

TRABAJO FINAL DE GRADO

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

REPORTE DE CASO:

**“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO INSTRUMENTO DE MEJORA DE
LOS NIVELES DE CONSUMOS DE LOS USUARIOS DE TARJETA
NARANJA”**



AUTOR: SANTIAGO FIOROTTO

DNI: 39545042

LEGAJO: VADM17673

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

VILLA MARÍA, CÓRDOBA, ARGENTINA

AÑO: 2022

Índice

| | |
|---|----|
| Índice de figuras | 4 |
| Resumen | 6 |
| Abstract | 6 |
| Introducción | 7 |
| Análisis de situación | 9 |
| <i>Análisis PESTEL:</i> | 9 |
| <i>Factores Políticos:</i> | 9 |
| <i>Factores Económicos:</i> | 10 |
| <i>Factores Sociales:</i> | 11 |
| <i>Factores Tecnológicos:</i> | 11 |
| <i>Factores Ecológicos:</i> | 11 |
| <i>Factores Legales:</i> | 11 |
| <i>Las 5 fuerzas de Porter</i> | 12 |
| <i>Poder de negociación de los clientes:</i> | 12 |
| <i>Poder de negociación con proveedores:</i> | 12 |
| <i>Amenaza de entrada de nuevos competidores:</i> | 12 |
| <i>Productos sustitutos:</i> | 13 |
| <i>Rivalidad entre competidores:</i> | 13 |
| <i>Cadena de valor</i> | 13 |
| <i>Actividades Primarias:</i> | 13 |
| Logística interna: | 13 |
| Operaciones: | 13 |
| Logística Externa: | 14 |
| Marketing y ventas: | 14 |
| Servicios: | 14 |
| <i>Actividades de apoyo:</i> | 14 |
| Infraestructura de la empresa: | 14 |
| Gestión de Recursos Humanos: | 15 |
| Desarrollo Tecnológico: | 15 |
| Aprovisionamiento: | 15 |

| | |
|--|----|
| Margen de Servicio: | 15 |
| <i>Análisis FODA:</i> | 16 |
| <i>Matriz BCG:</i> | 18 |
| Marco Teórico | 19 |
| Diagnóstico y Discusión | 21 |
| Plan de implementación | 23 |
| <i>Objetivo general:</i> | 24 |
| <i>Objetivos específicos:</i> | 24 |
| <i>Plan de acción n° 1:</i> | 25 |
| <i>Diagrama de Gantt Plan de acción N° 1:</i> | 26 |
| <i>Presupuesto plan de acción N° 1:</i> | 27 |
| <i>Plan de acción N° 2:</i> | 28 |
| <i>Diagrama de Gantt plan de acción N° 2:</i> | 30 |
| <i>Presupuesto plan de acción N° 2:</i> | 30 |
| <i>Plan de acción N° 3:</i> | 31 |
| <i>Diagrama de Gantt plan de acción N° 3:</i> | 32 |
| <i>Presupuesto plan de acción N° 3:</i> | 32 |
| <i>Costo total de todo el proyecto</i> | 33 |
| Conclusiones y Recomendaciones | 34 |
| Referencias: | 36 |
| Anexos | 44 |
| <i>Anexo N° 1: “IPC Argentina 2019-2021”</i> | 44 |
| <i>Anexo N°2: “Composición sistema financiero argentino”</i> | 45 |
| <i>Anexo N° 3: “Organigrama de Tarjeta Naranja”</i> | 46 |
| <i>Anexo N° 4: “Pasos a seguir en plan de acción N°1”</i> | 46 |
| <i>Anexo N°5: “Costos Facebook Adds”</i> | 48 |
| <i>Anexo N° 6: “Costos publicidad en Instagram”</i> | 48 |
| <i>Anexo N° 7: “Precio dólar al 22 de Octubre de 2021”</i> | 49 |
| <i>Anexo N° 8: “Calculo nuevo costo sistema de fidelización para 2022”</i> | 50 |
| <i>Anexo N° 9: “Calculo nuevo costo sistema de fidelización para 2023”</i> | 51 |
| <i>Anexo N° 10: “Expectativas de inflación según REM”</i> | 52 |
| <i>Anexo N° 11: “Valor Económico 2020 Naranja”</i> | 52 |
| <i>Anexo N° 12: “Pasos a seguir en plan de acción N° 2”</i> | 53 |

| | |
|--|----|
| <i>Anexo N° 13: “Sueldo desarrollador de app”</i> | 54 |
| <i>Anexo N° 14: “Costo inicial app”</i> | 54 |
| <i>Anexo N° 15: “Pasos a seguir en el plan de acción N°3”</i> | 55 |
| <i>Anexo N° 16: “Sueldo Capacitador”</i> | 56 |
| <i>Anexo N° 17: “Costo de Costo Google Workspace Essentials.....</i> | 57 |
| <i>Anexo N°18: “Flujo de efectivo proyectado año 2022”</i> | 58 |
| <i>Anexo N°19: “Flujo de efectivo proyectado año 2022”</i> | 58 |

Indice de figuras

| | |
|--|----|
| Grafico 1 FODA Tarjeta Naranja”, Fuente: Elaboración propia (2021) | 16 |
| Grafico 2 Pasos planificación estratégica. Recuperado de: Robbins S.P. y Coulter M. (2014). Administración. México: Pearson. | 20 |
| Grafico 3 Diagrama de Gantt de plan de acción N° 1. Fuente: Elaboración propia (2021). | 27 |
| Grafico 4 Costos Plan de Acción N° 1. Fuente Elaboración propia | 27 |
| Grafico 5 Diagrama de Gantt de plan de acción N° 2. Fuente: Elaboración propia (2021). | 30 |
| Grafico 7 Diagrama de Gantt plan de acción N° 3. Fuente: elaboración propia (2021) | 32 |
| Grafico 8 VAN, TIR Y ROI del proyecto. Fuente: Elaboración propia (2021) | 33 |
| Grafico 9 Cash flow Tarjeta Naranja con plan de acción. Fuente: Elaboración propia (2021) | 33 |
| Grafico 10 “IPC Argentina 2019-2021”. Recuperado de: https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina | 44 |
| Grafico 11 “Composición sistema financiero argentino”. Fuente BCRA, 2019. Recuperado de: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/enif_argentina_anexo_0.pdf | 45 |
| Grafico 12 “Organigrama Tarjeta Naranja. Fuente: Naranja, 2018, Recuperado de: https://bit.ly/3hc6OIg | 46 |
| Grafico 13 Pasos a seguir para el Plan de acción N° 1. Fuente: Elaboración Propia (2021) | 47 |
| Grafico 14 Costos Facebook Adds en 2021. Fuente: Facebook (2021) | 48 |
| Grafico 15 Costo publicidad Instagram. Fuente: Instagram | 48 |
| Grafico 16 Precio dolar minorista. Fuente BNA (2021) | 49 |
| Grafico 17 Operaciones Naranja 2022. Fuente: Propia (2021) | 50 |
| Grafico 18 Ingresos Naranja. Fuente: Elaboración propia (2021) | 50 |
| Grafico 19 Ingresos por operación. Fuente: Elaboración propia (2021) | 50 |
| Grafico 20 Ingresos generados en 2022 por el incremento de operaciones de un 15%. Fuente: Elaboración propia (2021) | 50 |

| | |
|---|----|
| Grafico 21 Puntos Quiero año 2022 con plan de acción. Fuente: Elaboración propia (2021) | 50 |
| Grafico 22 Costo generado por los puntos Quiero en 2022 con el plan de acción. Fuente: Elaboración propia (2021) | 50 |
| Grafico 23 Operaciones Naranja 2023. Fuente: Propia (2021) | 51 |
| Grafico 24 Ingresos Naranja ajustados a la inflación. Fuente: elaboración propia (2021) | 51 |
| Grafico 25 Ingresos por operación en 2023. Fuente: elaboración propia (2021) | 51 |
| Grafico 26 Ingresos generados en 2023 por el incremento de operaciones de un 15%. Fuente: Elaboración propia (2021) | 51 |
| Grafico 27 Puntos Quiero año 2023 con plan de acción. Fuente: Elaboración propia (2021) | 51 |
| Grafico 28 Costo generado por los puntos Quiero en 2023 con el plan de acción. Fuente: Elaboración propia (2021) | 51 |
| Grafico 29 Expectativa de inflación. Fuente: REM - BCRA (Julio de 2021) | 52 |
| Grafico 30 Valor Económico Naranja 2020. Fuente: Sustentabilidad Naranja (2021) | 52 |
| Grafico 31 Pasos para el plan de acción N° 2. Fuente: elaboración propia (2021) | 54 |
| Grafico 32 Sueldo desarrollador de app. Fuente: Glassdoor (01 de Noviembre de 2021) | 54 |
| Grafico 33 Pasos a seguir para plan de acción N°3. Fuente: Elaboración propia (2021). | 56 |
| Grafico 34 Sueldo capacitador. Fuente: Glassdoor (2021) | 56 |
| Grafico 35 Costo Google Workspace Essentials. Fuente: Google Meet (2021) | 57 |
| Grafico 36 Flujo de efectivo proyectado año 2022. Fuente: elaboración propia (2021) | 58 |
| Grafico 37 Flujo de efectivo proyectado año 2023. Fuente: elaboración propia (2021) | 58 |

Resumen

El presente trabajo, se realizó para la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Siglo 21. El mismo, se basó en desarrollar un Plan Estratégico, con el objetivo de aumentar los ingresos y los niveles de consumo de los usuarios de Tarjeta Naranja.

En primera instancia, se realizó un estudio tanto interno como externo para obtener un diagnóstico de la situación de la empresa. Luego se propuso modificar el actual sistema de fidelización de la organización, desarrollar una aplicación para dispositivos móviles para poder gestionar el mismo y, finalmente, capacitar a todo el personal sobre las novedades propuestas.

Con la implementación de este plan se busca aumentar los ingresos de Naranja en un 5% con respecto al año anterior. Se plantearán una serie de indicadores, como la VAN, TIR y ROI, que permitirán conocer la viabilidad del proyecto.

Palabras clave: Planificación estratégica; Ingresos; Sistema de fidelización; Consumo; App; Capacitación.

Abstract

The present work was carried out for the Bachelor's Degree in Business Administration of the Siglo 21 University. It was based on developing a Strategic Plan, with the aim of increasing the income and consumption levels of Tarjeta Naranja's users.

In the first instance, an internal and external study was carried out to obtain a diagnosis of the company's situation. Then it was proposed to modify the current loyalty system of the organization, develop an application for mobile devices to be able to manage it and, finally, train all staff on the proposed developments.

The implementation of this plan seeks to increase Naranja's revenues by 5% compared to the previous year. A series of indicators will be considered, such as the VAN, TIR and ROI, that will allow to know the viability of the project.

Key words: Strategic planning; Revenue; Loyalty System; Consumption; App; Training.

Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar un plan estratégico para Tarjeta Naranja, con el propósito de aumentar los niveles de consumo e ingresos de los clientes que ya tiene la empresa, utilizando como principales herramientas, el programa de fidelización “Quiero” y la tienda virtual de la organización.

Tarjeta Naranja fue fundada en Córdoba en el año 1985 por el hoy Presidente Honorario, David Ruda, como una tarjeta de crédito local. Su domicilio legal es en Tablada 451, en Córdoba Capital. En la actualidad es presidida por Alejandro Asrin, quien también fue parte de la creación de la empresa.

Con el paso de los años, la empresa fue expandiéndose y haciendo nuevas alianzas comerciales para ser, en la actualidad, la principal emisora de plásticos a nivel nacional y la marca líder en el interior del país con más de 5 millones de clientes, 3104 empleados y casi 180 sucursales distribuidas en todo el territorio nacional.

Fiel a su tradición de enfocarse en la satisfacción de las necesidades de los clientes, desde el año 2021, Tarjeta Naranja se encuentra en un proceso de rebranding, cambiando su marca a el nombre de Naranja X, evolucionando de una tarjeta de crédito hacia una Fintech, definido como “cualquier negocio que utilice la tecnología para mejorar o automatizar los servicios y procesos financieros” (Infobae, 2021, párr. 1). Actualmente la empresa ofrece “el acceso a una cuenta remunerada en pesos, transferencias, pago de servicios, soluciones de cobro, tarjetas de crédito, tarjeta prepaga, préstamos, seguros, ecommerce, viajes, promociones y recargas”. (Naranja X, 2021, párr. 4)

La pandemia del COVID-19 y la extensión de la cuarentena obligatoria tuvieron un fuerte impacto en el contexto económico y social, y por supuesto impactó en el desempeño económico de la empresa, que sufrió una disminución del 11% anual en las transacciones. Además los ingresos operativos disminuyeron un 4% respecto al año 2019 como consecuencia de la caída del consumo interno.

Al mismo tiempo, el aislamiento social, preventivo y obligatorio que inició en marzo en la Argentina, hizo a las personas volcarse a la experiencia digital y aceleró el crecimiento de los servicios electrónicos. Tienda Naranja cuenta actualmente con 400 vendedores activos y ha incrementado su facturación en un 600% con un 320% más de compradores que en 2019. El 66% de las ventas de seguros y asistencias se hizo de manera online. La recaudación por canales digitales representó un 56,4% del total de Tarjeta Naranja.

A partir de lo comentado anteriormente, y teniendo en cuenta la baja considerable en cantidad de operaciones que sufrió la empresa y, a su vez, la importancia que han tomado los servicios digitales de Tarjeta Naranja, se realizará un proceso de planificación estratégica, el cual es definido como el “proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos encaminados hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados” (Mintzberg y Waters, 1985), con el objetivo de aumentar los niveles de consumo de los clientes que ya posee la empresa, ya que “es cinco veces más barato mantener a un cliente antiguo que adquirir uno nuevo” (Armstrong y Kotler, 2013, p. 21).

En este sentido, toma una relevancia fundamental, el programa de fidelización de clientes “Quiero”, adoptado desde el año 2019 por Tarjeta Naranja, ya que la propuesta girará en torno a ella. El sistema de puntos, era originalmente exclusivo del Banco Galicia, el cual pudo verificar “su valor para el negocio convirtiéndose también en un programa valorado por la fuerza de venta y utilizado internamente para apalancar objetivos comerciales de distinto tipo” (Vera, 2019, p. 5).

Análisis de situación

La empresa sufrió una disminución del 11% anual en las transacciones. Además los ingresos operativos disminuyeron un 4% respecto al año 2019. Esto se debe, en gran medida, a la pandemia del COVID-19 y la extensión de la cuarentena obligatoria que provocaron un fuerte impacto en el plano económico y social, y por supuesto repercutió en el desempeño de la empresa.

Como consecuencia de la pandemia, hubo una caída del consumo interno, debido al impacto económico que provocó en los argentinos. También provocó cambios en los hábitos de consumo de las personas, que comenzaron a experimentar con el mundo digital y aceleró el crecimiento de los servicios electrónicos.

Análisis PESTEL:

Factores Políticos:

El actual mandatario Alberto Fernández, asume el poder en un contexto muy desfavorable, con un 35% de pobreza, 55% de inflación y una deuda de 44 millones de dólares (equivalente al 90% de Producto Bruto Interno del país) con el Fondo Monetario Internacional, la cual no se tiene conocimiento al día de hoy si podrá ser afrontada, generando desconfianza en los inversionistas por miedo a un posible nuevo default, afectando las cotizaciones de todas las empresas que cotizan en bolsa, como Naranja. Además el acceso a crédito por parte de las empresas, es cada vez más complicado y a tasas más elevadas.

A todo lo mencionado anteriormente, se le suma la pandemia por COVID-19 que afecta a todo el mundo desde finales de 2019. En el país, como principal herramienta para hacerle frente a esta problemática, se decidió utilizar las cuarentenas y medidas de distanciamiento. Esto trajo consigo innumerables problemas sociales y económicos. Las empresas, en todos los rubros, fueron las más afectadas, tanto así que muchas cerraron o decidieron irse del país. Naranja, por ejemplo, sufrió una caída del 11% en cantidad de operaciones.

Debido a este contexto de recesión y a la fuerte caída del consumo, el gobierno nacional implementó distintas ayudas económicas.

A finales de 2021, en Argentina, se llevarán a cabo las elecciones de Diputados y Senadores. Esto provoca mucha inestabilidad en el país, principalmente en las empresas, debido a la incertidumbre por los resultados y el consiguiente cambio

de rumbo o no de las políticas argentinas, afectando o dificultando la planificación a largo plazo.

Factores Económicos:

Si hay algo que caracteriza a la economía argentina es la inflación constante. “El Indec informó que los precios subieron 3,2% en junio; 25,3% en el primer semestre y 50,2% en los últimos 12 meses. Desde octubre de 2020, la inflación mensual se mantiene arriba de 3%” (El economista, 2021, párr. 1). En lo que respecta al Índice de Precios del Consumidor (IPC), según Datos Macro (2021) la última tasa de variación anual publicada en Argentina en de julio de 2021 fue del 51,8% (Ver anexo 1). Todo esto beneficia a Naranja ya que, los consumidores prefieren comprar en cuotas para hacer frente a la inflación y al constante cambio de los precios.

En relación al tipo de cambio, cabe destacar que existe un fuerte cepo, que impide el libre acceso a la compra de dólares, afectando a las empresas que comercializan dólares de manera legal, ya que la cantidad demandada es menor.

“Por cuarto año consecutivo, en este 2021 los salarios volverían a perder contra la inflación” (Spaltro, 2021, párr.5). Esto provoca que “desde Noviembre de 2017 la pérdida del poder adquisitivo supera el 24%” (Spaltro, 2021, párr. 6). Es por ello que los niveles de consumo han disminuido drásticamente, afectando el nivel de operaciones de todas las empresas. Por ejemplo en Naranja cayeron un 11%.

En cuanto al acceso al crédito, en la Argentina es solo del 10% respecto del PBI. Actualmente, las tasas de interés libre de impuestos es de aproximadamente un 40%, pero si le sumamos que “la carga tributaria explica alrededor del 44% del costo financiero total del precio que se paga por tomar dinero prestado” (Terrile, 2021, párr. 1), tomar un crédito en Argentina, es realmente muy complejo. Esto perjudica no solo a los usuarios, sino también a las empresas financieras.

El uso de tarjetas de crédito creció en un 42,9% en términos interanuales, valor cercano a la inflación. Esto se debe, entre otros motivos, al lanzamiento de nuevos programas como el ahora 18/30.

Las próximas elecciones parlamentarias y las negociaciones con el FMI, generan una gran incertidumbre en el horizonte que seguirá la economía argentina y condiciona la planificación de las empresas a largo plazo.

Factores Sociales:

El encierro provocado por las medidas tomadas por el gobierno nacional, debido a la pandemia del COVID-19, aceleró aún más una tendencia que se venía desarrollando en los últimos años. "La aparición de la pandemia está cambiando muchos hábitos en la forma de consumir. El mundo digital irrumpió de forma abrupta; se aceleró el proceso de digitalización de empresas pero también a nivel personal", (Marino, 2020, párr. 9). Esta situación impactó claramente en las empresas, que debieron adaptar sus canales de venta y su forma de interactuar con los clientes de manera repentina.

Factores Tecnológicos:

Hoy en día, la tecnología es el principal aliado de las empresas. Debido a las medidas de aislamiento a causa del COVID-19, durante muchos meses, los canales de venta digital, fueron la única o la mayor fuente de ingreso para las organizaciones. Según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2020), las ventas por internet aumentaron un 84% en 2020.

"Durante la pandemia se duplicó, y en algunos casos hasta se triplicó, el porcentaje de empresas que utilizan tecnologías de la industria 4.0" (Scasso, 2021, párr. 11). Esto provocó que las organizaciones, principalmente las pequeñas, debieran realizar fuertes gastos en adaptar sus sistemas al mundo digital y, en muchos casos, estos no pudieron ser afrontados, forzándolos al cierre parcial o definitivo.

Factores Ecológicos:

Durante los últimos años la sociedad ha comenzado a darle una mayor importancia al consumo de productos ecológicos y al cuidado del medioambiente. Es por esto que las organizaciones deben adaptarse a esta tendencia, ya que "hay muchos mercados que comenzarán a cerrarse si los productos no vienen con una huella ecológica y hasta el FMI o el Banco Mundial consultarán por acciones ambientales antes de ir a lo financiero" (De Ambrossio, 2021, párr. 16).

Factores Legales:

En Argentina, por el Decreto de Necesidad y Urgencia BO 13/12/2019 y sus sucesivas prórrogas, rige la llamada doble indemnización y la prohibición de despido hasta el 31 de Diciembre de 2021.

En cuanto a las tarjetas de créditos, existe un proyecto presentado por el senador Oscar Parrilli para limitar las tasas de interés por mora, la cual no podrá superar la tasa de depósitos a plazo fijo a 30 días del Banco Nación.

El gobierno actualizó y extendió hasta el 31 de Enero de 2022 el plan Ahora 12, que permite financiar las compras en 3, 6, 12, 18, 24 y 30 cuotas fijas, a una tasa menor a la ofrecida normalmente por el mercado. Este ha tenido una gran repercusión en cuanto al incremento de las ventas, con un 33% más que en Agosto del 2020. Sin embargo, esta posibilidad está limitada a las tarjetas ofrecidas por bancos, lo que genera una gran desigualdad en cuanto a la competitividad con el resto de las tarjetas no bancarizadas, que representan el 33% del mercado.

Las 5 fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes:

Existen varias empresas que ofrecen los mismos productos, por lo que la única posibilidad de destacarse sobre el resto es brindando una buena atención y generar de manera simple y eficaz, soluciones a los problemas de los clientes.

Por lo mencionado anteriormente, el poder de negociación de los clientes es muy alto ya que, siempre que cumplan con los requisitos financieros solicitados, podrán optar por los distintos servicios que brindan los competidores cuando les resulte más conveniente.

Poder de negociación con proveedores:

Las organizaciones dedicadas a prestar servicios financieros no dependen particularmente de ninguno de ellos para desarrollar correctamente su trabajo. Esto se debe a que si el servicio o producto no es el que la empresa necesita, de la calidad solicitada o en el caso que alguno de los proveedores decida dejar de trabajar con la empresa, se puede optar por otro sin afectar al funcionamiento de la organización, por lo que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

Amenaza de entrada de nuevos competidores:

El riesgo de ingreso de nuevos competidores es bajo ya que, si bien es muy difícil para una empresa dedicada al sector financiero ofrecer productos que sobresalgan de sus competidores, para ingresar a este mercado se necesita una inversión inicial muy grande, contar con un respaldo económico a largo plazo y cumplir con los requisitos legales que el país solicite.

Además, ya existen varias opciones consolidados en el sector, por lo cual no es muy atractivo invertir en él.

Productos sustitutos:

Se podría considerar que el dinero en efectivo es el principal sustituto. Con la caída de los salarios de manera consecutiva desde hace cuatro años, es muy difícil contar con el total del efectivo para realizar una compra que se planeaba hacer en varias cuotas, más si se trata de montos elevados.

Otra posibilidad es realizar compras en cuenta corriente, pero debido a que la inflación es tan elevada, en la actualidad, son muy pocos, por no decir ninguno, los locales que ofrecen esta posibilidad

El otro sustituto a las tarjetas de crédito serían los préstamos y es un servicio que la mayoría de las empresas financieras también ofrecen.

Rivalidad entre competidores:

El sistema financiero Argentino cuenta con “78 entidades financieras reguladas por el Banco Central, existen además 124 emisoras de tarjetas de crédito y/o compra y 237 proveedores no financieros de crédito registrados en la entidad.” (Ministerio de Hacienda, 2021, p. 4). (Ver anexo N°2)

Todos ofrecen servicios y tasas similares. Lo distintivo de cada uno pasa por la atención que brinden, la calidad de sus servicios y los programas de beneficios y fidelización por el que hayan optado.

*Cadena de valor:**Actividades Primarias:**Logística interna:*

Los requisitos para obtener una de todas las tarjetas u otros servicios de Naranja son muy sencillos, como aclaran en Comunidad Naranja (2021), bastará con ser mayor de edad, argentino o residente, tener DNI, no estar en el veraz, tener una cuenta bancaria y demostrar ingresos, ya sea con un recibo de sueldo, con recibo de jubilación, declaración jurada de ingresos o el pago de las últimas 3 cuotas del monotributo.

Operaciones:

La mejor manera de solicitar una tarjeta es de forma online, a través de un formulario sencillo, en el que primero se pide una foto del DNI y, después de unos segundos de procesamiento, da aviso si el usuario está en el veraz o si su historial crediticio es óptimo. Luego permite ir cargando los datos y adjuntando los archivos que

solicita. Si no, la otra opción es llamando al 0800, pero la demora es muy grande debido a que las líneas generalmente están colapsadas debido a la gran demanda.

Logística Externa:

Una vez entregada toda la documentación requerida para obtener los servicios de la empresa, la demora será, como aclara Comunidad Naranja (2021) de 5 o 6 días para retirar en una sucursal, o 12 a 16 días hábiles si se eligió envío a domicilio.

Marketing y ventas:

En el año 2002, se formó el área de marketing de la empresa con el objetivo de aumentar la popularidad de la marca. Para ello se integró un sistema de comunicación al plan de negocios para informar a los clientes de los beneficios y promociones y, a los directivos, de lo que ocurre en el mercado.

Actualmente, las redes sociales son uno de los canales mejor explotados por la empresa, a través de la cual logra comunicar todas las novedades a sus clientes e intenta captar la atención de potenciales nuevos consumidores.

Servicios:

La empresa dejó de ser solamente una tarjeta de crédito y se adaptó a las necesidades de sus clientes. Por ello actualmente Naranja también ofrece el acceso a una cuenta remunerada en pesos, que permite realizar transferencias, pagar servicios, realizar cobros. Además lanzó una tarjeta prepaga que funciona como las tarjetas de débitos tradicionales de los bancos. A través de la página web Tienda Naranja, se pueden solicitar préstamos, seguros, comprar o vender distintos productos, adquirir paquetes de viajes. Gracias a su sistema de fidelización “Quiero”, se pueden canjear por distintos productos o beneficios, los puntos que gracias a los consumos se van acumulando.

Actividades de apoyo:

Infraestructura de la empresa:

Tarjeta Naranja está compuesta por casi 180 sucursales distribuidas en más de 150 ciudades a lo largo y ancho del país, pensadas para una generar una experiencia amena del cliente en su paso por ella. Poco a poco está convirtiendo sus centros de atención en las llamadas “sucursales del futuro”, que son espacios modernos en el cual el usuario podrá resolver, en primera instancia, sus problemas de manera autónoma a través de pantallas y si no puede resolverlos, habrá personal capacitado para hacerlo.

Gestión de Recursos Humanos:

Como se puede ver en el anexo N° 4, son los miembros de la Asamblea de Accionistas los encargados de designar a el Directorio de Naranja, quienes son los principales responsables y están integrado por once directores. Ellos eligen a los gerentes de primera línea quienes son los tienen la responsabilidad de tomar las decisiones operacionales.

Desde Naranja, sostienen que es una solución personalizada y dirigida a cada una de las personas, con la construcción de experiencias completas y satisfactorias, lo que les da lealtad y genera satisfacción en el cliente. Por esto, todas las acciones que realiza cada una de las áreas y del personal de la organización apuntan a este fin.

Desarrollo Tecnológico:

En cuanto a la tecnología, la empresa se encuentra a la vanguardia, evolucionando constantemente y adaptándose a los requerimientos del mercado. Cuenta con sistemas de monitoreo de satisfacción del cliente. Además está modernizando las sucursales (sucursales del futuro) para que la experiencia sea cada vez más ágil y de manera autónoma.

Aprovisionamiento:

Actualmente la organización cuenta con 3617 proveedores, en su mayoría Pymes nacionales, a los cuales evalúa de manera exhaustiva y deben cumplir con una serie de requisitos impositivos, de responsabilidad social, de prevención de riesgos laborales y de gestión del medioambiente. Cuenta con proveedores de producción y de soporte.

Margen de Servicio:

El margen de servicio es alto. A lo largo de toda la cadena de valor de la empresa, se aporta para contribuir al objetivo final que es la satisfacción de los clientes brindando un servicio de calidad y calidez.

Los componentes que más aportan valor son la de logística interna, ya que son la cara visible de la empresa y están altamente capacitados, la de marketing y ventas, porque la empresa tiene muy buena comunicación de la información con sus clientes actuales y potenciales clientes, la de gestión de recursos humanos, debido a que todos los que forman parte de Naranja trabajan con el objetivo de brinda satisfacción a los usuarios.

Análisis FODA:

| | |
|--|---|
| <p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Líder en el sector • Correcta distribución de sucursales • Buen uso de sus canales de comunicación • Diversificación de productos • Sistema de fidelización de clientes • Calidad de atención • Satisfacción de los clientes • Adaptación al mundo digital • Evaluación constante • Gestión de proveedores • Desarrollo sustentable • Personal capacitado • Cultura interna | <p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambio de hábitos de consumo • Clientes jóvenes • Ecommerce • Aumento de ventas en cuotas • Seguros de vida • Medicina prepaga • Profundizar la penetración de mercado en Buenos Aires • Convenio con algún banco para bancarizar a los clientes |
| <p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productos no desarrollados • Seguridad informática • Caída en la cantidad de operaciones • Falta de clientes con ingresos altos • Demora en el 0800 de la empresa • Límites de compra bajos | <p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incertidumbre económica • Caída del poder adquisitivo • Caída del consumo • Tasas de interés elevadas • Plan Ahora 12 • Covid-19 |

Grafico 1FODA Tarjeta Naranja”, Fuente: Elaboración propia (2021)

Fortalezas: La empresa es líder en el interior del país y tiene presencia en todas las provincias de Argentina. Gracias al aprovechamiento de todos los canales de comunicación que existen, mantiene informados a clientes y empleados de todos los cambios que se producen.

Su cultura interna y su planificación sustentable son muy apreciados. Su objetivo es la satisfacción del cliente, brindando una atención de calidad a través de su personal altamente capacitado. Posee un sistema de fidelización de sus clientes y les ofrece una amplia variedad de productos y servicios.

Gracias a su constante evaluación, tanto interna como externa, entendió que debía adaptarse al mundo digital y hoy está a la vanguardia en este rubro.

Tiene una excelente gestión de sus proveedores, los cuales son elegidos minuciosamente para que aporten a la cadena de valor de la empresa.

Debilidades: Aún no logra consolidar algunos de sus productos, como la tarjeta de débito, la app Naranja X y, en especial, su posnet “Toque”.

Si bien está trabajando para mejorar en este rubro, recientemente la página de la institución ha sufrido varios ataques cibernéticos, generando temor en sus clientes.

Naranja tendría que haber aumentado los límites de compra y no lo hizo, provocando el enojo de los usuarios ya que con movimientos mínimos, ya se alcanza el tope establecido, limitando de esta manera los consumos.

El 0800 de la institución tiene grandes demoras debido a que la gran mayoría de las veces se encuentra colapsado. Además no atiende los fines de semana ni después de las 20:00, cuando por ahí, los clientes no trabajan y quieren comunicarse para despejar alguna duda o resolver algún inconveniente.

Oportunidades: El mundo está cambiando sus hábitos de consumo. El ecommerce llegó para quedarse y gracias a estar a la vanguardia en el uso de las tecnologías existentes a la fecha, Naranja podría tener un crecimiento importante en el rubro, marcando diferencia con sus competidores. También presenta una oportunidad para atraer a clientes más jóvenes, quienes ya tienen naturalizado y forman parte de su rutina el uso del internet y las distintas herramientas digitales.

A causa de la reciente crisis sanitaria causada por el COVID-19, las personas pudieron notar la importancia de tener una buena cobertura de salud y un seguro de vida.

Amenazas: La pandemia del COVID-19 acrecentó los problemas de la siempre cambiante y poco predecible economía de la República Argentina. El poder adquisitivo viene cayendo desde hace 4 años de manera sostenida, provocando una baja en los niveles de consumo de las personas.

Por lo nombrado anteriormente, las tasas de interés están muy elevadas. En respuesta a ello, el gobierno implementó el Plan Ahora 12, con tasas más bajas que las del mercado, pero este programa es exclusivo de los bancos, por lo que representa una gran amenaza para Naranja.

Matriz BCG:

En cuanto a la matriz BCG, dentro de los productos de mayor participación en el mercado se pueden mencionar:

- *Producto vaca:* Tiene una alta participación en el mercado y una baja tasa de crecimiento. Es el producto que se encuentra posicionado hace tiempo en el mercado y produce la mayor cantidad de ingresos de la empresa. Aquí, se podría ubicar a las tarjetas de créditos, en todas sus variantes (Visa, American Express, MasterCard, etc.), ya que es el principal producto que le da imagen a la firma, le otorga la posición en el mercado que posee actualmente (con más de 9 millones de plásticos emitidos) y además genera la mayor cantidad de ingresos en la empresa desde hace años. Con respecto al 2019, tuvo un aumento del 72%

- *Producto estrella:* Es aquel que tiene una alta participación en el mercado y se espera que crezca fuertemente en él. Se considera que los seguros (66% de ventas digitales), préstamos (con \$4.400 millones de créditos otorgados más que en 2019) y tienda naranja (con 400 vendedores activos, 320% nuevos compradores y un crecimiento en su facturación del 600%) se ubican en esta categoría debido a que si bien no es el principal producto por el que se conoce la marca, genera grandes ingresos y diferencia a la empresa de sus competidores.

Dentro de los productos con baja participación en el mercado se nombran los siguientes:

- *Producto perro:* Es el producto que genera pocos ingresos, pero no requiere inversión. Dentro de esta categoría es posible considerar el posnet de la empresa, llamado “Toque”, ya que genera baja rentabilidad porque tiene poca participación en el mercado y no está en crecimiento. Actualmente la empresa está destinando muchos recursos para consolidarla, pero no está dando resultados, al menos por el momento. Su principal competidor es Mercado Pago, la sub marca de Mercado Libre, la empresa Argentina con mayor crecimiento en los últimos años.

- *Producto incógnita:* Es un producto con baja participación en el mercado pero todavía no ha ingresado totalmente en el mismo por lo que puede crecer. Actualmente el producto que se ubicaría en esta categoría es la tarjeta prepaga de la empresa y la app de naranja x, ya que si bien no se consolidó y requiere fuertes inversiones por parte de la empresa, en un futuro, podría darle buenos resultados. Ninguno de sus competidores como Uala (ofrece una tarjeta

MasterCard) o los bancos digitales como Brubank, Rebank, etc. lograron posicionarse como líderes en el sector. Cada vez más personas prefieren manejarse con tarjetas de débitos y apps que permiten administrar de manera más eficiente y segura su dinero.

Marco Teórico

De acuerdo a lo planteado con anterioridad, en esta sección se describirá brevemente aquellas herramientas que tienen por finalidad ayudar a alcanzar los objetivos propuestos para este trabajo. Se describirán brevemente la planificación estratégica y porque la fidelización de clientes es importante para lograr las metas establecidas, que en este caso consiste en aumentar los ingresos de la empresa en un lapso de 24 meses e incrementar la cantidad de operaciones realizadas en “Tienda Naranja”.

La planificación estratégica es, como dice Armijo (2011), una herramienta de gestión que apoya a las organizaciones en la toma de decisiones en torno a quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adaptarse a los cambios y a las demandas del entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen. En consonancia con esta, Kotler y Armstrong (2013) la describen como el “proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre las metas y las capacidades de la organización” (p.39).

La planificación estratégica es una tarea muy importante a la hora de intentar alcanzar los objetivos ya que, como resalta Jaime (2021), evita “dejar cosas a la opinión, intuición e incluso improvisación, lo que reduce las probabilidades de errores e incrementa las de éxito. (parr. 8). También agregan Robins y Coulter (2014) que las organizaciones que usan la administración estratégica logran índices de desempeño más altos. Valenzuela Argoti (2016) añade que “aquellas compañías que establezcan objetivos estratégicos y mantengan una buena planeación en el corto, mediano y largo plazo tienen una mayor posibilidad de lograr el éxito y posicionamiento en el mercado” (p. 8). Sin embargo, como indica Chiavenato (2017), “esta solo alcanzará su máxima eficacia cuando todas las personas que la componen, como conjunto permanente y orquestado de esfuerzos de inteligencia colectiva, la acepten, la entiendan y la apliquen en la práctica” (p.17).

El proceso de planificación estratégica cuenta según Robbins y Coulter (2014) de seis pasos:

- 1) Identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización
- 2) Realizar un análisis externo
- 3) Realizar un análisis interno
- 4) Formular las estrategias a desarrollar
- 5) Implementar las estrategias desarrolladas
- 6) Evaluar los resultados obtenidos



Grafico 2Pasos planificación estratégica. Recuperado de: Robbins S.P. y Coulter M. (2014). Administración. México: Pearson.

Para los objetivos específicos que se plantean en este reporte de caso, cobra una importancia central la fidelización de los clientes, entendida como una “acción dirigida a conseguir que los clientes mantengan relaciones estables y continuadas con la empresa a lo largo del tiempo” (SLNE, 2012). Añade Juan Carlos Alcaide (2015) que “una relación a largo plazo es lo que permite a las empresas generar los niveles más altos de rentabilidad de su base de clientes. Cuanto más prolongada es la relación, mayor rentabilidad se genera para la empresa” (p. 37).

Juan Carlos Alcaide (2015) menciona que entre los beneficios que trae a las empresas tener relaciones duraderas con sus clientes se encuentran:

- Amortización más prolongada de los costes de captación del cliente.
- Up selling.
- Cross selling.
- Mejor aceptación de los aumentos en los precios.
- Captar nuevos clientes gracias al boca a boca de los usuarios satisfechos

La explicación de porqué se enfocará en los clientes que ya tiene Tarjeta Naranja y no en generar nuevos para aumentar el consumo se basa en las investigaciones que sostienen que es conveniente desde el punto de vista económico.

“Un aumento de la retención de los clientes en un 5%, puede llegar a suponer un incremento del beneficio final de un 75%. Siendo por lo tanto mucho más rentable fidelizar a los clientes que ya se tienen que captar nuevos compradores. (SLNE, 2012).

También una investigación de la IE University afirma que el “72% de los directores de Marketing creen que la retención de clientes es más rentable que la atracción de nuevos” (IE University, 2018, parr. 4).

Otro motivo por el cual es conveniente enfocarse en los usuarios existentes de Tarjeta Naranja es que, como afirma la investigación llevada a cabo por Banco Galicia S.A “resulta más fácil vender un nuevo producto a un cliente actual que a un cliente nuevo que no conoce el negocio. Además los clientes fieles es más probable que demanden nuevos productos o servicios de la empresa” (Promove consultoria e formación SLNE, 2012)

En este TFG se seguirá la idea que mencionan Kotler y Armstrong (2013) acerca de cómo aumentar la participación del cliente, quienes indican que para ello “las empresas pueden ofrecer una mayor variedad a sus clientes actuales, o crear programas para hacer ventas cruzadas o sugestivas para comercializar más productos y servicios con los clientes existentes” (p. 21).

Diagnóstico y Discusión

Para analizar la situación en la que se encuentra inmersa Tarjeta Naranja, se comenzó con un análisis interno de la compañía, se continuó con los factores externos que influyen en el día a día y en la planificación a futuro y se culminó con un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la empresa. A partir de ello, es que se recomienda llevar a cabo una estrategia que permita aumentar los niveles de consumo de los usuarios de Naranja, y por consiguiente los ingresos, a través de la implementación de un plan estratégico.

Tarjeta Naranja se encuentra muy bien posicionada en el sector, siendo la segunda más importante a nivel país y primera del interior. Esta ofrece una gran cantidad de productos y servicios, posee sucursales a lo largo de toda la Argentina, la cuales son atendidas por personal altamente capacitado. Además, se ha logrado adaptar al mundo digital y tiene un sistema de fidelización de clientes muy importante, generando una satisfacción en sus usuarios, a nivel general, muy buena.

Sin embargo, como se puede observar en el análisis FODA realizado anteriormente, la empresa ha sufrido una caída importante en cuanto a nivel de operaciones realizadas por parte de sus clientes (aproximadamente un 11%). Esto se debe, en gran parte, al contexto que rodea a Naranja. Como se mencionó en el análisis de situación desarrollado inicialmente, el contexto económico de Argentina es muy crítico, con una inflación elevadísima, que provoca una pérdida del poder adquisitivo de los argentinos y, como consecuencia, una caída de los niveles de consumo. Además, la pandemia del COVID-19 profundizó aún más estos problemas.

A esto le podríamos sumar que la empresa no ha logrado consolidar en el mercado, algunos de sus productos y servicios, como lo son el posnet “Toque” y la plataforma de venta digital de la empresa “Tienda Naranja”, que si bien en los últimos meses ha crecido, no lo hizo en la proporción que se esperaba.

Si se vuelve a analizar el FODA, se notará que existen algunas oportunidades que podrían aprovecharse. Los cambios de hábitos de consumo de la sociedad, con el exponencial crecimiento del ecommerce, es sin dudas una gran ocasión para Naranja, ya que podría aprovechar su adaptación plena al mundo digital. Además, si se tiene en cuenta que la gran mayoría de los que realizan operaciones de manera online son jóvenes, le permitiría incorporar usuarios menores al promedio de edad de clientes que tiene actualmente (ronda entre los 35 y 54 años).

Es por todo lo nombrado, que se propone llevar a cabo un plan estratégico para aumentar los niveles de consumo, y por consiguiente los ingresos, de los usuarios que ya tiene Naranja. El mismo utilizará el sistema de fidelización “Quiero” como la herramienta principal para lograr su objetivo, otorgando 1,5 puntos por cada 3 dólares, o su equivalente en pesos, de consumo realizados dentro de la “Tienda Naranja”, a diferencia de aquellos consumos hechos fuera de la tienda virtual que originaran 1 punto por cada 3 dólares. Luego los mismos pueden ser canjeados por distintos beneficios como se realiza hasta el momento. Con este plan, se buscará incrementar la cantidad de operaciones realizadas en la tienda virtual de la empresa y, gracias a ello la cantidad de transacciones

a niveles general. Además se lograría posicionar este servicio de la empresa que, hasta el día de hoy, no se ha logrado.

Para la implementación de este plan, se cree conveniente, en primera instancia, recurrir al departamento de marketing para consultar que aceptación y costos creen que tendría el mismo. En segundo lugar al departamento de finanzas, para definir su viabilidad económica. Y, de ser aprobado, trabajar con las distintas áreas de la empresa de manera conjunta y coordinada.

Si el objetivo es alcanzado, Naranja volvería a tener los niveles de consumo que tenía pre pandemia y, tal vez, podría captar nuevos clientes, que motivados por los beneficios que otorga la empresa, se sumarían a la organización.

Plan de implementación

Lo primero que se hará antes de desarrollar la propuesta, será recordar la visión, misión y valores que tiene Naranja, ya que estos son las guías a seguir, por lo que las medidas a adoptar, deben tener coherencia con las mismas.

Visión: “Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros y, a la vez, la más admirada y querida por colaboradores, clientes y comunidad en general” (Naranja, 2019).

Misión: “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología” (Naranja, 2019)

Valores: Alegría del trabajo: “Queremos que las personas se sientan felices en su puesto y que sepan hacer de cada día una experiencia positiva” (Naranja, 2019).

Puertas abiertas: “En Naranja siempre encontrás a alguien dispuesto a escuchar y a construir con vos algo nuevo” (Naranja, 2019).

Mejora continua: “Nos impulsan las ganas de superarnos, de aprender y probar caminos distintos para alcanzar mejores resultados. La búsqueda sin límites y el desafío constante a la rutina” (Naranja, 2019).

Pirámide invertida: “Toda la empresa está puesta al servicio de nuestros clientes, que son el presente y el futuro de Naranja. Trabajamos en equipo complementándonos en la experiencia, responsabilidad y formación” (Naranja, 2019).

Objetivo general:

Aumentar por año un mínimo de un 5% los ingresos de la empresa con respecto al ejercicio anterior, gracias al aumento del consumo de los clientes actuales, en un lapso de 24 meses.

Justificación: La empresa venía teniendo aumento de los ingresos de manera sostenida hasta el año 2020, cuando la pandemia del COVID-19 generó fuertes impactos económicos en todos los sectores de Argentina, y Naranja no fue ajena a esta. Es por esto que se plantea como un mínimo de crecimiento del 5%, teniendo en cuenta el contexto económico que atraviesa el país.

Objetivos específicos:

- N° 1: Incrementar la cantidad de operaciones realizadas en “Tienda Naranja” un 15% anual en los próximos 24 meses.
- N° 2: Crear una aplicación móvil de descarga gratuita, en un tiempo máximo de 3 meses.
- N° 3: Profesionalizar al 100% de los empleados con respecto al uso de la nueva app de Naranja en un tiempo no mayor a los 30 días.

Justificación: Según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico durante 2020, el ecommerce aumentó en un 124% respecto al año anterior (2020). Es por esto que se propone hacer foco en la página de venta exclusiva de la empresa, “Tienda Naranja” y aprovechar este auge y sacarle el máximo provecho.

Una buena opción para incrementar los consumos dentro de la propia página de la empresa, sería otorgar beneficios exclusivos a las transacciones realizadas en ella. Por ello es que se propone, reformar el actual sistema de fidelización que tiene Naranja llamado “Quiero”. La propuesta es otorgar 1,5 puntos por cada 3 dólares, o su equivalente en pesos, de consumo realizados dentro de la “Tienda Naranja”, a diferencia de aquellos hechos fuera de la tienda virtual que originaran 1 punto por cada 3 dólares. De esta forma, los usuarios, aprovechando las cuotas sin interés que ofrece la página, sumados a que sus consumos le otorgan beneficios, se verían atraídos a operar a través de ella.

Difundiendo estos beneficios y todos los demás que otorga ser cliente de Naranja, se podría captar nuevos clientes. Aprovechando que publicar en las redes sociales es gratis y que publicitar a través de ellas es de muy bajo costo, se pueden crear y llevar adelante, campañas de comunicación efectivas para informar a los usuarios de la empresa y a aquellos que pueden llegar a serlo, los nuevos beneficios que se ofrecen.

Actualmente el celular es una extensión más de nuestro cuerpo. Las personas lo agarran 142 veces al día y pasan 18 horas y 12 minutos a la semana viendo la pantalla (Anónimo, 2021). Es por esto que sería importante crear una aplicación móvil para que los usuarios tomen noción en tiempo real de los beneficios obtenidos por sus compras y puedan gestionar sus puntos a través del mismo.

Para que los clientes de Naranja puedan hacer uso de estos nuevos beneficios de manera correcta, es necesario capacitar a todo el personal de la empresa para que tengan en claro cómo funcionará el nuevo sistema de puntos y que, además, sepan transmitir a los usuarios porque les conviene comprar en Tienda Naranja, incentivándolos a que realicen consumos dentro de ella.

Alcance temporal: La propuesta será desarrollada desde Enero de 2022 a Diciembre de 2023. Tiempo total: 24 meses.

Si los resultados son satisfactorios se seguirá implementando para los años siguientes.

Plan de acción n° 1:

Para lograr el objetivo específico n° 1 y, de esta manera contribuir para lograr el objetivo general, desarrollaremos un plan de acción que centrará sus esfuerzos en incrementar la cantidad de operaciones realizadas en Tienda Naranja gracias al programa de fidelización “Quiero”.

En el anexo N° 4, se detallarán los pasos a seguir, recursos a utilizar y el tiempo que implica cada paso:

Cómo se puede ver en el Gráfico N° 14, lo primero que se debe realizar es presentar la propuesta al Departamento de Marketing, expresando los beneficios que podría traer implementar este plan, el cómo se desarrollaría, a quienes afectaría y el tiempo por el cual se llevaría a cabo. Cómo se explicó más arriba, el plan consiste en rediseñar el actual sistema de fidelización “Quiero”, otorgando 1,5 puntos por cada 3 dólares, o su equivalente en pesos, de consumo realizados dentro de la “Tienda Naranja”, a diferencia de aquellos consumos hechos fuera de la tienda virtual que originaran 1 punto por cada 3 dólares. De esta manera, se buscaría incentivar a los usuarios a realizar consumos en la página de Naranja, aumentando la cantidad de operaciones y por consiguiente, los ingresos de la empresa.

Luego se debería diseñar el plan de acción, con los pormenores y detalles específicos y, además calcular los costos y viabilidad para poder presentárselo al Departamento de Finanzas para su posterior evaluación y aprobación del mismo.

Cuando ya se cuenta con el visto bueno del Directorio y de Finanzas, se debe comunicar a los empleados de Naranja los cambios a partir de ese momento, los pasos a seguir, las capacitaciones que deberán realizar (ampliado en plan n° 3) y que rol se necesita de cada uno en esta propuesta.

Una vez que todos están al tanto de cómo será el nuevo sistema de puntos, se empezaran a publicar en las redes sociales, de forma gratuita, estos nuevos beneficios para incentivar a realizar operaciones en Tienda Naranja. Las campañas deben centrarse en recalcar la importancia de consumir dentro de la propia tienda, poniendo ejemplos reales de que, consumiendo una determinada cantidad de dinero, se puede cambiar por un servicio o producto de manera totalmente “gratis”. Además, con el objetivo de que la mayor cantidad de personas conozcan los nuevos cambios, se publicitará de forma mensual a través de las redes sociales de Facebook e Instagram. También se promocionará conjuntamente, la nueva aplicación para gestionar los puntos “Quiero” (desarrollado en Plan de acción N° 2). Se eligió estos medios debido a su bajo costo y su masividad (ver los anexos n°5 y n° 6).

A final de cada mes, se deberán realizar evaluaciones parciales de los resultados obtenidos, en el mes anterior, gracias a la implementación de este nuevo plan de acción. Para esto, se necesitarán los informes de los departamentos de finanzas y de marketing, comparando los ingresos obtenidos y que acciones se podrían implementar para mejorar el nuevo sistema. También se podrían hacer encuestas para conocer que piensan los usuarios de estos cambios. Los mismos podrían hacerse, por ejemplo, en “stories” en Instagram, con la opción de votar si les gusta el sistema o no. Estas acciones generan un doble impacto positivo ya que, se producen más interacciones con los clientes, aumentando la visibilidad de las publicaciones de la empresa y, al mismo tiempo, se obtiene la opinión en tiempo real de los mismos. Si los resultados son los esperados, se deberá continuar sin realizar cambios.

Diagrama de Gantt Plan de acción N° 1:

A continuación se detallan los tiempos en los que se desarrollarán los pasos para la implementación del plan de acción.

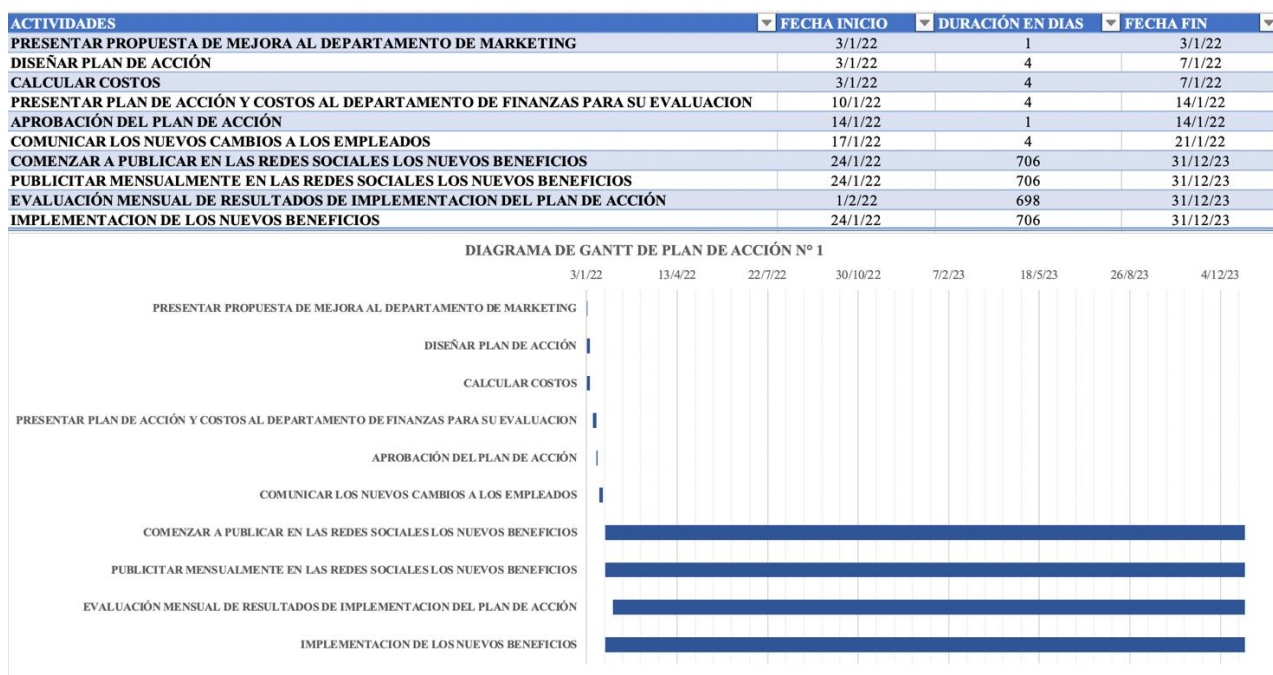


Grafico 3 Diagrama de Gantt de plan de acción N° 1. Fuente: Elaboración propia (2021).

Presupuesto plan de acción N° 1:

En la siguiente tabla se detallan los costos extra que representaría aplicar el plan de acción.

| CONCEPTO | VALOR | ANEXO |
|--|-------------------------|------------|
| Publicidad Instagram 24 meses | \$215.147.040 | Anexo N° 6 |
| Publicidad Facebook 24 meses | \$253.350.720 | Anexo N° 5 |
| Costo nuevo del Sistema de Fidelización en 2022 | \$46.443.811 | Anexo N° 8 |
| Costo nuevo del Sistema de Fidelización en 2023 | \$66.659.160 | Anexo N° 9 |
| Costo de Mercadería por el 15% extra en Tienda Naranja en 2022 | \$6.237.165.705 | |
| Costo de Mercadería por el 15% extra en Tienda Naranja en 2023 | \$8.951.983.514 | |
| TOTAL | \$15.770.749.950 | |

Grafico 4 Costos Plan de Acción N° 1. Fuente Elaboración propia

Cómo se puede apreciar, los costos ascienden a \$15.770.749.950. Los precios de la publicidad en Instagram y Facebook se calcularon teniendo en cuenta los precios actuales y ajustados a la inflación estimada para los años 2022 y 2023. Mientras que para saber el costo que implicaría implementar el nuevo sistema de puntos “Quiero”, se tuvo en cuenta los ingresos generados en 2020 y se lo actualizó según la expectativa de

inflación realizada por el REM para el año 2021,2022 y el año 2023. También se utilizó el precio del dólar al día 22 de Octubre de 2021, la cantidad de operaciones realizadas durante 2020 en Naranja, el porcentaje de esas operaciones realizadas en Tienda Naranja, el costo en pesos que representa 1 punto en el sistema actual y se estimó a cuánto ascendería con la nueva propuesta. Este cálculo se puede ver en detalle en el Anexo N° 8 y Anexo N° 9. Para el costo de la Mercadería vendida en Tienda Naranja, generada por el 15% de aumento de operaciones, se estimó que la empresa agrega al costo de su producto un 20% de ganancia, es decir que si un artículo tiene un costo de \$100, Naranja lo venderá a \$120.

Plan de acción N° 2:

Para lograr el objetivo específico n° 2 y, de esta manera contribuir para lograr el objetivo general, desarrollaremos un plan de acción que estará enfocado en crear una aplicación móvil que permita gestionar los puntos “Quiero” desde el celular.

En el anexo N° 12, se detallarán los pasos a seguir, recursos a utilizar y el tiempo que implica cada paso:

Cómo se puede ver en el Gráfico N° 31, lo primero que se debe realizar es presentar la propuesta al Departamento de Marketing, expresando los beneficios que podría traer implementar este plan, el cómo se desarrollaría, a quienes afectaría y el tiempo por el cual se llevaría a cabo. Cómo se explicó más arriba, el plan consiste en diseñar una aplicación móvil que permita conocer y gestionar los puntos “Quiero” desde el celular, sin la necesidad de tener que usar una computadora.

El principal objetivo de este plan es informar en tiempo real, los puntos que se van acumulando por cada consumo que se realiza, mediante el envío de notificaciones al instante, y resaltando, los puntos “extra” que se consiguieron por haber hecho una compra en “Tienda Naranja”. También permitiría gestionar los puntos y canjearlos directamente desde el celular. De esta manera, se buscaría incentivar a los usuarios a realizar consumos aumentando la cantidad de operaciones y por consiguiente, los ingresos de la empresa.

Luego se debería diseñar el plan de acción, con los pormenores y detalles específicos y, además calcular los costos y viabilidad para poder presentárselo al Departamento de Finanzas para su posterior evaluación y aprobación del mismo.

Para conocer los costos, se deberá realizar la presentación de la aplicación que se necesita diseñar a distintos desarrolladores de app. Luego se les solicitará una cotización y tiempo estimado en que podrían llevarlo a cabo. Además se deberá recalcar que una vez

diseñada la aplicación, deberán seguir brindando el soporte técnico necesario por cualquier inconveniente que pudiera surgir en el futuro.

Una vez que se tienen todas las cotizaciones, se elegirá al apropiado, evaluando no solo el precio si no también la experiencia que tenga el desarrollador.

Cuando se cuenta con el visto bueno del Directorio y de Finanzas, se debe comunicar al desarrollador que comience a crear la app. La misma deberá estar disponible tanto para dispositivos que utilicen Android como para dispositivos que utilicen IOS.

Una vez finalizada la app y que esté disponible para su descarga, se empezaran a publicar en las redes sociales, de forma gratuita, esta nueva herramienta para gestionar los puntos “Quiero”. Las publicaciones deben centrarse en recalcar la facilidad de usar los puntos obtenidos, poniendo ejemplos reales de que, consumiendo una determinada cantidad de dinero, se puede cambiar por un servicio o producto de manera totalmente “gratis” y al instante desde el celular.

Además, con el objetivo de que la mayor cantidad de personas conozcan los nuevos cambios, se publicitará de forma mensual a través de las redes sociales de Facebook e Instagram. Se eligió estos medios debido a su bajo costo y su masividad. Estos anuncios no tendrán un costo extra para el proyecto ya que está contemplado en el plan de acción N° 1 (ver los anexos n°5 y n° 6).

A final de cada mes, se deberán realizar evaluaciones parciales de los resultados obtenidos, conjuntamente con el plan de acción N° 1, en el mes anterior. Para esto, se necesitarán los informes del departamento de marketing y también un informe surgido desde la misma app, con la cantidad de interacciones y descargas durante ese mes. También se podrían hacer encuestas para conocer que piensan los usuarios de esta aplicación y que cambio o nueva función le agregarían. Los mismos podrían hacerse, por ejemplo, en “stories” en Instagram, con la opción de votar si usan la app o no. Estas acciones generan un doble impacto positivo ya que, se producen más interacciones con los clientes, aumentando la visibilidad de las publicaciones de la empresa y, al mismo tiempo, se obtiene la opinión en tiempo real de los mismos. Si los resultados son los esperados, se deberá continuar sin realizar cambios.

Diagrama de Gantt plan de acción N° 2:



Gráfico 5 Diagrama de Gantt de plan de acción N° 2. Fuente: Elaboración propia (2021).

Presupuesto plan de acción N° 2:

En la siguiente tabla se detallan los costos extra que representaría aplicar el plan de acción.

| CONCEPTO | VALOR | ACLARACIÓN |
|-------------------------------|---------------------|-----------------------------|
| Publicidad Instagram 24 meses | \$0 | Ya contemplado en plan N° 1 |
| Publicidad Facebook 24 meses | \$0 | Ya contemplado en plan N° 1 |
| Sueldo Desarrollador | \$6.578.405 | Anexo N° 13 |
| Costo Inicial creación de app | \$61.500.000 | Anexo N° 14 |
| TOTAL | \$68.078.405 | |

Cómo se puede apreciar, los costos ascienden a \$68.078.405. Los precios de la publicidad en Instagram y Facebook son a precios actuales, ajustados a la inflación estimada para 2022 y 2023, pero no están contemplados en este plan n° 2 debido a que ya están incluidos en el plan n° 1. Mientras que para saber el costo inicial de realizar una app, se tomó como referencia lo expuesto por la periodista Ensinck (ver detalle en anexo n°14). Se consideró un sueldo de un desarrollador debido a que el mismo deberá realizar el mantenimiento de la aplicación de manera mensual (ver detalle en anexo n° 13). También se utilizó el precio del dólar libre al día 10 de Noviembre de 2021.

Plan de acción N° 3:

Para el cumplimiento del objetivo específico n° 3 y, de esta manera contribuir para lograr el objetivo general, desarrollaremos un plan de acción que estará enfocado en dotar de competencias al personal, a través de capacitaciones, con respecto a los cambios que se darán en la empresa por la implementación del plan de acción n° 1 y n°2. Estas capacitaciones tendrán como finalidad poner en conocimiento del nuevo sistema de puntos “Quiero” y de la app para dispositivos móviles para gestionar los puntos. Además se buscará que los empleados adopten herramientas y formas para comunicar estas novedades a los usuarios de modo tal que los incentive a realizar consumos.

En el anexo N° 15 , se detallarán los pasos a seguir, recursos a utilizar y el tiempo que implica cada paso:

Cómo se puede ver en el Gráfico N° 33, lo primero que se debe realizar es presentar la propuesta al Departamento de RRHH, expresando los beneficios que podría traer implementar estas capacitaciones, el cómo se desarrollaría, a quienes afectaría y el tiempo por el cual se llevaría a cabo.

Si bien este plan es el más corto (en cuanto a tiempo de ejecución) de los tres, no es menos importante. El mismo afecta a todo el personal de la compañía y es muy importante para poder brindar a los usuarios la información adecuada.

Las capacitaciones se harán con dos fines específicos. Primero, el poner en conocimiento a todo el personal de la empresa, del nuevo formato del sistema de fidelización y del funcionamiento de la aplicación para el celular para que los usuarios puedan gestionar sus puntos. Segundo, brindarles herramientas de comunicación a los empleados de Naranja, principalmente a los que están en contacto con los clientes, para poder informar de estas novedades de forma tal, que el usuario se vea interesado en realizar consumos dentro de Tienda Naranja y de descargar la aplicación.

Teniendo presente los objetivos buscados, se contactará a diferentes capacitadores, con el objetivo de pedir presupuestos y elegir a los correctos. Serán necesarios 2 personas, uno para comunicar el funcionamiento de las cosas y otro para brindarles herramientas de comunicación enfocadas en venta. Se deberá contratarlos por 2 meses. Unos días estarán abocados a instruirse ellos en cómo funciona el nuevo Sistema de puntos “Quiero” (Plan de acción N°1) y que funciones tiene la aplicación para dispositivos móviles (plan de acción N° 2). Deberán armar el material para luego enviar via email en formato de PDF a cada empleado. Las últimas semanas se darán las capacitaciones vía Google Meet.

Una vez que se tienen los costos y el plan diseñado, con los horarios y días de cada capacitación y personal afectado, se presenta al Departamento de Finanzas y al Directorio.

En total Naranja tiene 3104 empleados. Se desarrollarán 30 reuniones de 100 personas y una de 104 personas. Cada capacitación tendrá una duración de aproximadamente 2 horas. Previamente la empresa deberá contratar Google Workspace Essentials, que permite que las video llamadas duren hasta 24 horas, 150 personas al mismo tiempo y, además, permite grabarlas para luego poder volver a verla.

Al finalizar de capacitar a todos los empleados, se realizará una pequeña evaluación vía online a través de un cuestionario múltiple choice. El mismo permitirá conocer si los cursos fueron efectivos y se logró el objetivo inicial.

Diagrama de Gantt plan de acción N° 3:

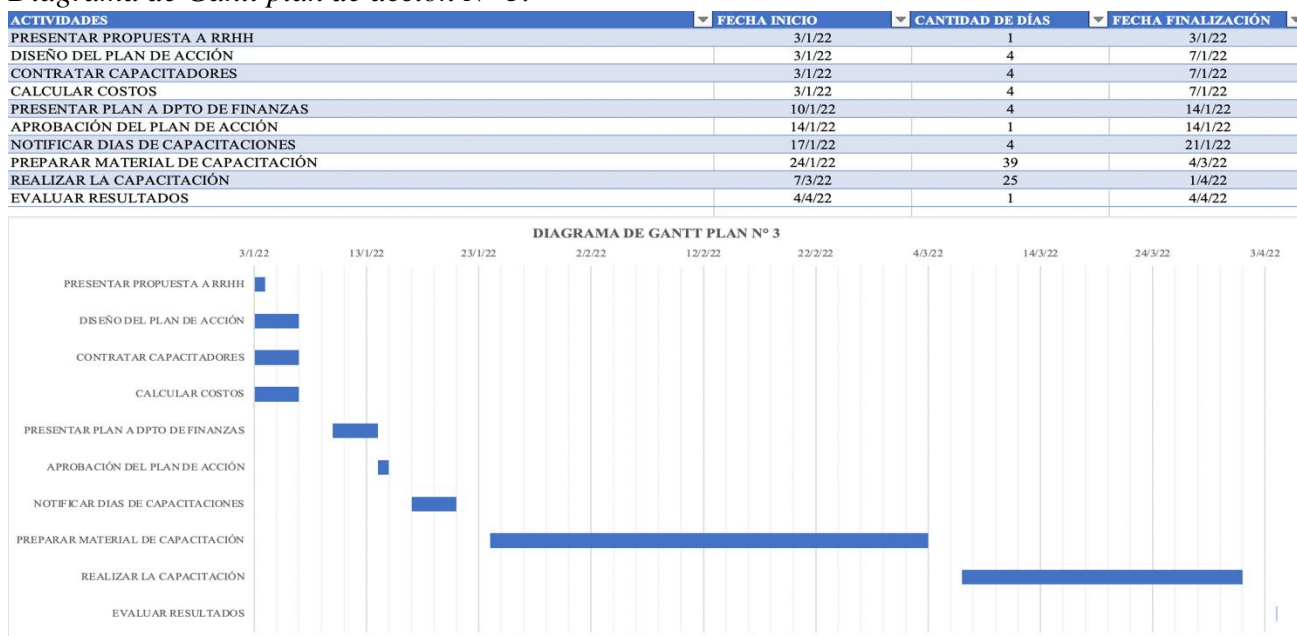


Gráfico 6 Diagrama de Gantt plan de acción N° 3. Fuente: elaboración propia (2021)

Presupuesto plan de acción N° 3:

En la siguiente tabla se detallan los costos extra que representaría aplicar el plan de acción.

| CONCEPTO | VALOR | ACLARACIÓN |
|-----------------------------------|------------------|-------------|
| Sueldo capacitador N° 1 | \$232.979 | Anexo N° 16 |
| Sueldo capacitador N° 2 | \$232.979 | Anexo N° 16 |
| Costo Google Workspace Essentials | \$5.530 | Anexo N° 17 |
| TOTAL | \$471.488 | |

El sueldo por capacitador es por los 2 meses, se puede ver el detalle en el Anexo N° 16. El costo de Google Workspace Essentials, como se explica en el Anexo N°17, se calculó teniendo en cuenta el dólar oficial y el 65% de impuesto que están vigentes en Argentina.

El costo total del plan de acción N° 3 es de \$471.488.

Costo total de todo el proyecto

| | |
|-----|-----------------|
| VAN | \$2.262.706.680 |
| TIR | 50,967% |
| ROI | 15,07% |

Grafico 7 VAN, TIR Y ROI del proyecto. Fuente: Elaboración propia (2021)

Para el cálculo de la VAN se tomó una tasa de referencia de las LELIQ que equivale para el año 2021 un 38%.

La tasa de referencia de las LELIQ quedó por detrás del %50,967 que nos da la TIR.

El ROI nos indica que por cada \$100 pesos invertidos se obtienen \$115,07.

| CASH FLOW PROYECTADO - TARJETA NARANJA | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| | 2022 | 2023 |
| INGRESOS | | |
| INGRESOS | \$95.956.000.000 | \$130.500.160.000 |
| PLAN DE ACCIÓN N° 1 | \$7.484.598.846 | \$10.742.380.217 |
| TOTAL INGRESOS | \$103.440.598.846 | \$141.242.540.217 |
| EGRESOS | | |
| COSTOS OPERATIVOS | \$22.847.905.080 | \$31.073.150.908 |
| SALARIOS Y BENEFICIOS DE LOS COLABORADORES | \$16.174.725.840 | \$21.997.627.142 |
| PAGOS A PROVEEDORES DE CAPITAL | \$12.363.585.000 | \$16.814.475.600 |
| PAGOS AL GOBIERNO | \$15.299.278.800 | \$20.807.019.168 |
| INVERSIONES EN LA COMUNIDAD | \$75.759.840 | \$103.033.382 |
| RESULTADO POR EXPOSICION A LA INFLACIÓN | \$10.839.970.440 | \$14.742.359.798 |
| PLAN DE ACCIÓN N°1 | \$6.482.125.516 | \$9.288.624.434 |
| PLAN DE ACCION N°2 | \$64.287.460 | \$3.790.945 |
| PLAN DE ACCION N°3 | \$471.488 | |
| TOTAL EGRESOS | \$84.148.109.464 | \$114.830.081.377 |
| UTILIDAD BRUTA | \$19.292.489.382 | \$26.412.458.840 |
| IMPUESTO A LAS GANANCIAS | \$6.752.371.283 | \$9.244.360.594 |
| UTILIDAD NETA CON PLAN DE ACCIÓN | \$12.540.118.099 | \$17.168.098.246 |

Grafico 8Cash flow Tarjeta Naranja con plan de acción. Fuente: Elaboración propia (2021)

En los anexos N° 18 y N°19 se puede ver el detalle de todos los meses de los años 2022 y 2023.

Premisas generales:

- Se toma como referencia los datos de los valores económicos del año 2020 (ver anexo 10)
- Los ingresos y egresos se ajustaron de acuerdo a la tasa de inflación estimada por el REM. Para el año 2021 en un 48,2%, para el año 2022 un 42% y para el año 2023 36% (ver anexo n°10)
- Para obtener los nuevos egresos provocados por la implementación de los planes de acción se consideró al dólar a \$104,75
- Se estimó, por el valor de los puntos “Quiero” en la página donde se realiza el canje de los mismos. El costo por cada punto era \$1,30. Al otorgar un 50% más de puntos por cada operación, el nuevo costo por punto dio \$1,95.

Conclusiones y Recomendaciones

A través del presente estudio realizado se puede concluir que Tarjeta Naranja es una empresa que venía teniendo ingresos en aumentos hasta que la pandemia del COVID-19, frenó este crecimiento, principalmente por la pérdida de poder adquisitivo que causó en los usuarios, generando una baja en la cantidad de operaciones realizadas.

La organización es líder en el sector y tiene niveles de aceptación por parte de sus clientes, superiores a sus competidores. Actualmente, reúne todas las condiciones que hoy exige el mercado y los consumidores para tener éxito. Es por esto es que se propone la realización de un plan estratégico que producirá pequeñas modificaciones al sistema de fidelización actual. Además se capacitará al personal y lanzará una aplicación móvil para el manejo de forma rápida y sencilla de los puntos que el sistema “Quiero” genere. Estos cambios incentivarán a los clientes actuales a aumentar los consumos que realizan, generando de esta manera, un incremento en los ingresos de Naranja.

A través de diferentes indicadores que se plantearon para la evaluación del proyecto y, comparándolo con otras alternativas, se puede concluir que el mismo es rentable y además, es viable llevarlo a cabo.

Se recomienda a Naranja consultar a diferentes compañías dedicadas al marketing, para generar campañas y herramientas con el objetivo de aumentar la cantidad de clientes con niveles de ingresos altos. Esto se sugiere ya que, la mayoría de los usuarios

actuales son de ingresos bajos, quienes ante crisis económicas, se ven rápidamente afectados y bajan sus niveles de consumo drásticamente, repercutiendo de manera inmediata en los ingresos de la empresa.

Debido al incremento de operaciones online, principalmente desde la pandemia del COVID-19, también se sugiere perfeccionar los sistemas de seguridad en su sitio web, que en reiteradas ocasiones ha sufrido diferentes ciberataques que provocaron incertidumbre en sus clientes. Para ello, sería pertinente consultar con especialistas que recomienden que cambios realizar para brindar un servicio más seguro. Posteriormente habría que evaluar costos y tiempos de realización.

Estos temas exceden a este TFG por lo que no fueron tratados en profundidad, pero sería aconsejable analizarlos a futuro ya que su implementación traerá grandes beneficios a Naranja.

Como conclusión final se puede mencionar que la aplicación de las herramientas desarrolladas a lo largo de este trabajo final de grado, ofrecen una oportunidad de mejora y crecimiento, ya que, se busca perfeccionar la experiencia que tiene el cliente al momento de comprar por la aplicación web de Tarjeta Naranja. Lograr esto encaminará a la organización a alcanzar los objetivos (aumentar los ingresos y la cantidad de operaciones).

Referencias:

- Ahora 12. (17 de Agosto de 2018). Recuperado el 9 de Septiembre del 2021, del sitio web Argentina.gob.ar:
<https://www.argentina.gob.ar/produccion/ahora-12>
- Alcaide J.C (2015). Fidelización de clientes. 2da ed.Madrid: Esic editorial. Recuperado de
https://books.google.hn/books?id=87K_CQAAQBAJ&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false
- Anónimo (5 de Mayo de 2021). Un estudio revela cuántas veces tocamos el celular por día. Recuperado de Tycsports.com
<https://www.tycsports.com/gaming/celular-smartphone-uso-por-dia-id340543.html>
- Anónimo. (27 de Septiembre de 2021). Negocios digitales, una oportunidad de impacto social. Recuperado de Infobae :
<https://www.infobae.com/opinion/2021/09/27/negocios-digitales-una-oportunidad-de-impacto-social/>
- Armijo M. (Junio de 2011). Chile. *Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)*. Recuperado de
<https://www.enp.edu.uy/images/libros/Manual%20Planific%20est.pdf>
- Armstrong, G. y Kotler, P. (2013). *Fundamentos del Marketing. Decimoprimer edición*. México: Pearson. Recuperado de
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- Banco Central de la República Argentina. Operaciones de pases y subastas de letras. (2015). Recuperado el 23 de Octubre de 2021 de

Bcra.gov.ar: <http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Historial-Leliq.asp>

- Banco Central de la República Argentina. Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM). Julio de 2021. Recuperado de: www.bcra.gov.ar website:
<http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210730%20Resultados%20web.pdf>
- Chiavenato I. (2017). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. 3ra ed. México: Mc Graw Hill. Recuperado de <https://www.remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>
- Clientes – Naranja X Sustentabilidad. (2020). Recuperado el 7 de Septiembre del 2021, del sitio web Naranjax.com:
<https://sustentabilidad.naranjax.com/clientes/>
- Con una inflación acumulada de 25,3%, el 2021 terminaría arriba de 45%. (16 de Julio de 2021). *El economista* Recuperado el 9 de Septiembre del 2021, del sitio web [El Economista](http://ElEconomista.com):
<https://eleconomista.com.ar/2021-07-inflacion-terminaria-2021-arriba-de-45/>
- Cuadernos prácticos de gestión (2012). *Atraer y fidelizar clientes*. Santiago de Compostela: CEEI GALICIA, S.A. Recuperado de http://www.igape.es/images/crear-unha-empresa/Recursos/ManuaisEmprendedores/8AtraerFidelizarClientes_cas.pdf

- Ecommerce: cuánto creció en Argentina durante la pandemia. (12 de Agosto de 2020). *IProUP*. Recuperado el 10 de Septiembre del 2021, del sitio web: <https://www.iproup.com/economia-digital/15913-ecommerce-cuanto-crecio-en-argentina-durante-la-pandemia>
- *El reto de la fidelización de las empresas españolas* (2018). IE University. Segovia.
- Ensinck M. G. (17 de Octubre de 2019). Venta por celular: cuánto sale desarrollar una app en Argentina. Recuperado de: <https://www.iproup.com/innovacion/8202-venta-por-celular-cuanto-sale-desarrollar-una-app-en-argentina> website: <https://www.iproup.com/innovacion/8202-venta-por-celular-cuanto-sale-desarrollar-una-app-en-argentina#:~:text=En%20la%20industria%2C%20los%20expertos,o%20pensar%20en%20u%24s300>.
- Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (S/f)- *Ministerio de hacienda*. Anexo diagnóstico extendido. Recuperado el 10 de Septiembre del 2021, del sitio web: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/enif_argentina_anexo_0.pdf
- Glassdoor. (01 de Noviembre de 2021). Sueldo: Desarrollador Android en Buenos Aires, Recuperado de Glassdoor: https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/buenos-aires-desarrollador-android-sueldo-SRCH_IL.0,12_IM963_KO13,34.htm
- Glassdoor. (03 de Noviembre de 2021). Sueldo: Capacitador en Buenos Aires, Argentina. Recuperado de Glassdoor:

https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/buenos-aires-capacitador-sueldo-SRCH_IL.0,12_IM963_KO13,24.htm

- Iñigo A. (8 de Septiembre de 2021). El uso de tarjetas de crédito se disparó en Argentina durante agosto. *Fashion Network*. Recuperado el 8 de Septiembre del 2021, del sitio web FashionNetwork.com:
<https://pe.fashionnetwork.com/news/El-uso-de-tarjetas-de-credito-se-disparo-en-argentina-durante-agosto,1331698.html>
- Jaime H. (13 de Abril de 2021). Planeación Estratégica ¿Cómo y por qué debo realizar una para mi empresa? Recuperado de HolmesHR:
<https://www.holmeshr.com/blog/planeacion-estrategica/>
- Juan Pablo Marino. (20 de Mayo de 2020). Cuáles son los efectos del Covid-19 sobre el sistema financiero argentino. *Ámbito Financiero*. Recuperado el 10 de Septiembre del 2021, del sitio web:
<https://www.ambito.com/ambito-biz/sistema-financiero/cuales-son-los-efectos-del-covid-19-el-argentino-n5103739>
- Jugada peligrosa: Galicia suma a Naranja a su sistema de fidelización Quiero! (arreglando lo que anda bien). (9 de Agosto de 2019). *Info Negocios*. Recuperado el 8 de Septiembre del 2021, del sitio web Infonegocios.info: <https://infonegocios.info/nota-principal/jugada-peligrosa-galicia-suma-a-naranja-a-su-sistema-de-fidelizacion-quiero-arreglando-lo-que-anda-bien>
- Kotler P. y Armstrong G. (2013). *Fundamentos del marketing*. 11va ed. México: Pearson education. Recuperado de
https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf

- Laguzzi, G. y Scasso L. M. (10 de Septiembre de 2021). *Nuevas tecnologías y trabajos del futuro: la urgencia de acortar la brecha digital para equilibrar el mercado laboral*. Recuperado el 11 de Septiembre del 2021, del sitio web Argentina.gob.ar:
<https://www.argentina.gob.ar/noticias/nuevas-tecnologias-y-trabajos-del-futuro-la-urgencia-de-acortar-la-brecha-digital-para>
- Las 9 diferencias (y los 3 parecidos) entre la actual crisis de Argentina y la de 2001. (22 de Agosto de 2019). *BBC News Mundo*. Recuperado el 8 de Septiembre del 2021, del sitio web BBC News Mundo:
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-49429701>
- Luna, F. (2020). *Planificación Estratégica de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.* [Tesis de grado]. Universidad Siglo 21, Córdoba. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/19458/PH%20A%20-%20LUNA%20FRANCO%20-%20REDOLFI%20-%20Franco%20Luna.pdf?sequence=1&isAllowed=y%20ideas>
- Martín De Ambrosio. (23 de Julio de 2021). Ecología. Desarrollo sustentable, un reclamo que crece en la Argentina. *La Nación*. Recuperado el 8 de Septiembre del 2021, del sitio web LANACION: <https://www.lanacion.com.ar/opinion/ecologia-desarrollo-sustentable-un-reclamo-que-crece-en-la-argentinanota-de-tapabiodiversidad-el-regreso-de-los-jaguares-al-ibera-nid2446365/>
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. S.L.: S.N.
- Naranja incorpora el sistema de puntos Quiero! (8 de Agosto de 2019). *La voz del interior*. Recuperado el 7 de Septiembre del 2021, del sitio

web La Voz del Interior: <https://www.lavoz.com.ar/negocios/naranja-incorpora-sistema-de-puntos-quiero/>

- Negocio – Naranja X Sustentabilidad. (2019). *Naranjax.com*. Recuperado el 8 de Septiembre del 2021, del sitio web Naranjax.com: <https://sustentabilidad.naranjax.com/negocio/#ecosistema>
- Nuestra Cultura Naranja X. (2019). *Naranjax.com*. Recuperado el 7 de Septiembre del 2021, del sitio web Naranjax.com: <https://www.naranjax.com/cultura-naranja>
- Qué es una Fintech: el sector que vuelve loco al sector financiero tradicional. (17 de Agosto de 2021). *Infobae*. Recuperado el 8 de Septiembre del 2021, del sitio web Infobae: <https://www.infobae.com/economia/2021/08/17/que-es-una-fintech-el-sector-que-vuelve-loco-al-sector-financiero-tradicional/>
- Quiero! - FAQ. (2019). *Naranjax.com*. Recuperado el 7 de Septiembre del 2021, del sitio web Naranjax.com: <https://www.naranjax.com/ayuda/tarjetas-de-credito/quiero>
- Robbins S.P. y Coulter M. (2014). *Administración*. 12va ed. México: Pearson education.
- Solicitar TARJETA NARANJA ¿Cuáles son los requisitos? (21 de Abril de 2021). Recuperado de Comunidad Naranja: <https://comunidadnaranja.ar/que-requisitos-necesito-para-sacar-la-tarjeta-de-credito-naranja/>
- Spaltro, S. (6 de Septiembre de 2021). La economía llega a las PASO sin quitarse el lastre de la pandemia. *El Cronista*. Recuperado el 10 de Septiembre del 2021, del sitio web Cronista.com:

<https://www.cronista.com/economia-politica/paso-2021-la-economia-antes-de-las-elecciones-mas-debil-que-nunca/>

- Tarrés, J. (16 de Agosto de 2021). Ahora 12 discrimina a los más pobres: 3 de cada 10 tarjetas de crédito quedan afuera del financiamiento oficial. *El Cronista*. Recuperado el 8 de Septiembre del 2021, del sitio web Cronista.com: <https://www.cronista.com/economia-politica/ahora-12-discrimina-a-los-mas-pobres-3-de-cada-10-tarjetas-de-credito-quedan-afuera-del-financiamiento-oficial/>
- Terrile S. (19 de Agosto de 2021). Bancos: por qué es tan caro sacar un crédito en la Argentina y cuánto pesan los impuestos. *Todo Noticias*. Recuperado el 9 de Septiembre del 2021, del sitio web @todonoticias: <https://tn.com.ar/economia/2021/08/19/bancos-por-que-es-tan-carro-sacar-un-credito-en-la-argentina-y-cuanto-pesan-los-impuestos/>
- Valenzuela Argoti C. E. (2016). Importancia de la planificación estratégica en las empresas. Universidad Militar Nueva Granada. Bogota DC. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15416/ValenzuelaArgotiCarlosErnesto2016.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vera, D.H. (2019). *Plan de Marketing: Programa “Quiero!” para Tarjeta Naranja*. [Tesis de maestría, Universidad de San Andrés]. Buenos Aires. Recuperado de <https://repositorio.udes.edu.ar/jspui/bitstream/10908/15975/1/%5bP%5d%20%5bW%5d%20M%20.%20Mar.%20Vera%2c%20Dar%20%20Hern%20a%20n.pdf>

- Google Meet. Precios de Google Meet (anteriormente Hangouts Meet).

Recuperado de Google.com: <https://apps.google.com/intl/es->

[419/meet/pricing/](https://apps.google.com/intl/es-419/meet/pricing/)

Anexos

Anexo N° 1: "IPC Argentina 2019-2021"

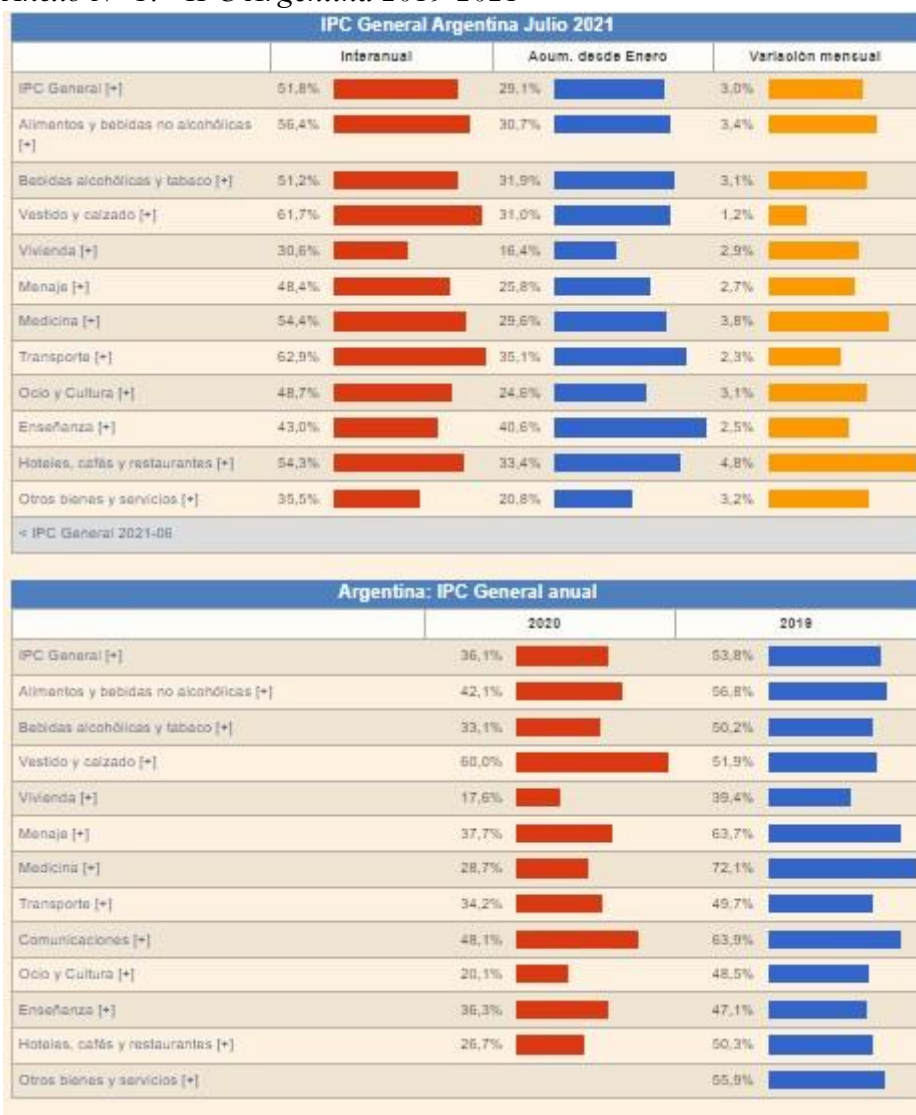


Grafico 9 "IPC Argentina 2019-2021". Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina>

Anexo N°2: “Composición sistema financiero argentino”

Gráfico 2 | Sistema financiero argentino

Datos a enero 2019

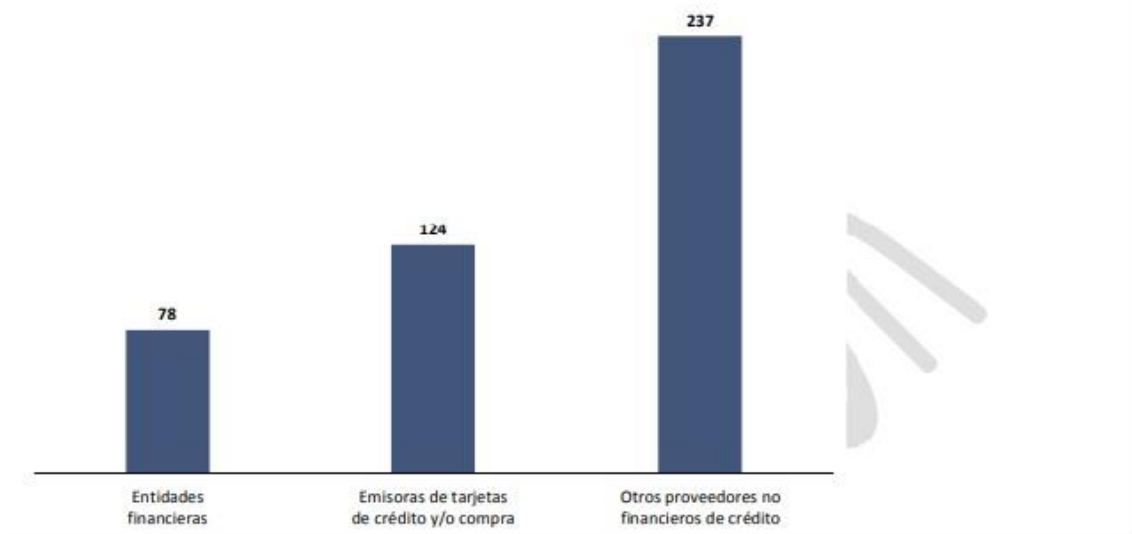


Gráfico 10 “Composición sistema financiero argentino”. Fuente BCRA, 2019.

Recuperado

de:

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/enif_argentina_anexo_0.pdf

Anexo N° 3: “Organigrama de Tarjeta Naranja”



Grafico 11“Organigrama Tarjeta Naranja. Fuente: Naranja, 2018, Recuperado de: <https://bit.ly/3hc6OIg>

Anexo N° 4: “Pasos a seguir en plan de acción N°1”

| Paso N° | Descripción | Tiempo | | Recursos |
|---------|--|----------|----------|-----------------------------|
| | | Inicio | Fin | |
| 1 | Presentar propuesta al departamento de Marketing | 03/01/22 | 03/01/22 | - Departamento de Marketing |
| 2 | Diseñar plan de acción | 03/01/22 | 07/01/22 | -Departamento de Marketing |
| 3 | Calcular Costos | 03/01/22 | 07/01/22 | -Departamento de Marketing |
| 4 | Presentar plan de acción y costos al departamento de Finanzas para su evaluación | 10/01/22 | 14/01/22 | -Departamento de Marketing |

| | | | | |
|----|--|----------|----------|---|
| | | | | -Departamento de Finanzas |
| 5 | Aprobación del Plan de acción | 14/01/22 | 14/01/22 | -Departamento de Finanzas -Directorio |
| 6 | Comunicar los nuevos cambios a los empleados | 17/01/22 | 21/01/22 | -Departamento de Marketing -Departamento de RRHH |
| 7 | Comenzar a publicar en las redes sociales y página institucional los nuevos beneficios | 24/01/22 | 31/12/23 | -Departamento de Marketing -Community Manager |
| 8 | Publicitar mensualmente en las redes sociales los nuevos beneficios | 24/01/22 | 31/12/23 | -Departamento de Marketing -Community Manager |
| 9 | Evaluación mensual de resultados parciales de implementación del plan de acción. | 01/02/22 | 30/12/23 | -Departamento de Finanzas |
| 10 | Implementación de los nuevos beneficios | 24/01/22 | 31/12/23 | -Departamento de Marketing -Área de ventas Finanzas |

Grafico 12 Pasos a seguir para el Plan de acción N° 1. Fuente: Elaboración Propia (2021)

Anexo N°5: “Costos Facebook Adds”



Grafico 13 Costos Facebook Adds en 2021. Fuente: Facebook (2021)

Cómo se puede apreciar, en el peor de los casos, el costo por persona alcanzada es de \$1,26. Si lo multiplicamos por los 5 millones de usuarios que tiene Naranja nos da un costo de \$6.300.000 por mes, haciendo un total de \$75.600.000 anual para 2021. Si se lo ajusta a la inflación estimada para 2022, que es del 42%, quedaría un costo anual de \$107.352.000. Para 2023, se realiza el mismo procedimiento, ajustando a la inflación estimada del 36%, y queda un total anual de \$145.998.720. El monto para publicitar durante los 2 años quedaría en \$253.350.720

Anexo N° 6: “Costos publicidad en Instagram”

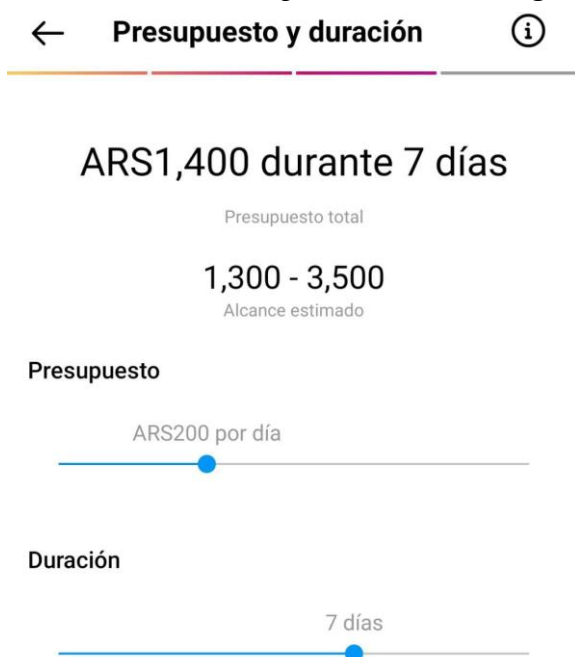


Grafico 14 Costo publicidad Instagram. Fuente: Instagram

Como se puede apreciar, en el peor de los casos, el costo por persona alcanzada es de \$1,07. Si lo multiplicamos por los 5 millones de usuarios que tiene Naranja nos da un costo de \$5.350.000 por mes, y para 2021 de \$64.200.000. Si se lo ajusta a la inflación estimada para el 2022, que es del 42%, y para el 2023, que es del 36%, queda un costo de \$91.164.000 para 2022 y \$123.983.040 para 2023. El monto total es de \$215.147.040

Anexo N° 7: “Precio dólar al 22 de Octubre de 2021”

| Cotización Billetes | Cotización Divisas | |
|---------------------|--------------------|-----------|
| 22/10/2021 | Compra | Venta |
| Dolar U.S.A | 98,7500 | 104,7500 |
| Euro | 114,0000 | 120,0000 |
| Real * | 1800,0000 | 2000,0000 |

[Ver histórico](#)
 Hora Actualización: 15:10
 (*) cotización cada 100 unidades.

Grafico 15 Precio dolar minorista. Fuente BNA (2021)

Anexo N° 8: “Calculo nuevo costo sistema de fidelización para 2022”

| | |
|--|-------------|
| Cantidad de operaciones en Naranja 2021 | 116.188.320 |
| Cantidad de operaciones en Tienda Naranja (56,4%) | 65.530.212 |
| Incremento del 15% en cantidad de operaciones en Tienda Naranja en 2022 | 9.829.532 |
| Total operaciones en Tienda Naranja en 2022 | 75.359.744 |
| Total otras operaciones en Naranja en 2022 | 50.658.108 |
| Total operaciones en Naranja en el 2022 con el 15% nuevo en tienda Naranja | 126.017.852 |

Grafico 16 Operaciones Naranja 2022. Fuente: Propia (2021)

| | |
|---|------------------|
| Ingresos 2020 | \$45.597.000.000 |
| Ingresos 2021 ajustados a inflación (48,2%) | \$67.575.000.000 |
| Ingresos 2022 ajustados a inflación (42%) | \$95.956.000.000 |

Grafico 17 Ingresos Naranja. Fuente: Elaboración propia (2021)

| | |
|---|------------------|
| Total operaciones en Naranja con el 15% nuevo en tienda Naranja | 126.017.852 |
| Ingresos 2022 ajustados a inflación (42%) | \$95.956.000.000 |
| Ingresos por operación en 2022 | \$761,44 |

Grafico 18 Ingresos por operación. Fuente: Elaboración propia (2021)

| | |
|---|-----------------|
| Incremento del 15% en cantidad de operaciones en Tienda Naranja en 2022 | 9.829.532 |
| Ingresos por operación | \$761,44 |
| Ingresos generados por el 15% nuevo | \$7.484.598.846 |

Grafico 19 Ingresos generados en 2022 por el incremento de operaciones de un 15%. Fuente: Elaboración propia (2021)

| | |
|-------------------------------------|-----------------|
| Ingresos generados por el 15% nuevo | \$7.484.598.846 |
| 3 dolares (punto Quiero) | \$314,25 |
| Puntos Quiero generados | 23.817.339 |

Grafico 20 Puntos Quiero año 2022 con plan de acción. Fuente: Elaboración propia (2021)

| | |
|--|--------------|
| Puntos Quiero generados | 23.817.339 |
| Costo puntos Quiero (1,5 cada 3 dólares) | \$1,95 |
| Costos total generado por puntos Quiero | \$46.443.811 |

Grafico 21 Costo generado por los puntos Quiero en 2022 con el plan de acción. Fuente: Elaboración propia (2021)

Anexo N° 9: “Calculo nuevo costo sistema de fidelización para 2023”

| | |
|--|-------------|
| Total operaciones en Tienda Naranja en 2022 | 75.359.744 |
| Total otras operaciones en Naranja en 2022 | 50.658.108 |
| Incremento del 15% en cantidad de operaciones en Tienda Naranja en 2023 | 11.303.961 |
| Total operaciones en Naranja en el 2023 con el 15% nuevo en tienda Naranja | 137.321.813 |

Grafico 22 Operaciones Naranja 2023. Fuente: Propia (2021)

| | |
|---|------------------|
| Ingresos 2020 | \$45.597.000.000 |
| Ingresos 2021 ajustados a inflación (48,2%) | \$67.575.000.000 |
| Ingresos 2022 ajustados a inflación (42%) | \$95.956.000.000 |
| Ingresos 2023 ajustados a inflación (36%) | 130.500.160.000 |

Grafico 23 Ingresos Naranja ajustados a la inflación. Fuente: elaboración propia (2021)

| | |
|---|-----------------|
| Total operaciones en 2023 en Naranja con el 15% nuevo en tienda Naranja | 137.321.813 |
| Ingresos 2023 ajustados a inflación (36%) | 130.500.160.000 |
| Ingresos por operación en 2023 | \$950,32 |

Grafico 24 Ingresos por operación en 2023. Fuente: elaboración propia (2021)

| | |
|---|------------------|
| Incremento del 15% en cantidad de operaciones en Tienda Naranja en 2023 | 11.303.961 |
| Ingresos por operación en 2023 | \$950,32 |
| Ingresos generados por el 15% nuevo | \$10.742.380.217 |

Grafico 25 Ingresos generados en 2023 por el incremento de operaciones de un 15%. Fuente: Elaboración propia (2021)

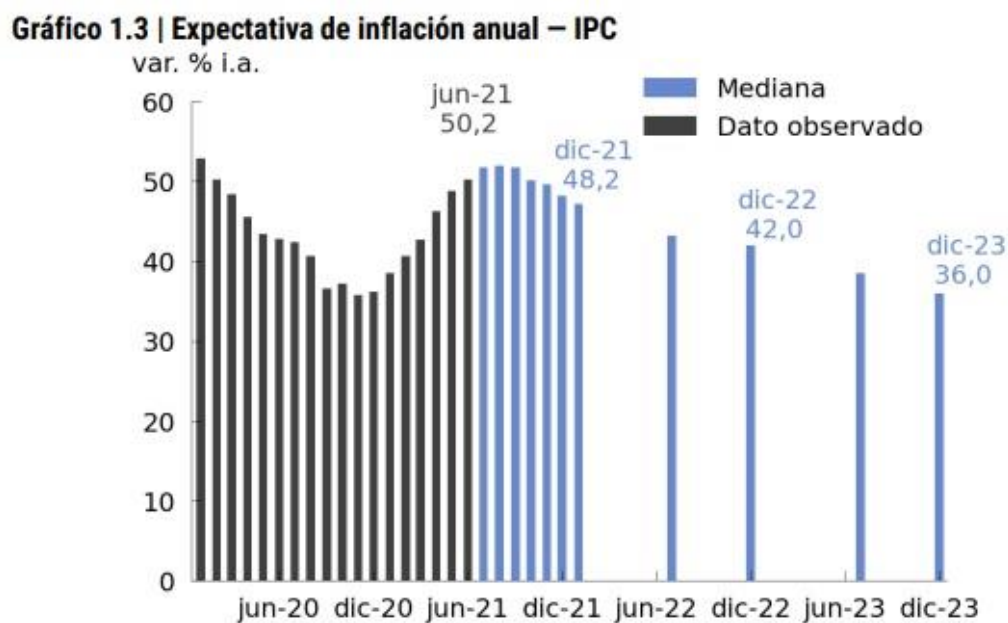
| | |
|-------------------------------------|------------------|
| Ingresos generados por el 15% nuevo | \$10.742.380.217 |
| 3 dolares (punto Quiero) | \$314,25 |
| Puntos Quiero generados | 34.184.185 |

Grafico 26 Puntos Quiero año 2023 con plan de acción. Fuente: Elaboración propia (2021)

| | |
|--|--------------|
| Puntos Quiero generados | 34.184.185 |
| Costo puntos Quiero (1,5 cada 3 dólares) | \$1,95 |
| Costos total generado por puntos Quiero | \$66.659.160 |

Grafico 27 Costo generado por los puntos Quiero en 2023 con el plan de acción. Fuente: Elaboración propia (2021)

Anexo N° 10: “Expectativas de inflación según REM”



Fuente: REM - BCRA (jul-21)

Gráfico 28 Expectativa de inflación. Fuente: REM - BCRA (Julio de 2021)

Anexo N° 11: “Valor Económico 2020 Naranja”

Valor económico 2020
En millones de pesos

| | |
|--|----------------|
| Valor económico generado | |
| Ingresos | \$45.597 |
| Valor económico distribuido | |
| Costos operativos | \$10.857 |
| Salarios y beneficios de los colaboradores | \$7.686 |
| Pagos a Proveedores de Capital | \$5.875 |
| Pagos al Gobierno | \$7.270 |
| Inversiones en la comunidad | \$36 |
| Resultado por exposición a la inflación | \$5.151 |
| Valor económico retenido | \$8.722 |

Gráfico 29 Valor Económico Naranja 2020. Fuente: Sustentabilidad Naranja (2021)

Anexo N° 12: “Pasos a seguir en plan de acción N° 2”

| Paso N° | Descripción | Tiempo | | Recursos |
|------------|--|----------|----------|---|
| | | Inicio | Fin | |
| 1 | Presentar propuesta al departamento de Marketing | 03/01/22 | 03/01/22 | - Departamento de Marketing |
| 2 | Diseñar plan de acción | 03/01/22 | 07/01/22 | -Departamento de Marketing |
| 3 | Buscar desarrolladores capacitados para crear la app y pedir cotización | 10/01/22 | 21/01/22 | - Departamento de Marketing -Departamento de RRHH |
| 4 | Evaluar Costos y experiencia y seleccionar el más conveniente | 24/01/22 | 04/02/22 | -Departamento de Marketing - Departamento de RRHH |
| 5 | Presentar plan de acción y costos al departamento de Finanzas para su evaluación | 07/02/22 | 11/02/22 | -Departamento de Marketing -Departamento de Finanzas |
| 6 | Aprobación del Plan de acción | 11/02/22 | 11/02/22 | -Departamento de Finanzas -Directorio |
| 7 | Solicitar al desarrollador que haga la aplicación | 14/02/22 | 04/03/22 | Departamento de RRHH |
| 8 | Comunicar los nuevos cambios a los empleados | 17/01/22 | 21/01/22 | -Departamento de Marketing -Departamento de RRHH |
| 9 | Comienza a funcionar la app | 07/03/22 | 31/12/23 | -Departamento de Marketing |

| | | | | |
|----|--|----------|----------|--|
| 10 | Comenzar a publicar en las redes sociales y página institucional la existencia de la app | 07/03/22 | 31/12/23 | -Departamento de Marketing -Community Manager |
| 11 | Publicitar mensualmente en las redes sociales los nuevos beneficios | 07/03/22 | 31/12/23 | -Departamento de Marketing -Community Manager |
| 12 | Evaluación mensual de resultados parciales de implementación del plan de acción. | 31/03/22 | 30/12/23 | -Departamento de Finanzas -Community Manager |

Grafico 30 Pasos para el plan de acción N° 2. Fuente: elaboración propia (2021)

Anexo N° 13: “Sueldo desarrollador de app”

¿Cuánto gana un Desarrollador Android en Buenos Aires?

Actualizado el 1 de nov. de 2021



Grafico 31 Sueldo desarrollador de app. Fuente: Glassdoor (01 de Noviembre de 2021)

Si el sueldo mensual es de \$151.000, teniendo en cuenta los aguinaldos y suponiendo que los sueldos se incrementarían de acuerdo a la inflación estimada, el costo sería de: 2022 \$2.787.460. 2023 \$3.790.945. El total para los 24 meses es de \$6.578.405

Anexo N° 14: “Costo inicial app”

Según la periodista Ensick (2019), el costo de desarrollar una app competitiva, ronda los \$300.000 dolares. Al día 10 de Noviembre de 2021, el precio del dólar libre (conocido como dólar blue) es de \$205. Si se hace el cálculo, el monto asciende a \$61.500.000.

Anexo N° 15: “Pasos a seguir en el plan de acción N°3”

| Paso N° | Descripción | Tiempo | | Recursos |
|------------|--|----------|----------|---|
| | | Inicio | Fin | |
| 1 | Presentar propuesta al departamento de RRHH | 03/01/22 | 03/01/22 | - Departamento de RRHH -Departamento de Marketing |
| 2 | Diseñar plan de acción | 03/01/22 | 07/01/22 | -Departamento de Marketing -Departamento de RRHH |
| 3 | Contactar a capacitadores y seleccionar los apropiados | 03/01/22 | 07/01/22 | -Departamento de RRHH |
| 4 | Calcular Costos | 03/01/22 | 07/01/22 | -Departamento de Marketing -Departamento de RRHH |
| 5 | Presentar plan de acción y costos al departamento de Finanzas para su evaluación | 10/01/22 | 14/01/22 | -Departamento de Marketing -Departamento de Finanzas |
| 6 | Aprobación del Plan de acción | 14/01/22 | 14/01/22 | -Departamento de Finanzas -Directorio |
| 7 | Notificar los días de las capacitaciones a los empleados | 17/01/22 | 21/01/22 | -Departamento de RRHH |
| 8 | Preparar el material para la capacitación | 24/01/22 | 04/03/22 | -Departamento de Marketing -Departamento de RRHH -Capacitadores |

| | | | | |
|----|--|----------|----------|---|
| 9 | Realizar las capacitaciones | 07/03/22 | 01/04/22 | -Departamento de RRHH -Capacitadores |
| 10 | Realizar evaluación para ver los resultados de la capacitación | 04/04/22 | 04/04/22 | -Departamento de RRHH |

Grafico 32 Pasos a seguir para plan de acción N°3. Fuente: Elaboración propia (2021).

Anexo N° 16: “Sueldo Capacitador”

¿Cuánto gana un Capacitador en Buenos Aires?

Actualizado el 3 de nov. de 2021



Sueldos en Área Buenos Aires

Grafico 33 Sueldo capacitador. Fuente: Glassdoor (2021)

Se contratarán dos capacitadores por dos meses cada uno. El monto de cada capacitador es de \$164.070, haciendo un total de \$328.140. Si se lo ajusta a la inflación estimada para 2022, el monto total sería de \$465.958.

Anexo N° 17: “Costo de Costo Google Workspace Essentials

| | Google Meet Siempre gratuito | Google Workspace Essentials USD 8 por usuario activo al mes* |
|--|--|---|
| | Comenzar | Probar gratis |
| FUNCIONES PARA REUNIONES | | |
| Duración (máxima) de la reunión 1:1 | 24 horas | 24 horas |
| Duración (máxima) de la reunión en grupo (más de 3 participantes) | 1 hora <small>(24 horas hasta el 28 de junio de 2021**)</small> | 24 horas |
| Participantes de la reunión (como máximo) | 100 | 150 |
| Cantidad de reuniones | Ilimitadas | Ilimitadas |
| Unirse desde un navegador | ✓ | ✓ |
| Invitar a participantes externos | ✓ | ✓ |
| Apps nativas para dispositivos móviles | ✓ | ✓ |
| Subtítulos instantáneos | ✓ | ✓ |

Grafico 34 Costo Google Workspace Essentials. Fuente: Google Meet (2021)

El costo es de 8 dólares mensuales. En este caso, se debe hacer la conversión al precio del dólar oficial y sumarle el 65% de impuestos que hoy existe en Argentina. El servicio se contratará por 2 meses y para dos usuarios. El costo total es de \$5.530,80

Anexo N°18: "Flujo de efectivo proyectado año 2022"

| CASH FLOW PROYECTADO - AÑO 2022- TARJETA NARANJA | | | | | | | | | | | | |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | ene-22 | feb-22 | mar-22 | abr-22 | may-22 | jun-22 | jul-22 | ago-22 | sep-22 | oct-22 | nov-22 | dic-22 |
| INGRESOS | | | | | | | | | | | | |
| INGRESOS | \$7.996.333.333,33 | \$7.996.333.333,33 | \$7.996.333.333,33 | \$7.996.333.333,33 | \$7.996.333.333,33 | \$7.996.333.333,33 | \$7.996.333.333,33 | \$7.996.333.333,33 | \$7.996.333.333,33 | \$7.996.333.333,33 | \$7.996.333.333,33 | \$7.996.333.333,33 |
| PLAN DE ACCIÓN N° 1 | \$623.716.570,50 | \$623.716.570,50 | \$623.716.570,50 | \$623.716.570,50 | \$623.716.570,50 | \$623.716.570,50 | \$623.716.570,50 | \$623.716.570,50 | \$623.716.570,50 | \$623.716.570,50 | \$623.716.570,50 | \$623.716.570,50 |
| TOTAL INGRESOS | \$8.620.049.903,83 | \$8.620.049.903,83 | \$8.620.049.903,83 | \$8.620.049.903,83 | \$8.620.049.903,83 | \$8.620.049.903,83 | \$8.620.049.903,83 | \$8.620.049.903,83 | \$8.620.049.903,83 | \$8.620.049.903,83 | \$8.620.049.903,83 | \$8.620.049.903,83 |
| EGRESOS | | | | | | | | | | | | |
| COSTOS OPERATIVOS | \$1.903.992.090,00 | \$1.903.992.090,00 | \$1.903.992.090,00 | \$1.903.992.090,00 | \$1.903.992.090,00 | \$1.903.992.090,00 | \$1.903.992.090,00 | \$1.903.992.090,00 | \$1.903.992.090,00 | \$1.903.992.090,00 | \$1.903.992.090,00 | \$1.903.992.090,00 |
| SALARIOS Y BENEFICIOS DE LOS COLABORADORES | \$1.347.893.820,00 | \$1.347.893.820,00 | \$1.347.893.820,00 | \$1.347.893.820,00 | \$1.347.893.820,00 | \$1.347.893.820,00 | \$1.347.893.820,00 | \$1.347.893.820,00 | \$1.347.893.820,00 | \$1.347.893.820,00 | \$1.347.893.820,00 | \$1.347.893.820,00 |
| PAGOS A PROVEEDORES DE CAPITAL | \$1.030.298.750,00 | \$1.030.298.750,00 | \$1.030.298.750,00 | \$1.030.298.750,00 | \$1.030.298.750,00 | \$1.030.298.750,00 | \$1.030.298.750,00 | \$1.030.298.750,00 | \$1.030.298.750,00 | \$1.030.298.750,00 | \$1.030.298.750,00 | \$1.030.298.750,00 |
| PAGOS AL GOBIERNO | \$1.274.939.900,00 | \$1.274.939.900,00 | \$1.274.939.900,00 | \$1.274.939.900,00 | \$1.274.939.900,00 | \$1.274.939.900,00 | \$1.274.939.900,00 | \$1.274.939.900,00 | \$1.274.939.900,00 | \$1.274.939.900,00 | \$1.274.939.900,00 | \$1.274.939.900,00 |
| INVERSIONES EN LA COMUNIDAD | \$6.313.320,00 | \$6.313.320,00 | \$6.313.320,00 | \$6.313.320,00 | \$6.313.320,00 | \$6.313.320,00 | \$6.313.320,00 | \$6.313.320,00 | \$6.313.320,00 | \$6.313.320,00 | \$6.313.320,00 | \$6.313.320,00 |
| RESULTADO POR EXPOSICION A LA INFLACION | \$903.330.870,00 | \$903.330.870,00 | \$903.330.870,00 | \$903.330.870,00 | \$903.330.870,00 | \$903.330.870,00 | \$903.330.870,00 | \$903.330.870,00 | \$903.330.870,00 | \$903.330.870,00 | \$903.330.870,00 | \$903.330.870,00 |
| PLAN DE ACCIÓN N°1 | \$540.177.126,33 | \$540.177.126,33 | \$540.177.126,33 | \$540.177.126,33 | \$540.177.126,33 | \$540.177.126,33 | \$540.177.126,33 | \$540.177.126,33 | \$540.177.126,33 | \$540.177.126,33 | \$540.177.126,33 | \$540.177.126,33 |
| PLAN DE ACCION N°2 | \$5.339.420,00 | \$5.339.420,00 | \$5.339.420,00 | \$5.339.420,00 | \$5.339.420,00 | \$5.446.630,00 | \$5.339.420,00 | \$5.339.420,00 | \$5.339.420,00 | \$5.339.420,00 | \$5.339.420,00 | \$5.446.630,00 |
| PLAN DE ACCION N°3 | | \$235.744,00 | \$235.744,00 | | | | | | | | | |
| TOTAL EGRESOS | \$7.012.285.296,33 | \$7.012.521.040,33 | \$7.012.521.040,33 | \$7.012.285.296,33 | \$7.012.285.296,33 | \$7.012.392.506,33 | \$7.012.285.296,33 | \$7.012.285.296,33 | \$7.012.285.296,33 | \$7.012.285.296,33 | \$7.012.285.296,33 | \$7.012.392.506,33 |
| UTILIDAD BRUTA | \$1.607.764.607,50 | \$1.607.528.863,50 | \$1.607.528.863,50 | \$1.607.764.607,50 | \$1.607.764.607,50 | \$1.607.657.397,50 | \$1.607.764.607,50 | \$1.607.764.607,50 | \$1.607.764.607,50 | \$1.607.764.607,50 | \$1.607.764.607,50 | \$1.607.657.397,50 |
| IMPUESTO A LAS GANANCIAS | \$562.717.612,63 | \$562.635.102,23 | \$562.635.102,23 | \$562.717.612,63 | \$562.717.612,63 | \$562.680.089,13 | \$562.717.612,63 | \$562.717.612,63 | \$562.717.612,63 | \$562.717.612,63 | \$562.717.612,63 | \$562.680.089,13 |
| UTILIDAD NETA CON PLAN DE ACCIÓN | \$1.045.046.994,88 | \$1.044.893.761,28 | \$1.044.893.761,28 | \$1.045.046.994,88 | \$1.045.046.994,88 | \$1.044.977.308,38 | \$1.045.046.994,88 | \$1.045.046.994,88 | \$1.045.046.994,88 | \$1.045.046.994,88 | \$1.045.046.994,88 | \$1.044.977.308,38 |

Grafico 35 Flujo de efectivo proyectado año 2022. Fuente: elaboración propia (2021)

Anexo N°19: "Flujo de efectivo proyectado año 2023"

| CASH FLOW PROYECTADO - AÑO 2023- TARJETA NARANJA | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | ene-23 | feb-23 | mar-23 | abr-23 | may-23 | jun-23 | jul-23 | ago-23 | sep-23 | oct-23 | nov-23 | dic-23 |
| INGRESOS | | | | | | | | | | | | |
| INGRESOS | \$10.875.013.333,33 | \$10.875.013.333,33 | \$10.875.013.333,33 | \$10.875.013.333,33 | \$10.875.013.333,33 | \$10.875.013.333,33 | \$10.875.013.333,33 | \$10.875.013.333,33 | \$10.875.013.333,33 | \$10.875.013.333,33 | \$10.875.013.333,33 | \$10.875.013.333,33 |
| PLAN DE ACCIÓN N° 1 | \$895.198.351,41 | \$895.198.351,41 | \$895.198.351,41 | \$895.198.351,41 | \$895.198.351,41 | \$895.198.351,41 | \$895.198.351,41 | \$895.198.351,41 | \$895.198.351,41 | \$895.198.351,41 | \$895.198.351,41 | \$895.198.351,41 |
| TOTAL INGRESOS | \$11.770.211.684,74 | \$11.770.211.684,74 | \$11.770.211.684,74 | \$11.770.211.684,74 | \$11.770.211.684,74 | \$11.770.211.684,74 | \$11.770.211.684,74 | \$11.770.211.684,74 | \$11.770.211.684,74 | \$11.770.211.684,74 | \$11.770.211.684,74 | \$11.770.211.684,74 |
| EGRESOS | | | | | | | | | | | | |
| COSTOS OPERATIVOS | \$2.589.429.242,33 | \$2.589.429.242,33 | \$2.589.429.242,33 | \$2.589.429.242,33 | \$2.589.429.242,33 | \$2.589.429.242,33 | \$2.589.429.242,33 | \$2.589.429.242,33 | \$2.589.429.242,33 | \$2.589.429.242,33 | \$2.589.429.242,33 | \$2.589.429.242,33 |
| SALARIOS Y BENEFICIOS DE LOS COLABORADORES | \$1.833.135.595,16 | \$1.833.135.595,16 | \$1.833.135.595,16 | \$1.833.135.595,16 | \$1.833.135.595,16 | \$1.833.135.595,16 | \$1.833.135.595,16 | \$1.833.135.595,16 | \$1.833.135.595,16 | \$1.833.135.595,16 | \$1.833.135.595,16 | \$1.833.135.595,16 |
| PAGOS A PROVEEDORES DE CAPITAL | \$1.401.206.300,00 | \$1.401.206.300,00 | \$1.401.206.300,00 | \$1.401.206.300,00 | \$1.401.206.300,00 | \$1.401.206.300,00 | \$1.401.206.300,00 | \$1.401.206.300,00 | \$1.401.206.300,00 | \$1.401.206.300,00 | \$1.401.206.300,00 | \$1.401.206.300,00 |
| PAGOS AL GOBIERNO | \$1.733.918.264,00 | \$1.733.918.264,00 | \$1.733.918.264,00 | \$1.733.918.264,00 | \$1.733.918.264,00 | \$1.733.918.264,00 | \$1.733.918.264,00 | \$1.733.918.264,00 | \$1.733.918.264,00 | \$1.733.918.264,00 | \$1.733.918.264,00 | \$1.733.918.264,00 |
| INVERSIONES EN LA COMUNIDAD | \$8.586.115,16 | \$8.586.115,16 | \$8.586.115,16 | \$8.586.115,16 | \$8.586.115,16 | \$8.586.115,16 | \$8.586.115,16 | \$8.586.115,16 | \$8.586.115,16 | \$8.586.115,16 | \$8.586.115,16 | \$8.586.115,16 |
| RESULTADO POR EXPOSICION A LA INFLACION | \$1.228.529.983,16 | \$1.228.529.983,16 | \$1.228.529.983,16 | \$1.228.529.983,16 | \$1.228.529.983,16 | \$1.228.529.983,16 | \$1.228.529.983,16 | \$1.228.529.983,16 | \$1.228.529.983,16 | \$1.228.529.983,16 | \$1.228.529.983,16 | \$1.228.529.983,16 |
| PLAN DE ACCIÓN N°1 | \$774.052.036,16 | \$774.052.036,16 | \$774.052.036,16 | \$774.052.036,16 | \$774.052.036,16 | \$774.052.036,16 | \$774.052.036,16 | \$774.052.036,16 | \$774.052.036,16 | \$774.052.036,16 | \$774.052.036,16 | \$774.052.036,16 |
| PLAN DE ACCION N°2 | \$291.611,15 | \$291.611,15 | \$291.611,15 | \$291.611,15 | \$291.611,15 | \$437.416,73 | \$291.611,15 | \$291.611,15 | \$291.611,15 | \$291.611,15 | \$291.611,15 | \$437.416,73 |
| PLAN DE ACCION N°3 | | \$0,00 | \$0,00 | | | | | | | | | |
| TOTAL EGRESOS | \$9.569.149.147,12 | \$9.569.149.147,12 | \$9.569.149.147,12 | \$9.569.149.147,12 | \$9.569.149.147,12 | \$9.569.294.952,70 | \$9.569.149.147,12 | \$9.569.149.147,12 | \$9.569.149.147,12 | \$9.569.149.147,12 | \$9.569.149.147,12 | \$9.569.294.952,70 |
| UTILIDAD BRUTA | \$2.201.062.537,62 | \$2.201.062.537,62 | \$2.201.062.537,62 | \$2.201.062.537,62 | \$2.201.062.537,62 | \$2.200.916.732,04 | \$2.201.062.537,62 | \$2.201.062.537,62 | \$2.201.062.537,62 | \$2.201.062.537,62 | \$2.201.062.537,62 | \$2.200.916.732,04 |
| IMPUESTO A LAS GANANCIAS | \$770.371.888,17 | \$770.371.888,17 | \$770.371.888,17 | \$770.371.888,17 | \$770.371.888,17 | \$770.320.856,21 | \$770.371.888,17 | \$770.371.888,17 | \$770.371.888,17 | \$770.371.888,17 | \$770.371.888,17 | \$770.320.856,21 |
| UTILIDAD NETA CON PLAN DE ACCIÓN | \$1.430.690.649,45 | \$1.430.690.649,45 | \$1.430.690.649,45 | \$1.430.690.649,45 | \$1.430.690.649,45 | \$1.430.595.875,83 | \$1.430.690.649,45 | \$1.430.690.649,45 | \$1.430.690.649,45 | \$1.430.690.649,45 | \$1.430.690.649,45 | \$1.430.595.875,83 |

Grafico 36 Flujo de efectivo proyectado año 2023. Fuente: elaboración propia (2021)