

# UNIVERSIDAD SIGLO 21



## **Proyecto para aumentar rentabilidad en la entidad Tarjeta Naranja S.A.**

Cofanelli, Dana Belen.

Legajo: VADM18623.

Fecha de entrega: 26/06/2022.

Lic. en Administración.

Módulo 4: Documento Final.

Profesora Virtual: Vittar, Carlos.

Entrega N° 4.

## **Resumen**

A continuación, el presente trabajo final de grado en el marco de la carrera de la Lic. en Administración de la Universidad Siglo 21; se realizará un reporte sobre la entidad Tarjeta Naranja utilizando diversas herramientas de análisis estratégicos, que permite conformar un diagnóstico preciso de la misma en su macro y micro entorno, para poder identificar su problema y establecer la estrategia de negocio adecuada a través de una planificación estratégica. Esta propuesta se basa en establecer un aumento de la rentabilidad a través de la incorporación de clientes no bancarizados, potenciando las diferentes áreas seleccionadas con objetivos específicos, luego se planea para su correcta ejecución y al finalizar, se evalúa financieramente si el mismo es viable.

Palabras claves: planificación estratégica, rentabilidad, clientes, estrategia, empresa.

## **Abstract**

Next, the present final degree project in the framework of the career of the Bachelor of Administration of the Siglo 21 University; A report will be made on the Tarjeta Naranja entity using various strategic analysis tools, which allows for a precise diagnosis of it in its macro and micro environment, in order to identify its problem and establish the appropriate business strategy through strategic planning. This proposal is based on establishing an increase in profitability through the incorporation of unbanked clients, promoting the different areas selected with specific objectives, then it is planned for its correct execution and at the end, it is financially evaluated if it is viable.

Keywords: strategic planning, profitability, customers, strategy, company.

## Índice de contenido

Introducción .....	1
Análisis de situación .....	3
<i>Análisis Macroentorno</i> .....	3
<i>Conclusión P.E.S.T.E.L</i> .....	6
<i>Análisis Microentorno:</i> .....	6
<i>Cinco fuerzas de Porter.</i> .....	6
<i>Poder de negociación de los clientes:</i> .....	6
<i>Poder de negociación de los proveedores:</i> .....	7
<i>Amenaza de nuevos competidores:</i> .....	7
<i>Conclusión 5 fuerzas de Porter</i> .....	8
Análisis interno .....	8
<i>Cadena de Valor:</i> .....	8
<i>Conclusión Cadena de Valor</i> .....	11
<i>Matriz FODA:</i> .....	12
<i>Conclusión FODA</i> .....	13
<i>Matriz BCG:</i> .....	13
Marco Teórico .....	15
Diagnóstico y discusión .....	18
Propuesta .....	20
<i>Objetivo general:</i> .....	20
<i>Objetivos específicos:</i> .....	20
<i>Alcance.</i> .....	21
<i>Plan de acción 1: reducción de la mora.</i> .....	21
<i>Plan de acción 2: aumento de clientes no bancarizados.</i> .....	23
<i>Plan de acción 3: aumento de transacciones con tarjetas de crédito.</i> .....	25
Conclusiones y recomendaciones .....	31
Bibliografía .....	32
Anexo 1 .....	36

## Índice de tabla

Tabla 1 - Plan de acción 1. ....	22
Tabla 2 - Presupuesto plan de acción 2. ....	23
Tabla 3 - Plan de acción 2. ....	24
Tabla 4 - Presupuesto plan de acción 2. ....	24
Tabla 5 - Plan de acción 3. ....	25
Tabla 6 - Presupuesto plan de acción 3. ....	26
Tabla 7 - Plan de acción 4. ....	27
Tabla 8 - Presupuesto plan de acción 4. ....	27
Tabla 9 - Diagrama de Gantt. ....	28
Tabla 10 - Flujo de caja. ....	28
Tabla 11 - VAN Y TIR. ....	29
Tabla 12 - ROI. ....	29
Tabla 13 - Rentabilidad. ....	29
Tabla 14 - Flujo de caja 12 meses. ....	29

## **Introducción**

El siguiente informe, es un Trabajo Final de Grado, de la Licenciatura de Administración, donde se analiza a Tarjeta Naranja S.A. para aumentar la rentabilidad a través de una planificación estratégica, creando una estrategia de crecimiento para tomar mayor participación en el mercado con publicidad, consecuentemente captar a clientes no bancarizados, fidelizarlos y, en consecuencia, aumentar las ventas.

El objetivo del mismo es aumentar la rentabilidad para poder captar nuevos clientes que no están bancarizados.

Analizada la empresa, teniendo en cuenta su contexto y retomando el objetivo; se detectan debilidades que impiden su libre crecimiento como su gran cantidad de clientes morosos, imagen negativa en las redes sociales y falta de un manual de procedimientos en el área de marketing, generando el descenso de rentabilidad y participación en el mercado.

Tarjeta Naranja S.A. es una entidad líder del mercado crediticio, nacida en Córdoba Capital, ubicada en la calle Sucre 152. Comienza en el año 1969, liderada por David Ruda y Gerardo Asrin; quienes fundaron una casa de deportes, “Salto 96”, donde comienzan a brindar créditos a sus clientes (Naranja, 2019).

La visión se expande hacia el mercado financiero, por consecuencia, en el año 1985 incorporan una tarjeta, en su momento llamada, “La Naranja”.

En 1995 la marca se expande, Banco Galicia ingresa como accionista y comienzan a expandirse a lo largo y ancho de su país, ofreciendo una amplia oferta de planes y beneficios.

Visa se hace presente en este gran proyecto (1998/2005) y la entidad se ubica en todo el mundo. Así fue como su crecimiento se acelera, llegando también a formar parte de este proyecto, Mastercard y American Express.

Naranja evoluciona con nueva identidad, en 2017, con objetivo de hacer crecer su portfolio de clientes con innovación, comunicación y transformación digital.

En el año 2019, llegaron a formar un ecosistema de productos y servicios interconectados gracias a la consolidación del negocio digital, avanzando con sustentabilidad económica, ambiental y social. Se inauguraron las primeras sucursales del futuro que combinan la interacción digital y personal en un entorno innovador; también se celebró el lanzamiento de Naranja X: la fintech, dando paso al futuro de los nuevos negocios digitales.

En la actualidad, la empresa está con permanente progreso, amplió su cartera de productos como, por ejemplo: brindan seguros y servicios de mantenimiento en plataformas (HBO GO Y MOVIECLUB). Es la principal líder y emisora de tarjetas de créditos en Argentina, contando con 7,8 millones de plásticos emitidos, 238 sucursales y 4.605.250 clientes; para que estos números continúen creciendo, buscan progreso continuamente dentro de las evoluciones de la era digital implementando herramientas tecnológicas que simplifiquen sus costos, y así aumentar su portfolio de productos y servicios y mejorar la experiencia con el cliente (Naranja, 2019).

En el primer antecedente se presenta a Mercado Libre, quien usó su plan estratégico para convertirse en la fintech más grande de toda la región y expandirse en todas sus unidades de negocios aprovechando el confinamiento, donde potenció sus estrategias por el aumento abusivo del uso de plataformas digitales. Logró posicionarse como la empresa tecnológica más grande de Latinoamérica, ubicándose en el top 10 de los *ecommerce* más importantes del mundo. Duplicó sus ingresos del año 2019 en un 148,5% logrando una facturación exitosa de \$1,115 millones; de esta forma consolidó su valor de mercado de más de u\$s 60,000 millones y sus títulos en los mercados acumulan un alza del 121,9% (iProUp, 2020).

Como segundo antecedente se presenta a la entidad bancaria BBVA quien demuestra lo esencial que es realizar planificaciones, este banco la realiza cada tres meses para reevaluar la distribución estratégica de recursos y para poder adaptarse a los cambios demostrando flexibilidad. Por ejemplo: los clientes demandan propuestas digitales que sean ágiles y seguras a la hora de tomar contacto con las transacciones financieras lo que esto obliga a la entidad a adaptarse a las innovaciones tecnológicas para poder retener a ese potencial consumidor (BBVA, 2022).

## **Análisis de situación**

### *Análisis Macroentorno:*

Es necesario conocer el entorno donde actúa Naranja para detectar como influyen los factores en los clientes; se detectan debilidades que impiden su libre crecimiento como su gran cantidad de clientes morosos, imagen negativa en las redes sociales y falta de un manual de procedimientos en el área de Marketing, generando el descenso de rentabilidad y participación en el mercado. Al analizar podremos establecer eficientemente cómo lograr mayor participación en el mercado y aumentar rentabilidad de las ventas para poder alcanzar a los clientes no bancarizados y fidelizarlos.

### *P.E.S.T.E.L.*

#### ✓ Factores económicos:

El escenario de Argentina durante años, fue y es de incertidumbre, no hay economía estable (ver Anexo 1); por lo que a comienzos del corriente año se preveía una inflación entre el 34% y 48% anual, y ante análisis de consultoras y fondos de inversión, a través de un relevamiento del Banco Central, actualmente superó una inflación del 60% o 65% anual; consecuentemente paraliza la economía y aumenta la línea de pobreza que se ubica por debajo del 47% de la población, los riesgos de los programas económicos son altos y los efectos secundarios de la guerra de Rusia contra Ucrania comienzan a materializarse y desestabilizar la economía mundial (Infobae 2022).

El desempleo se redujo un 7%, el nivel más bajo desde el año 2016 y la tasa de desempleo, el trimestre pasado, alcanzó un máximo histórico del 43,6% de la población (INDEC 2022).

Con estos datos se llega a la conclusión que el consumo se reduce, creando “compras inteligentes”, tratando de buscar los productos que satisfagan la relación de cubrir la necesidad, que sea de calidad y que sus costos sean bajos.

#### ✓ Factores políticos:

Con respecto a lo comentado en el párrafo anterior el Banco Central de la República Argentina (BCRA), aumentó la tasa de referencia 200 puntos básicos,

ubicándose en la tercera suba de intereses; se realiza a través de las Letras de Liquidez (Leliq) y se transmite a los consumos de tarjeta de créditos para quienes efectúen el pago mínimo y soliciten préstamos; las Leliq pasaron de 42,5% a un aumento de 44,5% provocando una Tasa Efectiva Anual (TEA) de 54,8% (Infobae 2022).

El gobierno se encuentra en negociación con el Fondo Monetario Internacional (FMI), queriendo, el gobierno, equilibrar las metas y el FMI, las políticas. La mayor preocupación para el FMI es la inflación en Argentina por lo que se está discutiendo sobre recortar los presupuestos de subvenciones a la luz y el gas si no se cumplen con los objetivos acordados, si se debe depreciar menos el peso oficial y si subir más la tasa de interés.

El gobierno quiere que el FMI apruebe el uso de fondos extras para generar menor impacto en la inflación y que sea menos la exigencia en cuanto a la meta de ajuste del déficit fiscal, porque visualizan que el objetivo del cuarto trimestre es difícil de cumplir, siendo este un acumulo menor de \$566.800 millones en medio año de déficit fiscal. En el tercer trimestre se cumplió con los propuesto, logrando un déficit fiscal de \$192.735 millones siendo el objetivo \$222.300 millones (elDiarioAR, 2022).

✓ Factores sociales:

Es totalmente evidente que la pandemia logró un notorio cambio; hoy existe una sociedad que prioriza salud, bienestar y medioambiente con compras más sostenibles. Por estas razones y más allá de la comodidad, han aumentado las compras online (cace 2021) siendo el principal medio de pago las tarjetas de crédito, obligando a las empresas flexibilizarse ante la tecnología, por ejemplo: adoptando mejoras en sus páginas web para lograr una experiencia eficiente en la compra del cliente.

El clima político que interpreta la sociedad es de lo más tóxico; la suba de los precios de los productos básicos y el aumento de la inflación, crean consecuencias de que la sociedad salga a manifestar por la supervivencia de sus empleos y el no poder llegar a fin de mes tranquilos.

✓ Factores tecnológicos:

El avance de la tecnología es inminente, atravesó todas las industrias creando comodidades para el consumidor y mejorando su experiencia; la tecnología brinda



herramientas que permite eficacia, transparencia y mayor productividad en los procesos de las entidades.

El avance de la inclusión financiera a través de plataformas digitales en conjunto con los avances de la tecnología, puso en evidencia la expansión de la digitalización como principal punto para acelerar el crecimiento económico. El principal factor que generó esta aceleración fue la pandemia, logrando un incremento del 60% en el tráfico de datos móviles y 47% en las redes fijas. En el año 2020, la facturación del comercio electrónico creció un 124% y alcanzó los 120 millones de compradores (INFOBAE, 2022).

✓ Factores ecológicos:

La sostenibilidad dentro de las entidades financieras debe ser considerada como prioridad, más allá que las mismas sostienen una contaminación reducida.

Se destaca el Protocolo de Finanzas Sostenibles que incluyen 20 bancos argentinos. Trata de un acuerdo internacional voluntario para la financiación de negocios a través de diferentes impactos: ambiental, social y económico. Se laboran cuatro puntos principales, entre ellos la creación de productos y servicios financieros para poder financiar diferentes proyectos sostenibles y promoción de una cultura amigable con el ambiente a través de la elaboración de políticas sustentables (Economía Sustentable, 2020).

✓ Factores legales:

A través del aumento de compras vía internet, las empresas digitalizadas debieron optar por la ciberseguridad para la protección computacional; se convierte en un pilar esencial para darle seguridad al cliente al realizar sus compras y brindar datos de sus tarjetas o datos personales.

Por otro lado, la Ley 21.526 rige un marco solvente y competitivo para el desenvolvimiento de las entidades, entre ellas las compañías financieras; en el cap. V, Art. 24 se detallan lo que las mismas pueden ejercer (ver ampliación en Anexo 2). El Banco Central de la República Argentina es quien está a cargo de lograr el cumplimiento de esta Ley.

También el Banco Central de la República Argentina considera a aquellas entidades, no alcanzadas por la Ley de Entidades Financieras, que brindan créditos al

público en general sin ser bancos, como *proveedores no financieros de crédito*. Quienes deberán cumplir con: el “Régimen Informativo Contable Mensual” en las secciones transparencia y reclamos; tener un informe de cumplimiento labrado por profesionales matriculados y, por último, deben cumplimentar lo previsto en el artículo 4 de la Ley 25.326 con la responsabilidad de la veracidad de los datos que se entregan (BCRA, 2021).

#### *Conclusión P.E.S.T.E.L*

Luego de lo analizado se concluye que, el estado económico actual de Argentina dificulta avanzar en el crecimiento dentro de cualquier empresa; gran parte de la población está por debajo de la línea de pobreza y la inflación es incalculable, no es estable en el corto plazo. Los aumentos en las tasas del financiamiento en las tarjetas de créditos han disminuido el movimiento del consumo de los clientes, optan por no consumir y no acumular deudas así no es mayor el interés que abonan en el total a pagar, debido a esta razón Naranja cuenta con clientes morosos. Más allá de esta situación, hoy los servicios digitales avanzados que ofrece Naranja, la favorecen por la razón de que los hábitos de los consumidores se han modificado y prefieren seleccionar, en los mismos, sus compras seguras y eficientes cumpliendo con el objetivo de contribuir al medio ambiente no generando residuos.

#### *Análisis Microentorno:*

##### *Cinco fuerzas de Porter: industria financiera.*

##### ✓ *Poder de negociación de los clientes:*

El poder de negociación del cliente (encontramos dos tipos: personas físicas y comercios amigos) presenta una barrera alta por la gran oferta de productos que existen en esta industria, pueden elegir entre la mejor cotización de seguros, la tasa de interés sobre financiamientos más conveniente según sus necesidades, el acceso a las plataformas e información donde prefieren eficiencia. Estos tienden a exigir el descenso de precios/comisiones, mejor servicio post-venta y alta calidad.

Aún existe un sector que no está bancarizado debido a: falta de confianza en los bancos, los costos de sostener una cuenta bancaria y atención ineficiente en las sucursales de los mismos, es por esto que adoptan un rol importante de negociación de acuerdo a sus necesidades y preferencias.

✓ *Poder de negociación de los proveedores:*

Dentro de los proveedores de entidades financieras tienen un poder de negociación bajo, por la razón que deben cumplir con los requisitos que las mismas solicitan, principalmente deben adaptarse a lo que el cliente solicita y, además, ser sustentables.

En este tipo de industria existe un mercado fragmentado donde hay varios competidores que ofrecen los mismo productos o productos sustitutos y a su vez también existen muchos demandantes, provocando una disminución aún mayor del poder de negociación porque deben enfocarse en la calidad del producto y no cuentan con la capacidad de mejorar costos.

Sus cadenas de suministros cuentan con dos tipos de proveedores: de producción, son quienes ofrecen insumos para el core de la compañía como la electricidad y de soporte, que son los esenciales para el funcionamiento de la empresa como ser los profesionales necesarios para cada área de la entidad, también provén los plásticos, mano de obra o insumos.

✓ *Amenaza de nuevos competidores:*

Las barreras de nuevos ingresantes son elevadas por su inversión en recursos financieros para lograr una ventaja competitiva; las compañías *fintech*, utilizan grandes avances tecnológicos eficientes para poder brindar una plataforma de suma seguridad. Además, estas empresas operan en gran volumen sosteniendo menores costos pudiendo exigir mejores condiciones a los proveedores; esto genera una desventaja de costos para los nuevos ingresantes.

También las entidades ya establecidas cuentan con beneficios por parte de la demanda, ya que por más que haya otros nuevos competidores prefieren adquirir el producto y/o servicio de siempre.

✓ *Amenaza de productos sustitutos:*

La llegada de nuevos productos es inevitable, no sólo puede ser por la creación de un sustituto sino por el mejoramiento del que ya existe realizando una mejora superadora a la necesidad por cubrir, como es la llegada de los pagos por medio de los QR y/o billeteras virtuales sin dejar huellas de carbono, también lo son las aplicaciones como Paypal, una entidad utilizada a nivel mundial para realizar transacciones o ahorros

en diferentes monedas o también el crecimiento de las inversiones como en criptomonedas.

La amenaza es alta ya que limitan el mejoramiento de los precios en contra de las entidades, creando un sufrimiento en la rentabilidad del sector.

*Rivalidad entre los competidores:*

Esta rivalidad es notoriamente elevada por las grandes cantidades de ofertas similares que existen en el mercado; son competidores del mismo tamaño, por lo que sostienen poder limitado; se dedican al mismo segmento de clientes cubriendo las mismas necesidades.

Todos sostienen como objetivo captar al cliente y fidelizarlo con algunas pocas ventajas competitivas como lo son las tasas de financiamiento o algún beneficio exclusivo.

*Conclusión 5 fuerzas de Porter*

Una vez analizado se procede a concluir que los nuevos ingresantes al mercado, introducen poder aumentando el deseo de participar y consolidar más la posición de Tarjeta Naranja. Esto genera el cumplimiento de ciertos requisitos de capital para lograr la inversión necesaria y poder diferenciarse de la competencia e impulsar los cambios o innovaciones necesarias, y así detener el ingreso de nuevos competidores y aumentar la rentabilidad.

*Análisis interno*

*Cadena de Valor:*

✓ *Actividades primarias:*

▪ *Logística interna:*

La logística interna en Tarjeta Naranja se basa en un sistema información donde priorizan la retroalimentación de la experiencia del cliente y su ambiente de trabajo.

La selección de los proveedores toma un papel importante, deben cumplir ciertos requisitos que determinan cómo brindarle el servicio y/o producto más adecuado al cliente para cumplir con sus expectativas y mejorar cada experiencia.

▪ *Operaciones:*

Las operaciones de Tarjeta Naranja se retroalimentan continuamente, producto de la experiencia de los clientes a través de metodologías simples y ágiles con innovaciones digitales.

La atención al consumidor es asesorada por las innovaciones tecnológicas (app o las nuevas sucursales del futuro) o los trabajadores, donde ofrecen diferentes servicios relacionados al sistema financiero (créditos, el otorgamiento de plásticos, la creación de cuenta, asesoramientos en inconvenientes tecnológicos referido al sistema de la entidad, entre otros).

- *Logística externa:*

Tarjeta Naranja entrega sus servicios y productos de manera rápida y simple con la menor huella de carbono posible.

El cliente comienza abriendo su cuenta, luego obtiene la tarjeta, tarda en llegar al consumidor de 5 a 6 días hábiles si la solicita personalmente y de 12 a 16 días si la solicita desde su domicilio.

Los resúmenes de cuentas son entregados a través de la misma aplicación de Tarjeta Naranja, siendo fácil de visualizar.

- *Marketing y ventas:*

Este punto de la Cadena de Valor, se debe perfeccionar, desde sus comienzos, presentaba informalidad y escasa organización. A medida que avanza el tiempo y la tecnología adoptan nuevas estrategias para captar aún más al consumidor ideal, como fue la creación de las nuevas sucursales brindando atención más personalizada y solución inmediata. Además, deben mantener su posicionamiento de liderazgo dentro del mercado de plásticos mejorando la calidad de experiencia de cada consumidor que se acerca a Tarjeta Naranja.

También para captar cada vez más a clientes, utilizan una herramienta llama *cross-selling*, para poder aumentar las ventas de productos como HBO Go, recarga de celulares, entre otros.

- *Servicios post venta:*

La experiencia comienza tras una atención personalizada para cada usuario, desde la entrega de un caramelo a la entrada de sus sucursales hasta el trato por su nombre y

apellido; escuchan su voz con una solución personalizada, obteniendo como resultado principal su lealtad y satisfacción.

Su servicio fue reconocido dos años consecutivos por la Consultora WOW Customer Experiencie, en el 1° puesto de la creación de experiencia de clientes.

✓ *Actividades secundarias:*

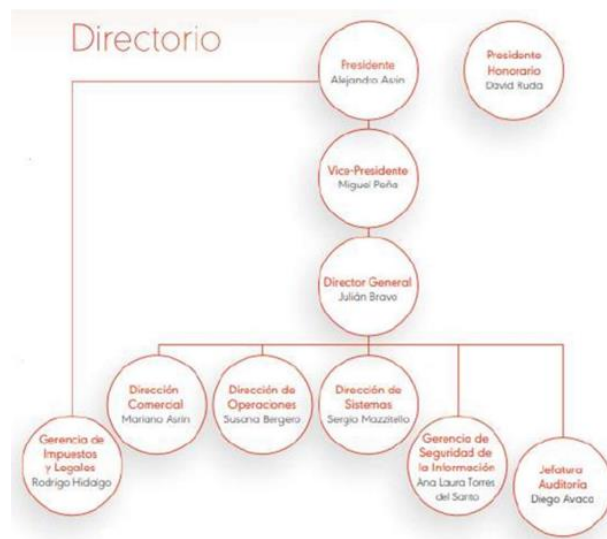
▪ *Infraestructura de la empresa:*

Actualmente Naranja cuenta con 202 sucursales, 154 de ellas son sucursales, 22 mini unidades de negocios, 20 receptorías, 4 mini locales en paseos comerciales y 2 locales para atención virtual (Naranja, 2019).

Se hace presente en ciudades de entre 20 y 50 mil habitantes; para poder estar cerca de la gente se encuentran disponibles online las 24 horas y presencial en sus 238 sucursales.

El directorio aprueba, gestiona e implementa las estrategias, dando sus seguimientos correspondientes para evitar o anticiparse a ciertos riesgos; también están a cargo de la misión, visión, propósito y administración de la entidad. En 2019 aprueban la *Gerencia de Copliance* para lograr un marco concreto de relación con los escenarios de interés y responsabilidades ligadas en la Ley 27401 (2018) (Naranja, 2019).

A continuación se presenta su organigrama para dar a conocer cada área:



Fuente: Naranja, 2018

▪ *Gestión de RRHH:*

Su equipo de trabajo está compuesto por personas con perfiles disruptivos, flexibles, tolerantes al cambio, visión exponencial, alto rendimiento, interdisciplinario, responsables, liderazgo y entre otras aptitudes, que ayudan a una correcta comunicación y unión entre todo el capital humano. Brindan vital importancia al clima laboral donde puedan expresarse y ser auténticos. También cada tres meses realizan encuestas para saber cómo se encuentran los trabajadores.

Ser trabajador de esta entidad tiene sus beneficios como: reconocimientos, festejos, días libre, descuentos, ayuda financiera, protección de salud personal y familiar y educación.

Tarjeta Naranja logró el segundo puesto en el ranking internacional Great Place To Work, que evalúan los ambientes laborales. Lo logró gracias a su sistema de gestión de recursos humanos.

- *Desarrollo tecnológico:*

Cuentan con diseños recientes de sucursales del futuro; fueron creadas para mejorar la experiencia del cliente, siendo simple, intuitivo y facilitador. Brindan atención personalizada en el primer contacto a través de diferentes herramientas digitales. Además, cuentan con una app y Naranja X para poder brindarle a los clientes, los productos/servicios.

- *Aprovisionamiento:*

Es la primera actividad del eslabón. Naranja cuenta con una política clara sobre la búsqueda y selección de los proveedores, a través de registros y clasificación, elaborando informes de riesgo y auditorías presenciales, teniendo en cuenta la criterios económicos y sociales, prevención de riesgos laborales, gestión medioambiental y respeto a los derechos humanos. Se destaca que seleccionan a proveedores argentinos.

Cuentan con 4250 proveedores activos, siendo mayormente PyMes, con perfil de producción que abastecen servicios e insumos; y de soporte para la operatoria de la empresa.

### *Conclusión Cadena de Valor*

Una vez ya analizada al detalle la cadena de valor, se llegó a la conclusión que el excelente ambiente de trabajo aporta al correcto funcionamiento de la entidad, pudiendo así impulsar nuevas estrategias y mejorando las que ya están; y así poder mejorar cada

vez más la calidad de experiencia al consumidor cuando se acerque a sus sucursales o por los medios digitales.

Además, se destacan otros eslabones para aportar aún mayor valor como lo es el servicio post venta y las innovaciones tecnológicas, donde a través de la retroalimentación de la experiencia del cliente buscan mejorar lo ofrecido para sintetizar cada operación que se realice siendo ágil y de fácil uso.

*Matriz FODA:*

✓ Fortalezas:

- Es la Tarjeta líder del mercado, mundialmente conocida.
- Su unión con Visa, les presenta oportunidades hacia nuevos mercados y mayor alcance de consumidores.
- Excelente clima laboral, donde los valores están fuertemente aplicados sosteniendo una cultura de trabajo totalmente flexible.
- Sostienen innovaciones tecnológicas para poder avanzar y ofrecer la mejor experiencia al cliente.

✓ Oportunidades:

- El apoyo de las entidades bancarias les generó mejores tasas de interés y mayores fuentes de financiamiento.
- Durante la pandemia aumentó el consumo de las aplicaciones para abonar, lo que favoreció a Tarjeta Naranja para poder crecer en cuanto a su Tarjeta.
- Aumento de las preferencias de los clientes de realizar diferentes transacciones con tarjetas por su comodidad y eficiencia.

✓ Debilidades:

- Informalidad en las áreas de toda la organización.
- Escasa publicidad para poder captar a los consumidores no bancarizados.
- Escasa identificación de productos que generan baja participación en el mercado y disminución de rentabilidad.
- Toma de decisiones centralizadas generando demoras en la acción.

✓ Amenazas:



- La inestabilidad de la inflación genera un escenario de inestabilidad en cuanto a las estrategias aplicadas para poder penetrar aún más el mercado.
- En la actualidad las disposiciones del gobierno sobre el aumento de las tasas de financiamiento, genera que el uso de las Tarjetas o el solicitar un Préstamo sea con menor frecuencia.
- Los grandes crecimientos de las competencias y el ofrecimiento de los mismos productos y servicios generan que sea más difícil llegar a captar el consumidor ideal. Al igual que los productos sustitutos.
- Nuevos desarrolladores de tecnologías que permiten fácil acceso al mercado.
- Control de medidas impositivas por parte del Estado.
- Aumento de clientes morosos.

#### *Conclusión FODA*

Una vez analizado, se procede a comunicar que Tarjeta Naranja tiene la capacidad de innovar en tecnologías para poder adaptarse al mundo tan cambiante, y así no perder participación en el mercado. Su cultura de trabajo está comprometida en proporcionar el mejor ambiente de trabajo para lograr disminuir el impacto de las debilidades.

Sin dudarlo el apoyo de las entidades bancarias fue un recurso necesario para ampliar las carteras de productos y servicios, logrando mejor consolidación en el mercado para competir fuertemente.

#### *Matriz BCG:*

✓ Interrogante: en este cuadrante se ubican a los servicios de Naranja como los seguros, asistencias y la tienda online; los mismos sostienen una participación débil en el mercado, donde hay que reevaluar las estrategias para que puedan evolucionar positivamente y aumentar los ingresos. Durante el año 2021 Naranja contaba con 1.35 millones de pólizas activas sobre autos, motos, hogar, bolsos y mascotas (iProUp, 2021).

✓ Estrella: ubicamos a Naranja X y Naranja Pos en Estrella por la razón de que son los productos que permitieron a Tarjeta Naranja ser líder en el mercado y conocida mundialmente. Generan una alta participación en el mercado y mayor liquidez.

Naranja X y Naranja Pos durante la temporada turística 2022 crecieron por la razón de que los turistas prefirieron quedarse en el país, esto generó un aumento del 27% en los comercios adheridos, obteniendo un 143% de facturación (iProUp, 2022).

✓ Vaca: por este lado se ubica a la Tarjeta de Crédito y los Préstamos Personales por ser productos ya consolidados en el mercado; son la primera fuente de ingreso de la entidad y los que menor inversión necesitan por su alta participación en el mercado. Durante el año 2021 se entregaron más de 682.000 préstamos equivalente a \$17.800 millones, donde más de 15.000 personas accedieron por primera vez a un crédito (iProUp, 2021); en cuanto a la Tarjeta de Crédito por lo comentado anteriormente en cuanto al turismo, las transacciones en cuotas aumentaron un 300% (iProUp, 2022).

✓ Perro: y por último se ubica en este cuadrante a las editoriales por su escasa participación en el mercado, no son recomendables tenerlos en circulación puesto que consumen los costos fijos. Además, sostienen quejas por el servicio ofrecido y sus consumos son casi nulos.

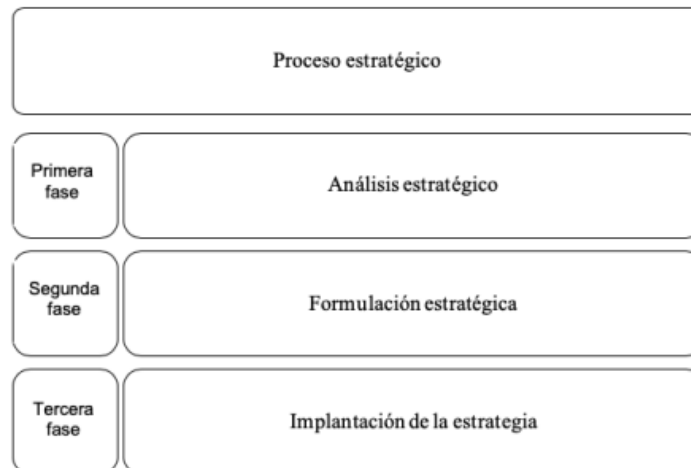
## Marco Teórico

En los próximos párrafos se explicará el contenido de respaldo (recaudando los fundamentos de diferentes autores), para mayor entendimiento sobre la planificación estratégica y su importancia relacionada a este trabajo; y el porqué de la estrategia competitiva a aplicar.

El plan estratégico es como ver una película desde el final; es una herramienta que define lo que se quiere ser y lograr en el futuro próximo, componiéndose de estrategias y decisiones, de un lapso de tiempo (mayormente a 3 años), permitiendo satisfacer expectativas de los stakeholders (Ancín, 2017).

Pulido y Cali (2017) en su artículo aportan a este concepto, que la planificación estratégica ayuda a las empresas posicionarse en su entorno conociendo sus fuerzas internas para contra atacar la competencia y ganar mercado. Esta herramienta es continua, ayuda a la gestión correcta de la organización observando los posibles escenarios futuros de los objetivos establecidos, anticipándose a errores y reduciendo la incertidumbre.

En la siguiente imagen se demuestran, los pasos a seguir según la adaptación de Aguilera Castro (2010, p. 90):



Fuente: Aguilera Castro (2015, p.90).

La primera etapa consta de un análisis profundo externo e interno, donde se detectan fortalezas y debilidades, teniendo en cuenta la influencia y expectativas de los stakeholders. Estos análisis se toman en cuenta para la elaboración de los planes de acción para poder

cumplimentar con los objetivos de la organización. La segunda etapa corresponde a la estrategia, donde se define cómo actuar para que la empresa sostenga flexibilidad ante cambios; surgen dos tipos de estrategias, las corporativas y genéricas. La tercera etapa es la implementación de la estrategia y cumplimiento de objetivos ya establecidos (Castro, 2010, p. 90 y 91).

Retomando las estrategias, es relevante citar a Porter, donde establece que una estrategia competitiva es relacionar a la empresa con su entorno, para esto se necesita analizar las cinco fuerzas de Porter (como ya se realizó en el presente trabajo) para, también, poder determinar la rentabilidad sobre el capital invertido. Realizando este análisis sobre la industria se conoce la posición de la empresa en la industria buscando consolidar la posición y se conocen las fortalezas para aprovechar las oportunidades del entorno (Porter, 2012).

Kotler y Keller (2012) aportan a estas razones, donde destacan la importancia de que la empresa coordine todas las actividades departamentales para tener éxito y llevar a cabo procesos de análisis de mercado, realización de oferta, integración de clientes, gestión de relación con los consumidores y la gestión de los pedidos. También es necesario realizar procesos de reingeniería con equipos multifuncionales para poder crear ventajas competitivas en los diferentes eslabones de la cadena de valor.

La perfecta estrategia competitiva contiene acciones ofensivas y defensivas para obtener una posición privilegiada frente a las cinco fuerzas competitivas (Porter, 2012).

Existen tres tipos de estrategias competitivas:

Existen tres estrategias genéricas: de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque en diferenciación o liderazgo de costos (Porter, 2012).

Enfoque en diferenciación, es la elegida como estrategia en este proyecto. Retomando el objetivo general: aumentar la rentabilidad para poder captar nuevos clientes que no están bancarizados; nos estamos dirigiendo a una segmentación de nicho; al enfocar en un segmento se obtienen utilidades mayores al promedio del entorno a través de una diferenciación (en este caso) y se conocen los puntos más vulnerables de la competencia (Porter, 2012).

Una de las principales habilidades para aplicar la estrategia elegida, es tener una reputación corporativa del liderazgo tecnológico y grandes capacidades de marketing; por lo que toma un gran papel la innovación tecnológica en Tarjeta Naranja (Porter, 2012).

A este concepto Best (2007) en su libro aporta que el acelerado crecimiento de las tecnologías de marketing ayuda a establecer relaciones interpersonales con los consumidores, logrando un mayor foco en las necesidades y preferencias de los clientes para así poder mejorar la satisfacción y el nivel de recompra de los mismos.

Para concluir, se destaca que la planificación es una herramienta necesaria para gestionar la organización y sostener todo bajo un mismo objetivo. También el establecimiento de una estrategia es esencial ya que es un camino para saber cómo actuar y poder anticiparse a errores. A raíz de las bibliografías consultadas se tomará en cuenta los aportes de Porter en relación a cómo seleccionar una estrategia y Best en cuanto a la importancia de la aplicación de innovaciones tecnológicas.

## **Diagnóstico y discusión**

Luego de llevar adelante un profundo análisis de la situación de Tarjeta Naranja en base a su entorno se detectaron los problemas y posibles mejoras, con el fin de lograr un aumento en sus utilidades para poder aumentar la cartera de clientes.

A través del análisis macro, Tarjeta Naranja debe aprovechar la gran fortaleza de estar perfectamente posicionada como líder frente a su competencia y aprovechando las oportunidades de crecimiento. Lograr este avance continuo ayuda a perfeccionar y adaptar las estrategias de marketing para llegar a cubrir de la forma más eficiente cada necesidad del potencial cliente; también ayuda a hacer un frente sólido a la mayor amenaza, la inestabilidad económica.

Se reconoce que dentro del área de marketing existen informalidades en donde se encuentran ineficiencias en las estrategias del mercado digital, dificultando la llegada al potencial consumidor; además no están pudiendo fidelizar a los clientes que ya forman parte de la cartera de clientes. La escasa publicidad para poder llegar a los clientes no bancarizados resulta difícil poder captarlos, por lo que se debe aprovechar la accesibilidad a las innovaciones tecnológicas para poder atraer los consumidores y así hacer crecer la cartera de clientes.

Incorporar mayor tecnología ayudará a mejorar los canales de comunicación con el cliente y así mejorar su satisfacción, pero también, ayuda a innovar las plataformas disponibles de Tarjeta Naranja para mayor captación de interés de que cada cliente incorpore a Tarjeta Naranja en su labor diario.

Otra de sus grandes fortalezas es la alianza con las entidades bancarias, esto generó una mejora de sus tasas de interés y mayores fuentes de financiamiento, es decir, que logró un aumento en la cartera de servicios a ofrecer para adaptarse a las situaciones económicas de cada consumidor y así cubrir más necesidades.

No menor, los clientes morosos se deben disminuir por la constante actualización de costos, esto genera pérdidas, por esto se recomienda captar nuevos clientes (enfoque en personas no bancarizadas) para lograr un aumento en la rentabilidad y así poder hacer frente

a los clientes morosos sin generar pérdidas, con lo que esto significa hoy en base a la situación económica del país.

A raíz de este diagnóstico se llegó a la conclusión que utilizar la planificación estratégica como herramienta de gestión es la mejor opción para poder encaminar y mejorar sus acciones en el mercado, tomando como fuente de energía sus fortalezas y oportunidades teniendo en cuenta su entorno macro. Una vez analizado se procede a establecer objetivos y formular un plan de acción para el logro del aumento de rentabilidad y la fidelización de clientes.

## Propuesta

### *Objetivo general:*

Aumentar la rentabilidad de Tarjeta Naranja un 20%, por la incorporación de un 40% de clientes no bancarizados para el año 2024.

A causa de la inflación, durante el primer semestre del año 2022, las transacciones con tarjeta de crédito y débito han aumentado al igual que la cantidad de consumidores que se integran a estas formas de pagos. Los consumos de las tarjetas de crédito aumentaron 1,50% y las tarjetas de débito 23,20%, reduciendo 63,21% las tarjetas prepagas y 4,7 puntos el uso de cajeros (ver Anexo 3) (Infobae, 2022).

### *Objetivos específicos:*

✓ Reducir un 30% de la mora para el año 2024 mediante una gestión de cobros y compromisos de pagos.

Este porcentaje se considera a través de las disposiciones de la Administración Federal de Ingresos Públicos en la Resolución General 5193/2022 donde se indica un control más riguroso para lograr el cumplimiento de las obligaciones tributarias, provocando conductas de responsabilidad de pagos de parte de los consumidores y generando menos morosidad (Ámbito, 2022).

✓ Aumentar la participación en el mercado en un 50% durante los años 2022, 2023 y 2024 a través de la técnica retargeting.

Según los datos de diciembre del año 2021 (datos más recientes), el 46,5% de personas opera con billeteras virtuales de las cuales el 91,5% sostiene una cuenta bancaria a su nombre. Debido al aumento del uso de estas formas de pago, plantear un 50% de aumento de clientes es realista ya que las personas evitan cada vez más transportar dinero físico (El Diario de la República, 2021).

✓ Aumentar las ventas con tarjeta de crédito en un 5% durante 18 meses a través de la incorporación de nuevos comercios amigos.



A raíz de la situación económica del país, las compras con tarjeta de crédito han aumentado un 57,1% en los últimos 12 meses siendo el medio de pago más utilizado, por esto se considera nuevas alianzas con comercios amigos. (A24, 2022).

✓ Aumentar el talento tecnológico de los empleados capacitando un 10% del capital humano especializado en el lapso del año 2022 hasta marzo 2023.

La importancia de la capacitación laboral en nuevas tecnologías reside en que permiten crear oportunidades para las empresas, generando minimización de costos, necesidad de actualizar los procesos para que sean productivos y eficientes y lograr flexibilidad ante cambios (Cofide, 2021). En el segundo semestre del 2021, según datos encontrados, cada empresa y/o PyME, mínimamente destina el 10% de sus capitales humanos a la formación IT para lograr ventajas competitivas (iProfesional, 2021).

#### *Alcance.*

Se considera que, para el alcance de esta planificación estratégica, sería ideal que Tarjeta Naranja pueda cumplir con su objetivo de aumentar la rentabilidad un 20% llegando a todo el territorio nacional.

El lapso de tiempo para el cumplimiento tanto del objetivo general como los objetivos específicos es partir del segundo semestre 2022 a enero 2024.

Los siguientes planes de acción alcanzan las áreas de marketing, comercialización, recursos humanos, administración y finanzas.

#### *Plan de acción 1: reducción de la mora.*

Al visualizar en la página oficial de Tarjeta Naranja que se puede modificar el límite de la tarjeta de crédito aumentando el ingreso sin ningún control que establezca la veracidad de los datos provoca que se le brinde al usuario un límite problemático, aumentando la morosidad. Esto se puede controlar a través de un software de gestión de morosidad donde se establecen variables para analizar correctamente los datos de cada usuario y así brindar un límite de crédito eficaz, además se gestionan los clientes morosos actuales con el objetivo de disminuirlos.

A través de la selección de un administrador dentro del capital humano de Tarjeta Naranja, se le brinda la responsabilidad de llevar este plan de acción a cabo. Comienza (durante junio 2022) a través de una investigación profunda de las políticas de la empresa para saber cuál dirección absorber referido a los clientes morosos y poder tomar una decisión justa y correcta en cuanto al diseño de los términos y condiciones de un software de gestión de morosidad; una vez que esto ya se haya analizado detalle por detalle, se comienza la búsqueda del mejor software del momento, teniendo en cuenta costo y calidad, se debe solicitar presupuestos durante julio 2022 (se requiere de tiempo en este punto por la baja respuesta de proveedores de software con esta característica, demoran entre 20 – 45 días hábiles en brindar una propuesta completa). En el mes de agosto se decide por cuál oferta es más viable y se comienza el diseño del mismo, en este punto es de vital importancia que el administrador esté en constante control ante la aplicación de los indicadores de cobranzas y gestión de morosos para evitar demoras ante algún error en el futuro cuando ya esté en funcionamiento, su puesta en marcha conlleva 20 días hábiles, por lo que en septiembre el responsable de ventas de la entidad avisa a los clientes por medio de un e-mail las nuevas normas ante cualquier morosidad y el funcionamiento de este software, una vez realizado esto se pone en funcionamiento el nuevo sistema. El administrador de ahora en más debe realizar controles mensuales al avance de la gestión de los clientes morosos para poder disminuir este porcentaje y lograr que la empresa comience a generar mayor rentabilidad. Se aclara que: los costos de las actividades del responsable administrativo se recaudaron de los honorarios mínimos sugeridos del CPCE, sus primeras tres acciones sostienen el mismo costo. En base al diseñador se indagó el costo mensual de un software de gestión de morosidad de Gesdatta. Por último, se estimó el sueldo del vendedor que contacta los clientes en \$150.000; de su labor diario dedicaría 2hs a esta actividad, trabajando de lunes a viernes 8 horas (dedicará 44 horas del mes), se llegó al cálculo que su hora cuesta \$852,27. Los costos de los años 2023 y 2024 se actualizaron con el REM del BCRA (2023: 48,6% y 2024:42,7%).

*Tabla 1 - Plan de acción 1.*

PLAN DE ACCIÓN 1			
ACCIÓN	TIEMPO	RESPONSABLE DE	COSTOS
Verificar todas las políticas establecidas en Tarjeta Naranja.	jun-22	Administración.	\$ 15.480,00
Analizar la mora actual y establecer técnicas para evitar futura morosidad.	jun-22	Administración.	-
Solicitar costos de la creación de un sistema informático.	jul-22	Administración.	-

Crea el software de gestión de morosidad para el tratamiento de los clientes morosos.	ago-22	Diseñador.	\$ 27.255,00
Aviso a clientes morosos por vía e-mail de este nuevo Software y colocar en funcionamiento.	sep-22	Ventas.	\$ 37.499,88
Establecer controles mensuales continuos.	nov-22 a enero-24	Administración.	\$ 22.725,00

*Fuente de elaboración propia (2022).*

*Tabla 2 - Presupuesto plan de acción 2.*

PRESUPUESTO PLAN DE ACCIÓN 1			
ACCIÓN	2022	2023	2024
Verificar todas las políticas establecidas en Tarjeta Naranja.	\$ 15.480,00		
Analizar la mora actual y establecer técnicas para evitar futura morosidad.	\$ 0,00		
Solicitar costos de la creación de un sistema informático.	\$ 0,00		
Crea el software de gestión de morosidad para el tratamiento de los clientes morosos.	\$ 109.020,00	\$ 486.011,16	\$ 466.714,62
Aviso a clientes morosos por vía e-mail de este nuevo software y colocar en funcionamiento.	\$ 37.499,88		
Establecer controles mensuales continuos.	\$ 45.450,00	\$ 405.232,20	\$ 389.142,90
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 207.449,88</b>	<b>\$ 891.243,36</b>	<b>\$ 855.857,52</b>

*Fuente de elaboración propia (2022).*

*Plan de acción 2: aumento de clientes no bancarizados.*

El mundo de las tecnologías en el marketing es cambiante, por lo que en este plan se va a aplicar la técnica retargeting con orientación de búsqueda (en este caso, a las personas no bancarizadas). Consiste básicamente en atraer al cliente con impactos publicitarios mientras que anteriormente haya tenido una interacción con el producto/servicio en la web.

El responsable de marketing de Tarjeta Naranja comienza, durante el mes de junio, con la búsqueda externa y selección de un proveedor de retargeting teniendo en cuenta el plazo del trabajo, calidad del producto, referencias, situación financiera y la respuesta posventa. Una vez realizado esto, el responsable de marketing durante julio 2022, aplica esta técnica en la página de Tarjeta Naranja y comienza a analizar quiénes han visitado la página a través de una etiqueta de JavaScript (que lo brinda el proveedor); esta etiqueta inserta las cookies en el navegador e indica quién ha estado en la página generando una segmentación del navegante. Luego del análisis minucioso, durante agosto 2022 se crean las publicidades puntualmente para cada usuario para diferenciar la empresa de la competencia y darle un trato especial al futuro cliente según su necesidad, captándolo y fidelizándolo. Estos procesos

se deben controlar por el responsable de marketing anualmente para dar seguridad que se están cumpliendo los objetivos. Esta técnica genera un ROI publicitario del 300% aproximadamente generando un refuerzo en la visibilidad de la marca y aumentando las ventas. La campaña de esta técnica sólo se abona cuando suceden los clicks de los usuarios, facturándose cada 7 días; el gasto mínimo estimado por cada semana es de \$20.000 según lo recaudado de diferentes proveedores como Adroll, SharpSpring Ads, Perfect Audience, entre otros. Siendo el sueldo promedio de un responsable de marketing \$155.000, su hora cuesta \$880.68. En las actividades 4 y 5, destinará a cada 2 hora al mes (sumando un total de 88 horas), en las demás faltante sólo 2 horas. Por cada control de Marketing, se estima, según lo investigado, que su costo es de \$15.000 extras al sueldo. La implementación y puesta en funcionamiento de esta actividad comienza en agosto 2022 hasta agosto 2024. Por cada semana se calcula una inversión mínima de \$20.000, el año contiene 52,143 semanas por 2 años son 104.286 semanas. Los costos de los años 2023 y 2024 se actualizaron con el REM del BCRA (2023: 48,6% y 2024:42,7%).

*Tabla 3 - Plan de acción 2.*

PLAN DE ACCIÓN 2			
ACCIÓN	TIEMPO	RESPONSABLE DE	COSTOS
Buscar y seleccionar proveedor de retargeting.	jun-22	Marketing.	\$ 38.749,92
Implementación de la política de privacidad en la web.	jun-22	Poveedor.	\$ 20.000,00
Segmentación del usuario.	jul-22	Marketing.	\$ 38.749,92
Planificación de la publicidad para cada uno de ellos.	ago-22	Marketing.	\$ 38.749,92
Control de efectividad anualmente.	sep-22 a ago-24	Marketing.	\$ 15.000,00

*Fuente de elaboración propia (2022).*

*Tabla 4 - Presupuesto plan de acción 2.*

PRESUPUESTO PLAN DE ACCIÓN 2			
ACCIÓN	2022	2023	2024
Buscar y seleccionar proveedor de retargeting.	\$ 38.749,92		
Puesta en funcionamiento de la política de privacidad en la web.	\$ 521.430,00	\$ 1.549.689,96	\$ 1.488.161,22
Segmentación del usuario.	\$ 38.749,92		
Planificación de la publicidad para cada uno de ellos.	\$ 38.749,92		
Control de efectividad anualmente.	\$ 15.000,00	\$ 22.290,00	\$ 21.405,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 693.451,68</b>	<b>\$ 1.571.979,96</b>	<b>\$ 1.509.566,22</b>

*Fuente de elaboración propia (2022).*

*Plan de acción 3: aumento de transacciones con tarjetas de crédito.*

A raíz de lo comentado en el objetivo general surge este objetivo de aumentar las transacciones a través de nuevas adherencias con comercios amigos, con los beneficios de fortalecer la estrategia a través del enfoque en la diferenciación, lograr una gestión correcta de recursos y aprovechar numerosas oportunidades de negocio.

Este plan consiste en que el responsable de administración de Tarjeta Naranja, en junio 2022, debe analizar la existencia actual de comercios amigos para recabar oportunidades de mejoras y lograr mantenerlos y sólo preocuparse en sumar más. Luego de esto debe realizar una segmentación de comercios para aumentar la eficacia de este plan y para que sea sustancial y rentable. También debe establecer los incentivos para los comercios amigos de ofrecer como forma de pago a Naranja como: ofrecer un valor adicional, crear sentido de pertenencia, estar en continuo contacto para seguimientos de efectividad, beneficios en productos/servicios de Tarjeta Naranja, entre otros incentivos. El responsable de ventas de Tarjeta Naranja, una vez terminado lo anterior en el mes de julio 2022 hasta enero 2024 comienza a contactar de diferentes formas a los comercios para su incorporación. Una vez que sostenga el 5% de aumento sobre las ventas con tarjetas de créditos, crea un informe de los comercios establecidos y realiza control anual para mantener este número y poder contribuir al objetivo general.

El vendedor destinará durante los meses que le corresponde, 4 horas al día, se toman los datos de sueldo del plan de acción 1, al igual que los honorarios del administrador.

*Tabla 5 - Plan de acción 3.*

PLAN DE ACCIÓN 3			
ACCIÓN	TIEMPO	RESPONSABLE DE	COSTOS
Analizar existencia actual de comercios amigos.	jun-22	Administración.	\$ 22.725,00
Segmentar comercios.	jun-22	Administración.	-
Planificar incentivos para comercios.	jun-22	Administración.	-
Establecer conexión con nuevos comercios.	sep-22 a ene-24	Ventas.	\$ 74.999,76
Crear informe sobre los nuevos comercios amigos.	nov-22	Ventas.	-

Presentar a Comercialización y realizar control.	dic-22	Ventas.	\$ 74.999,76
--	--------	---------	--------------

*Fuente de elaboración propia (2022).*

*Tabla 6 - Presupuesto plan de acción 3.*

PRESUPUESTO PLAN DE ACCIÓN 3			
ACCIÓN	2022	2023	2024
Analizar existencia actual de comercios amigos.	\$ 22.725,00		
Segmentar comercios.	-		
Planificar incentivos para comercios.	-		
Establecer conexión con nuevos comercios.	\$ 74.999,76		
Crear informe sobre los nuevos comercios amigos.	-		
Presentar a Comercialización y realizar control.	\$ 224.999,28	\$ 1.337.395,72	\$ 107.024,65
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 322.724,04</b>	<b>\$ 1.337.395,72</b>	<b>\$ 107.024,65</b>

*Fuente de elaboración propia (2022).*

*Plan de acción 4: capacitación al personal.*

El aprendizaje sobre nuevas tecnologías, genera beneficios como: aprovechamiento de las innovaciones tecnológicas, logra desarrollo de habilidades en TI, aumenta la productividad de forma eficiente, disminuye errores e incertidumbres, entre otros.

Se capacitará al 10% del personal, en la actualidad Tarjeta Naranja cuenta con 3400 empleados, corresponden a este objetivo 340 trabajadores.

El responsable de recurso humano durante junio 2022 procede a encuestar (ver anexo 4 ejemplo de encuesta) y seleccionar a los empleados que sostengan conocimientos en tecnologías, para detectar cuáles son las personas que contienen una base sólida sobre tecnologías y así sea más fructífera la capacitación. Se capacitará en metodologías ágiles para poder mejorar velocidad y eficiencia del software que Tarjeta Naranja tenga en uso. Una vez seleccionados los 340 trabajadores para la capacitación, el responsable de recurso brinda un lapso de tiempo donde cada uno puede decidir en cuál fecha comenzar, será desde septiembre 2022 hasta marzo 2023, se decide esto para brindar libertad en el momento que cada uno se concentra y adquiere efectivamente el conocimiento, en un futuro esto se verá reflejado en el equilibrio la toma de decisión ante conflictos que se presenten, equilibrando experiencia y conocimiento. Se seleccionó por calidad un curso de Coderhouse, tiene la duración aproximada de un mes de 2 clases en la semana por 2 horas cada una; consiste en clases en

vivo, desafíos y evaluación final. Tendrán la flexibilidad de elegir los días y horarios dentro de la academia, deberán cumplir con el 85% de asistencia, en Tarjeta Naranja se les exigirá el 100% de asistencia. Mientras la capacitación avanza, el responsable de recurso humano hará un seguimiento y acompañamiento en el proceso de aprendizaje. Posteriormente finalizada la capacitación se les realizará una evaluación de desempeño con una situación de conflicto límite aplicando lo aprendido; estará a cargo el capacitador y el responsable de recurso humano.

El sueldo del responsable de recurso humano es estimado, obtenido de diferentes fuentes de internet. El mismo es \$170.000, en las primeras 4 acciones dedicará de su labor diario 2 horas lo que suma al mes 44 horas, su hora cuesta \$965,90; luego en el control de la formulación sólo destinará 1 hora por cada empleado capacitado (340).

Se estima que un 50% se capacita en 2022 y el restante en 2023.

Gracias a CoderBeca cada capacitación costará \$16.500 de \$55.000 (Coderhouse, 2022).

*Tabla 7 - Plan de acción 4.*

PLAN DE ACCIÓN 4			
ACCIÓN	TIEMPO	RESPONSABLE DE	COSTOS
Encuestar y seleccionar al capital humano del área de tecnologías.	jun-22	Recuso humano.	\$ 42.499,60
Comenzar capacitaciones.	sep-22 a mar-23	Capacitador.	\$ 5.610.000,00
Evaluar el seguimiento de la formación.	sep-22 a mar-23	Recuso humano.	\$ 328.406,00
Realizar evaluación de desempeño.	abr-23	Recuso humano y capacitador.	\$ 170.000,00

*Fuente de elaboración propia (2022).*

*Tabla 8 - Presupuesto plan de acción 4.*

PRESUPUESTO PLAN DE ACCIÓN 4		
ACCIÓN	2022	2023
Encuestar y seleccionar al capital humano del área de tecnologías.	\$ 42.499,60	
Comenzar capacitaciones.	\$ 2.805.000,00	\$ 4.168.230,00
Evaluar el seguimiento de la formación.	\$ 164.203,00	\$ 244.005,66
Realizar evaluación de desempeño		\$ 170.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.013.724,60</b>	<b>\$ 4.582.235,66</b>

*Fuente de elaboración propia (2022).*

Los recursos físicos en estos cuatro planes de acción pertenecen a la empresa, no se incorporan nuevos.

Tabla 9 - Diagrama de Gantt.

DIAGRAMA DE GANTT																											
PLAN DE ACCIÓN 1	CRONOGRAMA DE ACCIONES																										
ACCIÓN	jun-22	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	ene-24	feb-24	mar-24	abr-24	may-24	jun-24	jul-24	ago-24
Verificar políticas.																											
Analizar mora y establecer técnicas																											
Solicitar costos del software.																											
Crear software.																											
Aviso a clientes.																											
Controles mensuales.																											
PLAN DE ACCIÓN 2																											
Selección de proveedor.																											
Implementación de la política.																											
Segmentación de usuarios.																											
Planificación de la publicidad.																											
Control anual.																											
PLAN DE ACCIÓN 3																											
Análisis de existencia actual.																											
Segmentar comercios.																											
Planificar incentivos.																											
Establecer conexión con comercios.																											
Crear informe.																											
PLAN DE ACCIÓN 4																											
Selección de personas.																											
Comenzar capacitaciones.																											
Evaluar seguimiento.																											
Realizar evaluación de desempeño.																											

Fuente de elaboración propia (2022).

Tabla 10 - Flujo de caja.

Años del proyecto	Flujo de Fondos		
	2022	2023	2024
<b>INGRESOS</b>			
Ingresos por Plan de acción 1	\$ 1.372.380,08	\$ 4.078.713,59	\$ 14.550.810,72
Ingresos por Plan de acción 2	\$ 2.744.760,15	\$ 20.393.567,93	\$ 29.101.621,44
Ingresos por plan de acción 3	\$ 1.372.380,08	\$ 4.078.713,59	\$ 14.550.810,72
Ingresos por plan de acción 4	\$ 686.190,04	\$ 2.039.356,79	\$ 2.910.162,14
<b>Total de ingresos</b>	<b>\$ 6.175.710,34</b>	<b>\$ 30.590.351,90</b>	<b>\$ 61.113.405,02</b>
<b>EGRESOS</b>			
Egresos por plan de acción 1	\$ -207.449,88	\$ -891.243,36	\$ -855.857,52
Egresos por plan de acción 2	\$ -693.451,68	\$ -1.571.979,96	\$ -1.509.566,22
Egresos por plan de acción 3	\$ -322.724,04	\$ -1.337.395,72	\$ -107.024,65
Egresos por plan de acción 4	\$ -3.013.724,60	\$ -4.582.235,66	
<b>Total de egresos</b>	<b>\$ -4.237.350,20</b>	<b>\$ -8.382.854,70</b>	<b>\$ -2.472.448,39</b>
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 1.938.360,14</b>	<b>\$ 22.207.497,20</b>	<b>\$ 58.640.956,63</b>
IMPUESTO	\$ 678.426,05	\$ 7.772.624,02	\$ 20.524.334,82
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$ 1.259.934,09</b>	<b>\$ 14.434.873,18</b>	<b>\$ 38.116.621,81</b>
CAPITAL DE TRABAJO	\$ -605.335,74		
RECUPERO CAPITAL DE TRABAJO			\$ 605.335,74
<b>FLUJOS</b>	<b>\$ 654.598,35</b>	<b>\$ 14.434.873,18</b>	<b>\$ 38.721.957,55</b>



Inversión a realizar	\$ -15.092.653,29
Flujo del período 1	\$ 654.598,35
Flujo del período 2	\$ 14.434.873,18
Flujo del período 3	\$ 38.721.957,55

*Aclaración:* el financiamiento de este proyecto es propio y la tasa de referencia que se utilizó fue la del plazo fijo más un 10% para poder actualizar en base a la inflación.

*Fuente de elaboración propia (2022).*

*Tabla 11 - VAN Y TIR.*

<b>VAN</b>	<b>\$ 534.570,07</b>
<b>TIR</b>	<b>62%</b>

*Fuente de elaboración propia (2022).*

*Tabla 12 - ROI.*

<b>ROI</b>	
Beneficios	\$ 97.879.467,26
Costos	\$ -15.092.653,29
<b>ROI</b>	<b>549%</b>

*Fuente de elaboración propia (2022).*

*Tabla 13 - Rentabilidad.*

<b>Rentabilidad</b>	
Año 2024	32%
Año 2022	25%
Diferencia	7%

*Fuente de elaboración propia (2022).*

*Tabla 14 - Flujo de caja mensual.*

Meses del proyecto	Flujo de Fondos											
	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	
<b>INGRESOS</b>												
Por servicios	\$ 4.434.160,08	\$ 4.434.160,08	\$ 4.434.160,08	\$ 4.434.160,08	\$ 4.434.160,08	\$ 4.434.160,08	\$ 4.434.160,08	\$ 6.589.161,88	\$ 6.589.161,88	\$ 6.589.161,88	\$ 6.589.161,88	\$ 6.589.161,88
Ingresos por financiación	\$ 7.002.340,56	\$ 7.002.340,56	\$ 7.002.340,56	\$ 7.002.340,56	\$ 7.002.340,56	\$ 7.002.340,56	\$ 7.002.340,56	\$ 10.405.478,07	\$ 10.405.478,07	\$ 10.405.478,07	\$ 10.405.478,07	\$ 10.405.478,07
Ingresos Plan de acción 1	\$ 228.730,01	\$ 228.730,01	\$ 228.730,01	\$ 228.730,01	\$ 228.730,01	\$ 228.730,01	\$ 228.730,01	\$ 339.892,80	\$ 339.892,80	\$ 339.892,80	\$ 339.892,80	\$ 339.892,80
Ingresos Plan de acción 2	\$ 457.460,03	\$ 457.460,03	\$ 457.460,03	\$ 457.460,03	\$ 457.460,03	\$ 457.460,03	\$ 457.460,03	\$ 1.699.463,99	\$ 1.699.463,99	\$ 1.699.463,99	\$ 1.699.463,99	\$ 1.699.463,99
Ingresos plan de acción 3	\$ 228.730,01	\$ 228.730,01	\$ 228.730,01	\$ 228.730,01	\$ 228.730,01	\$ 228.730,01	\$ 228.730,01	\$ 339.892,80	\$ 339.892,80	\$ 339.892,80	\$ 339.892,80	\$ 339.892,80
Ingresos plan de acción 4	\$ 114.365,01	\$ 114.365,01	\$ 114.365,01	\$ 114.365,01	\$ 114.365,01	\$ 114.365,01	\$ 114.365,01	\$ 169.946,40	\$ 169.946,40	\$ 169.946,40	\$ 169.946,40	\$ 169.946,40
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 11.436.500,63</b>	<b>\$ 12.465.785,69</b>	<b>\$ 12.465.785,69</b>	<b>\$ 12.465.785,69</b>	<b>\$ 12.465.785,69</b>	<b>\$ 12.465.785,69</b>	<b>\$ 12.465.785,69</b>	<b>\$ 19.543.835,93</b>	<b>\$ 19.543.835,93</b>	<b>\$ 19.543.835,93</b>	<b>\$ 19.543.835,93</b>	<b>\$ 19.543.835,93</b>
<b>EGRESOS</b>												
Costo x servicios	\$ -993.877,73	\$ -993.877,73	\$ -993.877,73	\$ -993.877,73	\$ -993.877,73	\$ -993.877,73	\$ -993.877,73	\$ -1.476.902,31	\$ -1.476.902,31	\$ -1.476.902,31	\$ -1.476.902,31	\$ -1.476.902,31
Gastos Operativos	\$ -4.136.323,47	\$ -4.136.323,47	\$ -4.136.323,47	\$ -4.136.323,47	\$ -4.136.323,47	\$ -4.136.323,47	\$ -4.136.323,47	\$ -6.146.576,67	\$ -6.146.576,67	\$ -6.146.576,67	\$ -6.146.576,67	\$ -6.146.576,67
Gastos por financiación	\$ -1.815.563,38	\$ -1.815.563,38	\$ -1.815.563,38	\$ -1.815.563,38	\$ -1.815.563,38	\$ -1.815.563,38	\$ -1.815.563,38	\$ -2.697.927,18	\$ -2.697.927,18	\$ -2.697.927,18	\$ -2.697.927,18	\$ -2.697.927,18
Egresos por plan de acción 1	\$ -29.635,70	\$ -29.635,70	\$ -29.635,70	\$ -29.635,70	\$ -29.635,70	\$ -29.635,70	\$ -29.635,70	\$ -74.270,28	\$ -74.270,28	\$ -74.270,28	\$ -74.270,28	\$ -74.270,28
Egresos por plan de acción 2	\$ -99.064,53	\$ -99.064,53	\$ -99.064,53	\$ -99.064,53	\$ -99.064,53	\$ -99.064,53	\$ -99.064,53	\$ -130.998,33	\$ -130.998,33	\$ -130.998,33	\$ -130.998,33	\$ -130.998,33
Egresos por plan de acción 3	\$ -46.103,43	\$ -46.103,43	\$ -46.103,43	\$ -46.103,43	\$ -46.103,43	\$ -46.103,43	\$ -46.103,43	\$ -111.449,64	\$ -111.449,64	\$ -111.449,64	\$ -111.449,64	\$ -111.449,64
Egresos por plan de acción 4	\$ -430.532,09	\$ -430.532,09	\$ -430.532,09	\$ -430.532,09	\$ -430.532,09	\$ -430.532,09	\$ -430.532,09	\$ -381.852,97	\$ -381.852,97	\$ -381.852,97	\$ -381.852,97	\$ -381.852,97
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ -7.551.100,32</b>	<b>\$ -7.551.100,32</b>	<b>\$ -7.551.100,32</b>	<b>\$ -7.551.100,32</b>	<b>\$ -7.551.100,32</b>	<b>\$ -7.551.100,32</b>	<b>\$ -7.551.100,32</b>	<b>\$ -11.019.977,39</b>	<b>\$ -11.019.977,39</b>	<b>\$ -11.019.977,39</b>	<b>\$ -11.019.977,39</b>	<b>\$ -11.019.977,39</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 3.885.400,31</b>	<b>\$ 4.914.685,37</b>	<b>\$ 4.914.685,37</b>	<b>\$ 4.914.685,37</b>	<b>\$ 4.914.685,37</b>	<b>\$ 4.914.685,37</b>	<b>\$ 4.914.685,37</b>	<b>\$ 1.445.808,31</b>	<b>\$ 8.523.858,55</b>	<b>\$ 8.523.858,55</b>	<b>\$ 8.523.858,55</b>	<b>\$ 8.523.858,55</b>
IMPUESTO	\$ 1.359.890,11	\$ 1.720.139,88	\$ 1.720.139,88	\$ 1.720.139,88	\$ 1.720.139,88	\$ 1.720.139,88	\$ 1.720.139,88	\$ 506.032,91	\$ 2.983.350,49	\$ 2.983.350,49	\$ 2.983.350,49	\$ 2.983.350,49
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 2.525.510,20</b>	<b>\$ 3.194.545,49</b>	<b>\$ 3.194.545,49</b>	<b>\$ 3.194.545,49</b>	<b>\$ 3.194.545,49</b>	<b>\$ 3.194.545,49</b>	<b>\$ 3.194.545,49</b>	<b>\$ 939.775,40</b>	<b>\$ 5.540.508,06</b>	<b>\$ 5.540.508,06</b>	<b>\$ 5.540.508,06</b>	<b>\$ 5.540.508,06</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ -2.165.853,11</b>											

Fuente de elaboración propia (2022).

A raíz de los estudios de flujos de fondo sobre la inversión a realizar se llega a concluir que:

- ✓ Se obtiene un VAN positivo de **\$ 534.570,07** recuperándose la inversión y generando excedente.
- ✓ El rendimiento máximo que se le puede exigir a esta propuesta (TIR) es de **62%**, este número quiere decir que la rentabilidad es superior a la exigida después de recuperar toda la inversión.
- ✓ La utilidad por cada peso invertido (ROI) es de **549%**, es decir, que por cada peso invertido se obtiene \$5,49 de ganancia.

## Conclusiones y recomendaciones

Una vez finalizado el reporte de caso y analizada Tarjeta Naranja se llega a las conclusiones que; es una empresa que se encuentra en el mercado nacional de las entidades financieras con una fuerte posición destacándose por su atención a los consumidores, servicio post-venta y gestión eficiente de su capital humano. Cuenta con una competencia marcada donde no logra la diferenciación de tarjeta naranja a través de los servicios/productos que la misma ofrece.

Al analizar profundamente la misma se detectaron diferentes problemáticas que afectan a la labor diaria y son impedimento al querer alcanzar los objetivos de Tarjeta Naranja. Se detectó que por la situación de los cambios en los comportamientos del consumidor se aumentó el consumo de tarjetas de créditos y el uso de billeteras virtuales sin tener la necesidad de estar bancarizados, por lo que a Tarjeta Naranja sostuvo un incremento en la atención al cliente sobre el servicio post-venta, donde se observa demora en las respuestas generando quejas de los clientes a través de las redes sociales, perdiendo consumidores y disminuyendo rentabilidad. Además, Tarjeta Naranja cuenta con una cartera de clientes morosos.

Por estas razones se decidió proponer un plan estratégico como herramienta de gestión para poder aumentar la rentabilidad en un 20% a través de la incorporación de clientes no bancarizados hasta el año 2024. Se toman tres áreas principales para poder acompañar el cumplimiento de este objetivo general, recurso humano, marketing y comercialización. Los beneficios de esta propuesta son: aumentar rentabilidad, formalizar el área de marketing principalmente, incrementar la capacidad del capital humano en nuevas tecnologías, reducir la mora existente y aumentar la participación en el mercado.

El análisis financiero de esta propuesta brinda enfoque en aumentar la productividad y el poder de proyectarse al largo plazo. No haber realizado este análisis financiero sólo se habrá tomado la decisión de llevar a cabo la misma sobre la intuición poniendo en cuestionamiento la solvencia de Tarjeta Naranja. A través de los indicadores que se analizaron por medio de un flujo de caja (donde se mide la evolución de las inversiones), se puede decir que el proyecto es viable ya que se recupera la inversión y se generan excedentes, obteniendo un retorno de por cada peso invertido de \$5,49.

Más allá de estos análisis, excediendo la capacidad de este trabajo y dejando registrado para futuros análisis, se recomienda en un momento próximo realizar un CMI (Cuadro de Mando Integral), para que Tarjeta Naranja pueda medir si lo establecido está dirigido hacia el cumplimiento del objetivo y de ser necesario, hacer los ajustes ante cualquier necesidad de la entidad. Se debe tener en cuenta que gestionar el tiempo y las metas en conjunto, se generará un mayor rendimiento pudiendo evaluar las estrategias para aumentar aún más la rentabilidad; no se debe olvidar que una buena administración incluye al recurso humano, por lo que es necesario sostener las capacitaciones para poder con estímulos positivos, cumplir los objetivos sin grandes impedimentos o si los hay, resolverlos de forma ágil.

La innovación en estos tiempos que los cambios avanzan a pasos agigantados debe mantenerse para sostener la ventaja competitiva e ir adelantado en comparación a la competencia para aprovechar las oportunidades del mercado emergente.

## Bibliografía

INFOBAE. *Dura advertencia del FMI sobre la Argentina: “Hay que domar esta inflación”* 14 de Abril de 2022. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2022/04/14/dura-advertencia-del-fmi-la-inflacion-esta-paralizando-la-economia-argentina/>

INFOBAE. *Suba de tasas del Banco Central: aumentó el costo para financiarse con la tarjeta de crédito”* 24 de marzo de 2022. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2022/03/24/suba-de-tasas-del-banco-central-aumento-el-costo-para-financiarse-con-la-tarjeta-de-credito/>

CÁMARA ARGENTINA DE COMERCIO ELECTRÓNICO. *“Estudio Anual eCommerce: el canal creció un 124% y superó los novecientos mil millones de pesos en ventas”* 24 de febrero de 2021. Recuperado de [Estudio Anual eCommerce: el canal creció un 124% y superó los novecientos mil millones de pesos en ventas - CACE](#)

ECONOMÍA SUSTENTABLE. *“Estos 20 bancos argentinos ya firmaron el Protocolo de Finanzas Sustentables: en qué consiste”* 9 de septiembre 2020. Recuperado de: <https://economiasustentable.com/noticias/estos-20-bancos-argentinos-ya-firmaron-el-protocolo-de-finanzas-sustentables-en-que-consiste>

BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA. *“Proveedores No Financieros de Crédito”* 5 de Abril 2021. Recuperado de <http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/Textord/t-apnf.pdf>

INDEC. *“Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH)”* marzo 2022. Recuperado de: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_4trim211A5\\_7838DEC.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim211A5_7838DEC.pdf)

ELDIARIOAR. *“El Gobierno cumple con las metas con el FMI en el primer trimestre, pero discute cambiarlas para el resto del año por el impacto de la guerra”* 21 de Abril 2022, Recuperado de

[https://www.eldiarioar.com/economia/gobierno-cumple-metas-fmi-primer-trimestre-discute-cambiarlas-resto-ano-impacto-guerra\\_1\\_8929481.html](https://www.eldiarioar.com/economia/gobierno-cumple-metas-fmi-primer-trimestre-discute-cambiarlas-resto-ano-impacto-guerra_1_8929481.html)

INFOBAE. “*Cómo evolucionó la digitalización durante la pandemia*”, 25 de marzo 2022. Recuperado de <https://www.infobae.com/inhouse/2022/03/25/como-evoluciono-la-digitalizacion-durante-la-pandemia/>

INFOLEG. “*LEY 21.526*” 14 de febrero 1977. Recuperado de, <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/16071/texact.htm>

LA INFORMACIÓN. “*'Bigtech' y 'fintech' pasan de ser una amenaza para los bancos... a comprarlos*”, 19 de Junio 2021. Recuperado de, <https://www.lainformacion.com/mercados-y-bolsas/bigtech-fintech-pasan-ser-amenaza-bancos-comprarlos/2841891/>

IPROUP. “*Mercado Libre: su plan estratégico para transformarse en la fintech más grande de la región*”, 21 de noviembre 2020. Recuperado de: <https://www.iproup.com/finanzas/18490-mercado-libre-quiere-ser-la-fintech-mas-grande-de-la-region>

BBVA. “*Accionistas e inversores*” junio 2022. Recuperado de: <https://accionistaseinversores.bbva.com/>

IPROUP. “*Naranja X registró un importante crecimiento de transacciones en el interior del país*”, 24 de febrero 2022. Recuperado de: <https://www.iproup.com/finanzas/29745-naranja-x-registro-un-importante-crecimiento-de-transacciones>

IPROUP. “*Esta fintech argentina entregó préstamos a más 400.000 personas por casi \$18.000 millones*”, 10 de diciembre 2021. Recuperado de: <https://www.iproup.com/finanzas/28080-naranja-x-marco-un-nuevo-record-de-prestamos-durante-2021>

IPROUP. “*Naranja se fusiona dentro de Naranja X: el plan para crear el ecosistema fintech más grande del país*” 5 de mayo 2021. Recuperado de:

<https://www.iproup.com/innovacion/22652-naranja-se-une-a-naranja-x-como-potencia-ecosistema-fintech>

José M. S. de V. Ancín (2017). *El plan estratégico en la práctica*. 5° edición. Madrid: ESIC EDITORIAL.

Pulido P. A. R. y Cali G. E (2017). “*Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad*”. ResearchGate. 15 páginas. Recuperado de: [PAPER PULIDO.pdf](#)

Aguilera Castro, A (2010). “*Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación*. *Pensamiento & gestión*” Universidad del Norte. Recuperado de:

<https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020>

Kotler, P. Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson.

Porter, M. E. (2012). *Estrategia Competitiva - Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la Competencia*. Mexico: Edición Pirámide.

Best J. B. (2007). *Marketing Estratégico*. España: Pearson.

INFOBAE “*Por la inflación crece el consumo con tarjetas de crédito*” 3 de mayo 2022. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2022/05/03/por-la-inflacion-crece-el-consumo-con-tarjetas-de-credito/>

GESDATTA. “*Gesdatta*” junio 2022. Recuperado de: <https://gesdatta.com/plan-premium/>

CPCE. “*HONORARIOS CPCE*” 2022. Recuperado de: [HMS-Sin-Acordada-Feb-2022-con-membrete-con-indice.pdf](#)

CODERHOUSE. “*Coderhouse*” 2022. Recuperado de: [https://www.coderhouse.com/?utm\\_term=coderhouse&utm\\_campaign=0&utm\\_source=google\\_search\\_brand&utm\\_medium=cpc&gclid=CjwKCAjwkMeUBhBuEiwA4hpqEKi\\_wLf-6DK53xQAIUIq6rXXKnje6FAvuCkWDUi3JLxkPGtMk3GWUBoCoRgQAvD\\_BwE](https://www.coderhouse.com/?utm_term=coderhouse&utm_campaign=0&utm_source=google_search_brand&utm_medium=cpc&gclid=CjwKCAjwkMeUBhBuEiwA4hpqEKi_wLf-6DK53xQAIUIq6rXXKnje6FAvuCkWDUi3JLxkPGtMk3GWUBoCoRgQAvD_BwE)

COFIDE. *“Por qué las empresas necesitan la capacitación laboral en nuevas tecnologías”*, 12 de enero de 2021. Recuperado de: <https://www.cofide.mx/blog/por-que-las-empresas-necesitan-la-capacitacion-laboral-en-nuevas-tecnologias#:~:text=Los%20temas%20de%20capacitaci%C3%B3n%20laboral%20enfocad os%20a%20la%20nuevas%20tecnolog%C3%ADas,organizacionales%20adecuadas%20a%20los%20cambios.>

A24. *“Bajaron las ventas en supermercados y cada vez más compras se hacen con tarjeta de crédito”*, 24 de mayo 2022. Recuperado de: <https://www.a24.com/economia/bajaron-las-ventas-supermercados-y-cada-vez-mas-compras-se-hacen-tarjeta-credito-n1018973>

EL DIARIO DE LA REPÚBLICA. *“Hasta el 75% de las compras ya se realizan con pago digital”*, 29 de mayo 2022. Recuperado de: <https://www.eldiariodelarepublica.com/nota/2022-5-29-8-26-0-hasta-el-75-de-las-compras-ya-se-realizan-con-pago-digital>

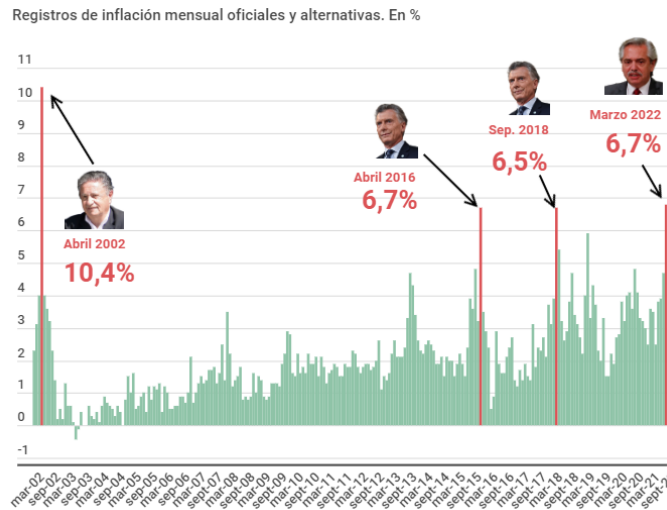
ÁMBITO. *“AFIP hizo cambios para Mercado Pago y otras billeteras virtuales: qué implica y a quiénes alcanza”*, 27 de mayo 2022. Recuperado de: <https://www.ambito.com/economia/afip/hizo-cambios-mercado-pago-y-otras-billeteras-virtuales-que-implica-y-quienes-alcanza-n5449073>

I PROFESIONAL. *“Esta es la plata que destinan las empresas argentinas para capacitar a sus empleados en formación IT”*, 25 de agosto 2021. Recuperado de: <https://www.iprofesional.com/finanzas/344903-cuanta-plata-destinan-empresas-argentinas-a-capacitar-a-empleados>



## Anexo 1 – Inflación en 20 años.

Dato de la inflación en el plazo de 20 años:



Fuente: Infobae en base a datos del Indec. Se toma el IPC Congreso para las cifras entre 2007 y mediados de 2016.

## Anexo 2 – Funciones de las entidades financieras.

En el Artículo 24 de la Ley 21.526 se detallan algunas de las funciones que las entidades financieras podrán realizar: recibir depósitos, emitir letras y pagarés, brindar créditos para la compra o venta en cuotas o a término y préstamos, brindar anticipos sobre créditos de ventas, asumir sus riesgos, ejecutar su cobro y asesorar administrativamente, brindar garantías; aceptar y colocar letras y pagarés de terceros, ser intermediario de fideicomisarios y depositarios de fondos comunes de inversión; gestionar valores mobiliarios y cumplir encargos fiduciarios, obtener créditos del exterior, con autorización del Banco Central de la República Argentina, y ser intermediarios de créditos en moneda nacional y extranjera, cumplir mandatos y comisiones con respecto a sus operaciones, entre otras funciones (Ley 21526, Art. 24).

## Anexo 3 – Justificación objetivo general.

Justificación objetivo general: aumento del uso de tarjetas de créditos y débitos por consecuencia de la inflación. Datos del primer semestre 2022.



Fuente: Infobae, 2022.

Anexo 4 – Encuesta sobre metodologías ágiles.

ENCUESTA SOBRE METODOLOGÍAS ÁGILES	
Nombre:	Puesto:
¿Del 1 al 10, cómo calificas tu nivel de conocimiento sobre tecnología?	
¿Conoces las metodologías ágiles?	
Si respondiste si, ¿qué brinda la misma?	
¿Consideras importante capacitarte en metodologías ágiles? ¿Porqué?	
¿Conoces el uso de métricas para mejorar la capacidad de predicción?	
¿Has sentido hablar de Kanban y Scrum?	
¡Muchas gracias por tus respuestas!	