arroja datos positivos incrementando las compras con tarjetas en un 56.9 % de forma interanual.

Este objetivo está en consonancia con el primero objetivo estratégico debido a que una mayor cantidad de clientes fidelizados permitiría un aumento en la cartera de clientes y por ende una mayor utilización de los plásticos emitidos por la empresa. De esta forma estaríamos delante de un aumento de ingresos económicos por uso de la financiación.

- Aumentar un 20% la apertura de cuentas de naranja x para el 2025, mediante implementación de tecnología.

Justificación: se funda en que Naranja x posee un total de 1.7 millones de usuarios activos sobre un total de 4.619.426 clientes poseedores de tarjetas de crédito emitidas por la entidad (Naranja, 2022).

La utilización de billeteras virtuales siguiendo a (Elcronista, 2022) creció un 227% con respecto al último año, aceptándose el uso de la tecnología para la realización de pagos sin dinero físico.

El plan será exitoso si se cumple de forma correcta con los objetivos y metas planteadas, mediante objetivos estratégicos mencionados anteriormente.

Alcance

Alcance de contenido

El proyecto se centra en diseño de una planificación estratégica para la empresa Tarjeta Naranja con el objetivo de aumentar la participación en el mercado donde se encuentra y lograr una fidelización de clientes mayor a la actual. Abarcando las áreas de comercialización, marketing, organización, sistemas, recursos humanos.

Alcance temporal

Se desarrollará esta planificación estratégica en un periodo que abarca de julio del 2022 (segundo semestre) hacia julio de 2025 (primer semestre)

Alcance geográfico

El plan abarca a todas las sucursales de tarjeta Naranja en el país y a su casa central ubicada en la provincia de Córdoba. Por ende, el plan estratégico tiene alcance nacional.

Planes de acción.

Plan de acción 1: Programa de fidelización a base de referidos.

En este plan de acción se realizará la aplicación de un programa de fidelización a base de referidos, que no solo permitirá contar con los clientes por más tiempo en la empresa si no que a su vez permitirá que estas personas ya fidelizadas atraigan conocidos, familiares y amigos a la organización produciendo una suba de ingresos y a su vez un ahorro en la publicidad necesaria para la obtención de nuevos clientes.

El programa de fidelización será empleado mediante una colaboración con las áreas de marketing, comercialización y recursos humanos ya que a través de los agentes de venta y asesores pertenecientes a la empresa los clientes comienzan a realizar sus gestiones con la empresa.

Por medio de respuestas a distintas preguntas en forma de encuesta, los clientes actuales visualizarán el perfil de personas que los mismos podrán sumar a la compañía para obtener su recompensa por realizar dicha acción y brindarán preferencias sobre la implantación del plan. (Ver anexo 16, pág. 48)

El programa se empleará mediante la generación de un código por cliente, que el referido deberá presentar al momento de registro en la empresa. Otorgándole un beneficio al cliente que refiere, de 150 pesos por cada persona referida con un total máximo de 1 persona a referir por cliente, pudiendo utilizar su recompensa (150 pesos por el ingreso del referido) para descuentos en tienda naranja o descuentos en su próximo resumen de tarjeta Naranja. Reportando una inversión de 69.291.300 millones en beneficios a otorgar por referidos (Ver anexo 8, Pág. 44)

Generando una Landín page (página de aterrizaje) para que los clientes puedan mostrarle información a sus posibles referidos, acompañado por testimonios que presenten las ventajas que es utilizar los servicios de tarjeta Naranja.

Alcance temporal (desde / hasta)	Recursos humanos (responsable / area)	Recursos fisicos	Recursos de terceros	Recursos economicos
julio-22 a julio-22	Gerente mkt /mkt			
julio-22 a julio-22	Gerente mkt /mkt			123000
julio-22 a julio-22	Gerente mkt /mkt			
agosto-22 a agosto-22	Gerente compras/ compras			
agosto-22 a agosto-22	gerente de tl / Ti			238000
septiembre-22 a septiembre-22			diseñador	34920
septiembre-22 a septiembre-22			imprenta	1.985.533
octubre -22 a octubre-22	responsable rhh /RRHH	Sala capacitación		238000
octubre -22 a octubre-22	gerente de mkt / mkt	Proyector		238000
octubre -22 a junio-25	gerente de mkt/ mkt		diarios	2.500.000
octubre -22 a junio-25	gerente de mkt/ mkt	Pc oficina Software especiales	instagram y facebook	
octubre -22 a junio-25	encargado de finanzas/ finanzas			69.291.300
octubre -22 a junio-25	Gerente comercial y gerente marketing/ Comercial y marketing	Pc oficina Sala reunión Proyecto Software especial		
				74.648.753

Plan de acción 2: aumento de ingresos financieros un 10% por compras de clientes por medio de alianzas estratégicas para el año 2025.

En dicho plan de acción se fija como objetivo el incremento de los ingresos financieros por un mayor uso de la tarjeta Naranja. Realizando acciones conjuntas con cadenas de supermercados, cadenas de casas de electrodomésticos para motivar al cliente en su uso, aplicando descuentos con tope de reintegro en tiendas con las que se rubrique el contrato de alianza comercial.

En el desarrollo de este plan se propone a las cadenas de supermercados y electrodomésticos, que los clientes que utilicen el plástico en sus comercios tarjeta naranja les otorga un beneficio del 10 % sobre el total de la compra con un tope de hasta 100 pesos por operación.

Según la encuesta a supermercados y autoservicios mayoristas (Indec, 2021) el 35.0 % utilizan tarjeta de crédito para realizar el pago. Costo aproximado de beneficios a otorgar a clientes 177847900 millones de pesos. (Ver anexo 9, pág. 44)

De esta forma generaría un incentivo de uso al cliente de la tarjeta en estas tiendas publicitándose dicha alianza en medios de comunicación y redes sociales. Para las tiendas repercutiría con un mayor volumen de venta debido al beneficio que otorga la tarjeta de forma exclusiva para dichos comercios.

Se realizará la impresión de piezas graficas por medio de imprentas, para la colocación en las distintas cadenas de supermercados y casas de electrodomésticos asociados a dicho plan de acción

Los costos de oportunidad internos de la empresa, como el gasto en sueldos de las áreas intervinientes en cada plan de acción son descriptos en base a el estado de resultados 2021(Ver anexo 15, Pag 47)

La publicidad de dicho plan se realizará por medios gráficos (Clarín) (Ver anexo 9, Pág. 44) y vía redes sociales.

Acciones a realizar	Alcance temporal (desde /hasta)	Recursos humanos (responsable /area)	Recursos fisicos	Recursos de terceros	Recursos economicos
Selección de posibles cadenas de electrodomésticos y supermercados	julio-22 a julio-22	gte comercial/comercial	pc y sala reunion		238500
Elaboracion de contrarios	julio-22 a julio-22	legales	pc e impresoras		5000
Reunion informativa con las empresas	agosto-22 a agosto-22	gte comercial/comercial	sala reunión pc proyector		60000
Reunion con departamento de sistemas para configuracion sistema	agosto-22 a agosto-22	sistemas	software		238500
diseño de material publicitario	agosto-22 a agosto-22			diseñador grafico	34920
impresión de piezas publicitarias para cadenas	agosto-22 a agosto-22			imprenta	560109
lanzamiento del convenio	septiembre-22 a julio-25	gte marketing/marketing			
publicidad en redes sociales	septiembre-22 a julio-25	gte marketing/marketing			Utilización de redes sociales de la empresa y de las cadenas asociadas
publicidad en medios graficos (clarin)	septiembre-22 a julio-25	gte marketing/marketing			2500000
beneficios otorgados a clientes	septiembre-22 a julio-25	gte finanzas /finanzas			177847900
evaluacion de resultados de forma bimestral	septiembre-22 a julio-25	Gte finanzas /finanzas Gte marketing/marketing Gte comercial/comercial			
total de plan de accion numero 2					181484929

Fuente de elaboración propia.

Plan de acción 3: Aumentar un 20% la apertura de cuentas de naranja x hacia el año 2025

En este plan de acción se busca aumentar la utilización de la billetera virtual de Tarjeta Naranja debido al boom registrado en el uso de billeteras el último año.

Actualmente Naranja x cuenta con un total de 1.700.000 de cuentas activas, en correspondencia con los planes de acción descritos se espera que para el año 2025 Tarjeta Naranja cuente con 5.081.368 clientes. Aumentar un total de 676.274 nuevos usuarios de la plataforma llegando así a 2.376.274 en total. Generando un aumento de ingresos a la organización por la mayor utilización de la billetera

Dicho objetivo se logrará con la co-creación de servicios con el cliente de la mano de la tecnología, adaptándose a sus necesidades diarias. En base a eso se incorporarán funciones en la app, lográndose captar la cantidad de usuarios deseados.

Los deseos y necesidades del cliente se captarán por medio de la implementación de un CMR (customer relationship management). Dicho programa suministra información sobre los servicios que desearían que se incorporen a la entidad, para que su relación con la misma sea más gratificante y por ende elijan Naranja sobre la competencia a la hora de utilizar entidades financieras

La contratación de un asesor externo para la capacitación del personal será respecto a la forma que estos deben ingresar la información al sistema, para una correcta carga y por ende una correcta lectura. Esta capacitación se desarrollará en el mes de agosto utilizando instalaciones de la empresa y vía zoom con las distintas sucursales.

A lo largo de la implementación del plan la empresa proveedora de el sistema cmr deberá proveer del mantenimiento del programa. Como así brindarle informe sobre las respuestas de los clientes a los departamentos indicados para su posterior análisis.

Los costos del mantenimiento del CRM, se basan en la contratación mensual de un administrador para evaluar los resultados obtenidos al momento. Y constan de un módulo de 12 horas mensuales de consultoría (ver anexo 12, pág. 46)

Acciones a realizar	Alcance temporal (desde /hasta)	Recursos humanos (responsable /area)	Recursos fisicos	Recursos de terceros	Recursos economicos
Busqueda de proveedor de sistema	julio-22 a julio-22	sistemas	pc y oficinas		238500
Definicion de proveedor de software	julio-22 a julio-22	gte sistemas/ sistemas gte finanzas/finanzas	sala reunión pc proyector		2.160.000
Parametrizacion de CRM de acuerdo a requerimientos necesitados	agosto-22 a agosto-22	gte sistemas/ sistemas proveedor de sistema	pc y oficinas sala reunión pc proyector	asesor externo	48000
Capacitacion colaboradores sobre uso CRM	agosto-22 a agosto-22	gte rrrhh/ RR HH			
utilizacion CRM	Septiembre-22 a julio-25	gte comercial /comercial			
publicidad en medios gráficos y televisivos	Septiembre-22 a julio-25	gte marketing/marketing			5.000.000
de nuevos servicios en app	Septiembre-22 a julio-25	gte comercial /comercial			1071000
analisis de datos CRM	Septiembre-22 a julio-25			asesor externo	1500000
interpretacion de datos CRM	Septiembre-22 a julio-25	gte comercial/ comercial gte finanzas/finanzas gte marketing/ marketing			
evaluacion de resultados	Septiembre-22 a julio-25				
total del plan accion 3					10.017.500

Fuente de elaboración propia.

Costo total y por año

plan accion	segundo semestre-2022 a primer semestre 2023	segundo semestre-2023 a primer semestre 2024	segundo semestre-2024 a primer semestre-2025	total general
plan accion1	26787886	23930433	23930433	266151180
plan accion 2	61252995	60115967	60115967	
plan accion 3	4970167	2523666	2523666	
total por año	93011048	86570066	86570066	

Fuente de elaboración propia

Flujo de caja proyectado (cash Flow)

La empresa posee ganancias en sus ejercicios económicos, haciendo posible la inversión con fondos propios en dichos planes de acción con indicadores financieros positivos. Como también una ratio de liquidez adecuado (ver anexo 5, Pag 43)

El año 2021 es el momento cero de la propuesta, las ventas en dicho año según el estado de resultados fueron de 9.120.566.000.

flujo de caja proyectado	2021	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Concepto				
Porcentaje adicional de venta proyectada	0%	5,00%	5,00%	5,00%
Proyeccion de venta	9.120.566.000,00	9.576.594.300,00	10.055.424.015,00	10.558.195.215,75
incremental de ventas en base propuesta		456.028.300,00	478.829.715,00	502.771.200,75
costos aplicación plan 1		26.787.886,00	23.930.433,00	23.930.433,00
costo aplicación plan 2		61.252.995,00	60.115.967,00	60.115.967,00
costo aplicación plan 3		4.970.167,00	2.523.666,00	2.523.666,00
Costos total de planes de accion		93.011.048,00	86.570.066,00	86.570.066,00
Utilidad bruta		9.483.583.252,00	9.968.853.949,00	10.471.625.149,75
Impuesto a las ganancias (30%)		2.845.074.975,60	2.990.656.184,70	3.141.487.544,93
utilidad Neta		6.638.508.276,40	6.978.197.764,30	7.330.137.604,83
flujo de caja proyectado		331.925.413,82	348.909.888,22	366.506.880,24

Fuente de elaboración propia

A su vez en los anexos se puede observar el flujo de caja desglosado para el primer año (ver anexo 11, Pág. 46).

Relevamiento de expectativas de mercado (REM) – Inflación.

El siguiente relevamiento informa sobre los principales pronósticos macroeconómicos de corto y mediano plazo sobre los cambios en la economía argentina.

En dicha oportunidad, no se tiene valores específicos de este indicador para cada tipo de servicio o producto, por lo tanto, no sería correcto incurrir a un único valor de inflación para imputar en los costos y un valor igual en los ingresos, ya que la suma sería cero por lo que no se agregó al flujo de fondos. A su vez no existen los valores inflacionarios para el año 2025, contemplado en la propuesta.

Relevamiento de expectativas mercado (inflacion)			
2022	2023	2024	2025
65,10%	50,50%	43,70%	sin datos

Diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt es una herramienta grafica que permite expresar el tiempo que conlleva cada tarea a realizar en los planes de acción propuestos anteriormente. (ver anexo 10, Pag.45)

Análisis Financiero

Análisis van (valor actual neto) y tasa tir (tasa interna de retorno)

Para ambos indicadores se toma como referencia la tasa LELIQ publicada por el banco central de la república argentina.

Van, es un indicador financiero útil para medir la rentabilidad del proyecto a aplicar a una organización. En dicho trabajo se obtuvo un Van positivo por lo que resulta viable la aplicación de dicha planificación estratégica

Tasa interna de retorno, otro indicador financiero muy utilizado a la hora de evaluar proyectos, es aquel que hace que el van sea igual a 0. A diferencia del van la Tir debe ser

mayor a la tasa de descuento utilizada, en este caso la tasa es del 47 % teniendo en cuenta la Leliq publicada por el banco central, en dicha planeación estratégica se obtuvo una tasa del 115 % por ende el proyecto es rentable.

Siendo un escenario más pesimista y mediante la ampliación de una tasa del 60 que es la inflación esperada para este año podemos observar que el proyecto sigue siendo favorable de aplicación. A su vez encontraremos la tabla calculada con Leliq (Ver anexo 13, Pág. 47)

Análisis Roi

El índice de retorno de inversión mide la rentabilidad de la propuesta analizando lo que se invierte en relación con lo que se obtiene mediante la ejecución del plan.

Utilizando el flujo de fondos se establece el resultado que genera el proyecto, y se utiliza en el cálculo del indicador conjunto la inversión realizada.

En este caso obtenemos una tasa de retorno de inversión del 293.51% por lo cual el plan resulta viable y beneficioso para la organización. Expresando que por cada peso invertido la organización recupera 2.93 pesos. (Ver anexo 14, Pág. 47)

Conclusiones y recomendaciones

Para finalizar dicho trabajo, se pudo cotejar a través del análisis que la empresa Tarjeta Naranja es una empresa consolidada en el sector donde se desarrolla, con una amplia cobertura geográfica, considera al cliente como eje de su negocio, tratando siempre de darle respuestas a sus deseos y demandas. Algunos de las debilidades detectadas mediante dicho estudio -que afectan el funcionamiento de la misma- son pérdida de rentabilidad en los estados financieros, falta de un programa de fidelización de cliente, productos sin rentabilidad, falencias en marketing y poca presencia en redes sociales, en un mundo donde el comercio electrónico crece a gran volumen.

Con el fin de incrementar la rentabilidad un 15 % para el primer semestre de 2025, y a fin de solucionar los problemas detectados se plantearon una serie de planes a incorporar: mejorar la cantidad de clientes fidelizados, aumentar el uso de la billetera virtual de Naranja x, incrementar la utilización de tarjeta Naranja como medio de pago en grandes cadenas de supermercados y casas de electrodomésticos. Los cuales tendrán impactos positivos en los estados contables de la

organización, ampliación de la cartera de clientes, mejorando el desempeño general de la organización.

Los puntos fuertes de Tarjeta Naranja son su lealtad al cliente y su involucramiento con sus colaboradores, como sus procesos de innovación sobre medios de pago y adecuaciones al mercado de hoy en día, según la información obtenida. Resulta oportuna implementar dicha planificación estratégica para acompañar dichos factores positivos mencionados, ya que según los indicadores financieros es factible de implementar. Uno de dichos indicadores es la tasa roi, arrojando un resultado de que se recuperaría 2.93 pesos por cada peso invertido.

Se recomienda la implementación de un cuadro de mando integral (CMI) a la organización para conservar y mantener una mejora constante y seguimiento del proyecto, de esta forma poseer una mirada sistémica de la empresa, brindando información sobre la situación financiera de la empresa, clientes, procesos operativos internos, aprendizaje y crecimiento. Utilizando dicha herramienta para corregir desvíos en las áreas que permitan llegar al objetivo general, siendo esta una suba de la rentabilidad de la empresa Naranja.

También se sugiere la capacitación y creación en el área de marketing de un equipo destinado a la mantención y masificación de redes sociales, llevando a la empresa a la vanguardia de la comunicación del siglo 21.

Finalmente, a partir del análisis, se prescribe que, para dicha planificación estratégica, se abordaron distintas áreas de la organización, contemplando la dimensión de conocimientos que cuenta un profesional de administración de empresas, como en recursos humanos, marketing, comercialización, áreas con las que se puede involucrar con la organización.

Referencias, Bibliografía

- Chiavenato, I. & Sapiro, A. (2017). *Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones*. Mexico: Mc Grow Hill.
- Hill, W.; Jones, G. & Schilling, M. (2015). *Administración Estratégica*. Cengage Learning.
- Alexander, M. (21 de agosto de 2018). *blog.tinkit.com*. Recuperado el 2022 de mayo de 30, de [blog.tinkit.com: https://blog.tinkit.com/6-ejemplos-de-programas-de-referidos-y-las-estrategias-que-puedes-imitar-d759ffd654f8](https://blog.tinkit.com/6-ejemplos-de-programas-de-referidos-y-las-estrategias-que-puedes-imitar-d759ffd654f8)
- Ambito. (19 de Mayo de 2022). *www.ambito.com*. Recuperado el 20 de Mayo de 2022, de [www.ambito.com: https://www.ambito.com/politica/indec/censo-2022-argentina-tiene-47327407-habitantes-segun-los-datos-provisorios-n5443675](https://www.ambito.com/politica/indec/censo-2022-argentina-tiene-47327407-habitantes-segun-los-datos-provisorios-n5443675)
- Ancín, S. d. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Quinta edición.
- Ansoff, I. (1965). *The corporate strategy*. New York, USA: Mc Grow Hill.
- Argentinagob. (enero de 2022). *www.argentina.gob.ar*. Recuperado el mayo de 2022, de [www.argentina.gob.ar: https://www.argentina.gob.ar/produccion/ahora12](https://www.argentina.gob.ar/produccion/ahora12)
- Argentinagob. (Mayo de 2022). *www.argentina.gob.ar*. Recuperado el Mayo de 2022, de [www.argentina.gob.ar: https://www.argentina.gob.ar/economia/inclusion-financiera/consejo/objetivos#:~:text=La%20ENIF%20busca%20promover%20el,territoriales%20y%20de%20g%C3%A9nero%20actualmente](https://www.argentina.gob.ar/economia/inclusion-financiera/consejo/objetivos#:~:text=La%20ENIF%20busca%20promover%20el,territoriales%20y%20de%20g%C3%A9nero%20actualmente)
- Argentinagob. (19 de abril de 2022). *www.argentina.gob.ar*. Recuperado el mayo de 2022, de [www.argentina.gob.ar: https://www.argentina.gob.ar/noticias/avances-en-la-promocion-de-la-educacion-financiera-en-las-escuelas-secundarias](https://www.argentina.gob.ar/noticias/avances-en-la-promocion-de-la-educacion-financiera-en-las-escuelas-secundarias)
- BancoMundial. (20 de abril de 2018). *www.bancomundial.org*. Recuperado el 15 de Mayo de 2022, de [www.bancomundial.org: https://www.bancomundial.org/es/topic/financialeconomia/overview#1](https://www.bancomundial.org/es/topic/financialeconomia/overview#1)
- BBVA. (6 de Mayo de 2022). *www.bbva.com.ar*. Recuperado el 6 de Mayo de 2022, de [www.bbva.com.ar: https://www.bbva.com.ar/personas/productos/programa-beneficios/referidos.html](https://www.bbva.com.ar/personas/productos/programa-beneficios/referidos.html)
- BCRA. (Octubre de 2021). *www.bcra.gob.ar*. Recuperado el 15 de Abril de 2022, de [www.bcra.gob.ar: http://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades_financieras_informacion_estructura.asp?bco=AAA00&tipo=1&Tit=1](http://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades_financieras_informacion_estructura.asp?bco=AAA00&tipo=1&Tit=1)
- BCRA. (Octubre de 2021). *www.bcra.gov.ar*. Recuperado el mayo de 2022, de [www.bcra.gov.ar: http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades_financieras_indicadores_economicos.asp?bco=AAA50&tipo=4](http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades_financieras_indicadores_economicos.asp?bco=AAA50&tipo=4)
- BCRA. (2021). *www.bcra.gov.ar*. Recuperado el 15 de Mayo de 2022, de [www.bcra.gov.ar: http://www.bcra.gov.ar/Noticias/comercios-siguientes-dia-habil-cobros-tj.asp](http://www.bcra.gov.ar/Noticias/comercios-siguientes-dia-habil-cobros-tj.asp)
- BCRA. (Mayo de 2022). *www.bcra.gov.ar*. Recuperado el 28 de Mayo de 2022, de [www.bcra.gov.ar: http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Politica_Financiera.asp#:~:text=Estabilida](http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Politica_Financiera.asp#:~:text=Estabilida)

d%20Financiera,-Para%20promover%20la&text=(...)-
 ,lleva%20adelante%20un%20sistema%20de%20seguro%20de%20dep%C3%B3sitos%20y%20cum
 ple,destinadas%20a%20prevenirlos%20o

CACE. (15 de Marzo de 2022). *www.cace.org.ar*. Recuperado el 10 de Mayo de 2022, de
www.cace.org.ar: <https://www.cace.org.ar/noticias-el-comercio-electronico-crecio-un-68-y-supero-los-15-billones-de-pesos-en-ventas-en-2021#:~:text=El%20comercio%20electr%C3%B3nico%20en%20Argentina,bill%C3%B3n%20quinientos%20veinte%20mil%20millones>

Canvas. (Marzo de 2022). *siglo21.instructure.com*. Recuperado el 17 de Mayo de 2022, de
siglo21.instructure.com: <https://siglo21.instructure.com/courses/14770/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org2>

Clarín. (11 de 26 de 2021). <https://www.clarin.com/>. Recuperado el 10 de Mayo de 2022, de
[https://www.clarin.com/: https://www.clarin.com/economia/bancos-deberan-venderle-dolares-propios-banco-central_0_H-NNScDaj.html#:~:text=de%20los%20ahorristas.-,Los%20bancos%20deber%C3%A1n%20venderle%20m%C3%A1s%20d%C3%B3lares%20propios%20al%20Banco%20Central,Central%20de%20la%20Re](https://www.clarin.com/economia/bancos-deberan-venderle-dolares-propios-banco-central_0_H-NNScDaj.html#:~:text=de%20los%20ahorristas.-,Los%20bancos%20deber%C3%A1n%20venderle%20m%C3%A1s%20d%C3%B3lares%20propios%20al%20Banco%20Central,Central%20de%20la%20Re)

Cronista. (4 de Enero de 2022). *www.cronista.com*. Recuperado el 6 de Mayo de 2022, de
www.cronista.com: [/www.cronista.com/economia-politica/poder-adquisitivo-2022-que-paso-y-que-pasara-con-los-salarios/#:~:text=Sin%20embargo%2C%20en%20la%20comparaci%C3%B3n,p%C3%ABblico%20de%200%2C4%25](http://www.cronista.com/economia-politica/poder-adquisitivo-2022-que-paso-y-que-pasara-con-los-salarios/#:~:text=Sin%20embargo%2C%20en%20la%20comparaci%C3%B3n,p%C3%ABblico%20de%200%2C4%25).

Cronista., E. (2022 de Enero de 2022). *www.cronista.com*. Recuperado el 10 de mayo de 2022, de
www.cronista.com: <https://www.cronista.com/economia-politica/dos-de-cada-tres-argentinos-no-cree-que-la-situacion-economica-mejore-en-2022/>

DW. (18 de Marzo de 2022). *www.dw.com*. Recuperado el 27 de abril de 2022, de *www.dw.com*:
<https://www.dw.com/es/argentina-ratifica-nuevo-programa-con-fmi-por-usd-45000-millones/a-61168715#:~:text=El%20Senado%20de%20Argentina%20aprob%C3%B3,de%20m%C3%A1s%20de%2050%25%20anual>

Economista, E. (25 de abril de 2022). *eleconomista.com.ar*. Recuperado el 8 de mayo de 2022, de
eleconomista.com.ar: <https://eleconomista.com.ar/economia/impuesto-renta-inesperada-algunas-reflexiones-una-vision-finanzas-publicas-n52608#:~:text=Seg%C3%BAn%20se%20dio%20a%20conocer,el%20impuesto%20a%20las%20Ganancias>.

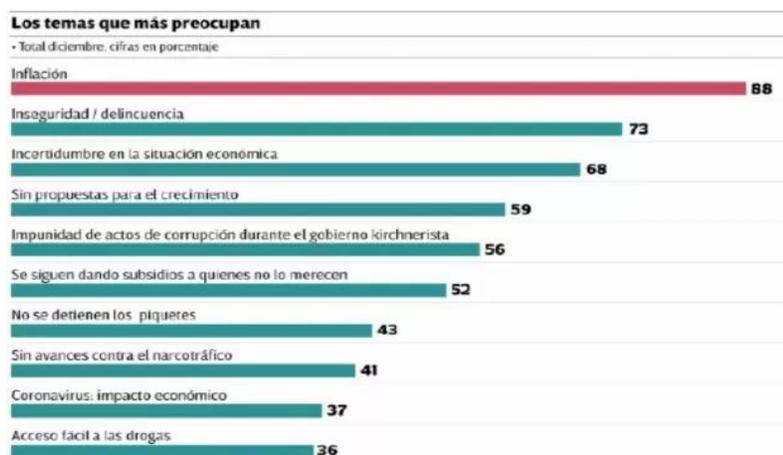
Elcronista. (15 de Marzo de 2022). *www.cronista.com*. Recuperado el 10 de Mayo de 2022, de
www.cronista.com: <https://www.cronista.com/negocios/cace/>

Forbes. (23 de Octubre de 2021). *www.forbes.com.mx*. Recuperado el 10 de mayo de 2022, de
www.forbes.com.mx: <https://www.forbes.com.mx/red-forbes-los-cambios-tecnologicos-y-el-sector-financiero>

- hootsuite. (16 de Marzo de 2022). *blog.hootsuite.com*. Recuperado el 05 de Mayo de 2022, de [blog.hootsuite.com: https://blog.hootsuite.com/es/lista-completa-de-estadisticas-de-instagram/#:~:text=Despu%C3%A9s%20de%20Brasil%2C%20los%20pa%C3%ADses,usuarios%20y%20Argentina%2024.7%20millones](https://blog.hootsuite.com/es/lista-completa-de-estadisticas-de-instagram/#:~:text=Despu%C3%A9s%20de%20Brasil%2C%20los%20pa%C3%ADses,usuarios%20y%20Argentina%2024.7%20millones).
- Indec. (Enero de 2021). *www.indec.gob.ar*. Recuperado el 20 de Mayo de 2022, de [www.indec.gob.ar: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim21F7C133BA46.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim21F7C133BA46.pdf)
- Indec. (Enero de 2022). *www.indec.gob.ar*. Recuperado el 20 de Mayo de 2022, de [www.indec.gob.ar: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_03_2296FD10A32A.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_03_2296FD10A32A.pdf)
- Infobae. (19 de mayo de 2021). *www.infobae.com*. Recuperado el 8 de Mayo de 2022, de [www.infobae.com: https://www.infobae.com/economia/2021/05/19/la-argentina-fragil-el-45-de-los-argentinos-son-pobres-y-hay-un-20-que-esta-al-borde-de-serlo/](https://www.infobae.com/economia/2021/05/19/la-argentina-fragil-el-45-de-los-argentinos-son-pobres-y-hay-un-20-que-esta-al-borde-de-serlo/)
- Infobae. (21 de Noviembre de 2021). *www.infobae.com*. Recuperado el 3 de abril de 2022, de [www.infobae.com: https://www.infobae.com/economia/2021/11/25/el-banco-central-prohibio-a-las-tarjetas-de-credito-vender-pasajes-al-exterior-en-cuotas/](https://www.infobae.com/economia/2021/11/25/el-banco-central-prohibio-a-las-tarjetas-de-credito-vender-pasajes-al-exterior-en-cuotas/)
- Infobae. (22 de Mayo de 2022). *www.infobae.com*. Recuperado el 28 de Mayo de 2022, de [www.infobae.com: https://www.infobae.com/economia/2022/05/26/en-medio-de-una-inflacion-acelerada-y-la-caida-del-salario-ahora-12-crece-40-real-y-sostiene-el-consumo/](https://www.infobae.com/economia/2022/05/26/en-medio-de-una-inflacion-acelerada-y-la-caida-del-salario-ahora-12-crece-40-real-y-sostiene-el-consumo/)
- Infobae. (11 de abril de 2022). *www.infobae.com*. Recuperado el 15 de Mayo de 2022, de [www.infobae.com: https://www.infobae.com/economia/2022/04/11/por-la-alta-inflacion-crece-la-cautela-de-los-consumidores-y-se-frenaron-las-operaciones-con-tarjetas-de-credito](https://www.infobae.com/economia/2022/04/11/por-la-alta-inflacion-crece-la-cautela-de-los-consumidores-y-se-frenaron-las-operaciones-con-tarjetas-de-credito)
- JefaturadeGabinete. (6 de Mayo de 2021). *www.argentina.gob.ar*. Recuperado el 27 de Mayo de 2022, de [www.argentina.gob.ar: https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-lanzo-linea-de-creditos-por-500-millones-de-pesos-para-mipymes-y-cooperativas](https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-lanzo-linea-de-creditos-por-500-millones-de-pesos-para-mipymes-y-cooperativas).
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing*. Mexico: Pearson.
- LaNacion. (22 de Marzo de 2022). *www.lanacion.com.ar*. Recuperado el 15 de Mayo de 2022, de [www.lanacion.com.ar: https://www.lanacion.com.ar/politica/el-mapa-de-la-fractura-politica-del-oficialismo-nid20032022/](https://www.lanacion.com.ar/politica/el-mapa-de-la-fractura-politica-del-oficialismo-nid20032022/)
- Lara, L. (4 de abril de 2022). *www.cronista.com*. Recuperado el 6 de Mayo de 2022, de [www.cronista.com: https://www.cronista.com/economia-politica/inflacion-cuanto-perdieron-los-salarios-en-los-ultimos-5-anos-y-cuanto-pueden-recuperar/](https://www.cronista.com/economia-politica/inflacion-cuanto-perdieron-los-salarios-en-los-ultimos-5-anos-y-cuanto-pueden-recuperar/)
- Latinonews. (18 de Agosto de 2021). *lacionews.com*. Recuperado el 17 de abril de 2022, de [lacionews.com: http://lacionews.com/blog/fintech-cuantas-hay-en-argentina-y-por-que-son-boom-pese-a-la-crisis/](http://lacionews.com/blog/fintech-cuantas-hay-en-argentina-y-por-que-son-boom-pese-a-la-crisis/)
- IEconomista, E. (6 de Mayo de 2022). *eleconomista.com.ar*. Recuperado el 6 de Mayo de 2022, de [eleconomista.com.ar: https://eleconomista.com.ar/economia/inflacion-2022-superara-65-rem-bcra-n52974](https://eleconomista.com.ar/economia/inflacion-2022-superara-65-rem-bcra-n52974)

- Naranja. (12 de abril de 2022). *www.naranjax.com*. Recuperado el 12 de abril de 2022, de [www.naranjax.com: https://www.naranjax.com/cultura-naranja](https://www.naranjax.com/cultura-naranja)
- Pagina12. (22 de Mayo de 2022). *www.pagina12.com.ar*. Recuperado el 27 de Mayo de 2022, de [www.pagina12.com.ar: https://www.pagina12.com.ar/416030-bono-para-monotributistas-jubilados-y-trabajadores-informales](https://www.pagina12.com.ar/416030-bono-para-monotributistas-jubilados-y-trabajadores-informales)
- Perfil. (17 de abril de 2019). *www.perfil.com*. Recuperado el 20 de Mayo de 2022, de [www.perfil.com: https://www.perfil.com/noticias/tecnologia/pierpaolo-barbieri-fundador-uala-reconocido-como-joven-destacado.phtml#:~:text=Fundada%20por%20Pierpaolo%20Barbieri%20y%20lanzada%20en%20octubre,los%20servicios%20financieros%20en%20Latinoam%C3%A9rica%20al%20sigl](https://www.perfil.com/noticias/tecnologia/pierpaolo-barbieri-fundador-uala-reconocido-como-joven-destacado.phtml#:~:text=Fundada%20por%20Pierpaolo%20Barbieri%20y%20lanzada%20en%20octubre,los%20servicios%20financieros%20en%20Latinoam%C3%A9rica%20al%20sigl)
- Porter, E. (2008). *ESTRATEGIA COMPETITIVA*. Mexico: Grupo editorial patria.
- Robbins, S.. & Coulter, M. (2014). *fundamentos de la planificación*.
- Romero, A. (2015). *Dirección y planificación estratégica para organizaciones y empresas*. Diaz de santos.
- Santandertrade. (Marzo de 2022). *santandertrade.com*. Recuperado el 6 de Mayo de 2022, de [santandertrade.com: https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia](https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia)
- Telam. (9 de marzo de 2022). *telam.com.ar*. Obtenido de [telam.com.ar: https://www.telam.com.ar/notas/202203/585792-rentabilidad-bancos-latinoamerica.html](https://www.telam.com.ar/notas/202203/585792-rentabilidad-bancos-latinoamerica.html)
- Telam. (27 de Mayo de 2022). *www.telam.com.ar*. Obtenido de [www.telam.com.ar: https://www.telam.com.ar/notas/202205/593706-billeteras-virtuales-controles-afip-fiscalizacion.html](https://www.telam.com.ar/notas/202205/593706-billeteras-virtuales-controles-afip-fiscalizacion.html)
- Trujillo, R. (2014). *Planificación Estratégica*.
- Unep. (22 de Abril de 2022). *www.unep.org*. Recuperado el 28 de abril de 2022, de [www.unep.org: https://www.unep.org/es/noticias-y-reportajes/reportajes/por-que-las-instituciones-financieras-estan-apostando-por-la](https://www.unep.org/es/noticias-y-reportajes/reportajes/por-que-las-instituciones-financieras-estan-apostando-por-la)

Anexo 1



Fuente: (El Cronista,2022)

Temas que más preocupan a los argentinos en el 2022, baja perspectiva de crecimiento económico para este año y deterioro de las finanzas personales.

Anexo 2

INFORMACION ADICIONAL	Dic-2019	Dic-2020	Mar-2021	Jun-2021	Set-2021
Cantidad de cuentas corrientes	6.419.006	6.612.857	6.591.945	6.638.896	6.614.062
Cantidad de cuentas de ahorro	59.164.962	71.696.594	73.240.636	74.531.993	76.052.152
Cantidad de cajas de ahorro de ayuda social	7.242.167	10.537.464	10.164.331	10.606.973	10.462.581
Cantidad de cuentas previsionales	13.577.571	14.590.507	13.843.238	14.048.970	14.144.774
Cantidad de operaciones a plazo fijo Individuos	3.682.888	3.808.286	4.051.894	4.822.430	4.890.592
Cantidad de operaciones a plazo fijo Empresas	132.983	152.550	175.576	184.743	143.598
Cantidad de operaciones por préstamos hipotecarios	252.806	255.389	268.676	327.838	347.832
Cantidad de operaciones por préstamos prendarios	399.076	330.438	306.669	285.528	294.579
Cantidad de operaciones por otros préstamos	30.559.679	30.967.396	32.029.071	30.880.078	31.031.371
Dotación de personal	105.902	103.515	102.962	102.090	101.272
Cantidad de titulares por tarjetas de crédito	24.927.242	23.236.358	22.594.495	23.476.352	24.323.773
Cantidad de tarjetas de crédito (plásticos)	41.495.995	41.733.974	41.004.949	41.759.778	37.845.596
Cantidad de tarjetas de débito	48.551.233	57.125.156	57.664.268	58.177.544	58.914.522

Fuente: BCRA

Anexo 3

Por medio de la matriz de Ansoff, herramienta que identifica oportunidades de negocio dentro de las distintas áreas de la compañía. Nos permite dividir el mercado en dos y también al producto en dos, habilitándonos a poder pensar estrategias para la gestión organizacional. Permitió la identificación de esta oportunidad de expansión dentro del mismo mercado donde la empresa interactúa.

Lo que se realiza cuando se hace una penetración de mercado es aumentar el gasto en publicidad, ventas con bonificaciones, investigación y desarrollo de nuevos canales de ventas para el mercado actual.

Matiz de Ansoff

		Productos	
		Tradicional	Nuevos
Mercados	Tradicional	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Anexo 4

Composición del Sistema Financiero	Dic-2019	Dic-2020	Set-2021	Oct-2021	Nov-2021
CANTIDAD ENTIDADES FINANCIERAS	78	79	79	79	79
Bancos	63	64	64	64	64
Bancos Públicos	13	13	13	13	13
Bancos Privados	50	51	51	51	51
Bancos Locales de Capital Nacional	34	35	35	35	35
Bancos Locales de Capital extranjero	9	9	10	10	10
Bancos Sucursales de Entidades Financieras del Exter	7	7	6	6	6
Compañías Financieras	15	15	15	15	15
Compañías Financieras de Capital Nacional	6	6	6	6	6
Compañías Financieras de Capital Extranjero	9	9	9	9	9

fuelle: BCRA

Anexo 5

Indicadores de rentabilidad

- Roa (2020) = $5005197/36002953=13\%$
- Roa (2021) = $9120566/39232986=23.24\%$
- Liquidez = $179536406/147213580=121.95\%$

Datos extraídos del balance de resultados del 2021. Recuperado de:
<https://ws.bolsar.info/descarga/pdf/401210.pdf>

Anexo 6

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buena cobertura geográfica • Posicionamiento de marca • Cliente como eje del negocio • Alianza con visa, MasterCard, American 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poco desarrollo de redes sociales • Bajos análisis crediticio para dar tarjetas de crédito • Difusión escueta sobre tienda naranja.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de financiación • Crecimiento de ventas por internet • Diferenciación de mercado • Evolución medio de pago 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inflación • Gran cantidad de competidores • Poca previsibilidad a nivel de políticas financieras.

Fuente de elaboración propia.

Anexo 7

<p>Estrella</p> <ul style="list-style-type: none"> • Naranja x 	<p>Interrogante</p> <ul style="list-style-type: none"> • Naranja seguros • Tienda naranja
<p>Vaca</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emisión de tarjetas de crédito 	<p>Perro</p> <ul style="list-style-type: none"> • Naranja post • Editorial de revistas y libros.

Anexo 8

total de clientes a fidelizar , debemos considerar que por cada cliente fidelizado ingresa un cliente a la empresa, agrandando la cartera de clientes.

total clientes a 31/12/21 (en millones)	porcentaje a fidelizar, 10 %	beneficios por referir	total beneficios
4619426	461942	150	69291300

Fuente elaboración propia

Anexo 9

Según (Indec, 2021) el 35 % de las personas que asisten a los supermercados abonan mediante tarjeta de crédito.

total clientes sumado los referidos	porcentaje de clientes que abonan con tarjeta de credito 35 %	beneficio por cliente	total beneficio
5081368	1778479	100	177847900

Fuente elaboración propia.

Impresión de banner para cadenas electrodomésticos y supermercados.

DESCRIPCIÓN CONSULTAS ACLARACIONES GENERALES

¿QUE CANTIDAD Y DE QUE MEDIDA?

Cantidad	Ancho (cm.)	Alto (cm.)	Material
1	100	100	Lona Front

Cantidad Precio

1 \$1.543.00 +IVA

No incluye terminaciones.

COMPRAR

CARACTERÍSTICAS:
 Imprimir el diseño que más te guste.
 Alta definición.
 Excelente para hacer banners, toldos, carteles y más.
 Ancho estándar del material: 1 mt, 1.37 mts., 1.52 mts.

No incluye cortes pequeños.
 Mínimo de impresión 1 m2.

ENVIAMOS A TODO EL PAÍS

Diseño gráfico, monto extraído de <https://cuambaz.com/carrito/>

Espacio publicitario mensual en grupo clarín.

Página 3 Color	\$ 69.196	\$ 5.535.648	\$ 86.902	\$ 6.952.128	\$ 117.427	\$ 9.394.176
----------------	-----------	--------------	-----------	--------------	------------	--------------

Anexo 10

Gantt de los planes de acción propuestos

Tarjeta Naranja		diagrama de Gantt																					
PLAN ACCION	tiempo en años	Area responsable	horizonte temporal	AÑO 1																			
	tiempo en meses			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12								
Plan accion 1	segmentacion clientes	marketing	julio 22 a julio 22	█																			
	posicion de la empresa	marketing	julio 22 a julio 22	█																			
	publico dispuesto a participar	marketing	julio 22 a julio 22	█																			
	busqueda de proveedores	compras	agosto 22 a agosto 22		█																		
	creacion de landing page y codigo	depto It	agosto 22 a agosto 22		█																		
	creacion de piezas visuales y mat. Impreso	tercerizado	sep. 22 a sep. 22			█																	
	impresión material para sucursales	tercerizado	sep. 22 a sep. 22			█																	
	capacitacion del personal sobre plan	rrhh	oct. 22 a oct. 22				█																
	lanzamiento del plan	marketing	oct. 22 a oct. 22				█																
	publicidad en medios publicitarios	marketing	oct. 22 a junio 25					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	publicidad en redes sociales	marketing	oct.22 a junio25					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	beneficios otorgados a clientes	finanzas	oct.22 a junio25					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	evaluacion de resultados	marketing/finanza	oct.22 a junio25					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Plan accion 2	selección de posibles cadenas para asociar	comercial	julio 22 a julio 22	█																			
	elaboracion de contratos	legales	julio 22 a julio 22	█																			
	reunion informativa con cadenas	comercial	agosto 22 a agosto 22		█																		
	Reunión con departamento sistemas para configuración de bonificación automática a clientes	sistemas	agosto 22 a agosto 22		█																		
	diseño de material publicitario	tercerizado	agosto 22 a agosto 22		█																		
	impresión piezas publicitarias para cadenas	tercerizado	agosto 22 a agosto 22		█																		
	lanzamiento del convenio	marketing	sep.22 a julio 25					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	publicidad en redes sociales	marketing	sep.22 a julio 25					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	publicidad en medios graficos	marketing	sep.22 a julio 25					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	beneficios otorgados a clientes	finanzas	sep.22 a julio 25					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	evaluacion de resultados bimestral	finan/ mkt/ comer.	sep.22 a julio 25					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	Plan accion 3	busqueda de proveedor sistema	sistemas	julio 22 a julio 22	█																		
definición de proveedor software		sistemas/ finanz	julio 22 a julio 22	█																			
Parametrización de CRM de acuerdo a requerimientos necesitados		sistema	agosto 22 a agosto 22		█																		
capacitacion colaboradores sobre uso CRM		rrhh	agosto 22 a agosto 22		█																		
Implementacion de programa		comercial	sep.22 a julio 25					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	
publicidad de los nuevos servicios en app		marketing	sep.22 a julio 25					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	
analisis de datos de CRM		comercial	sep.22 a julio 25					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	
Mantenimiento Crm		asesor externo	sep.22 a julio 25					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	
evaluacion de resultados		finan./comer./mkt	sep.22 a julio 25					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	

Fuente elaboración propia

Anexo 11

Flujo de caja proyectado para el año 2022-2023, este es el primer año de la implementación de la planificación estratégica.

flujo de caja proyectado para el primer año																
Concepto	2021	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	totales		
Porcentaje adicional de venta proyectada	0%	5,00%														
Proyeccion de venta	9.120.566.000,00	798.049.525,00	798.049.525,00	798.049.525,00	798.049.525,00	798.049.525,00	798.049.525,00	798.049.525,00	798.049.525,00	798.049.525,00	798.049.525,00	798.049.525,00	798.049.525,00	798.049.525,00	9.576.594.300,00	
Incremento en base a la propuesta		38.002.358,00	38.002.358,00	38.002.358,00	38.002.358,00	38.002.358,00	38.002.358,00	38.002.358,00	38.002.358,00	38.002.358,00	38.002.358,00	38.002.358,00	38.002.358,00	38.002.358,00	456.028.296,00	
costo plan 1		123.000,00	\$ 238.000,00	\$ 2.020.453,00	\$ 3.134.937,00	\$ 2.658.937,00	\$ 2.658.937,00	\$ 2.658.937,00	\$ 2.658.937,00	\$ 2.658.937,00	\$ 2.658.937,00	\$ 2.658.937,00	\$ 2.658.937,00	\$ 2.658.937,00	26.787.886,00	
costo plan 2		243.500,00	\$ 893.529,00	\$ 6.011.597,00	\$ 6.011.597,00	\$ 6.011.597,00	\$ 6.011.597,00	\$ 6.011.597,00	\$ 6.011.597,00	\$ 6.011.597,00	\$ 6.011.597,00	\$ 6.011.597,00	\$ 6.011.597,00	\$ 6.011.597,00	61.252.999,00	
costo plan 3		2.398.500,00	\$ 48.000,00	\$ 252.366,00	\$ 252.366,00	\$ 252.366,00	\$ 252.366,00	\$ 252.366,00	\$ 252.366,00	\$ 252.366,00	\$ 252.366,00	\$ 252.366,00	\$ 252.366,00	\$ 252.366,00	4.970.160,00	
costo por mes		2.765.000,00	\$ 1.179.529,00	\$ 8.284.416,00	\$ 9.398.900,00	\$ 8.922.900,00	\$ 8.922.900,00	\$ 8.922.900,00	\$ 8.922.900,00	\$ 8.922.900,00	\$ 8.922.900,00	\$ 8.922.900,00	\$ 8.922.900,00	\$ 8.922.900,00	93.011.045,00	
utilidad bruta		795.284.525,00	\$ 796.869.996,00	\$ 789.765.109,00	\$ 788.650.625,00	\$ 789.126.625,00	\$ 789.126.625,00	\$ 789.126.625,00	\$ 789.126.625,00	\$ 789.126.625,00	\$ 789.126.625,00	\$ 789.126.625,00	\$ 789.126.625,00	\$ 789.126.625,00	9.483.583.255,00	
impuesto a la ganancia (30%)		238.585.357,50	\$ 239.060.998,80	\$ 236.929.532,70	\$ 236.595.187,50	\$ 236.737.987,50	\$ 236.737.987,50	\$ 236.737.987,50	\$ 236.737.987,50	\$ 236.737.987,50	\$ 236.737.987,50	\$ 236.737.987,50	\$ 236.737.987,50	\$ 236.737.987,50	2.845.074.976,50	
utilidad neta		556.699.167,50	\$ 557.808.997,20	\$ 552.835.576,30	\$ 552.055.437,50	\$ 552.388.637,50	\$ 552.388.637,50	\$ 552.388.637,50	\$ 552.388.637,50	\$ 552.388.637,50	\$ 552.388.637,50	\$ 552.388.637,50	\$ 552.388.637,50	\$ 552.388.637,50	6.638.508.278,50	
flujo caja proyectado mensual		27.834.958,38	\$ 27.890.449,86	\$ 27.641.778,82	\$ 27.602.771,88	\$ 27.619.431,88	\$ 27.619.431,88	\$ 27.619.431,88	\$ 27.619.431,88	\$ 27.619.431,88	\$ 27.619.431,88	\$ 27.619.431,88	\$ 27.619.431,88	\$ 27.619.431,88	331.925.413,93	

Fuente elaboracion propia

Anexo 12

En dicho anexo se coloca el costo de hora con el que se estima el total a cobrar por el profesional que evalua los datos brindados por el CRM.

HONORARIOS MINIMOS SUGERIDOS

Vigencia: 1° de Febrero 2022

Según texto Ley N° 6.854

Los honorarios aquí establecidos son orientativos, pudiendo el profesional pactar libremente los mismos, de acuerdo a la naturaleza e importancia de la tarea realizada.

Arancel mínimo por actuación profesional: \$ 11.650

Valor de la hora profesional: \$ 3.440

Fuente clarín

Anexo 13

Análisis VAN - Tasa de retorno TIR	
inverncion inicial	-\$ 266.151.180,00
flujo periodo 1	\$ 331.925.413,00
flujo perido 2	\$ 348.909.888,00
flujo perido 3	\$ 366.506.880,00
tasa de descuento LELIQ (31/05/2022)	47%
Van	\$ 236.493.390,91
Tir	115%

Fuente elaboración propia

Análisis VAN - Tasa de retorno TIR	
inverncion inicial	-\$ 266.151.180,00
flujo periodo 1	\$ 331.925.413,00
flujo perido 2	\$ 348.909.888,00
flujo perido 3	\$ 366.506.880,00
tasa de inflacion	60%
Van	\$ 167.074.346,88
Tir	117%

Fuente elaboración propia

Anexo 14

	ROI			
	2022-2023	2023-2024	2024-2025	TOTAL
Beneficio	331925413	348909888	366506808	1047342109
costo	93011048	86570066	86570066	266151180
roi	256,87%	303,04%	323,36%	293,51%

Fuente elaboración propia

Anexo 15

El gasto en capital humano a utilizar por parte de la ejecución del proyecto se obtiene en base a los meses que se deben realizar del trabajo, teniendo en cuenta un estimativo de lo que ganan los empleados por día en base al estado de resultados de Tarjeta Naranja, estimándose en 7950 pesos promedio.

Anexo 16

Guía para identificar, posibles candidatos a incorporar en el nuevo programa de referidos de Naranja

Marque con una cruz donde corresponda y justifique de ser necesario

1. ¿Su grupo familiar utiliza tarjetas de crédito o billeteras virtuales actualmente?

No / si (en caso de respuesta correcta, cuales)
otras billeteras y tarjetas

2. ¿Conoce personas fuera de su círculo familiar que utilicen tarjetas de crédito o billetera para realizar compras?

No / si (en caso de respuesta correcta, cuales)
Cuántas personas aproximadamente

3. ¿Cree poder transmitir todas las ventas de la institución financiera Naranja a conocidos y familiares con el fin de vincularlos con la entidad?

No / si (en caso de respuesta correcta, cuales)
Nombre alguno de los beneficios que posee como cliente

4. ¿Considerando las respuestas anteriores, podría llegar a referir una persona que pueda activar una cuenta en la entidad utilizando su código de referido y a cambio obtener una compensación de 150 pesos por ese referido?

No / si

5. ¿Podría referir más de una persona para que utilice nuestros servicios financieros?

No / si (en caso de respuesta correcta, cuales)
Cuántas personas extras