

|| Universidad Siglo 21



Seminario Final de administración

Título: Traspaso Naranja

Nombre y Apellido: EMMANUEL SARLENGA

DNI: 35946832

Profesora: SOFIA RINERO

Legajo: VADM 16521

2022

Contenido

Resumen.....	2
Introducción.....	3
Análisis Situacional	7
<i>Macro entorno: PESTEL</i>	7
<i>Micro entorno: 5 FUERZAS DE PORTER</i>	14
<i>Mercado:</i>	17
<i>Análisis interno: CADENA DE VALOR</i>	18
Marco teórico.....	23
Diagnóstico.....	26
Propuesta de aplicación.....	28
<i>Objetivos</i>	29
<i>Planes de acción</i>	32
<i>Presupuesto</i>	33
Análisis financiero.....	37
Conclusiones.....	40
Bibliografía.....	43
Anexos.....	50

Tabla de contenidos

Tabla 1	33
Tabla 2	33
Tabla 3	34
Tabla 4	35
Tabla 5	36
Tabla 6	37
Tabla 7	38
Tabla 8	38
Tabla 9	70
Tabla 10	71
Tabla 11	71
Tabla 12	72

Resumen

En el presente reporte de caso se realizara un análisis de la empresa Tarjeta Naranja S.A. con el objetivo de llevar adelante una planificación estratégica para mantener/aumentar la cantidad de clientes ,aumentar las ventas y fidelidad de clientes ampliando su target y mejorando procesos, utilizando las herramientas de análisis y desarrollo financiero llevaremos a cabo la ejecución de un programa de compra de deuda a clientes que tengan con otras entidades bancarias o financieras o deudores que no sean clientes de tarjeta naranja , aprovechando así , una oportunidad de mercado.

Por consiguiente, después de analizar la empresa, el sector financiero y el ambiente macro/micro económico en el que se encuentra, se determinó que el proyecto es rentable, beneficiosos para la empresa y que esta se encuentra en su capacidad para realizarlo.

PALABRAS CLAVES: OPORTUNIDAD, DEUDA, COSTOS, DIGITAL, CRECIMIENTO.

Abstract

In this case report, an analysis of the company Tarjeta Naranja S.A. will be carried out. With the aim of carrying out strategic planning to maintain/increase the number of customers, increase sales and customer loyalty by expanding its target and improving processes, using financial analysis and development tools, we will carry out the execution of a purchase program of debt to clients that they have with other banking or financial entities or debtors who are not orange card clients, thus taking advantage of a market opportunity.

Therefore, after analyzing the company, the financial sector and the macro / micro economic environment in which it is located, it was determined that the project is profitable, beneficial for the company and that it is in its capacity to carry it out.

Introducción

Tarjeta Naranja S.A es una empresa que ofrece servicios de crédito y financiación, nace en Argentina, provincia de Córdoba en 1985 y hoy en día la empresa es líder en emisión de plásticos con una cantidad de 4.5 millones y 238 sucursales en todo el territorio argentino.

También lidera el mercado financiero en el interior del país.

En sus inicios se utilizaba como medios de pago para las cuentas en la casa de deporte Salto 96, fundada por profesores de educación física, Ruda y Asrin.

Rápidamente, la tarjeta se expandió, primero en la ciudad y luego por todo el país, transformándose en un instrumento de compra para otros comercios. Surgieron así los "Comercios Amigos", que hoy llegan a más de 280.000.

En 1995, la inclusión accionaria de Banco Galicia posibilitó consolidar la expansión geográfica y generar nuevos planes y servicios financieros para nuestros Titulares y Comercios Amigos.

En 1998, concretamos una alianza con VISA y los Titulares de Naranja empezaron a utilizar su plástico en todo el mundo. Luego, se aliaron con MasterCard y American Express, acelerando un proceso de crecimiento que los llevó al liderazgo indiscutido que hoy ocupan.

En 2019 se crea la Fintech Naranja X, la cual ofrece una cuenta virtual y una tarjeta prepaga a través de una app. Se descarga en tu celular y sirve para cargar dinero, recargar tus tarjetas de transporte, hacer transferencias, recibir dinero, y comprar o vender dólares.

Objetivos:

Su *misión* es ser líder en tarjetas de crédito en circulación con presencia en todo el país, expandiéndose al exterior y brindando servicios financieros orientados al consumo

La *visión* de la empresa es generar un equipo de trabajo competente, instruyendo en su orientación, calidez y preocupación para lograr un excelente trato hacia sus clientes. Los colaboradores tienen un alto índice de pertenencia hacia la compañía.

De esta forma la empresa logra alcanzar el liderazgo planteado con reconocimientos al trato con el cliente gracias a sus destacados servicios de créditos y financiación "amigables".

También ofrece productos de seguros y préstamos, además de los servicios financieros. Naranja, a su vez, desarrolló la plataforma de comercio electrónico de la Tienda Naranja, disponible solo para los titulares de la tarjeta Naranja.

Debido a que Naranja también quería fortalecer su negocio existente y retener a los usuarios de tarjetas de crédito, la empresa desarrolló una nueva aplicación móvil para tarjetas con el fin de mejorar la experiencia del titular de la tarjeta. La aplicación ofrece una manera fácil de resolver todas las necesidades de las clientes relacionadas con las tarjetas, como cuentas corrientes, pago de facturas, análisis de consumo reciente, postulación a préstamos y solicitudes de nuevas tarjetas.

Después de grandes campañas de marketing de la mano de Naranja, la empresa se posiciona en lo más alto de la satisfacción de clientes, teniendo una puntuación de 71 en Net Promoter Score, duplicando así, el promedio de la competencia. (Naranja,2019)

En el contexto político y económico que atraviesa el país , donde la tasa de desocupación alcanza porcentajes que oscilan el 40% a nivel nacional y que los niveles de endeudamiento han crecido con la pandemia de Covid19 , se utilizara una planificación estrategia basándose en la unidad de negocio de Naranja , donde se incluirá como estrategia corporativa de *nicho* o *enfoque* y una nueva estrategia de mercado basándose en incorporar un nuevo producto a un mismo mercado : La compra de deuda de clientes actuales o nuevos de la organización que se llamara “Traspaso Naranja” . Tomando como referencia el antecedente de compra de deudas que se pueden observar entre la banca Banco BBVA (Banco BBVA, 2016)

donde, la misma, compra deudas de sus clientes que estos mantienen con terceros, en su mayoría empresas financieras, tarjetas de crédito u otras bancas, en este caso se fomentara un mercado interno para transferir la deuda desde un agente moroso (cliente moroso sin bienes embargables) a la entidad Naranja, acordando la compra de la deuda con el agente emisor de la misma (ej., Banco Macro). De esta forma, no solo Naranja obtendrá beneficios prestados por la compra de la deuda equivalente a solo una fracción de la misma (en la mayoría de estas transacciones el monto equivale al 4% - 50% del total de la deuda), Diario La voz de Galicia

(*Caso EOS Spain, 2016*), sino que el cliente deudor podrá tener sus finanzas más claras al tenerlas en una sola entidad. Para llegar a esto, se le ofrecerá al cliente un plan de pago de 36 y 48 cuotas con tasa preferencial, dependiendo del perfil y el marco presupuestario del mismo. Se hará base en el abanico de productos y beneficios con los que cuenta Tarjeta Naranja, se ofrecerá a los clientes que acepten este traspaso de deudas, la obtención de un bono equivalente a descuento en viajes, productos, descuentos exclusivos en cadenas de negocios amigos. El proyecto Traspaso Naranja también puede llevarse a cabo en deudores que no sean participes de Naranja, atrayendo así, nuevos clientes al adquirir su deuda, al utilizar una táctica de mercado de atacar el punto débil de la competencia y quitar clientes a los competidores.

Apartir de aquí se hará referencia a la empresa como Tarjeta Naranja y Naranja X , haciendo alusión a el “plástico” y a su app o cartera digital. En ambos casos se habla de la misma entidad .

Se desarrollará un nuevo producto basando en un análisis de la situación actual y mercado con herramientas, Pestel y FODA, en la compra de deuda entre el cliente y Naranja (partiendo del hecho que la parte negociadora será Naranja-Entidad a la que el cliente debe) y considerando que el problema principal que aqueja a la compañía es el trato con los clientes morosos no solo en Naranja sino en otras compañías a las cuales los clientes recurren como alternativa crediticia.

La Ley 25.065 y sus respectivos decretos no determinan que una entidad emisora de tarjetas de crédito pueda comprar deuda entre los clientes. Con esta propuesta el cliente deudor “A” con una deuda considerada incobrable por empresa “B”, será dado de baja de los servicios, traspasando esta deuda por un monto \$X a Naranja, adquiriendo esta deuda en forma de

activo. Naranja adquirirá el total de la deuda de “A” a cambio del pago de un porcentaje de la misma a la entidad “B”. El cliente “A” por aceptar el traspaso de su deuda recibirá a cambio beneficios a elección entre 2 variantes: descuentos en viajes de la misma plataforma naranja o puntos para cambiar por productos de la misma plataforma Naranja.

Esto sería beneficioso para la empresa ya que adquiere un activo a cambio de una fracción de su valor original, por montos inferiores a los pasivos, generando ingresos por los próximos 36/48 meses. Implementando Traspaso Naranja, se recuperaría el 100% del capital invertido en el cliente “A” + Beneficios + Aumento de la fidelidad de los clientes que elegirán a Naranja como refugio de sus deudas. A estos beneficios obtenidos por la inclusión del proyecto al mercado se le sumaría la quita de clientes y potenciales clientes a la competencia.

Para llevar a cabo el proyecto, se considerará la inclusión personal de cobranzas y analistas legales para determinar los perfiles de clientes con deudas.

Análisis Situacional

Macro entorno: PESTEL

Macro Política: En el año 2019 asumió Alberto Fernández como presidente de la Nación, en marzo del 2020 ante la pandemia por COVID-19 decretó el aislamiento social preventivo y obligatorio respaldado con el decreto 297/2020.

Alberto Fernández fue electo presidente con la promesa de reconstruir la actividad económica argentina tras un largo período de recesiones económicas. Sin embargo, los impactos económicos y sociales negativos de la pandemia y los contratiempos en el proceso de reapertura provocaron una importante caída de la popularidad. En 2021, la postura moderada

del gobierno dio paso a la orientación dura e intervencionista vinculada a la vicepresidenta Cristina Kirchner. Como resultado, en las elecciones legislativas, que tuvieron lugar en noviembre de 2021, el partido peronista gobernante en Argentina vio cómo su coalición de centroizquierda perdía la mayoría en el Congreso por primera vez en casi 40 años. En 2022, el Congreso tendrá que aprobar un acuerdo de deuda con el FMI. Sin embargo, como el FMI no es una institución popular entre los argentinos, el acuerdo puede disminuir aún más la popularidad del presidente. No obstante, el acuerdo proporcionará a los inversionistas seguridad jurídica y macroeconómica, lo que constituye un gran paso para volver a un crecimiento significativo y una parte importante de la estrategia del presidente para atraer nuevas inversiones, al tiempo que se aborda el problema de la deuda de Argentina y se tratan otros temas como la inflación, la pobreza y el desempleo. En el entorno internacional se lo continúa viendo al presidente argentino como un ser con poca capacidad resolutiva antes los inconvenientes que aquejan a su pueblo.

Política y economía argentina (Santander TRADE, 2021)

Pese a las disyuntivas políticas entre los pares partidarios, el oficialismo ratifica su intención de sostener las ayudas económicas, dando aumentos tanto a jubilaciones como a asignaciones.

Asignaciones (El Destape, 2022)

Macroeconómico: Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica, con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año. En 2021, el país tuvo un crecimiento estimado del PIB del 7,5%, impulsado principalmente por la recuperación de las inversiones y el consumo privado, así como por el vigor mostrado por las exportaciones favorecidas por los altos precios de las materias primas. Se espera que la segunda economía de Sudamérica siga

recuperándose en los próximos años, aunque a un ritmo más lento, ya que el FMI prevé un crecimiento del PIB del 2,5% para 2022 y del 2% para 2023.

Política y economía argentina (Santander TRADE, 2021)

Desde 1950, Argentina ha pasado el 33% del tiempo en recesión, el segundo porcentaje más elevado en el mundo, detrás de la República Democrática del Congo, según el Banco Mundial. La inflación estructuralmente alta del país aumentó en 2021 y alcanzó un estimado del 52,1%, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos, en parte porque una gran parte del déficit fiscal se monetiza. Para frenar las presiones inflacionistas, el Banco Central ha mantenido el ritmo de depreciación de la moneda por debajo de la inflación en 2021.

Según el FMI, la balanza general del gobierno representó un 0,7% del PIB, mientras que la deuda pública alcanzó el 104,5% en 2021. Además, el país ha ido avanzando en la renegociación de su deuda de USD 40.000 millones con el FMI, aunque todavía no se ha llegado a un acuerdo.

Argentina: Evolución de la deuda			
Fecha	Deuda total (M.€)	Deuda (%PIB)	Deuda Per Cápita
2021	333.411	80,62%	7.348 €
2020	350.604	102,79%	7.727 €
2019	359.867	88,84%	8.008 €
2018	381.915	85,25%	8.583 €
2017	324.373	57,03%	7.365 €
2016	267.187	53,06%	6.130 €
2015	305.267	52,56%	7.078 €
2014	190.090	44,70%	4.455 €
2013	200.209	43,50%	4.744 €
2012	182.706	40,44%	4.378 €
2011	147.701	38,94%	3.580 €
2010	139.248	43,45%	3.414 €
2009	132.659	55,40%	3.305 €
2008	133.340	53,81%	3.355 €
2007	130.475	62,13%	3.315 €
2006	131.187	70,79%	3.366 €

Fuente: IMF – World Economic Outlook Database, October 2021

Aunque la pandemia ha afectado significativamente a la economía argentina, el país ha comenzado a recuperarse.

En 2021, el gobierno continuó aplicando medidas para contrarrestar la crisis económica derivada de la pandemia, entre las que se incluyen el aumento del gasto sanitario, el apoyo financiero a los trabajadores y a los grupos vulnerables, el control de los precios de los

alimentos y los suministros médicos, y las garantías de crédito para los préstamos bancarios a las PYME para la producción de alimentos y suministros básicos.

Según las estimaciones del gobierno, estas medidas sumaron el 2,1% del PIB en 2021 y se espera que sumen alrededor del 0,9% del PIB en 2022.

Indicadores de crecimiento	2019	2020	2021 (e)	2022 (e)	2023 (e)
PIB (miles de millones de USD)	451,82e	389,06e	455,17	483,77	476,49
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	-2,1e	-9,9e	10,0	3,0	2,5
PIB per cápita (USD)	10.054e	8.572e	9.929	10.448	10.189
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-3,0	-5,7e	0,0	0,0	0,0
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	88,7	102,8e	0,0	0,0	0,0
Tasa de inflación (%)	53,5	42,0e	0,0	0,0	0,0
Tasa de paro (% de la población activa)	9,8	11,6e	10,0	9,2	9,2
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	-3,71	3,31e	4,53	3,73	3,98
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	-0,8	0,9e	1,0	0,8	0,8

Fuente: IMF – World Economic Outlook Database, October 2021

Macrosocial: En relación al caso analizado, se observa que están cambiando los hábitos de consumo de las personas, las cuales buscan cada vez más comprar con tarjetas de créditos en cuotas.

Ya que es conveniente por cuestiones inflacionarias y también por las mayores posibilidades que existen hoy en día de adquirir una tarjeta de crédito, siendo necesario, en algunos casos, la sola presentación del documento para solicitarla

Naranja (Naranja X, 2019)

. De este modo se amplía el mercado de clientes de la empresa, pero a su vez aumenta el riesgo de que el nuevo cliente sea un futuro moroso.

A su vez, el sector de Tarjetas de Créditos, se ve beneficiado con la bancarización de los sueldos, planes, pensiones, los cuales son cobrados por medio de una Tarjeta de Débito.

Y, además, el Banco le ofrece a una gran parte de estos clientes una Tarjeta de Crédito, con requisitos mínimos. Contribuyendo de tal forma al cambio de hábitos de la población, ya que el nivel de aceptación del servicio a nivel social es muy positivo.

En un panorama donde el paso de efectivo a la era digital está cada vez más acelerado, esto podría posicionar y abrir nuevos nichos para el futuro. Esto, sumado a que la sociedad en general no tiene educación financiera y poca tolerancia al maltrato, no teniendo demasiado competencia en algunos productos presenta una ventaja dado que la empresa es vista como “empresa amiga”, confiando en la seguridad que puede brindar sus servicios.

Dinero digital (El Financiero, 2020)

Macro tecnología: La constante digitalización de los productos y/o servicios en todos los ámbitos permiten cubrir nuevas necesidades y mejorar los servicios ya ejecutados (mayor eficiencia). La satisfacción de los clientes y sus patrones de consumo son más fáciles de medir y evaluar en la actualidad (cuantificación), para tener datos más acertados. reconocimiento facial, clave token.

Satisfacción del cliente (El viaje del cliente, 2022)

Otro recurso que se emplea son las redes sociales, ya que estas sirven para informar sobre de las novedades que surgen y también se hace publicidad de la empresa, ya que las redes alcanzan a gran cantidad de personas, logrando de este modo captar nuevos clientes verificando perfiles y niveles de consumo mediante herramientas NPS.

(Canvas,2022)

Si se tiene en cuenta los hackeos constantes que sufren, no solo las entidades bancarias, sino grandes organizaciones como aerolíneas, Bolsas de comercios o plataformas de redes sociales, la ciberseguridad y el sistema de información encriptada apunta hacia un camino más placentero.

En el mercado financiero se destacan en la actualidad 3 tecnologías en desarrollo la automatización robótica e inteligencia artificial, Asesores financieros remotos e ID digital.

Macro Ecológico: El cuidado del medioambiente se está convirtiendo en un punto referente para los clientes. Tan solo en 2020 el 64% de los consumidores afirmaron estar tomando decisiones más sostenibles al momento de comprar.

Consumo consciente (Compromisose, 2021)

La utilización de papel moneda, representa una basta explotación del suelo para su producción. La producción de tarjetas de crédito con materiales plásticos reciclados está en aumento, mismo las bancas como Santander y BBVA, utilizan materiales reciclados en hasta un 86% de los plásticos.

Tarjeta Aqua BBVA (BBVA Aqua, 2020)

En Argentina existen leyes que establecen las prácticas que las empresas de los distintos sectores deben llevar a cabo para el cuidado del medio ambiente. Entre ellas las más importantes son la Ley N.º 25.675, la Ley N.º 25.612 y, la Ley N.º 25.688 (senado.gob.ar, 2021)

Macro Legal: Ley 25.065, Establece normas que regulan diversos aspectos vinculados con el sistema de Tarjetas de Crédito, Compra y Débito. Relaciones entre el emisor y titular o usuario y entre el emisor y proveedor. Disposiciones Comunes.

Sancionada: diciembre 7 de 1998.

Promulgada Parcialmente: enero 9 de 1999.

Las Sanciones legales a favor del cliente que requieren la devolución de dinero sobre algunas compras, sumado al comunicado A7432 del BCRA que obligan mantener TNA para financiamiento con tarjetas por debajo de la inflación interanual (49%), generan perdidas en los análisis trimestrales. Los límites a las tasas de interés punitorio y compensatorios por mora, a su vez los cargos por mantenimiento de cuentas y seguros de tarjeta, acuerdos legales que el cliente acepta al momento de gestionar sus plásticos, todos son factores que impulsan perdidas de capital importante si no se logra captar al cliente adecuado.

ARTICULO 18. — Interés punitorio. El límite de los intereses punitorios que el emisor aplique al titular no podrá superar en más del cincuenta por ciento (50%) a la efectivamente aplicada por la institución financiera o bancaria emisora en concepto de interés compensatorio o financiero.

La vía legal no es conveniente para el cobro de deudas para las empresas emisoras de tarjetas de crédito.

La Ley de tarjetas de crédito prohíbe expresamente la vía ejecutiva para el cobro de este tipo de deudas. Esto es, que el simple resumen de cuenta de la tarjeta no es prueba suficiente de la deuda. Para poder cobrar estas deudas el acreedor debe realizar un juicio ordinario. Este tipo de proceso lleva tiempo y debe probarse cada deuda. Es un trámite muy costoso para el acreedor y que puede no tener un resultado favorable.

Deudas de Tarjetas (Estudio Latorre Suarez, 2020)

Micro entorno: 5 FUERZAS DE PORTER

Tarjeta naranja es una entidad financiera que lidera en el territorio nacional la impresión de plásticos y cantidad de clientes.

1.Poder de negociación de los clientes:

En Naranja el cliente siempre está en el centro de las decisiones y su experiencia con la marca es primordial para planificar la firma que desean. Se consideran líderes en experiencia del cliente: por segundo año consecutivo la Consultora WOW Customer Experience reconoció a Naranja como 1.er puesto en el ranking en la creación de experiencia de clientes. Se anticipan a las necesidades de los clientes ofreciendo servicios que solucionan y facilitan su vida, y lo hacen escuchando su voz a través de numerosos canales (Naranja, 2018).

Los clientes de Naranja aprecian su cultura, ya que desde la organización procuran tener una relación especial con cada usuario desde el primer momento. Esto último se ve manifestado en la atención especial que les realizan a las personas cuando ingresan a las sucursales, ya sea, mediante la entrega de un caramelo, o cuando se les hace oír música acorde a la zona en la que están, o bien tratándolos por nombre y apellido; el objetivo es crear vínculos sostenibles en el tiempo (Naranja, 2019).

El poder de negociación de los clientes es bajo, se encuentra limitado por las ofertas de la entidad en productos y servicios. su punto débil en este tema, es el abanico de posibilidades que tienen los nuevos clientes al momento de su elección, pero los actuales, tienen una alta tasa de fidelización.

2.Poder de negociación con los proveedores:

Naranja trabaja junto con proveedores que comparten sus convicciones y, principalmente, su ética. Con el objetivo de potenciar juntos la sustentabilidad, todos los acuerdos de contratación cuentan con cláusulas enfocadas en aspectos éticos, sociales, laborales, de derechos humanos, medioambientales y técnicos (Naranja, 2019).

Tiene un alto poder de negociación con sus proveedores ya que buscan proveedores nacionales con un alto estándar de exigencia y cumplimiento, sumado a que deben adaptarse a un régimen de normas legales y fiscales. Una de las características de Naranja en este aspecto es que eligen proveedores nacionales.

Para ser proveedores, deben cumplir con una serie de requisitos impositivos (IVA, Impuesto a las Ganancias, Ingresos Brutos e Impuestos Municipales), datos de facturación y bancarios. Presentan un formulario, anexando la documentación correspondiente. En el caso de altas de proveedores críticos, asimismo, deben garantizar el respeto de criterios económicos y financieros, de responsabilidad social, prevención de riesgos laborales, gestión medioambiental, respeto de derechos humanos y recursos técnicos. (Naranja, 2019, <https://bit.ly/3h9ufBO>)

3.Amenaza de nuevos productos entrantes:

Mientras crece su uso en el país, las criptomonedas se posicionan por sobre el peso y formas de inversión más tradicionales, de acuerdo con una encuesta.

En un contexto de cambios en la manera de invertir y ante un escenario económico adverso, las temáticas financieras despiertan interés y curiosidad en los argentinos, aunque solamente el 38% admite estar informado sobre el tema, según un sondeo privado.

En ese escenario en cuando al uso, conocimiento y confianza, las criptomonedas se posicionan por sobre el peso y formas de inversión más tradicionales como las acciones los fondos de inversión y los bonos.

Criptomonedas (Bloomberg línea, 2021)

A pesar de las posibles amenazas por nuevos productos, al colocarse como una marca líder dentro del mercado muy complicado, como el financiero, está fuertemente posicionado frente a la posible nueva competencia.

4.Amenaza nuevos productos sustitutos:

Actualmente la era digital trajo consigo nuevas variantes como monederos, wallets o bancos digitales, pero la empresa cuenta con una alta tasa de fidelidad de sus clientes actuales, aunque carece de algunas particularidades que algunos competidores supieron aprovechar.

5.Rivalidad entre competidores:

En el rango de mercado donde se maneja la empresa (término medio, estando en el alto visa, Amex y MasterCard, y en el bajo, mercado pago, BruBank, Ualá) tiene demasiada competencia latente y posibles amenazas, aunque hasta el momento sigue liderando el mercado. Esto se debe a sus convenios comerciales y publicitarios con las distintas cadenas de negocios amigos y la fidelidad de sus clientes, medida por las herramientas como redes sociales y NPS.

— Pierpaolo Barbieri (@pbarbieri) septiembre 26, 2020

La queja tenía que ver con la decisión de Naranja de no permitir que sus usuarios paguen sus resúmenes de tarjeta Naranja a través de billeteras digitales como Mercado Pago, Ualá y otras similares. De esta manera, según lo explicado por esta compañía en un mensaje a sus clientes,

solo se podrán abonar sus resúmenes vía la app Naranja X, directamente a Naranja o a través de sus cuentas bancarias.

Para el CEO de Ualá, en Naranja están cortando un canal a costa del sistema, limitando a sus propios usuarios. Y los conminó luego a apostar al producto, a competir, en lugar de dañar el ecosistema. “La mejor promo es la libertad”, dijo Barbieri ante la respuesta de Naranja de que potenciaban en ecosistema con promociones.

Interna Fintech (El cronista, 2021)

Mercado:

Un análisis general del mercado actual indica principalmente que las empresas dominantes son Visa, American Express y MasterCard, anexados a entidades bancarias.

El mercado financiero es sumamente competitivo, mas hoy en día en la era digital. Las grandes empresas luchan por digitalizar sus servicios e implementar ideas innovadoras dentro de este entorno.

El panorama general en el transcurso del periodo 2021/2022 no es el más alentador para las entidades bancarias, proveedores de servicios financieros y tarjetas de crédito.

El gran impacto del Covid19 que tuvo sobre el consumo a nivel global, donde los procesos en general se vieron afectados en casi el 90% del 2021, desencadenaron una nueva faceta de los clientes de tarjetas de créditos.

“Si analizamos el mes de diciembre en particular, las operaciones con tarjetas de crédito registraron un saldo de \$1.264.625, lo cual significa un aumento de 3,2% respecto al cierre del mes pasado, unos \$38.766 millones por encima de noviembre, y también por debajo de la inflación esperada”, afirma el informe.

Se espera que estos valores se mantengan y mejoren de cara a la segunda mitad de este 2022, proyectado en el gran aumento de consumo online (liderado por Mercado Libre). Estos ejemplos dejan ver el marco de oportunidades que presenta este mercado en cuanto a gastos vía web/app y pagos electrónicos.

Análisis interno: CADENA DE VALOR

La cultura de Naranja se basa en la división del equipo de trabajo en tribus, las cuales tienen roles multi tasking, que se conectan entre sí para darle valor agregado al producto final (emisión de plásticos para el consumo de bienes crediticios y financieros).

Actividades primarias		
<u>Materiales/Información</u>	<u>Operación</u> <u>/Producción:</u>	<u>Marketing:</u>
<ul style="list-style-type: none"> . Info de mercado . Info de clientes . Capital Financiero 	<ul style="list-style-type: none"> . Emisión de plásticos 	<ul style="list-style-type: none"> . Redes sociales . Campañas publicitarias en TV . Productos

Actividades secundarias		
Recursos humanos	Tecnología	Postventa
<ul style="list-style-type: none"> . Capacitación del personal . Reclutamiento del 	<ul style="list-style-type: none"> . Software de trabajo . Hardware 	<ul style="list-style-type: none"> . Sector Contable . Sector Legal . Marketing, análisis NPS

Información de mercado:

La información que brinda el mercado es recolectada por los algoritmos (Big Data) que depositan la información en la base de datos para tener un panorama certero de patrones de consumo, los cuales se ejecutan mediante encuestas telefónicas o redes sociales.

Información del cliente:

Los encargados de atraer a los clientes son el la Tribu de Marketing y una vez ya captados estos clientes son la Tribu Visión, Cliente y Tarjeta los encargados de concretarlo, se determina el perfil inversor para determinar que producto o servicio se adapta mejor a él. esto se logra gracias al acercamiento que tiene la tribu de reclutamiento con el potencial cliente, creando un vínculo que permite conocerlo mejor. Se tienen en cuenta datos como edad, patrimonio, sexo, ocupación y principalmente niveles de endeudamiento. Estos se pueden ver en bases de datos de Afip, Anses y Veraz.

Capital financiero:

El capital financiero puede ser definido como un conjunto en su totalidad del patrimonio que tiene una determinada persona o empresa el cual puede ser obtenido cuando se resta el activo, que implica los bienes y derechos, con el pasivo, que incluye todas las deudas y las obligaciones del tipo monetaria que hayan sido adquirida por el individuo. En el caso de la cadena de valor lo podemos identificar como capital comercial y es quien respalda el utilizado para financiar los gastos y movimientos de las tarjetas de crédito.

Plásticos: La materia prima para la creación de la parte física del producto. Naranja utiliza el 70% del plástico de sus tarjetas de materiales reciclados.

Operación/Producción:

Lo primero que se realiza en el proceso de ejecución de los plásticos en el anverso y reverso de las tarjetas, mediante moldes de aluminio.

Una vez impreso el anverso y el reverso de la de lámina de plástico, se pasa a fabricar lo que en este sector se denomina como “sándwich”. Que no es más que crear la composición mediante varias capas de la tarjeta. Incluidas la protección del anverso y el plástico de protección del reverso.

Las diversas capas se emparedarán y sellarán para hacer las tarjetas y pasarán en montones organizados al siguiente paso. Posteriormente se utiliza una cámara y un lector de código de barras para que las capas estén perfectamente alineadas.

Esta máquina une provisionalmente el PVC, aplicando calor y presión. Después una laminadora sella el emparedado a 150 grados centígrados.

Estas capas blandas tardan 18 minutos en convertirse en amigas flexibles y esta es una propiedad muy valiosa. Esta máquina puede terminar 13.000 tarjetas a la hora. Una tarjeta típica tiene un límite medio de 6.000 euros así que es como si esta máquina fabricase unos 80 millones de euros/dólares a la hora.

Las tarjetas almacenan información como los detalles de las cuentas y el número pin. De eso se encarga la banda magnética, formada por partículas magnéticas diminutas con base de hierro.

En la banda magnética se graban datos como las viejas grabadoras de casetes grababan el audio. Pero en vez de haber un motor que mueve la cinta en el reproductor, el movimiento se consigue al pasar la banda por el lector de tarjetas.

Las tarjetas que se disponen de tecnología *contactless* llevan una minúscula antena de radio. Por este motivo, pasan a otro proceso dónde se descubren los contactos de la antena, se verifica y se dirigen a la siguiente fase del proceso de fabricación para colocarles el chip.

Ahora solo falta una cosa: más seguridad todavía. Debes saber que la mayor estafa con una tarjeta de crédito fue de 300 millones de dólares. En esta fase del proceso, una fresadora de alta velocidad incrusta un chip de seguridad. Es un sistema operativo en miniatura con una clave de software encriptada.

Marketing:

El método que utiliza la organización para hacer llegar su producto a potenciales clientes se basa en marketing digital mediante canales como redes sociales y televisión. A esto se suman campañas de responsabilidad social.

Tarjeta Naranja ya ha apadrinado 349 escuelas y 35 comedores de todo el país. Los colaboradores de Tarjeta Naranja llevan adelante misiones solidarias satisfaciendo necesidades de la comunidad. Y desde 2006 Naranja se adhirió a la campaña de Missing Children publicando las fotos de cientos de chicos chicas en el dorso del resumen de cuenta ayudando en su búsqueda. Por otro lado, en el marco del sponsor de la selección argentina de fútbol a partir de 2011 se lanzó el programa “un gol, un potrero”, por el cual se comprometieron a poner en condiciones el playón deportivo o espacio de juego de escuelas públicas, clubes de barrio y centros vecinales del país y brindar el equipamiento necesario para la práctica de distintos deportes, por cada gol convertido por el conjunto nacional.

Finalmente, Tarjeta Naranja da a sus clientes la posibilidad de colaborar con diferentes instituciones a través del “debito solidario”. De este modo, Tarjeta Naranja es el nexo entre los titulares y las instituciones beneficiadas.

Actividades secundarias: Recursos Humanos

La empresa cuenta con una dotación de 3.047 colaboradores efectivos, de las cuales un 59% son mujeres y un 41 % son hombres.

La honestidad, jovialidad, eficiencia y la autocrítica son cualidades que distinguen a los equipos de trabajo en Tarjeta Naranja, orientando todos los esfuerzos hacia la satisfacción del cliente. Esto se refleja en una misión, un claro objetivo, una estrategia bien definida y valores inalterables, pilares fundamentales de su accionar. Por eso implementan múltiples actividades para motivar y promover la participación de los trabajadores, buscando que el clima laboral sea de alegría, puertas abiertas, respeto y oportunidades de crecimiento. Según la encuesta de Great Place to Work, que mide los mejores ambientes de trabajo de las empresas, Tarjeta Naranja obtuvo el segundo puesto en el prestigioso ranking internacional.

Tecnología:

Tarjeta Naranja busca digitalizar sus productos y servicios a partir de la llegada de NaranjaX, donde se buscó ser una compañía apuntada a la tecnología.

La tribu de tecnología está compuesta por Web Developers, Data Analysts y Arquitectos Software, son los encargados de llevar adelante las plataformas y apps donde el cliente va a ver reflejado el servicio.

Post venta:

Los servicios postventa y atención al cliente son el punto fuerte o fortalezas de la empresa. Se compone por canales de comunicación, servicios telefónicos 24hs, chat WhatsApp, chat web mediante app, información específica en la página web.

Tarjeta Naranja pone a toda la organización al servicio del cliente: los que más saben y mayor experiencia tienen están ubicados en la base; hacia arriba, donde están los clientes que son el presente y futuro, se van encolumnando los más nuevos. Cada nivel dirige, ayuda y sirve de soporte al anterior, porque tienen más capacitación, experiencia y mayor responsabilidad. Tarjeta Naranja trata a sus clientes con exclusividad, la máxima atención y buena voluntad.

Marco teórico

En este capítulo se desarrolla el Marco Teórico que tiene como principal objetivo explicar, a través de diversos autores y teorías, el tema del presente trabajo. Se presentan conceptos de planificación estratégica desde la visión de tres autores diferentes para analizar cuál es el más oportuno para tomar como guía en dicho reporte de caso; en segundo lugar, se analizará lo que es una estrategia de penetración de mercado. Y, por último, teoría que den sustento a las tácticas a implementar en el plan de implementación.

Planificación Estratégica

Según el autor Sáinz de Vicuña Ancín, el Plan Estratégico de una compañía es su plan maestro para decidir hoy, que se hará en el futuro. En él, la alta gerencia de la empresa

organiza las decisiones estratégicas corporativas que ha tomado en el presente, en referencia a las acciones que tomarán en el horizonte de duración del plan, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus stakeholders. Dicho plan; se desarrolla a través de la planificación estratégica, la cual es un proceso de análisis, planificación, organización, ejecución y control para poner en práctica la misión de la dirección general. La planeación estratégica tiene lugar gracias al pensamiento estratégico, el cual es un modelo de actuación que combina la acción, los objetivos, la misión y la visión, en un orden secuencial. (Sáinz de Vicuña Ancín, 2017) Mientras tanto; como segunda visión podemos expresar que la planificación estratégica tiene como preponderancia la búsqueda de una ventaja competitiva permanente, con una estrecha relación entre ventaja competitiva y rentabilidad. Para estos autores la planeación estratégica tiene sus bases en el desarrollo de una visión y misión estratégicas, establecer objetivos e idear una estrategia, todas ellas indispensables para marcar el rumbo del plan estratégico. Indican que en la mayoría de las empresas la planificación y ejecución de una estrategia es un esfuerzo de equipo, y que es un error pensarlo como propio solo de la alta gerencia. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015) En tercer lugar; Chiavenato señala que la planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con el fin de insertarla, acorde a su misión, en el contexto en que se encuentra. A través de la planeación se maximizan los resultados y se minimizan las deficiencias, esta se divide en tres niveles: estratégico (abarca a la organización entera), el nivel táctico (abarca a cada departamento de la organización) y el nivel operativo (abarca cada tarea específica). La planeación estratégica se refiere a los objetivos de la empresa que afectan su viabilidad y su evolución, por ende, es preciso lograr la articulación de los planes tácticos y operativos. (Chiavenato, 2017)

Estrategia de penetración de Mercado:

Dentro de la Planificación Estratégica, Porter menciona la estrategia de penetración de mercado en la industria donde la misma suele estar acompañada por el aumento de los líderes de la industria. Las compañías que mayor participación van ganando deben aumentar su tamaño con gran rapidez. Esto afecta la estructura de la empresa, por ejemplo, aumentando el conjunto de estrategias disponibles, generando mayores economías de escala y aumentando las necesidades de capital. También menciona Porter que en una gran industria existe la tendencia de atraer nuevos clientes que pongan resistencia a los líderes actuales, en especial cuanto más grande son las empresas. (Porter M. E., 2008).

Para lograr una eficiente penetración de mercado; la misma se puede basar en mejorar la atención al cliente, por ejemplo, con incentivos en los precios o facilitándole la compra; o a atraer clientes de la competencia. De su implementación surgen como ventajas la experiencia sobre el producto desarrollada a través del tiempo y al mercado en que este se mueve. (Sainz de Vicuña Ancín, 2012).

En ocasiones la mejor opción de una empresa es lanzar una ofensiva estratégica para mejorar su posición en el mercado, tomando la iniciativa para ello. Las ofensivas más exitosas emplean los recursos competitivos más fuertes de la compañía para atacar a los rivales en sus áreas más vulnerables, sin embargo, se deben tener también en cuenta las fortalezas y debilidades del rival en cuestión. (Porter M., 2008)

Estrategia de nicho

Por lo expuesto con anterioridad, se describirá continuación la táctica de inserción de servicios financieros a implementar para que una empresa pueda dar respuesta en tiempo y forma para obtener una proactiva penetración de mercado en el medio con el uso de este

nuevo servicio. La alternativa que se utilizará será la táctica de quitar clientes a la competencia, donde se intervendrá en sus consumos, por encima de los competidores. Sin embargo, se debe tener precaución ya que se trata de una ofensiva de alto riesgo, porque requiere inversión y se desconoce cuál será la aceptación del público ante el nuevo servicio prestado. (Porter M. E., 2008)

Diagnóstico

Declaración del problema

En base a la información relevada con las herramientas expuestas en el análisis situacional en el desarrollo del presente trabajo, y tomando como base el análisis FODA de la empresa, se determina la siguiente problemática: Tomando en consideración como influye el sector externo en la empresa, se puede presentar como oportunidad en el mercado, la posibilidad de Naranja de captar nuevos clientes, que por el contexto socio económico del país sean nuevos consumidores de servicios financieros. Es decir, potenciales clientes que antes de la crisis no necesitaban recurrir a la financiación. Adicionalmente a lo expuesto tiene una oportunidad muy clara de crecimiento, explotando la posibilidad de adquisición de deudas, sacando provecho a los cambios de consumo, la necesidad de las demás entidades financieras de liquidez y de hábitos generados en los clientes por la pandemia. Asimismo, las amenazas latentes del entorno deben ser atendidas de inmediato para mitigar los efectos perjudiciales, como por ejemplo el aumento de la mora y la disminución del consumo debido a la inflación y el aumento de la desocupación. Otra amenaza es la fuerte competencia del sector con la irrupción de sustitutos en el mercado y nuevos competidores, como por ejemplo los bancos 100% digitales.

Continuando con lo expuesto, Naranja debe tener conciencia de que, para poder maximizar los beneficios de las oportunidades presentadas, deben trabajar sobre las debilidades internas, como lo es implementar una campaña integral de impacto para hacer crecer la cartera de clientes, visto la disminución en el stock de clientes con productos activos. Como debilidad estructural debido a que se trata de una emisora de tarjetas no bancaria, las tasas de interés que cobra a sus clientes son más altas que las de un banco con depósitos garantizados; en este caso se pueden cobrar las tasas mínimas, si se logra aumentar el market share se compensa la ganancia dejada de percibir por disminución de tasas con cobro de comisiones de mantenimiento, por ejemplo. Finalmente, como punto fuerte para el crecimiento de la compañía, la misma posee grandes fortalezas internas como ser una marca reconocida en el mercado por su trayectoria y cobertura geográfica, ser considerada uno de los mejores lugares para trabajar en el país (con varios premios en su haber) y ser una empresa reconocida por su proceso de transformación tecnológica. Por lo expuesto se deben potenciar dichas fortalezas como base de la estrategia competitiva de Naranja respecto de sus competidores para consolidar el crecimiento sostenido en el mercado.

Justificación

La estrategia que buscamos aplicar es una estrategia de crecimiento por desarrollo de productos. Logrando así captar mayor cantidad de clientes, aumentando nuestro mercado y a su vez superando a la competencia y se diferenciara para que los clientes no tengan la opción de cambiar tan fácilmente a la competencia. Si se coloca nuestra propuesta dentro de una matriz BCG, nuestro producto encajaría en la categoría de incógnita. Y mediante una matriz Ansoff en el sector de desarrollo de productos ya que con la propuesta se busca crecer en los

mercados actuales (mercados objetivos de las Fintech) con productos nuevos (la propuesta presentada). Ambas categorizaciones respaldan la estrategia de crecimiento elegida ya que la mejor opción en este tipo de propuesta sería la inversión para lograr ampliar la participación de mercado.

Propuesta de aplicación

A fin de presentar la propuesta del plan a implementar, se evalúa si los lineamientos estratégicos actuales de la empresa son funcionales al mencionado plan o deben ser modificados.

Lineamientos estratégicos

Misión actual: “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología”

Visión actual: “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”

En base los lineamientos estratégicos actuales de la empresa; se concluye que la misión y visión están alineadas al plan de implementación que se desarrollará a continuación, ya que manifiestan tener como objetivo liderar el mercado a través de la innovación tecnológica y ser

líder en servicios financieros, el cual es justamente el fin del plan que se presenta a continuación.

Objetivos

Objetivo general:

Aumentar las utilidades de la empresa al menos un 2% con respecto al 2021, con una estrategia de penetración de mercado, a partir de la diferenciación basada en la refinanciación de deuda, para el periodo diciembre 2023.

Justificación: Se busca el incremento de un 3% de utilidades netas aproximadamente en 18 meses, ya que la variación anual de los ingresos operativos netos en el último año fue alrededor de 22% (2020- 2021) en la organización (ANEXO1), teniendo en cuenta que el 2020/21 fueron años atípicos, se opta por el alcance de metas en términos realistas. Además, es un porcentaje de crecimiento anual que oscila lo estimado para los próximos años de la industria financiera (fuentes: estados contables de Naranja SA; estimación con criterio de agentes en sector de entidades financieras).

Se tiene en cuenta la proyección inflacionaria para lo que resta del periodo corriente (54,2%) (fuentes: Análisis económico, La Nación 2022).

Objetivos específicos:

- Ampliar el alcance en redes sociales en un 50%, logrando en Instagram pasar de 268k a 400k de seguidores en los próximos 12 meses.

Justificación: implementando herramientas de marketing digital y publicidades pagas, las cuales tienen un costo de \$400 aproximadamente con un alcance de 2000 personas

en Instagram de base, ya que es una de las plataformas más rentables del mercado y la que genera mayor visualización de productos actualmente. Mas alcance y mayores visualizaciones en los productos Naranja, representa mayor caudal de potenciales clientes jóvenes (ANEXO 2). nuevos formatos que llamen la atención de nuestros potenciales clientes. **Videos 360°, Live photos, realidad virtual, IGTV, cinemagraphs, time lapse** serán las estrategias de marketing digital a utilizar.

- Creación del departamento de Gestión de Deudas, para concretar el plan Traspaso Naranja, buscando cumplir el objetivo de 50.000 traspasos de deudas para diciembre 2023.

Justificación: para aprovechar la oportunidad que presenta el mercado mediante el marco general económico argentino, en el cual el 51% de los adultos tienen deudas con tarjetas de créditos y el 32% las utiliza como medio de financiación (ANEXO3), se implementara el sistema de compra de deuda a clientes y no clientes de Naranja, que cumplan con ciertos requisitos, mediando con la entidad pertinente al cobro de dichas deudas. (Fuente: Imorosity. *Valores de compra de deuda*, 2021)

(Preico Jurídico. *Canal de YouTube*, 2020)

Para lograr esto se implementará el reclutamiento de un equipo de trabajo acorde al área para desarrollar tareas específicas, abriendo nuevos canales de comunicación.

- Lograr disminuir los costos operativos y de infraestructura un 4% para junio de 2023, a través de un cambio de la estrategia de atención en sucursales de atención F2F (atención personal) de bajo impacto estratégico en cuanto a experiencias de clientes y

de altos costos operativos. Se prevé la reducción de puntos de atención de 10 sucursales actuales.

Justificación: Parte de la tendencia actual del mercado en entorno de pandemia es evitar la movilidad de los clientes, el pago físico y la atención F2F. Este objetivo específico busca apalancar al objetivo anterior para ayudar a cambiar la metodología de atención por personas actuales y contribuir a una reducción de costos de infraestructura y de operación. La estrategia inicial es desmontar la atención personal de al menos 10 de las 238 sucursales actuales y llevarlas a atención digital (ANEXO 4)

Planes de acción

Se elabora un plan de acción para cada objetivo específico, teniendo en cuenta los tiempos estipulados, recursos disponibles tanto físicos como humanos y la posibilidad de tercerizar alguna tarea en caso de ser necesario.

En el **plan de acción número 1**, se buscará el armado de un equipo de marketing digital y análisis de datos con el skill necesario para las funciones futuras.

También se realizará un análisis de base de datos de Instagram, donde se buscará las interacciones de los usuarios con la plataforma NaranjaX, comportamientos de consumo, rango de edad, preferencias y demás para la actualización de los datos.

Un análisis similar se implementará en la base de datos Naranja, donde al menos el 51% de los usuarios aportaran datos para medir fehacientemente la aceptación de los clientes con los productos de la empresa, niveles de satisfacción y sugerencias. Esto representara un panorama real y actualizado de uno de los pilares fundamentales de la compañía: la fidelidad de sus clientes.

Basándose en los datos obtenidos, se elegirá un mapa de contenido definido por la propia área de marketing digital, para la interacción y la promoción de la plataforma dentro de la red social.

Presupuesto

Plan de acción 1							
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Recursos Económicos	Tercerización
	Inicio	Fin	Área	Responsable			
Establecer dotación team de trabajo con responsables del área	jul-22	ago-22	RRHH + Gerencia+ Marketing	Gerencia marketing	Personal, Materiales IT, Software	-	-
Definir roles dentro de la célula	ago-22	sep-22	Marketing	Gerencia marketing	Personal, Materiales IT, Software	-	-
Análisis SQL Data Base en Instagram	sep-22	nov-22	Marketing	Gerencia marketing+ Coordinador de datos	Personal, Materiales IT, Software,	\$128.000 *	Big data analyst
Análisis con herramientas NPS 51% de clientes activos	nov-22	dic-23	Marketing+ Data Engineering	Gerencia marketing+ Coordinador de datos	Personal, Materiales IT, Software	-	-
Definición e implementación de estrategia para el nuevo contenido social media **	dic-22	jun-23	Marketing	Gerencia marketing	Personal, Materiales IT, Software	-	-

Tabla 1. Fuente: Elaboración propia (2022).

(*) Sueldo basado en datos de LinkedIn 2022.

(**) La implementación llevará 6 meses calendario, pero los resultados se evaluarán al final del plazo del proyecto (12 meses), siendo Julio 2023 el objetivo final.

Diagrama de Gantt plan 1																	
Plan de acción	Actividad	Desde	Hasta	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	
1	1	jul-22	ago-22														
	2	ago-22	sep-22														
	3	sep-22	nov-22														
	4	nov-22	dic-22														
	5	dic-22	jun-23														

Tabla 2. Fuente: Elaboración propia (2022).

En el **plan de acción número 2** se creará un departamento de Gestión de deuda y Financiamiento, para la ejecución del proyecto Traspaso Naranja.

Se determinará los responsables del proyecto, equipos de trabajo y documentación pertinente de los procesos.

Se establecerá lay out donde se desarrollará la oficina de gestión de deuda y financiación, la creación de la sección de Legal, Fraude y Cobros. También se pondrá al día el balance de deuda de los actuales clientes de Naranja. Por último, se promocionará el proyecto en las apps Naranja, plataformas digitales y web actuales. El impacto se medirá luego de 18 meses de comenzado el proceso.

Plan de accion 2							
Descripcion	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Fisicos	Recursos Economicos	Tercerizacion
	Inicio	Fin	Area	Responsable			
Definicion de organigrama para proyecto Traspaso Naranja	jul-22	ago-22	Direccion General	Direccion	Personal, Materiales IT, Software	-	-
Definicion de espacio fisico para desarrollo de actividades de Gestion de deuda y Financiamiento	ago-22	sep-22	Direccion General+ Gerencia general	Direccion, Gerente Gral	Personal, Materiales IT, Software , Lay out	-	-
Equipacion de oficina	sep-22	nov-22	Gerencia de Gestion de deuda	Gerente de Deudas	Materiales IT, Software ,Hardware, Muebles .	\$1.400.000*	Proveedores
Reclutamiento y capacitacion de personal	nov-22	ene-23	RRHH+Gerencia a Gestion de deuda	Gentente RRHH, Gerente Deudas	Personal, Materiales IT, Software	-	-
Creacion secciones cobros , legal y fraudes	ene-23	mar-23	Gerencia Gral+ Gerencia Deuda+ RRHH	Gerente Gral, Gerente Deudas, Gerente RRHH	Personal, Materiales IT, Software	-	-
Actualizacion de registro de datos y deudas de clientes	mar-23	may-23	Contabilidad+ Gerencia de deuda+ Data Engineering	Gerente Contabilidad, Gerente Deudas, Gerente Sistemas	Personal, Materiales IT, Software	\$128.000	Big data Analytics
Definicion de team y estrategia de negociacion de deuda.	may-23	jun-23	RRHH+ Gestion de deuda+ Marketing	Gerente RRHH, Gerente Deudas, Gerente Marketing	Personal, Materiales IT, Software	-	-
Promocion del nuevo servicio en todas las plataformas Naranja	jun-23	dic-23	Marketing	Gerente Marketing	Personal, Materiales IT, Software	-	-

Tabla 3. Fuente: Elaboración propia (2022).

(*) Los recursos económicos plasmados en “Equipacion de oficina” parten de un presupuesto propio calculado por el nuevo STAFF en base a precios de Mercado Libre:

STAFF:

1 jefe de área

1 legal

1 fraude

2 de cobros

2 de analista

2 negociadores

9 pc = \$ 744.561

9 sillas= \$ 244.368

9 escritorios= \$ 224.910

1 maquina de café= \$ 185.200

Presupuesto total: \$ 1.399.039

(ANEXO8)

Diagrama de Gantt plan 2																					
Plan de accion	Actividad	Desde	Hasta	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23
2	1	jul-22	ago-22	■																	
	2	ago-22	sep-22		■																
	3	sep-22	nov-22			■	■														
	4	nov-22	ene-23					■	■												
	5	ene-23	mar-23							■	■	■									
	6	mar-23	may-23										■	■							
	7	may-23	jun-23												■						
	8	jun-23	dic-23													■	■	■	■	■	■

Tabla 4. Fuente: Elaboración propia (2022).

En el **plan de acción número 3** se buscará disminuir los costos operativos generales y de infraestructura en un 4%, ejecutando el plan de desmantelamiento de 10 sucursales y reubicación de personal.

Los servicios de atención al cliente F2F (face to face) serán reemplazados por atención personalizada a través de los canales digitales de comunicación y la atención telefónica 24hs.

Plan de acción 3							
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Fisicos	Recursos Economicos	Tercerizacion
	Inicio	Fin	Area	Responsable			
Evaluacion de impacto de cambio de 10 sucursales	jul-22	ago-22	Direccion General+ Analista	Direccion	Personal, Materiales IT, Software	\$83.000	ADE
Definicion de mantenimiento de personal estrategico de sucursales	ago-22	sep-22	Direccion General+ Gerencia gral+ RRHH	Direccion, Gerente Gral, Gerente RRHH	Personal, Materiales IT, Software , Lay out	-	-
Reubicacion de personal estrategico	sep-22	nov-22	Direccion+ Gerencia Gral+ RRHH	Gerente Gral , Gerente RRHH	Personal, Materiales IT, Software.		
Desarmado de sucursales	nov-22	mar-23	Gerencia Gral+ Logistica	Gerente Logistica	Personal, Materiales IT, Software	\$4.500.000	Tercero
Promocion via web , television de la ampliacion de atencion digital personalizada a clientes de antiguo servicio F2F	mar-23	abr-23	Marketing	Gerente Marketing	Personal, Materiales IT, Software	-	-
Actualizacion de datos de clientes en base de datos	abr-23	may-23	Contabilidad+ Data Engineering	Gerente Contabilidad, Gerente Deudas, Gerente Sistemas	Personal, Materiales IT, Software	\$128.000	Big data Analytics
Medicion de experiencia de clientes (NPS)	may-23	jun-23	Customer experience	Gerente RRHH, Gerente Deudas, Gerente Marketing	Personal, Materiales IT, Software	-	-

Tabla 5. Fuente: Elaboración propia (2022)

Los valores presupuestarios (\$) se basan en consultas con profesionales idóneos en el tema, sueldos consultados en web Sueldos (Glassdoor.com) y presupuesto de desmantelamiento por la empresa GAT (ANEXO5).

Diagrama de Gantt plan 3															
Plan de accion	Actividad	Desde	Hasta	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23
3	1	jul-22	ago-22	■											
	2	ago-22	sep-22		■										
	3	sep-22	nov-22			■	■								
	4	nov-22	mar-23					■	■	■	■				
	5	mar-23	abr-23									■			
	6	abr-23	may-23										■		
	7	may-23	jun-23											■	

Tabla 6. Elaboracion propia (2022)

Análisis financiero

Para la elaboración de los flujos de caja correspondientes a los periodos proyectados, se utilizo información y datos pertinentes. Para facilitar la comprensión se adjuntan en los ANEXOS del 7 al 11. Todos los valores reflejados son en pesos (\$).

También se adjunta el link drive donde se encuentra la hoja de cálculo original

<https://drive.google.com/file/d/19MeTA9HXFfgumdVr1VWmm75-wbHMtaUz/view>

FLUJO DE CAJA PROYECTADO - EMPRESA: "Tarjeta Naranja"				
	2020	2021	2022	2023
INGRESOS				
Total de ingresos operativos netos		\$ 65.242.265.000	\$ 100.473.088.100	\$ 150.709.632.150
Plan de acción 1	\$ -	\$ -	\$ 10.000.000	\$ 15.000.000
Plan de acción 2	\$ -	\$ -	\$ 562.500.000	\$ 2.530.500.000
Plan de acción 3	\$ -	\$ -	\$ 730.711.888	\$ 1.096.067.832
INGRESOS PLANES DE ACCION NETO	\$ -	\$ -	\$ 1.303.211.888	\$ 3.641.567.832
TOTAL DE INGRESOS	\$ -	\$ 65.242.265.000	\$ 101.776.299.988	\$ 154.351.199.982
EGRESOS				
Egresos operativos netos		\$ 22.907.939.500	\$ 35.278.226.830	\$ 52.917.340.245
Otros ingresos operativos			\$ 10.522.251.186	\$ 15.783.376.779
Plan de acción 1	\$ -	\$ -	\$ 2.661.120	\$ 7.983.360
Plan de acción 2	\$ -	\$ -	\$ 1.941.784.520	\$ 65.835.000
Plan de acción 3	\$ -	\$ -	\$ 6.930.000	\$ -
EGRESOS PLANES DE ACCION	\$ -	\$ -	\$ 1.951.375.640	\$ 73.818.360
TOTAL DE EGRESOS	\$ -	\$ 22.907.939.500	\$ 47.751.853.656	\$ 68.774.535.384
UTILIDAD BRUTA	\$ -	\$ 42.334.325.500	\$ 54.024.446.332	\$ 85.576.664.598
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ -	\$ 14.817.013.925	\$ 18.908.556.216	\$ 29.951.832.609
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ -	\$ 27.517.311.575	\$ 35.115.890.116	\$ 55.624.831.989

Tabla 1: Inflación (REM)	2021		2022		2023	
		46%	1,46	54%	1,54	50%
Impuesto a las ganancias	35%					
Tasa de referencia LELIQ	53%					

Tabla 7. Fuente: Elaboracion propia (2022)

Inversión a realizar	- \$ 2.025.194.000
Flujo del período 1	\$ 35.115.890.116
Flujo del período 2	\$ 55.624.831.989
VAN	\$ 44.688.524.598
TIR	1780,05%
ROI	
Beneficios	4.944.779.720
Costos	2.025.194.000
ROI	144%

Tabla 8. Fuente: Elaboracion propia (2022).

Con los datos obtenidos, a través del VAN, percibimos que el proyecto generara beneficios y TIR, devuelve el capital invertido, la tasa máxima que soporta el proyecto estaría en el promedio positivo (1780,05%) crea ganancias es decir será rentable en un horizonte de evaluación de 2 años.

Conclusiones

El presente Reporte de Caso de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, tuvo como objetivo desarrollar para la organización Naranja S.A. un plan estratégico que contemple el crecimiento sustentable de la empresa y su rentabilidad, tendiente a solucionar la caída en el número de clientes activos de la firma.

Este plan favorecerá a la empresa en su organización interna debido a la redistribución de sus agentes profesionales, aparejando como beneficios la incorporación y desarrollo de nuevo personal en una nueva área de la empresa, demostrando no solo a clientes y competencia, sino al mismo personal, la postura de Naranja ante las oportunidades que presenta el mercado.

El liderazgo en canales de comunicación y publicidades como redes sociales representa un factor fundamental para captar nuevos clientes hoy día. Los cambios de hábitos de los consumidores, generados por la vida social en pandemia, hicieron que las empresas y sus clientes interactuaran en mayor medida a través de canales digitales, limitando las interacciones en persona. Esta es una oportunidad para incrementar la calidad de los servicios brindados por la vía digital y para generar nuevos negocios a través de ella. Dicho esto, las mejoras aplicadas en redes sociales asientan una base concreta para seguir creciendo sobre el entorno digital perpetuando los valores de misión y visión de la empresa, buscando la excelencia en atención al cliente y la fidelización de los mismos.

Como tercer punto el impacto a nivel externo, la implementación de dicho plan se basa en las oportunidades que presentan el mercado y la industria; se puede generar un crecimiento

sostenido y sustentable, teniendo como protagonista el panorama negativo de la economía moderna, trasformando la crisis en oportunidad.

Finalmente, desde la mirada de la administración, el plan tiene la finalidad de brindar a la empresa herramientas para la búsqueda de asesoramiento profesional externo como apoyo para lograr el cumplimiento de las metas y el posicionamiento deseado por la organización. Así como también lograr la ventaja competitiva que posicionará y mantendrá a la empresa entre las numero uno del país.

Para dar un cierre al presente trabajo se presentan a continuación recomendaciones de acciones para tener en cuenta luego de la implementación del plan presentado, con el fin de sostener una mejora continua. Las mismas no se incluyeron en dicho plan, pero son adecuadas para tener en cuenta e incrementar la penetración en el mercado meta, el cual es el objetivo principal. Se recomienda entonces:

✓ Revisiones periódicas del nivel de atención al cliente y su satisfacción, inclusive sobre quienes generan las bajas de sus productos, con el fin de conocer las motivaciones para cancelar sus cuentas e implementar mejoras relacionadas, si es factible.

✓ Estar a la vanguardia de los desarrollos tecnológicos, inclusive los de otras industrias, para poder brindar servicios innovadores y conquistar a los consumidores que más aprecian esta ventaja competitiva. Además, se recomienda reforzar la seguridad de las operaciones realizadas por los clientes, a través de mejoras en tecnología, como por ejemplo el uso de datos biométricos para tomar préstamos por el canal digital. De esta manera se reducen las

posibilidades de que se cometan fraudes, ya sea a través de hackeos de cuentas o si el cliente brinda accidentalmente sus datos confidenciales.

✓ Hacer crecer los negocios secundarios según las oportunidades detectadas en el mercado. En el plan se menciona la expansión del Market Place de Naranja, pero se puede también incursionar en la venta de “experiencias”, como cenas, cursos virtuales, regalos sorpresa, por ejemplo.

Bibliografía

Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2015). *Administración Estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral*.

México D.F.: Cengage Learning Editores.

Sainz de Vicuña Ancin, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica*.

Madrid: ESIC Editorial.

Universidad Siglo21, Canvas (2022). *Seminario final, reporte de caso*.

Córdoba, Argentina.

Porter M. E., (2008). *Estrategia competitiva*.

Ediciones Pirámide.

Chiavenato, (2017). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones. Tercera edición*.

MC Graw Hill Interamericana.

Tarjeta Naranja, 2021.

<https://www.naranjax.com/comercios>

Tarjeta Naranja, *Estados Financieros*, 2021.

https://assets.ctfassets.net/yxlyq25byinna/5TsCNZjXIaHzOUeB6WAgRz/29812f7a2a83c62bb89555c9d8ea7f09/TN_EEFF_31.12.2021_DEFINITIVO.pdf

Asignaciones (2022). *El destape*. Recuperado de:

<https://www.eldestapeweb.com/economia/asignaciones-familiares/asignaciones-familiares-marzo-2022-conoce-los-nuevos-montos-20223210550>

Banco BBVA (2020). *BBVA Web*. Recuperado de:

<https://www.bbva.com/es/pe/salud-financiera/que-es-una-compra-de-deuda-y-como-funciona/>

Banco Galicia (2016). *Informe de sustentabilidad*. Recuperado de:

<http://galiciasustentable.com/IS2016/VO/tarjeta-naranja.html>

BBVA tarjeta Aqua (2020). *BBVA Web*. Recuperado de:

<https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ef/tarjetas/asi-es-la-nueva-tarjeta-aqua-de-bbva.html#:~:text=Respetuosa%20con%20los%20ecosistemas%2C%20la%20Tarjeta%20Aqua%20de,de%20ser%20explotados%20para%20proceder%20a%20su%20fabricaci%C3%B3n.>

BCRA (2021). *Consulta de información financiera*. Recuperado de:

http://www.bcra.gob.ar/BCRAyVos/Usuarios_Financieros.asp

Bloomberg línea (2022). *Actualización de límites en tarjetas de créditos*. Recuperado de:
<https://www.bloomberglinea.com/2022/02/07/tarjetas-de-credito-los-bancos-no-actualizan-los-limites-y-cae-su-uso-en-argentina/>

Bloomberg línea (2022). *Costos de financiación*. Recuperado de:
<https://www.bloomberglinea.com/2022/01/12/cual-es-el-nuevo-costo-de-financiarse-con-tarjetas-de-credito-en-argentina/>

Consumo consciente (2021). *Compromisorse*. Recuperado de:
<https://www.compromisorse.com/rse/2021/04/22/la-covid-19-intensifica-el-interes-por-el-consumo-consciente/>

Criptos (2022). *Bloomberg Línea*. Recuperado de:
<https://www.bloomberglinea.com/2022/05/08/criptomonedas-argentinos-prefieren-ahorrar-en-bitcoin-antes-que-en-pesos/>

Datos macro (2020). *Deuda general Argentina*. Recuperado de:
<https://datosmacro.expansion.com/deuda/argentina>

Deuda de tarjetas (2019). *Estudio Latorre Suarez*. Recuperado de:
<https://estudiolatorresuarez.com.ar/deuda-de-tarjetas-de-credito/>

Dinero digital (2021). *El financiero*. Recuperado de:

<https://www.elfinancierocr.com/opinion/llego-la-era-del-dinero-digital/MX2FPVMGHBDVFAN6TGMVN4T4FA/story/>

El economista (2020). *Producción de tarjetas de crédito*. Recuperado de:

<https://www.economista.com.mx/finanzaspersonales/Como-funciona-la-banda-magnetica-de-las-tarjetas-bancarias-20170703-0071.html>

Interna Fintech (2021). *Cronista*. Recuperado de:

<https://www.cronista.com/infotechnology/entrepreneurds/Uala-vs-Naranja-X-la-interna-fintech-para-ganar-el-bolsillo-de-10-M-de-argentinos-20200928-0007.html>

Gobierno nacional (2020). *Leyes tarjetas de crédito*. Recuperado de:

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

Indeed (2020). *Encuesta a empleados sobre Naranja*. Recuperado de:

<https://ar.indeed.com/cmp/Tarjeta-Naranja/reviews>

Infoleg (2020). *Leyes y artículos sobre tarjetas de crédito en Argentina*. Recuperado de:

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/55000-59999/55556/texact.htm>

Infoveloz (2022). *Impacto Covid19 en Argentina*. Recuperado de:

https://www.infoveloz.com/post/coronavirus-en-argentina-postergaran-pagos-de-tarjetas-de-creditos-hasta-abril_205257

Santander TRADE (2021). *Panorama político/económico en Argentina*. Recuperado de:

<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Satisfacción del cliente (2020). *El viaje del cliente*. Recuperado de:

<https://elviajedelcliente.com/medir-la-satisfaccion-del-cliente/#2-m%C3%A9todos-para-medir-la-satisfacci%C3%B3n-del-cliente>

La Nación economía (2022). *Proyección dólar e inflación 2022*. Recuperado de:

<https://www.lanacion.com.ar/economia/nuevas-proyecciones-a-cuanto-llegaran-el-dolar-y-la-inflacion-en-2022->

[nid16032022/#:~:text=Nuevas%20proyecciones%3A%20a%20cu%C3%A1nto%20llegar%C3%A1n%20el%20d%C3%B3lar%20y,%24150%2017%20de%20marzo%20de%20202203%3A08%20Melisa%20Reinhold](https://www.lanacion.com.ar/economia/nuevas-proyecciones-a-cuanto-llegaran-el-dolar-y-la-inflacion-en-2022-nid16032022/#:~:text=Nuevas%20proyecciones%3A%20a%20cu%C3%A1nto%20llegar%C3%A1n%20el%20d%C3%B3lar%20y,%24150%2017%20de%20marzo%20de%20202203%3A08%20Melisa%20Reinhold)

Statista (2022). *Porcentaje de usuarios en redes sociales*. Recuperado de:

<https://es.statista.com/estadisticas/1218938/argentina-porcentaje-de-usuarios-por-red-social/>

Resuelve tu deuda (2021). *Blog de resolución de deudas*. Recuperado de:

<https://resuelvetudeuda.com/blog/deudas/vendieron-mi-deuda/>

Imorosity (2021). *Valores de compra de deuda*. Recuperado de:

<https://imorosity.com/blog/empresas-que-compran-deudas/#:~:text=Hay%20entidades%20cuyos%20clientes%20tienen%20impago%20s%20y,p orcentaje%20no%20supere%20el%204%25%20del%20importe%20total.>

Glassdoor (2021). *Tabla de sueldos*. Recuperado de:

https://www.glassdoor.com.ar/Sueldo/Naranja-Sueldos-E1260522_P3.htm

Infobae (2022). *Proyección de inflación 22/23/24*. Recuperado de:

<https://www.infobae.com/economia/2022/02/04/inflacion-los-consultores-economicos-subieron-su-proyeccion-y-esperan-un-aumento-del-55-para-2022/#:~:text=Asimismo%20quienes%20participaron%20del%20relevamiento%20eleva ron%20el%20pron%20stico,de%20inflaci%20n%20de%2035%25%20para%202024,%20Fuente%20BCRA>

Infobae (2022). *Suba de tasa RAE última actualización*. Recuperado de:

<https://www.infobae.com/america/agencias/2022/06/16/banco-central-de-argentina-sube-tasa-de-referencia-a-52-maximo-en-30-meses/>

Mercado Libre (2022). *Artículos de oficina*. Recuperado de:

https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1100116442-pc-intel-computadora-escritorio-completa-ssd-oficina-hogar-JM#position=9&search_layout=grid&type=item&tracking_id=154db031-26df-419d-b8a4-820c54d666a4

Preico Jurídico YouTube, *Valores de deudas* (2020)

<https://www.youtube.com/watch?v=qMOLA5It8QA>

Anexos**ANEXO 1:**

Basándonos en la situación económica plasmada por el equipo financiero de Naranja, la captura del archivo que data de diciembre 2021, periodo más próximo a la actual fecha, donde se evidencia los datos utilizados para el planteo que se utilizara como base para la propuesta.

SITUACIÓN ECONÓMICA

(Cifras expresadas en miles de pesos a moneda homogénea de cierre de ejercicio)

Tarjeta Naranja S.A. se mantuvo en 2021 como una de las principales entidades emisoras de tarjetas de crédito en Argentina. Al 31 de diciembre la empresa poseía 3.340.578 cuentas habilitadas. El total de tarjetas habilitadas es de 8.675.404, incluyendo Naranja, Naranja Visa, Naranja MasterCard, Naranja American Express y plásticos adicionales. Durante el periodo se llevaron a cabo 180.508.605 transacciones entre compras en comercios y débitos automáticos, préstamos personales, adelantos en efectivo y extracciones en cajeros.

Las transacciones anuales aumentaron un 13% mientras que el consumo promedio mensual en el año reflejó un aumento del 19% en términos reales.

Mediante Resolución General 777/2018, la CNV dispuso que las entidades emisoras sujetas a su fiscalización, apliquen a los estados financieros que cierren a partir del 31 de diciembre de 2018 inclusive, el método de reexpresión en moneda homogénea conforme lo establecido por la NIC 29.

Como consecuencia de esta normativa, las cifras comparativas fueron modificadas respecto de las originalmente reportadas, para ser expresadas en moneda del mismo poder adquisitivo de diciembre de 2021.

Al cierre del ejercicio, los ingresos operativos netos fueron de \$65.242.265, lo que significa un crecimiento del 22% respecto de 2020 afianzando la tendencia positiva en la generación de ingresos. Dicho resultado es producto del incremento del 9% de los ingresos por servicios netos y el 49% de los ingresos por financiación netos a causa del incremento del

60% en la cartera financiada de nuestros clientes. A su vez cabe destacar que, en línea con la política adoptada en abril 2017, el 1° de enero de 2021 Naranja concretó un nuevo tramo del recorte voluntario del arancel máximo para las ventas con tarjetas de crédito, reduciéndose del 2,1% al 1,8%.

El cargo de incobrabilidad representó un 12% de los ingresos operativos disminuyendo un 15% su incidencia sobre los mismos respecto del ejercicio anterior.

Los egresos operativos se incrementaron un 3% con respecto al último año, debido fundamentalmente, a la suba en las erogaciones de impuestos debido al aumento de los ingresos compensado a la baja que sufrieron los demás gastos operativos, en particular la disminución de los servicios tercerizados.

Como consecuencia, el resultado neto se incrementó un 82% con respecto a 2020, alcanzando una utilidad neta de \$9.120.566.

El patrimonio neto al finalizar el año ascendió a \$39.232.986. La distribución de dividendos aprobada por la Asamblea General Ordinaria fue de \$5.890.533, de los cuáles \$2.700.000 fueron desafectados parcialmente de la reserva facultativa destinada a la distribución de futuros dividendos y/o para generar nuevos negocios y emprendimientos conforme lo requieran las necesidades financieras de la empresa.

(fuente: Naranja, datos trimestrales 2021)

ANEXO 2:




naranjax 





424
Posts

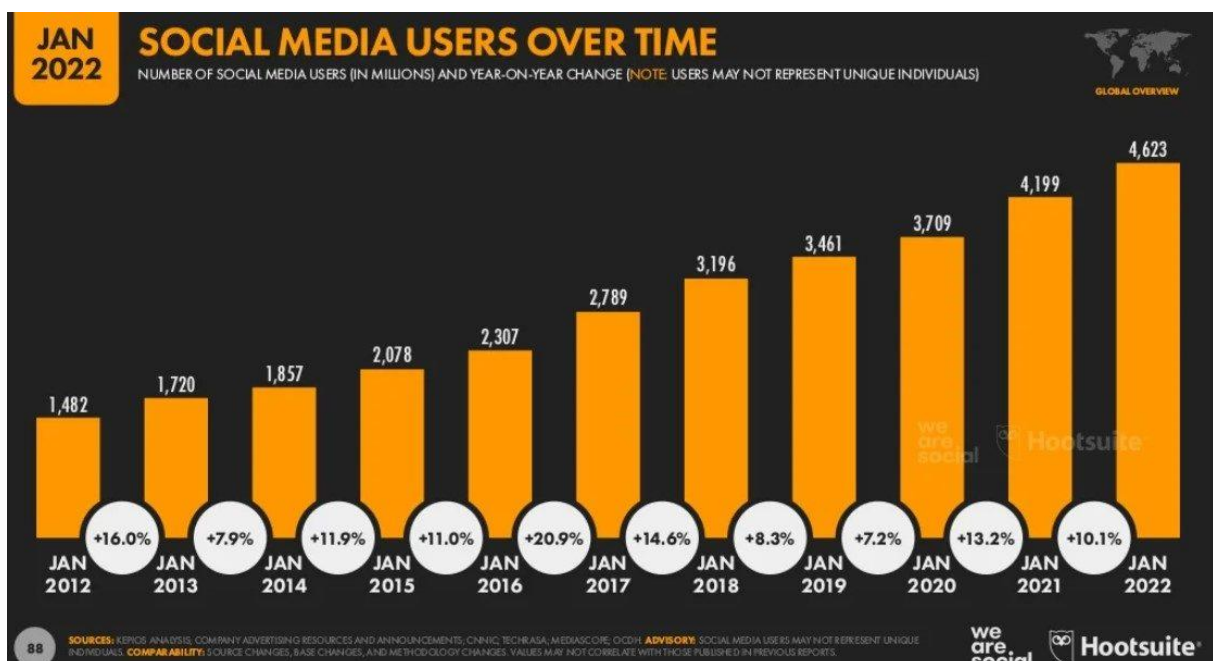
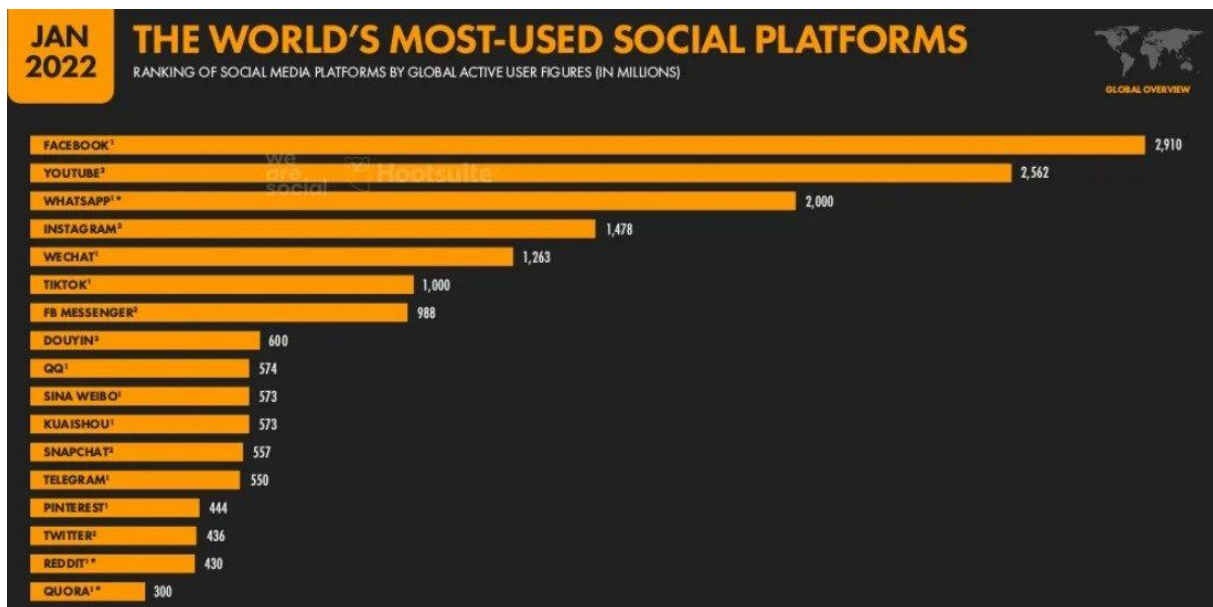
268K
Followers

1.084
Following

Naranja X
 Naranja es Naranja X.
 Una cuenta gratis, tarjetas y muuucho más para ascender en el uso de tu plata  TOP
[#AlentamosTusFinanzas](#)  ... more
[lgn.bio/@naranjax](#)
See Translation

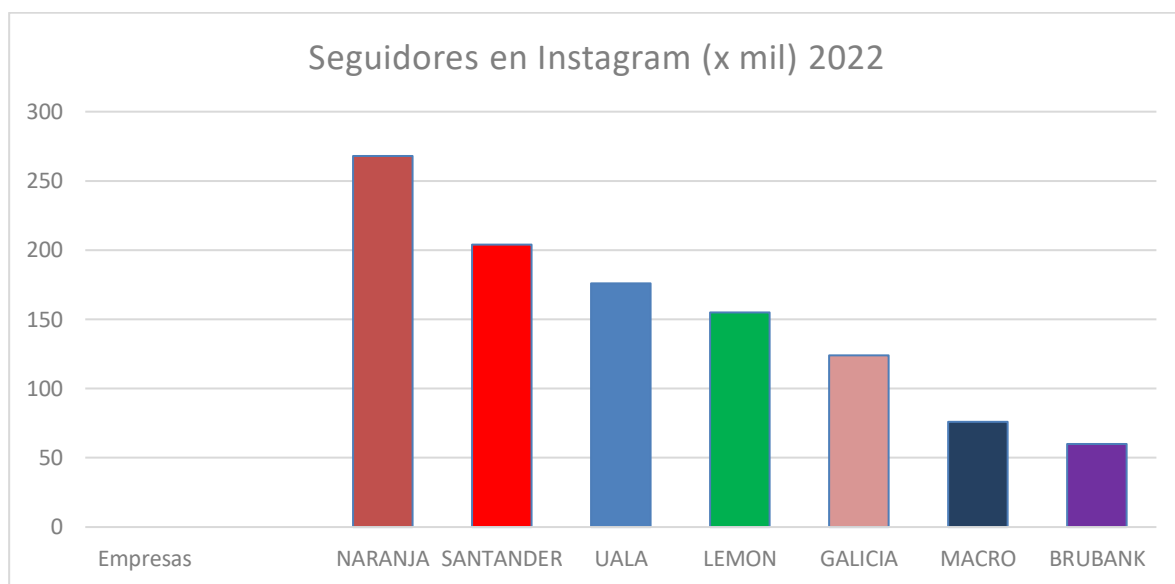
(fuente: NaranjaX, Instagram 2022)

Las redes sociales son hoy en día la cara visible y la primera impresión que tienen las personas sobre la empresa. Su explotación y beneficios van estrechamente de la mano con las estrategias utilizadas, a continuación, veremos el crecimiento de las empresas utilizando redes sociales los últimos años en tendencia global.



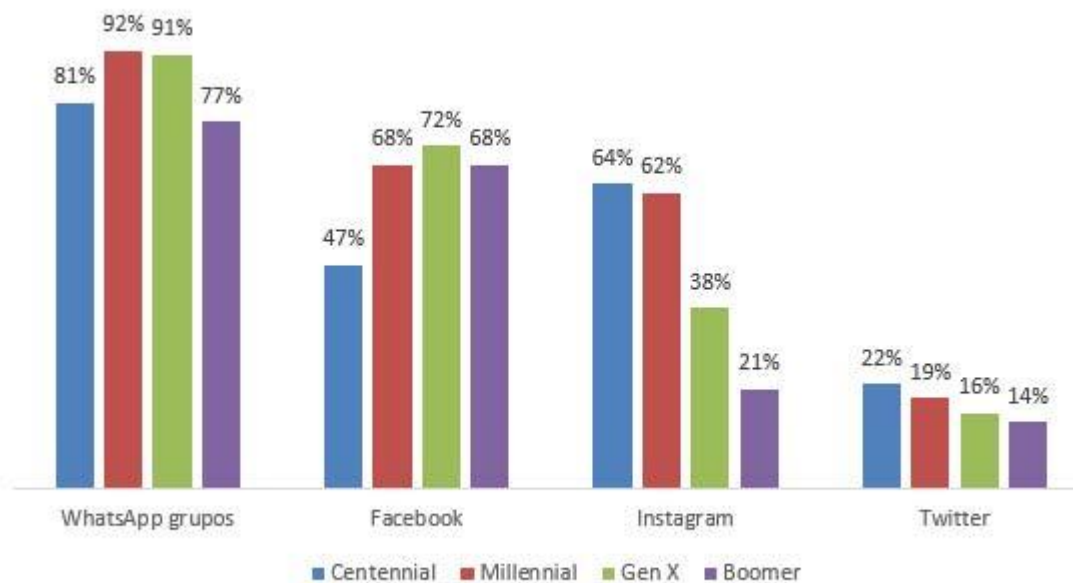
Fuente: Ranking Hootsuite, 2022.

Como se puede apreciar, se muestra un incremento significativo año tras año en el uso y manejo de redes sociales por parte de los usuarios. Las interacciones y la cantidad de tiempo también presentan una tendencia al alza en nuestro país.



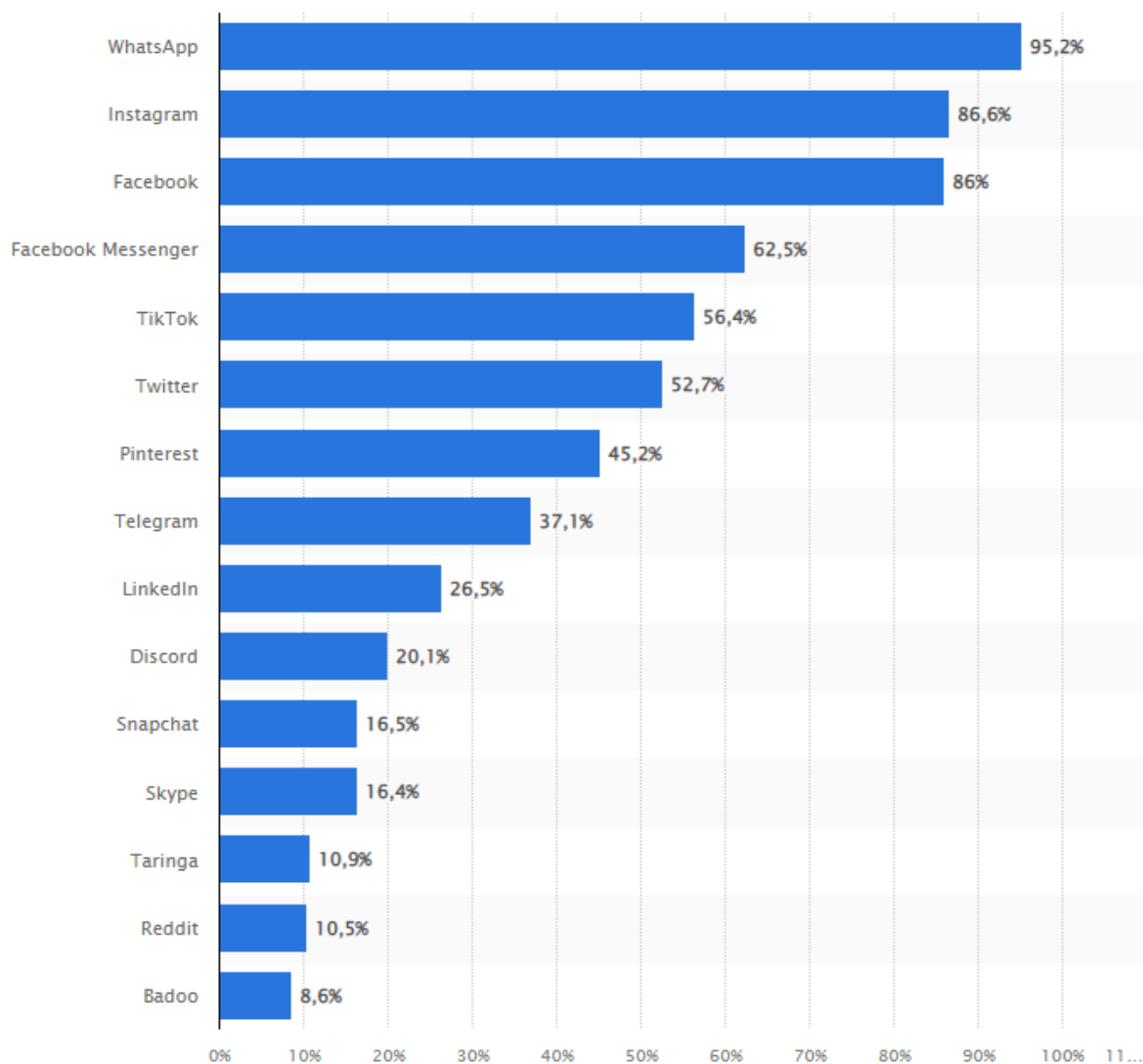
Fuente: Elaboración propia. Datos de Instagram junio 2022.

Red social por generación



Fuente: Carrier y Asociados

Porcentaje de usuarios de algunas redes sociales en Argentina en 2022



Fuente: Statista, 2022.

Al valorar estos datos e información aportado por la investigación, se evidencia el crecimiento de uso e interacción de redes sociales y plataformas social media. La implementación de una adecuada estrategia de marketing digital lograra mantener el liderazgo en la red Instagram.

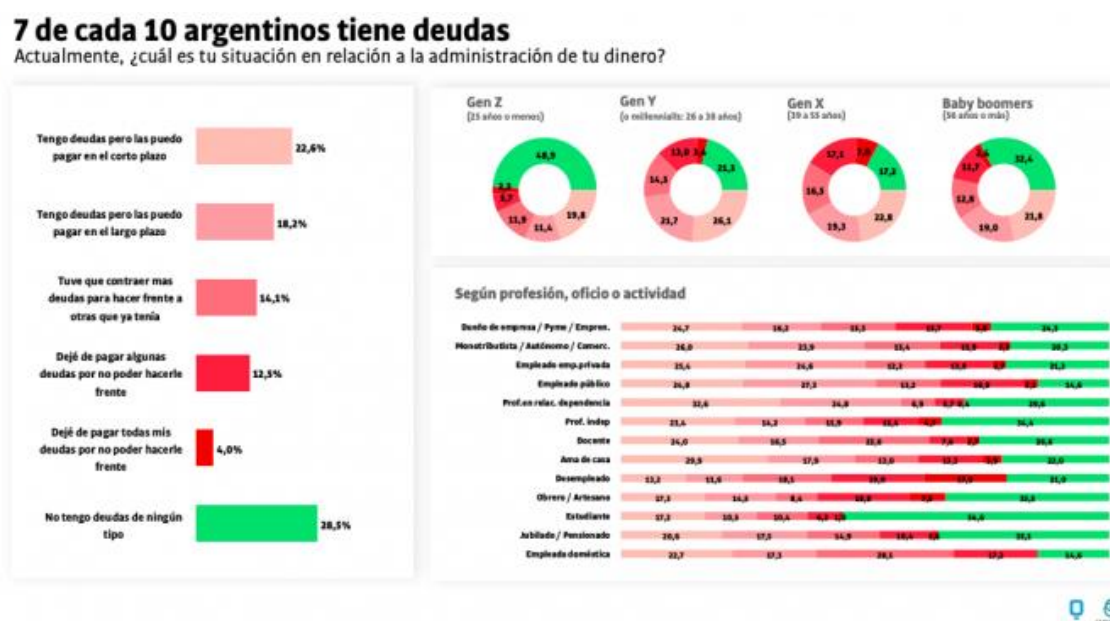
ANEXO 3:

La situación actual del país permite a la empresa atraer nuevos clientes en consecuencia del nivel de endeudamiento personal que tienen los argentinos.

La creación de un nuevo departamento de Gestión de deuda y Financiamiento, aportara a la empresa la participación con un nuevo producto dentro del mismo mercado financiero, teniendo en cuenta que el 51% de los argentinos tienen deudas, de los cuales 70% aproximadamente son deudas con tarjetas de crédito y el 16% de estos no puede pagarlas ... Mientras que el panorama no es alentador para el resto.

En cuanto a la compra de deuda, los terceros actualmente se hacen dueños de activos de este tipo por una fracción del precio que puede variar entre el 4 al 50% del valor original, dejando un amplio margen de rentabilidad. Para continuar con el trabajo, se tomará como referencia un promedio de compra de deuda por un 35% del valor total para la realización de los cálculos presupuestarios correspondientes.

Fuente: Resuelve tu deuda 2021.



Fuente: Memo análisis de endeudamiento 2021.

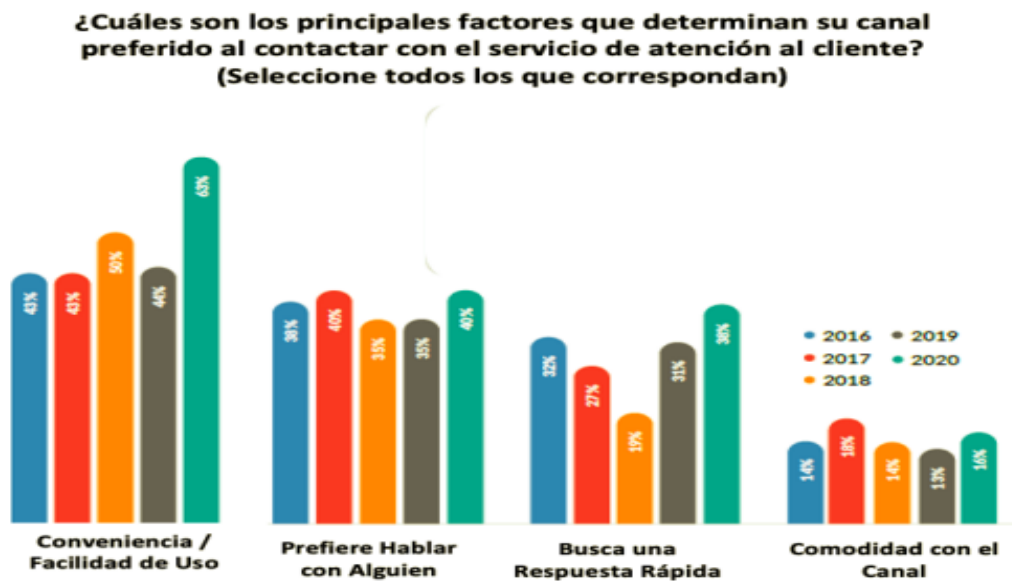
ANEXO 4:

Los consumidores siguen valorando la conveniencia/facilidad de uso como los mayores factores a la hora de determinar qué canal utilizan al contactar con atención al cliente. La encuesta ha visto grandes aumentos en la conveniencia/facilidad de uso y en la búsqueda de una respuesta rápida. Esto podría indicar que los consumidores están ahora dispuestos a encontrar y utilizar cualquier canal que les proporcione la experiencia más sencilla. (COPC, 2020)



Fuente: 2020 Customer Experience Management Benchmark (CXMB) Series.

El impulsor más fuerte de la satisfacción del cliente es la resolución de problemas. Ninguno de los otros atributos examinados en la investigación guarda una fuerte correlación por sí mismo cuando se evalúa en relación con la satisfacción general (COPC, 2020).



Fuente: 2020 Customer Experience Management Benchmark (CXMB) Series.

ANEXO 5:

Presupuesto por el demantelamiento de 10 sucursales :



GAT S.R.L.
Av. Los Talas 1701
La Calera - CP 5021
Tel / Fax (0351) 589 3265
www.gatsrl.com

Sr/a. TARJETA NARANJA
Obra: Desmantelamiento de sedes y oficinas corporativas
Ref.:ETN0121

ALCANCE DE SUMINISTRO

Mediante la presente se detallan los ítems cotizados en el presupuesto, aclarando las tareas que se realizarán en cada uno de ellos.

1) DESMANTELAMIENTO DE SEDES Y OFICINAS CORPORATIVAS

Ítem 00–Preliminares

- Tramitaciones y permisos: Gestión de todos los trámites y permisos necesarios para la ejecución de la Obra en cuestión según las normativas locales vigentes. Para lo cual se gestionará el aviso o permisos de obra ante el ente que corresponda. La Empresa Contratista deberá garantizar el corte de suministros de energía eléctrica, agua y gas previo al inicio de las tareas de demolición.
- Señalización previa al inicio de las tareas.
- Realización de planos por etapas o secuencia de trabajo.
- Cronograma de trabajo.
- Todos los trabajos serán realizados dentro de la legislación vigente, y siguiendo las directrices del inspector y el programa de higiene y seguridad, bajo una constante supervisión.
- Obtención de una póliza de seguro de responsabilidad civil.

Ítem 01– Demoliciones:

La cotización de este ítem incluye:

- Señalización y cerco de obra previo al inicio de los trabajos.
- Provisión de obrador y baños químicos.
- Ejecución de todas las demoliciones indicadas en los planos de etapas de la obra, adaptando la propuesta a la que señale el comitente, retirando a la mayor brevedad los escombros y demás materiales resultantes.
- Traslado de los mismos a los sitios destinados a vertederos en el caso de material no reutilizable con un alcance no mayor a 15 km de distancia.
- Los materiales y elementos aprovechables o los indicados por el comitente serán retirados con especial cuidado para su reutilización.
- Derribo, desfragmentación o desmontaje.
- De ser necesario se utilizaran medios mecánicos como miniexcavadora, o excavadora mixta.
- Se realizaran todos los trabajos de estabilidad de las construcciones colindantes.
- Mantenimiento o sustitución provisional de servicios afectados por la demolición.

Ítem 02 – Costos Indirectos La cotización de este ítem incluye:

- Fletes de materiales, traslados de personal, baño químico y medios de elevación.
- Plan de Higiene y Seguridad con control periódico s/ requerimiento ART.

AYUDA DE GREMIO / LIMPIEZA PARCIAL Y FINAL DE OBRA: Se incluye la ayuda de gremio para aquellos ítems no incluidos en el contrato , tales como instalación de aire acondicionado, redes, etc. y las limpiezas de obra parciales y finales.

PRESUPUESTO

El presente presupuesto asciende a la suma de \$450.000 + I.V.A. Para la demolición y desmantelamiento de cada sucursal según el alcance de suministro anteriormente descrito.

Teniendo en cuenta que se trata de 10 sucursales el presupuesto total asciende a \$4.500.000 + I.V.A.

Forma de pago:

30 % de adelanto a la firma del contrato por sucursal.

Resto por certificación quincenal realizada por la contratista, supervisada y aprobada por el comitente.

Validez de la oferta: 30 días corridos.

ARQUITECTO CLAUDIO NICOLOSI
M.P.: 1-9087
GERENTE DE OPERACIONES
GAT S.R.L.

ANEXO 6:

Gráfico 1.2 | Expectativas de inflación anual – IPC

Precios minoristas (IPC nivel general)							
Período	Referencia	Mediana (REM ene-22)	Dif. con REM anterior*		Promedio (REM ene-22)	Dif. con REM anterior*	
2022	var. % i.a.; dic-22	55,0	+0,2	(11)	54,8	+0,9	(7)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	53,9	-0,9	(1)	53,9	0,0	(1)
2023	var. % i.a.; dic-23	45,0	+1,6	(1)	45,1	+0,9	(1)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	44,3	+0,9	(5)	45,1	+0,8	(4)
2024	var. % i.a.; dic-24	35,0	0,0	(0)	38,3	+0,6	(0)

comparación en relación al relevamiento previo, pudiendo no coincidir exactamente por efecto de redondeo. El número entre paréntesis indica por cuántos relevamientos consecutivos se mantiene la misma tendencia.

fuente: REM - BCRA (ene-22)

Fuente: Infobae , *Proyeccion de inflacion 22/23/24, 2022.*

ANEXO 7:

Balance de estados financieros Naranja 2020.

	Cifras Históricas	Reexpresión (en moneda homogénea del 31.12.2020)	Cifras Reexpresadas	Cifras Históricas	Efectos NIC 29	Cifras Reexpresadas
	31 de diciembre de 2019			31 de diciembre de 2020		
Ingresos por servicios	13.867.659	9.098.121	22.965.780	17.738.333	2.970.314	20.708.647
Egresos por servicios	(1.639.749)	(1.053.509)	(2.693.258)	(2.963.975)	(443.388)	(3.407.363)
Ingresos netos por servicios	12.227.910	8.044.612	20.272.522	14.774.358	2.526.926	17.301.284
Ingresos por financiación	16.569.719	11.344.142	27.913.861	19.280.312	3.200.327	22.480.639
Egresos por financiación	(7.792.123)	(5.375.965)	(13.168.088)	(4.271.082)	(809.681)	(5.080.763)
Ingresos netos por financiación	8.777.596	5.968.177	14.745.773	15.009.230	2.390.646	17.399.876
Resultado neto por inversiones transitorias	2.193.326	1.421.676	3.615.002	1.982.297	451.759	2.434.056
Total de ingresos operativos	23.198.832	15.434.465	38.633.297	31.765.885	5.369.331	37.135.216
Cargos por incobrabilidad neto de recuperos	(4.374.085)	(2.281.314)	(6.655.399)	(3.718.611)	(724.358)	(4.442.969)
Total de ingresos operativos netos del cargo por incobrabilidad	18.824.747	13.153.151	31.977.898	28.047.274	4.644.973	32.692.247
Gastos de personal	(4.521.627)	(2.961.320)	(7.482.947)	(6.641.022)	(1.045.149)	(7.686.171)
Impuestos y tasas	(3.309.535)	(2.246.524)	(5.556.059)	(4.510.675)	(749.338)	(5.260.013)
Gastos de publicidad	(527.721)	(340.806)	(868.527)	(526.759)	(81.088)	(607.847)
Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles	(564.806)	(977.860)	(1.542.666)	(849.121)	(960.114)	(1.809.235)
Otros egresos operativos netos	(4.463.440)	(2.886.935)	(7.350.375)	(5.892.548)	(984.904)	(6.877.452)
Total egresos operativos	(13.387.129)	(9.413.445)	(22.800.574)	(18.420.125)	(3.820.593)	(22.240.718)
Resultado neto antes de inversiones en asociadas y otras sociedades	5.437.618	3.739.706	9.177.324	9.627.149	824.380	10.451.529
Resultado de Inversiones en asociadas y otras sociedades	(8.703)	(3.865)	(12.568)	(24.090)	(2.303)	(26.393)
Efecto de Reexpresión		(6.681.946)	(6.681.946)		(5.151.386)	(5.151.386)
Resultado antes del impuesto a las ganancias	5.428.915	(2.946.105)	2.482.810	9.603.059	(4.329.309)	5.273.750
Impuesto a las ganancias	67.043	(692.377)	(625.334)	(1.450.128)	(507.640)	(1.957.768)
Resultado neto del ejercicio	5.495.958	(3.638.482)	1.857.476	8.152.931	(4.836.949)	3.315.982

Los Egresos Operativos ascendieron a \$ 22.240.718 en valores homogéneos, evidenciando una disminución del 2,5% con respecto al año anterior.


Fuente: Tarjeta Naranja, Estados financieros 2020.

Al no contar con los datos específicos en el balance 2021 sobre Egresos Operativos (el cual solo se expresaba en %) , se busca el balance del periodo 2020 y se calcula su valor : egresos operativos 2020 \$ + 3% de aumento en 2021 = Egresos Operativos 2021.

ANEXO 8:

Articulos de oficina. Datos obtenidos en Mercado Libre:


Computación > PC de Escritorio > PC > Intel Celeron > 240 GB Compartir | Vender uno i



Nuevo | 1 vendido ♥

Pc Intel Computadora Escritorio Completa Ssd Oficina Hogar

\$ 82.729
en 12x \$ 11.731⁶⁶
[Ver los medios de pago](#)

 **Envío gratis a todo el país** ⚡ **FULL** v
Conocé los tiempos y las formas de envío.
[Calcular cuándo llega](#)

 **Devolución gratis**
Tenés 30 días desde que lo recibís.
[Conocer más](#)

¡Última disponible!

[Volver al listado](#) | [Hogar, Muebles y Jardín](#) > [Muebles para el Hogar](#) > [Escritorios](#)



Nuevo | 108 vendidos



Escritorio para pc Su-Office Fan melamina de 163cm x 75cm x 60cm x 140cm haya y negro

★★★★★ 148 opiniones

\$ 24.990

en 12x \$ 3.543⁷⁹

[Ver los medios de pago](#)

Color: Haya/Negro



- Forma de L.
- Compuesto de melamina.
- 2 cajones.
- Posee estante para CPU.
- Incluye bandeja deslizante.

Nuevo | 96 vendidos



Silla de escritorio Bidcom BF-02 ergonómica negra con tapizado de cuero sintético

★★★★★ 15 opiniones

~~\$ 43.099~~**\$ 27.152³⁷** 37% OFFen 12x \$ 3.850⁴³[Ver los medios de pago](#)1% vendido Quedan 04:41:26

Lo que tenés que saber de este producto

- Confortable y duradera.
- Posee altura ajustable.
- Cómodos apoyabrazos.
- Soporte lumbar fijo.
- Con ruedas.
- Giratoria.

[Volver al listado](#) | [Electrodomésticos y Aires Ac.](#) > [Pequeños Electrodomésticos](#) > [Para Cocina](#) > [Cafeteras](#) > [Saeco](#) > [Expreso](#)[Compartir](#) | [Ven](#)

Nuevo

Maquina De Cafe Expreso Saeco

\$ 185.200en 12x \$ 26.262⁹⁰[Ver los medios de pago](#) **Llega gratis mañana**[Ver más formas de entrega](#) **Devolución gratis**

Tenés 30 días desde que lo recibís.

[Conocer más](#)

Color: Plateado

¡Última disponible!

ANEXO 9:

Tarjeta Naranja S.A.

Número de Inscripción en el Registro Público: N° 1363 F° 5857 T° 24/95

Notas a los Estados Financieros Condensados Intermedios (Cont.)

Por los períodos de nueve meses finalizados el 30 de septiembre de 2020 y 2019

Cifras expresadas en moneda homogénea al cierre del período, en miles de pesos

NOTA 17 – OTROS EGRESOS OPERATIVOS	30.09.2020	30.09.2019
	En miles de pesos	
Alquileres	(237.611)	(74.573)
Correo	(47.528)	(47.779)
Donaciones	(29.296)	(7.831)
Energía eléctrica, gas y comunicaciones	(311.734)	(372.354)
Gastos bancarios y financieros	(131.234)	(186.419)
Gastos de recaudación y cobranzas	(958.933)	(1.362.505)
Gastos de informes comerciales y gestión de mora	(445.389)	(694.250)
Honorarios de directores	(53.296)	(41.379)
Honorarios de comisión fiscalizadora	(3.713)	(2.890)
Honorarios de terceros	(1.085.200)	(706.333)
Seguros y seguridad	(361.858)	(469.110)
Útiles y papelería	(48.254)	(70.975)
Mantenimiento de equipos e inmuebles	(265.526)	(198.337)
Gastos de limpieza	(104.297)	(99.627)
Otros egresos	(596.015)	(476.340)
Total	(4.679.884)	(4.810.702)

Fuente: Balance financiero Naranja, 2020.

En el anterior apartado (NOTA 17) se corrobora los egresos de Naranja por uso y mantenimiento de sus instalaciones físicas, equivalente a las 144 sucursales con las que la empresa contaba hasta ese momento (Fuente: Canvas, Tarjeta Naranja ubicación de la empresa, 2020). Para mantener la coherencia y factibilidad de los datos se calculara con estos valores el equivalente al día de hoy, siendo mes 6 del año 2022, haciendo alusión a los valores inflacionarios y aumento de alquileres de publico conocimiento.

ANEXO 10:**NOTA 7 – INGRESOS POR SERVICIOS**

	30.09.2020	30.09.2019
	En miles de pesos	
Comisión por mantenimiento de cuenta	6.727.013	7.175.173
Aranceles	3.406.048	3.865.290
Ingresos cartera de terceros administrada	55.390	71.659
Comisión por renovación	1.086.467	1.021.077
Otros ingresos por servicios	2.544.311	3.340.870
Total	13.819.229	15.474.069

NOTA 8 – EGRESOS DIRECTOS POR SERVICIOS

	30.09.2020	30.09.2019
	En miles de pesos	
Impresiones y gastos de distribución	(325.241)	(424.216)
Gastos por servicios call center	(617.305)	(287.586)
Aperturas	(105.820)	(101.447)
Promociones especiales	(126.308)	(72.581)
Otros egresos por servicios	(573.299)	(602.219)
Gastos por canal de venta telefónica	(115.515)	(234.381)
Total	(1.863.488)	(1.722.430)

NOTA 9 – INGRESOS POR FINANCIACIÓN

	30.09.2020	30.09.2019
	En miles de pesos	
Intereses comercios amigos	4.110.241	5.069.701
Intereses financiación tarjetas de crédito	6.851.451	9.488.010
Intereses préstamos personales	1.139.542	1.101.910
Intereses compensatorios	1.518.525	2.640.075
Intereses punitivos	746.933	1.296.430
Ingresos juicios	8.425	19.732
Diferencia de cambio	224.998	28.833
Total	14.600.115	19.644.691

Fuente: Balance financiero Naranja, 2020.

En el apartado anterior (NOTA 7) se puede apreciar que los egresos por servicios como **call center** , **canal de ventas telefónicas** y otros canales de atención al cliente a distancia, se encuentran separados de los egresos que respectan al plan de acción número 3, donde solo se tomarán los valores anteriormente mencionados en el apartado NOTA 17.

ANEXO 11:

Tarjeta Naranja S.A.

Número de Inscripción en el Registro Público de Comercio: N° 1363 F° 5857 T° 24/95

Estado de Resultados

Por los ejercicios finalizados el 31 de diciembre de 2021 y 2020

Cifras expresadas en moneda homogénea en miles de pesos

	Notas	31.12.2021	31.12.2020
		En miles de pesos	
Ingresos por servicios	6	33.360.452	31.257.970
Egresos directos por servicios	7	(7.477.450)	(7.603.961)
Ingresos netos por servicios		25.883.002	23.654.009
Ingresos por financiación	8	52.682.186	33.932.644
Egresos por financiación	9	(13.659.411)	(7.668.987)
Ingresos netos por financiación		39.022.775	26.263.657
Resultado neto por inversiones transitorias	10	336.488	3.674.004
Total de ingresos operativos		65.242.265	53.591.670
Cargos por incobrabilidad	11	(7.932.904)	(7.651.042)
Total de ingresos operativos netos del cargo por incobrabilidad		57.309.361	45.940.628
Gastos de personal	12	(11.526.109)	(11.601.632)
Impuestos y tasas	13	(10.252.580)	(7.939.550)
Gastos de publicidad	14	(850.435)	(917.494)
Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles	15	(3.145.563)	(2.730.888)
Otros egresos operativos	16	(5.344.988)	(6.975.356)
Total egresos operativos		(31.119.675)	(30.164.920)
Resultado neto antes de inversiones en asociadas y otras sociedades		26.189.686	15.775.708
Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades	17	(52.628)	(39.838)
Resultado por exposición al cambio del poder adquisitivo de la moneda		(11.962.464)	(7.775.586)
Resultado antes del impuesto a las ganancias		14.174.594	7.960.284
Impuesto a las ganancias	18	(5.054.028)	(2.955.087)
Resultado neto del ejercicio		9.120.566	5.005.197
Resultado por acción			
Utilidad básica y diluida por acción		3.230	1.772

Los datos remarcados en el balance 2021 Naranja serán utilizados para la realización de flujo de caja 2022/2023.

ANEXO 12:

Se adjuntan datos y tablas de calculo las cuales fueron utilizadas para el desarrollo de la proyeccion financiera de las propuestas. Todos los valores reflejados son en pesos (\$).

Total ingresos operativos netos:	Obtenido de balances Naranja 2020/2021 y modificados según tasa inflacionaria anual
Ingresos Plan de accion 1:	Obtenidos de ingresos equivalentes a 200.000 nuevos seguidores que generan un ingreso minimo de \$100 x mes promedio (costo de mantenimiento de cuenta). Solo transcurren 6 meses del 2022. Lo mismo para el periodo 2023.
Ingresos Plan de accion 2:	50.000 traspaso naranja equivalente a \$50.000 c/u, promedio de cliente moroso para una entidad financiera, obtenido por el 50% del total (es la tasa mas baja en el mercado actual). Retorno del 25% proyectado para el 2022 debido a los tiempos de implementacion.

			Diferencia de Utilidad Neta	%
Utilidad neta sin planes de accion 2022	ingresos 22-egresos22-inflacion	\$ 35.537.196.555		
Utilidad neta con planes de accion 2022	ingresos 22-egresos22-inflacion	\$ 35.115.890.116	-\$ 421.306.439	-1,19
Utilidad neta sin planes de accion 2023	ingresos 23-egresos23-inflacion	\$ 53.305.794.832		
Utilidad neta con planes de accion 2023	ingresos 23-egresos23-inflacion	\$ 55.624.831.989	\$ 2.319.037.157	4,35

Tabla 9. Fuente: Elaboracion propia (2022).

EGRESOS			
Plan de Acción 1	2021	2022	2023
Detalle de recursos			
Publicidades instagram		\$ 2.661.120	\$ 7.983.360
Total	0	\$ 2.661.120	\$ 7.983.360
Plan de Acción 2			
Detalle de recursos			
Articulos de oficina	0	\$ 2.154.520	\$ -
Inversion compra de deuda	0	\$ 1.925.000.000	\$ -
Nuevo personal, sueldos	0	\$ 14.630.000	\$ 43.890.000
Total	0	\$ 1.941.784.520	\$ 43.890.000
Plan de Acción 3			
Detalle de recursos			
Desmantelamiento de unidades	0	\$ 6.930.000	\$ -
	0	\$ -	\$ -
	0	\$ -	\$ -
Total	0	\$ 6.930.000	\$ -

Tabla 10. Fuente: Elaboracion propia (2022).

Publicidades Instagram	
\$	288.000
\$	3.456.000
Costos Inversion en Proyecto Traspaso	
\$	1.687.000.000
\$	1.250.000.000
\$	19.000.000

Tabla 11. Fuente: Elaboracion propia (2022).

Publicidades Instagram									
\$	288.000	Instagram x mes							
\$	3.456.000	Instagram x año							
Costos Inversion en Proyecto Traspaso									
\$	1.687.000.000	retorno de capital 75% para 2023.							
\$	1.250.000.000	inversion para compra de deuda, para el 2022 solo el 25% de adquiere , el otro 75% durante 2023.							
\$	19.000.000	nuevos sueldos							

PLAN DE ACCION 2		
NUEVO STAFF	Cantidad	Sueldo x año
Jefe de area	1	\$ 4.000.000
Personal Legal	1	\$ 2.000.000
Personal fraude	1	\$ 2.000.000
Personal cobros	2	\$ 3.500.000
Analista de datos	2	\$ 4.000.000
Negociador	2	\$ 3.500.000
TOTAL		\$ 19.000.000

PLAN DE ACCION 2		
ARTICULOS DE OFICINA	Cantidad	Precio
Pc	9	\$ 744.561
Silla	9	\$ 244.368
Escritorio	9	\$ 224.910
Maquina de café	1	\$ 185.200
TOTAL		\$ 1.399.039

PLAN DE ACCION 3		
ANALISIS DE COSTOS DE SUCURSALES	cantidad	costos anuales
	Sucursales año 2020	144
Sucursales año 2020	1	\$ 32.499.194
Sucursales año 2021	238	\$ 11.292.820.086
Sucursales año 2021	1	\$ 47.448.824
Sucursales año 2022	238	\$ 17.390.942.932
Sucursales año 2022	1	\$ 73.071.189
	Costos ahorrados	% de egresos
DESMANTELAMIENTO DE 10 SUCURSALES	\$ 730.711.888	4,00%

Tabla 12. Fuente: Elaboracion propia (2022).

