



Trabajo Final de Grado
Tarjeta Naranja: “El Futuro Empresarial”
Planificación Estratégica

*Licenciatura en
Administración
Ercoreca, Facundo
36718617
VADM11131
Tutor: Rinero Sofía*

Agradecimientos

A Sabrina Saralegui, mi señora, el amor de mi vida y la madre de mis hijas. Quien estuvo apoyando a través de los años, en las buenas y en las malas. Sin tu apoyo, esto no hubiera sido posible. Brindo por lo que la hemos peleado siempre, nunca nada nos fue fácil. Esto es por vos, Renu y Mali, y para que siempre estemos juntos pase lo que pase.

Resumen

En el siguiente trabajo se desarrollará un Plan Estratégico para la empresa Tarjeta Naranja con el objetivo de aumentar la rentabilidad para el año 2023, mediante la transformación a una empresa de triple impacto; donde se buscará asuma la importancia de la responsabilidad social y ambiental tanto como económica. La estrategia a utilizar será una de las estrategias genéricas de Michael Porter, basada en la diferenciación, donde se buscará aprovechar las ventajas competitivas de Tarjeta Naranja para traducir ese enfoque diferenciador de la competencia y elevar la apreciación del servicio brindado por lo clientes y por ende decidan consumir los productos ofrecidos.

A partir del análisis que se desarrollará a continuación, se está en condiciones de afirmar que el plan de acción elaborado, brindará a Tarjeta Naranja la rentabilidad planteada mediante la diferenciación en su mercado de competencia.

Palabras Clave

Planificación – Diferenciación- Financiera-Impacto- Medioambiente

Abstract

In the following essay, a strategic plan will be developed for the Tarjeta Naranja company, the objective will be the increase of the company's rentability by the year 2023, through the transformation of Tarjeta Naranja itself in a Triple Impact Company, where besides of the economic impact that is searched; social and environmental responsibility is also important. The strategy that will be used, is one of Michael Porter's generic strategies, called differentiation, where the exploitation of the competitive advantages of Tarjeta Naranja will be seek, to translate that differentiation approach in customers increase

From the analysis which will be developed next, there is information that there can be said that the plan proposed will provide Tarjeta Naranja the rentability exposed.

Indice

Introducción	5
Análisis Externo	7
P.E.S.T.E.L.....	7
Cinco Fuerzas de Porter	12
Matriz BGC.....	16
Análisis FODA.....	17
Análisis Interno	18
Cadena de Valor	18
Marco Teórico.....	21
Diagnóstico Organizacional	25
Plan de Implementación.....	28
Propuesta.....	28
Objetivos Generales	29
Objetivos específicos	30
Plan de Acción	33
Presupuesto	35
Retorno sobre la Inversión (ROI).....	37
Diagrama de Gantt	38
Conclusiones Finales.....	41
Recomendaciones Profesionales	41
Bibliografía	42
Anexos.....	46

Introducción

El presente escrito, surge como consecuencia a la solicitud de los directores ejecutivos de la empresa Tarjeta Naranja quienes han decidido que se nos contrate para diseñar un plan estratégico con enfoque en diferenciación que le permita a Tarjeta Naranja transformarse en una empresa de triple impacto, conocidas como empresas B, aquellas donde no solamente importe el impacto económico de sus acciones cotidianos, sino también prime el impacto ambiental y social de las consecuencias que tiene la operatividad diaria de la empresa. De esta manera seguir siendo el líder en el rubro de servicios financieros, siendo la tarjeta número 1 del país adaptándose a las necesidades crecientes del mercado.

En este trabajo se elaborará un plan para certificar a Tarjeta Naranja como empresa B de triple impacto económico, social y ambiental. Dicha certificación la realiza el B Lab, un ente sin fines de lucro en Estados Unidos (SistemaB). Fomentando en los clientes la utilización de aplicaciones digitales ya existentes (Naranja App, Tienda Naranja, Naranja X) donde se ven bajos porcentajes de utilización de plataformas digitales; le permitirá a Tarjeta Naranja reducir el impacto ambiental que sus operaciones diarias generan sobre el medioambiente. De esta manera además se mejorará la interacción con el cliente, y dado el contexto de restricciones de circulación por COVID19 se contribuirá a la disminución de circulación de personas. Como así también analizar las acciones que se llevan a cabo a nivel social, para dejar una marca en la comunidad y analizar el impacto de nuestras acciones llevadas a cabo en la sociedad.

Cabe destacar, que Tarjeta Naranja es una de las principales emisoras de tarjetas de crédito en Argentina. Nació en Córdoba, en 1985, como medio de pago para las cuentas corrientes de la casa de deportes Salto 86 y fue fundada por dos profesores de Educación Física, David Ruda y Gerardo Asrin (Galicía, 2017)

En 1995 Banco Galicia ingresa invierte en Tarjeta Naranja convirtiéndose en accionista principal, se amplía la oferta de planes y beneficios para los titulares. Entre 1998 al 2005, se concreta una alianza con Visa que le permite a los usuarios usar la tarjeta en distintos lugares del mundo

En el año 2019, gracias al fortalecimiento de su negocio digital, lograron penetrar el mercado convirtiéndose en empresa líder en provisión de servicios financieros, crearon “Sucursales del Futuro” que facilita la interacción del usuario con sus productos, para hacer más simple y práctica la experiencia en Tarjeta Naranja (Naranja, 2019)

Hoy en día cuenta con más de 202 Casas Naranja, 272.830 comercios amigos y más de 178 millones de operaciones al año, a través de sus 8 millones de tarjetas emitidas a clientes (Naranja, 2019)

Parte de la cultura de Tarjeta Naranja, es su trato con el cliente, se caracteriza por ser individualizado, y hacer una experiencia digna de recordar a cada uno que visita alguna de sus 202 Casas Naranja distribuidas por el país donde cuenta con personal calificado y entrenado que se siente a gusto haciendo su trabajo diariamente, como lo refleja ranking Great Place to Work 2019 (Great Place to Work, 2019)

Existen algunos antecedentes recientes de empresas de servicios financieros que han certificado como empresas b de triple impacto es Rapipago, quien en 2019 luego de atravesar el proceso de certificación obtuvo la insignia distintiva, siendo la primera fintech argentina en recibirla (iProUP, 2019). Otro caso importante de mención es Trasa quién en 2021 obtuvo su certificación (Arraigada, 2021). Le permite insertarse en un selecto grupo de empresas que están certificadas y de esta manera tener beneficios intangibles como la difusión y posicionamiento de la compañía, como también así la atracción de talento que comparte mismos valores

Análisis Externo

El entorno en el que se desempeña Tarjeta Naranja es algo que no se puede controlar, pero se debe conocer para actuar en consecuencia, en base al contexto donde se encuentra la organización. Son aquellas variables externas que afectarán a la empresa, donde identificaremos oportunidades y amenazas que nos brinde el entorno y adaptar a nuestra organización para estar preparada ante estas situaciones.

P.E.S.T.E.L.

El análisis PESTEL hace referencia a las variables del ambiente externo a la donde se desarrolla la organización. Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal

Político: En el año 2019, la Legisladora del PRO por la provincia de Santa Fe Hummel Astrid, envió mediante el expediente 5283-D-2019 un proyecto de ley para la modificación de la ley LEY 19550 -. MODIFICACIONES SOBRE RECONOCIMIENTO DE EMPRESAS DE TRIPLE IMPACTO, reconociendo a las empresas B como Sociedades de Beneficio e Interés colectivo en Argentina. (Diputados, 2019). Estas empresas hoy en día funcionan sin ninguna regulación, por lo cual la aprobación de dicha ley podría ayudar a evolucionar hacia una economía transparente, inclusiva, de responsabilidad social y medioambiental

Económico

Si bien el sector Fintech creció exponencialmente en el año 2020 debido al COVID, los usuarios de estas empresas, los consumidores diarios han sufrido una caída importante en sus ingresos.

Tomaremos algunos datos informados por el FMI sobre las perspectivas de crecimiento económico argentino en el presente año, como así también la inflación, tasas de interés de tarjetas bancarizadas y no bancarizadas; el crecimiento que tuvo el sector Finchtech (a pesar de que el peso argentino se sigue depreciando por la inflación mencionada) tanto de cantidad de empresas, como de dinero operado.

Nuestro primer dato refiere al Fondo Monetario Internacional (FMI) que en su informe Perspectivas Económicas Mundiales, Argentina crecerá un 5,8% mejorando el pronóstico anterior en casi un punto, en tanto que espera que la economía mundial avance 6% en el año en curso.

“están trabajando duro en estabilizar la economía, el FMI esta colaborando con Argentina para construir un marco social y económico sólido”. “las medidas de contención permitieron que el efecto sobre la actividad económica no fuera tan negativo.” (Marcos, 2021)



Por otro lado en Argentina, el crédito representa el 10% del PIB, uno de los más bajos del planeta y, por lo tanto, de la región. Las fintech que se especializan en este negocio vienen creciendo de manera sostenida, atendiendo a una parte de la sociedad marginada durante años del sistema tradicional. (El Economista)

Durante la pandemia, mucha gente se vio imposibilitada de abonar sus resúmenes de tarjetas de crédito, es por esto que el BCRA a través del Comunicado A 6964 estableció un

límite de 43% en la tasa de refinanciación del monto deudor. Aquí muchas de las tarjetas no bancarizadas incluida Tarjeta Naranja se vieron imposibilitadas de alcance del decreto, y esto repercutió en la gente que pagó tasas exorbitantes (Carillo, 2021) A su vez, el peso argentino se desvalorizó durante el un 36% debido al aumento del índice de precios del consumidor (IPC)

“En Argentina teníamos una situación compleja que se agravó por el tema del COVID, que generó gastos públicos superiores y más déficit fiscal”, Fabián Kon, gerente general de Banco Galicia. Juan Marotta, CEO de HSBC Argentina, (Valleboni, 2021)

“La economía se contrajo un 10,5%, hubo una inflación del 36% y el déficit primario llegó al 6,5% del PBI” Forbes Argentina (Valleboni, 2021)

Social

En los primeros meses de la pandemia, los bancos digitales vivieron un salto exponencial en diciembre 2020, con crecimientos del total de visitas en comparación a enero 2020 que alcanzaron casi un 200% en Brasil y de casi el 100% en la Argentina, país en donde la curva se mantuvo siempre alta durante 2020

El interés por lo económico también se reflejó en las redes sociales. La categoría finanzas mostró un crecimiento de interacciones del 128% en Instagram, del 77% en Twitter y del 34% en Facebook en la comparación marzo 2019 y marzo 2020.

En términos de la forma en la que se conectan los usuarios con los bancos, se consolidan los dispositivos móviles.

Respecto a las empresas y el impacto económico y socioambiental, la sociedad argentina ha ido modificando su comportamiento. El 67% de los argentinos manifiesta tomar conciencia a la hora de separar residuos, como así también el 94% destaca el cuidado del uso del agua y energía. A nivel global un 95% piensa que las empresas tienen responsabilidad con el medio ambiente. (Financiero, 2021)

Tecnológico: Si algo caracteriza al siglo XXI, fue el boom tecnológico que ha tenido. WIFI, Smartphones, WhatsApp, Nube, Redes Sociales, son todos conceptos que toman cada vez más relevancia en la vida de las personas. Tal así como las empresas de servicios financieros, Fintech, Bancos, invierten millones de pesos al año para mejorar las aplicaciones de los teléfonos, simplificar el uso de la información tanto para el cliente como para el Banco en sí mismo proporcionando siempre seguridad informática de los datos suministrados. De esta manera se mejora tanto la interacción del cliente con su cuenta, como así también la creación de perfiles, algoritmos de búsqueda y preferencias de posibles consumidores, e información útil para las empresas.

En respuesta a este interés, se están creando en todo el mundo un importante número de empresas Start-Up de base tecnológica que fundamentan su modelo de negocio en el Big Data para soluciones FinTech. De hecho, el 62% de las empresas creen en el potencial significativo del Big Data para obtener una ventaja competitiva (Nieto, 2016)

Mencionamos ya el caso de Ualá que continúa expandiendo sus fronteras de posibilidades al incorporar un Banco 100% digital operado por aplicaciones telefónicas que le dará acceso a miles de cuentas y millones de pesos. O Brubank, el Banco digital por excelencia en Argentina disponible 365 días del año las 24 horas, a diferencia de los bancos con atención al cliente presencial que solamente nos limitan en un rango horario, algunos días de la semana.

De acuerdo con una encuesta de la consultora PwC, el 62% de las entidades consideran que el COVID-19 tuvo un impacto de medio a alto en la continuidad de su negocio. En 2020, el uso de las aplicaciones bancarias creció entre un 200% y un 300%, según las entidades financieras.

“Todo lo que se puede hacer por canales digitales (transferencias, inversiones o plazos fijos) se multiplicó por tres. Eso nos obliga a repensar el modelo de atención”, Fabián Kon, gerente general de Banco Galicia. Juan Marotta, CEO de HSBC Argentina (Valleboni, 2021)

Sin duda durante la pandemia, estos Bancos Digitales continuarán creciendo y se logrará establecer una tendencia mundial durante el transcurso de los próximos años. Por eso creemos fervientemente que Tarjeta Naranja debe ir hacia estos pasos de completa digitalización e incursión en la banca digital.

Ecológico

Si bien se considera que las Fintech y empresas de servicios financieros, no son contaminantes del medioambiente como pueden llegar a ser otras empresas manufactureras o prestadoras de servicios; hay algunos aspectos como la emisión de plásticos en las tarjetas de crédito y débito que pueden llegar a mejorarse como así también el uso de papel en las sedes de las tarjetas Bancarizas. En el caso de Tarjeta Naranja

“el plástico para las tarjetas de crédito, el papel (oficina, resúmenes, etc.), los cartuchos de tóner y el equipamiento informático (computadores e impresoras) configuran nuestra principal preocupación en cuanto al cuidado y reducción de consumo de materiales” (Naranja, 2019)

Otro tema muy importante son las casi 86 mil resmas de hojas de papel que se utilizan al año en Tarjeta Naranja, si consideramos que 16 resmas= 1 árbol, éste número equivale a 5375 árboles aproximadamente. (Steemit, 2018)

También debemos mencionar la energía utilizada en la operación diaria de sus software de servicios financieros, 7.343 MWH usados en 2019 (Naranja T. , 2019).. Hoy sólo 1/395 de la matriz de generación eléctrica de Argentina es libre de emisiones; y considerando las políticas y los proyectos puestos en marcha y en carpeta, se estima que en 2030 esta matriz va a ser de 2/3 libre de emisiones. Al abordar el universo de las Fintechs, el 79% de éstas considera que los temas ambientales se encuentran entre los prioritarios o cuentan con cierta importancia en la compañía (BID, 2020). Argentina ratificó mediante la Ley 27270 el Acuerdo de París en el año 2016 que contempla un acuerdo histórico por el cuidado del medio ambiente detallando la urgencia de tomar acciones inmediatas para contrarrestar el cambio climático. (Argentina.gob)

Legal

En la Argentina, no existe una legislación clara y específica para este tipo de industria Fintech, ni tampoco existe un organismo regulador que tenga el rol de supervisor exclusivo. En otros países de Latinoamérica, como por ejemplo Brasil y México, sí existen leyes y regulaciones dirigidas específicamente a la industria. En Argentina, los organismos que tienen jurisdicción sobre la prestación de servicios financieros en un sentido amplio son el Banco Central de la República Argentina (BCRA), la Comisión Nacional de Valores (CNV) y la Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN) (pag 125-135 (BID, 2020)

El BCRA ha promulgado comunicado sobre regulación a entidades financieras: A-6859 posteriormente convertido en A-6885, que habla sobre la regulación de los medios de pago de servicios a proveedores, es decir las billeteras virtuales que se utilizan a diario, tratando de proteger al usuario. Estas regulaciones mencionan que los fondos deben estar disponibles en todo momento e insta a las empresas de servicios financieros a inscribir en un Registro de proveedores de servicios de pagos que ofrecen cuentas de pago. (BCRA, 2020) También además de estandarizar los pagos con QR, libramientos de cheques electrónicos (e-cheq) y aprobaron los Bancos 100% Digitales. Algo importante de mencionar es que debido a la pandemia por COVID 19, mediante la Comunicación A 6942, el BCRA fomenta la prestación de servicios financieros de manera remota para disminuir entre otras cosas la circulación comunitaria

Cinco Fuerzas de Porter

El Profesor Michael Porter diseño una herramienta que permite analizar las fuerzas del entorno que afectan el desempeño de nuestra compañía. (Robbins, pag 249 12 edición)

La inestabilidad del mercado, las nuevas tecnologías y otros cambios pueden poner en entredicho los intentos que hagan los gerentes por crear una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

La competencia entre las compañías

Se puede indicar que la competencia de empresas que presten servicios financieros es alta, tanto bancarizada como no bancarizada. Hoy en día se puede identificar que Tarjeta Naranja compite directamente con otras compañías emisoras de plásticos de tarjetas de crédito, para mencionar algunas:

- VISA
- MasterCard
- American Express
- Cabal
- Tarjeta BANCOR
- Qida

Por otro lado la competencia indirecta con compañía de servicios financieros:

- Mercado Pago
- Ualá
- Brubank
- Tarjeta Nativa
- Tarjeta Shopping

Amenaza de nuevas compañías que entran al mercado

El sector Fintech como es uno de los que más ha crecido los últimos años, empujado por la necesidad mundial por COVID de digitalizar los servicios financieros lo más posible. Tanto es así que las nuevas compañías implementan la digitalización 100% de sus procesos y de su manera de operar, eliminando por completo la utilización de tarjetas plásticas, mediante el uso de apps y QR de pago.

La Cámara Argentina de Fintech identificó 268 empresas que componen el ecosistema argentino, marcando un crecimiento de 135 nuevas empresas con respecto al año 2019. La mayoría de éstas se pueden clasificar como PyMEs debido a sus niveles de facturación. Las Fintechs se encuentran en un proceso continuo de crecimiento, marcado

por la innovación tecnológica e incorporación de las mejores prácticas de mercado. (pag 14 (BID, 2020)

Posibilidad de utilizar productos sustitutos

La aparición de productos sustitutos a los que Tarjeta Naranja es líder en Argentina, hoy en día es muy alta. Como se mencionó anteriormente, tanto por pandemia por COVID, como por la irrupción tecnológica, se estima que el 30% de los pagos se realizan por QR, (Telam, 2021) reafirmando así la tendencia de estos últimos años a que las transacciones personales, utilizando tanto efectivo, como débito o crédito quedaran pronto relegadas de la vida de las personas en los próximos años por venir.

Un factor que influye todavía en Argentina es la dificultad de acceso al crédito. Como se mencionó sólo el 10% del PBI corresponde al uso de crédito en la economía Argentina. Generalmente las nuevas apps de empresas de servicios financieros, no cuentan con los distintos niveles de financiación que si tienen las tarjetas bancarias tradicionales como VISA, MasterCard . Es por esto que todavía guardan una ventaja competitiva dado el malo contexto económico del país que repercute en la vida monetaria de los usuarios. Por eso se cree que un futuro la bancarización es el camino que puede optar Tarjeta Naranja para ofrecer tasas de interés acorde a las regulaciones del BCRA en pandemia(topes en interés del 43%) y no tener problemas con los usuarios por no poder acceder a esa refinanciación de saldos impagos.

Poder de negociación de los proveedores

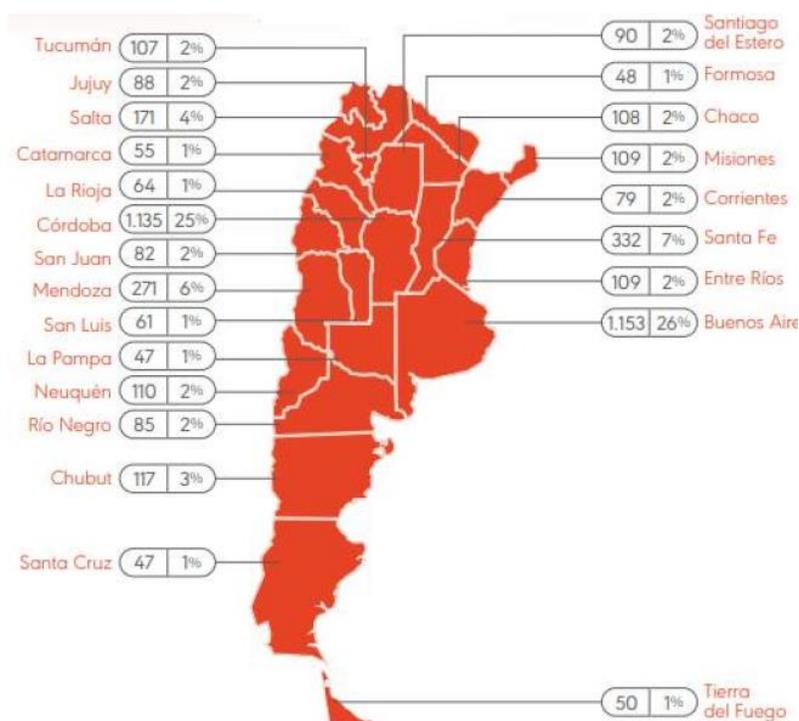
Tarjeta Naranja manifiesta que los proveedores son parte de la cadena de valor de la empresa, responsable del éxito o fracaso de la misma y aliado para reproducir el impacto positivo en el entorno donde opera. Se dividen en proveedores de producción y de soporte y están presentes en todas las provincias de Argentina operando a un monto anual de más de 8 mil millones de pesos en 2019.

“Contamos con una política para seleccionar y evaluar a proveedores que incluye criterios económicos y financieros, de responsabilidad social, prevención de riesgos

laborales, gestión medioambiental, respeto a los derechos humanos y recursos técnicos” (Naranja, 2019)

Será importante para Tarjeta Naranja poder desarrollar acuerdos comerciales que proveedores que compartan la mirada socioambiental y estén comprometidos en el desarrollo de un ambiente sustentable, no sólo en los beneficios económicos que pueden darse entre las partes.

Dentro de los más de 4000 proveedores hay algunas ramas críticas que tienen alto poder de negociación ya que influirían en la operatividad diaria, tales como proveedores de servicios informáticos, legales, consultoras y publicidad. Si por algún motivo por ejemplo las empresas prestadoras de servicios informáticos dejaran de hacer su trabajo, el sistema donde se computan todos los datos personales, y financieros de las más de 8 millones de tarjetas de crédito emitidas dejarían de estar a disposición y conllevaría a problemas legales.



Poder de negociación de los clientes

El panorama que muestra el mercado competitivo, es que se están creando cada vez más empresas Fintech que ofrecen productos similares a los que se trata de ofrecer en Tarjeta Naranja. Es por eso que la empresa debe utilizar sus ventajas competitivas, como la atención personalizada, buenas experiencias de consumo, alto índice de satisfacción del cliente, para poder seducir en un futuro cercano a los potenciales usuarios a los que se quiere apuntar. Los clientes, al tener una oferta de empresas que presten estos servicios financieros, cada vez más alta, optarán por la empresa que presente los mejores beneficios: trato con el cliente, financiación, tasas de interés ,etc y esto puede afectar la rentabilidad de las empresas y fomentar la competencia aún más.

En este último tiempo, como ya se mencionó con la imposibilidad de refinanciación a tasas del 43% según decreto A 6964 BCRA, los clientes de Tarjeta Naranja se vieron afectados negativamente y esto puede ser condicionante para que busquen a Ualá por ejemplo.

Matriz BGC

“Muestra la relación entre la tasa de crecimiento de la empresa y su posición competitiva relativa, identificada por la participación de mercado. Las empresas ubicadas en el cuadrante de las interrogantes, con una participación de mercado débil y una tasa alta de crecimiento, casi siempre requieren inversión de efectivo para convertirse en estrellas. Esto es, empresas cuya posición es muy competitiva y de alto crecimiento, y que además tienen amplias oportunidades de crecimiento y utilidades. Las vacas de liquidez, con una fuerte posición competitiva y tasa baja de crecimiento, se encuentran bien establecidas en el mercado y están en posición de elaborar sus productos a bajos costos; por tanto, sus productos proporcionan el efectivo necesario para su operación. Los perros son empresas con bajo crecimiento y una débil participación de mercado, casi nunca son rentables y en general hay que deshacerse de ellas” (Koontz, 2012)

Estrellas: Naranja X. En un mercado que tiende a la digitalización. Toda aplicación que permita la rápida interacción de los clientes con su dinero, información y sin hacer

trámites presenciales, tendrá buena recepción en el cliente pero requerirá alta inversión en tecnología

Vacas lecheras: Sin duda el rubro de Tarjetas de crédito. Consolidado en el país, know how incorporado y alta tasa de aceptación en el cliente.

Interrogantes Naranja Pos. Servicio que puede ser muy útil, pero cuenta con un competidor muy fuerte como es Mercado Pago, además utiliza conexión bluetooth que a veces suele funcionar mal en algunos móviles.

Perros: Movieclub. Producto que tiende a desaparecer. La gente no va tanto al cine, prefiere Netflix, Amazon Prime, Disney Plus. Sumado a capacidades limitada de cine por pandemia

Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Inividualización de la atención al cliente	Mercado Financiero creciente
Constante cambio y progreso	Tecnología de ayuda para operaciones diarias
Personal capacitado y comprometido	Comprometerse con el cuidado medioambiente
DEBILIDADES	AMENAZAS
Baja utilización de productos subalternos	Cada vez más competidores
Contaminación por plásticos, emisiones y utilización de papel	Altas tasas de financiación por no acceder a normativas BCRA

Análisis Interno

Cadena de Valor



Infraestructura: Con el objetivo de migrar hacia canales digitales, se inauguraron 8 sucursales del futuro, que responden a sucursales de autogestión con dispositivos móviles asesorados por personal idóneo para solucionar rápidamente los problemas de las personas. Cabe destacar que todas las sucursales cuentan con los protocolos de prevención de contagio de COVID.

Recursos Humanos: Tarjeta Naranja se destaca en aspectos como no existe diferencia salarial entre hombres y mujeres, la creación de tribus y squads que ejecutan estrategias para los distintos productos que ofrece la empresa en un ambiente laboral donde las personas puedan expresarse libremente, con diferentes perfiles, profesiones, edades y múltiples formas de pensamiento que agregan valor al trabajo interdisciplinario, ágil y de alto rendimiento. “Comportamientos Naranja” forma parte de las competencias que la empresa busca en sus colaboradores, que deben ser proactivos, trabajar en equipo y enfoque siempre en el cliente. La potenciación del talento, mediante constantes capacitaciones forma parte de la diaria en todos los empleados de la compañía.

Tecnología: gran crecimiento, desarrollo, pero sin duda inversión para acercar al cliente a una experiencia ágil, solucionadora de problemas, e innovadora. Se logró la unificación del acceso a las plataformas digitales, se digitalizaron por completo cuatro productos (préstamos; y seguros para autos, motos y hogar) y se lanzó el primer MVP (producto mínimo viable) de personalización de promociones (Naranja, 2019)

Aprovisionamiento: dependencias operativas que dan soporte al área comercial. Alianzas estratégicas con proveedores 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. Todos los proveedores en Naranja cuenta con su respectiva evaluación y posterior elección en base a compartir criterios económicos, y éticos. Se eligen proveedores nacionales que ayude a lograr objetivos respetando los recursos humanos, medio ambiente, aspectos legales etc.

Logística Interna: Se promueve el desarrollo de proveedores, alineados con la política interna de la compañía. Para poder abastecer de servicios a todos los clientes del país.”

“Dos veces al año organizamos reuniones con los proveedores de mantenimiento contratados para compartir buenas prácticas. Conjuntamente trabajamos identificando oportunidades de mejora y generando acuerdos para abordarlas y mejorar la satisfacción de nuestros cliente”. (Naranja, 2019)

Operaciones: Existe presencia de Tarjeta Naranja en todas las provincias del país. Como así también en el exterior gracias a Alianzas estratégicas con VISA que permite que se utilice la tarjeta en otros países.(Canvas,2019)

Logística Exterior: Las empresas aliadas encargadas de la distribución. Tienda Envíos: Empresas como Andreani, Ocasa y Pickit. Se puede hacer seguimiento a través de números de guía para conocer el estado del envío (Naranja T.)

Marketing: área que trabaja en la formalización de los procesos, para formalizarlos y desarrollar estrategias que permitan captar nuevos segmentos de mercado estratégicos estrategias de creación de nuevos productos explotando ventajas competitivas, armado de crosselling para promover nuevos productos como HBO Tarjeta Naranja (Naranja, 2019)

Servicios: Fortaleza, número estar al lado del cliente, personalización, buen trato, atención. Atención simple, satisfactoria, rápida, solucionadora de problemas. Implementación de “Sucursales del Futuro” para favorecer la rápida atención. Se mide la valoración positiva (Naranja T. , 2019)

Marco Teórico

Si se toma en cuenta las consideraciones en el libro “Administración estratégica” de Hill, se puede mencionar que la estrategia refiere a un conjunto de acciones relacionadas que los administradores toman para mejorar el desempeño de su compañía; para ello se debe medir el desempeño propio frente a los competidores dentro de un mercado y en cuanto a la estrategia de diferenciación, implica no ser igual a los rivales porque uno ofrece algo que ellos no pueden imitar con facilidad (Hill, 2015). Ahora resulta sumamente importante que se pueda definir en que mercado se está compitiendo para poder establecer la estrategia a llevar a cabo, resaltando las ventajas competitivas que pueda llegar a tener la compañía, como solución a la problemática que se pueda identificar. La estrategia de diferenciación planteada, brinda dos ventajas a la compañía, en primer lugar le permite cobrar un premium price por su producto o servicio si así lo desea y en segundo lugar, al ser diferente a la competencia, le permite quitarle participación de mercado a sus rivales y aumentar de esta manera la demanda primaria y de esta manera se disminuyen costos operativos (Hill, 2015) En su libro Estrategia Competitiva , Michael Porter menciona que la formulación de una estrategia consiste esencialmente en relacionar a una empresa con su ambiente, es imprescindible conocer el mercado donde se está operando, su segmento apuntado, y la elaboración de la estrategia en base al análisis previo realizado (Porter, 2008). Es por esto que los esfuerzos de los colaboradores de la compañía, deben estar alineados a las ventajas competitivas que está posea, ya sea para ingresar a un nuevo mercado o para adaptarse a uno cambiante por el avance tecnológico y condiciones socioculturales como puede este caso que se está analizando. A partir de allí la elaboración de una planificación estratégica debe traducir la información que se recolecta del análisis previo del mercado donde se está participando, para luego elaborar una serie de procesos y métodos detallados para lograr objetivos planteados que servirán como medición de si la estrategia funciona o no. De igual manera, el autor Thompson, en su libro “Administración Estratégica” menciona que el concepto de estrategia se encuentra estrechamente relacionado con el modelo de negocios de la compañía. Se entiende como modelo de

negocios, a la forma en que compañía hace valioso el producto o servicio al cliente, como se genera valor para el usuario final que haga que la compañía sea su opción para satisfacer una necesidad. (Thompson, 2012)

El proceso de planificación estratégica cuenta con 5 pasos:

1. *Elegir la misión de la compañía y sus metas principales.*
2. *Analizar el entorno competitivo externo de la organización para detectar oportunidades y amenazas.*
3. *Analizar el entorno operativo interno de la organización para detectar las fortalezas y debilidades de esta.*
4. *Escoger estrategias que se basen en las fortalezas de la compañía y corrijan sus debilidades para poder aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y las metas principales de la organización. Deben ser consistentes y un modelo viable del negocio.*
5. *Implementar las estrategias.” (Hill, 2015)*

Respecto a escoger las estrategias, haciendo referencia a la estrategias de diferenciación a implementar, Hill , manifiesta que existen ciertas estrategias funcionales para aumentar la diferenciación:

1. Ofrecer el producto/servicio a medida de los diferentes segmentos del mercado y adoptar estrategias de marketing en consecuencia.
2. Diseñar producto/servicio que genere percepción de calidad elevada por sus características, y que sea confiable.
3. Función de atención al cliente muy desarrollada para manejar y resolver rápidamente los problemas de los clientes.
4. Estrategias de contratación y capacitación de empleados, de manera que su forma de actuar acompañe los valores y objetivos organizacionales con la imagen que se proyecta al mercado. (Hill, 2015)

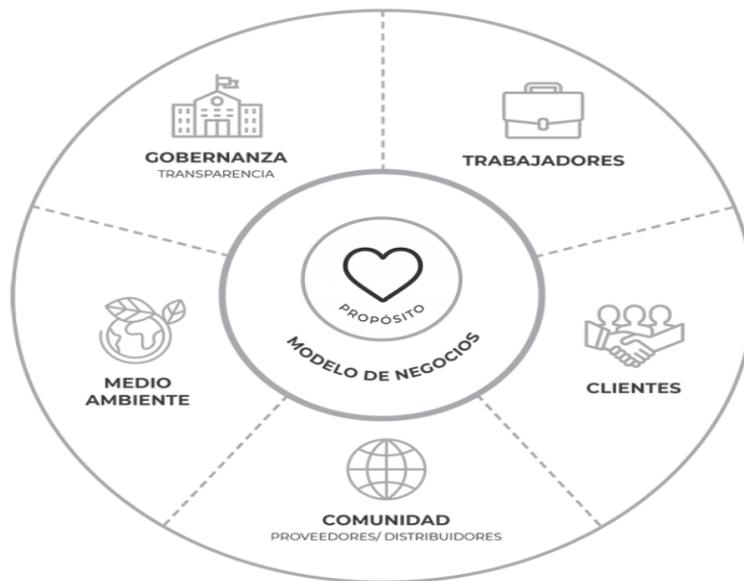
Se evidencia con lo expuesto, que para poder adaptar la estrategia de diferenciación a Tarjeta Naranja, es necesario implementar a nivel corporativo, una cultura de trabajo,

Las empresas que poseen compromiso con el medio ambiente, mediante la elaboración de estrategias sólidas, con la combinación de tecnología, han experimentado un crecimiento en su cartera de clientes, debido a que han llegado a segmentos de mercado no pensados anteriormente y grupos demográficos. Como indica Thompson Una estrategia sólida de sustentabilidad ambiental puede dar a una empresa una ventaja para diferenciarse de sus rivales y para atraer a los consumidores que prefieren comprar a empresas que son buenos ciudadanos corporativos. de responsabilidad social para llegar a gente de todas las culturas y grupos demográficos (Thompson, Administración Estratégica, 2012)

“Las estrategias para promover la sustentabilidad ambiental operan en favor de los accionistas de diversas maneras. Contribuyen a evitar o impedir acciones legales y regulatorias que pueden resultar costosas y engorrosas. Además, cuando las estrategias de sustentabilidad aumentan la clientela entre los compradores, ofrecen oportunidades de mejorar los ingresos, reducir costos, incrementar la productividad y disminuir el riesgo de incidentes que dañen la reputación, contribuyen al valor total que crea una empresa y mejoran su rentabilidad. De esta manera, las estrategias social y ambientalmente responsables bien concebidas aumentan el valor accionario aunque aborden las necesidades de las partes interesadas de otra empresa. Si bien algunas personas cuestionan que abordar las necesidades sociales en verdad convenga a los intereses de los accionistas de una empresa, la respuesta depende de lo acertado que fue la creación de estas estrategias y de que contribuyan al éxito del modelo de negocios de la empresa. Una revisión de 135 estudios reveló que hay una correlación positiva, pero ligera, entre una buena conducta corporativa y un buen desempeño financiero; sólo 2% de los estudios mostró que dedicar recursos corporativos a la responsabilidad social perjudicó los intereses de los accionistas” (Thompson, Administración Estratégica, 2012)

Las empresas del mercado moderno, deberán adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado. Hoy en día como se mencionó anteriormente, no es suficiente para los clientes que las empresas sean proveedores de un producto o servicio de calidad; sino que buscan que las empresas se involucren en la comunidad, velando por la sociedad, y el medio ambiente donde se encuentran.

“Cada vez son más las empresas y empresarios que buscan la transparencia y medir sus impactos sociales y ambientales. Las empresas que se certifican como Empresa B no son perfectas, pero asumen un compromiso de mejora continua y ponen su propósito empresarial socioambiental en el centro de su modelo de negocio. Miden y analizan las cinco áreas más relevantes de su empresa: Gobierno, Trabajadores, Clientes, Comunidad y Medio Ambiente, permitiendo una revisión detallada de todas ellas, con el fin de ayudar a identificar todos los posibles puntos de mejora y oportunidades para ser un agente de cambio en la economía, protegiendo la misión y potenciando el triple impacto.” (SistemaB)



Fuente sistemab.org

Diagnóstico Organizacional

Luego de haber analizado tanto el ambiente interno como externo de la organización y observado las referencias teóricas respecto a la planificación estratégica se puede inducir a una estrategia de diferenciación mediante la certificación de empresa B, permitiéndole a Tarjeta Naranja ser una empresa de triple impacto en el mercado cambiando funcionalmente la concepción de la empresa tanto internamente como para sus clientes; modificará la cultura de la organización, ya no sólo buscará ganar dinero, sino también generar un impacto socio ambiental para transformarse completamente y tener noción de la repercusión de las actividades diarias en la sociedad. De esta manera lograr en los clientes una percepción de empresa diferente y por lo tanto atraerlos, como así también la captación de un segmento de mercado creciente hoy en día por la importancia cada vez más relevante que le da el cliente a las acciones de las empresas y su repercusión socio ambiental. Será importante fomentar un porcentaje más alto de utilización los distintos productos tecnológicos que posee Tarjeta Naranja, tales como App Naranja, Naranja X, Resúmenes Digitales, Naranja Online.

El contexto mundial por COVID 19 ha proporcionado una oportunidad única para alentar el proceso de digitalización de operaciones diarias que se realizan en las distintas sucursales de Tarjeta Naranja, cuyos números hoy en día, reflejan que hay 948.125 usuarios activos de APP Naranja, en relación a casi a 4.6 millones de cuentas habilitadas, es decir únicamente un 20% de la totalidad de usuarios utilizan App Naranja (Naranja T. , 2019). Otro dato relevante es que el 72% de los resúmenes son digitales; si bien es un número alto, debería acercarse casi a la totalidad de los usuarios, fomentando mediante campañas de concientización sobre el uso del papel ya que se utilizan casi 86 mil resmas al año para este tipo de informes que pueden hacerse electrónicamente. Esto haría además de la colaboración con el impacto ambiental por la reducción de tala de árboles, a un importante ahorro en gastos operativos por la captación del 28% restante de usuarios que todavía utilizan resúmenes en papel.

Una de las ventajas competitivas que tiene Tarjeta Naranja es la personalización del trato con el cliente, es por ello que al alentar que los usuarios realicen operaciones con dispositivos móviles y aplicaciones ya existentes, la atención al público disminuirá y las

sucursales se adaptarán a las nuevas necesidades de los usuarios, como ya se está viendo en la creación de Sucursales del Futuro, adaptadas para poder solucionar rápidamente los temas que ocupan a los clientes (Naranja T. , 2019) Con el paso del tiempo, y la implementación de nuevos procesos de atención al cliente, a través de redes sociales, whats app y demás soporte tecnológico, se podrán ir optimizando la cantidad de sucursales abiertas en el país, reduciendo la cantidad de ellas, tal como lo menciona la norma ISO14001 Medio ambiente (14001, 2021), se podrá mejorar aspectos como:

- Gastos cotidianos en consumo de resmas de papel 86 mil anuales (Naranja T. , Informe de Sustentabilidad, 2019)

- Consumo Eléctrico (7.343 MWH anuales (Naranja T. , 2019))

Por otro lado, durante el año 2020 en el mercado argentino se emitieron más de 100 millones de dólares en bonos verdes o sociales que financiaron a empresas comprometidas con el cambio socio ambiental. (Peverelli, 2021) . Este cambio organizacional podría llegar a captar inversionistas interesados en contribuir al desarrollo, de manera que el crecimiento de la empresa se lo acompañe con un mayor cuidado de sus operaciones y el impacto que deja en la comunidad.

Luego de lo expuesto, se está en condiciones de avanzar con el plan estratégico mencionado que transforme la forma de ver Naranja desde el Directorio hasta los empleados, y de allí hacia afuera a los clientes. Las empresas de hoy en día tienen la obligación de contribuir en sociedad. Mediante este plan, Tarjeta Naranja se comprometerá a medir el impacto de sus operaciones en el medioambiente, trabajará para reducir el daño que pueda generar, y se comprometerá por otro lado a continuar contribuyendo a la comunidad con planes que fomente la utilización de los medios tecnológicos para operar la conectividad con clientes que no tengan acceso a la misma. Se deberá hacer una fuerte campaña de comunicación con los usuarios, de lo beneficios tanto personales como medioambientales que provoca la utilización de la tecnología disponible. Y si Tarjeta

Naranja quiere diferenciarse de la competencia, manteniendo su status de empresa líder en el rubro financiero deberá adaptar los procesos de atención al cliente al contexto sociocultural que se tiene a nivel mundial hoy en día, donde más de 4.6 millones de usuarios no debería acercarse a las sucursales, sino utilizar medios electrónicos para tal fin.

Las fortalezas que tiene Tarjeta Naranja, en sus empleados altamente capacitados y protagonistas de su trabajo hará que la transición para aumentar el porcentaje de participación de usuarios a los productos tecnológico sea la más amena posible. Cabe destacar que existen clientes de todos los rasgos etarios dentro de los segmentos de mercado a donde apuntamos mejorar. No será lo mismo la implementación para los menores de 30 años que tienen más conocimiento del uso de dispositivos móviles, que las personas de mayor edad a quienes se deberá capacitar con mayor fuerza ya que es a quienes se les dificultará más dicha transición. Ya que hoy en día el 48.6% de los clientes utiliza la autogestión con Naranja Online, es un número al que de igual manera se tratará de elevar mediante el plan que se expondrá a continuación. (Naranja T. , 2019)

Plan de Implementación

Propuesta

Para afrontar la necesidad de adaptación a un nuevo estilo de empresa de triple impacto, se propone la creación de un plan de certificación para empresa B de Tarjeta Naranja. El mismo describirá detalladamente los pasos a seguir para continuar mejorando indicadores en las cinco áreas relevantes Gobernanza (transparencia), Trabajadores, Clientes, Comunidad y Medio Ambiente y obtener 80/200 puntos disponibles en el testeo (SistemaB). Algunas de estas actividades Tarjeta Naranja las está desarrollando, tales como apadrinamiento de comedores, y la donación de equipamiento informático a la comunidad como fomento de la utilización tecnológica que se viene pregonando (impacto social en Comunidad), igualdad salarial entre hombres y mujeres (impacto social en Trabajadores) y otros aspectos mencionados en los reportes de sustentabilidad (Naranja T. , 2019) Como primer paso será imprescindible cumplir con los requisitos que tiene el sistema b para certificar: llevar más de 12 meses de operación, operar en un mercado competitivo, estar dispuesta a cumplir el requerimiento legal de Empresa B, tales como modificación de estatutos, visión y misión que deberán modificarse y adaptarse, y tratarse de una entidad con fines de lucro y luego de aprobar las instancias, el certificado debe abonarse.

Según la página web (SistemaB):

- 1.Completar evaluación de Impacto B y lograr 80/200 puntos
- 2.Completar Cuestionario de Divulgación
- 3.Envío de Evaluación de Impacto B
- 4.Elegibilidad Inicial
- 5.Pago Inicial
- 6.Evaluación y Certificación
- 7.Fee Anual
- 8.Modificación de Estatutos

La certificación les permite proteger su misión social y/o ambiental ante eventuales cambios de dirección debido a la exigencia de modificar sus estatutos como así también tener una herramienta de mejora continua, que además permite a la empresa conocer las áreas en las que podría superarse. (CAC) Por ejemplo en aspectos medioambientales, optar por la utilización de energías renovables, reducción de la huella de carbono, reducción de utilización del papel como mencionamos, reciclaje de plásticos para las tarjetas de crédito entre otros.

Otro aspecto positivo que permitirá la implementación del plan de certificación es la atracción del talento joven y capaz seducido por las buenas costumbres y transparencias en la contratación de proveedores sustentables, igualdad de trato entre mujeres y hombres, procesos adaptados a las necesidades de los clientes, mejora continua y la incidencia de planes de colaboración en comunidad como por ejemplo fomentar la utilización de productos tecnológicos, colaborando con mejorar la comunicación con los clientes en canales de atención .La empresa en términos de difusión y posicionamiento optará por la comunicación mediante redes sociales de las nuevas políticas empresariales, a medida que implementa las herramientas necesarias para la certificación.

Lo mencionado anteriormente llevará a Tarjeta Naranja a poder captar inversiones de bonos verdes, mejorar su utilidad y captar clientes de un segmento de mercado que antes no se había incursionado, aprovechando el crecimiento de la utilización de tarjetas de crédito y el comercio electrónico. Para esto habrá que desarrollar ciertos objetivos a definir a continuación para poder aplicar a la certificación y obtener el puntaje necesario.

Objetivos Generales

1. Aumentar un 10% la rentabilidad de la empresa con base en ejercicio del 2020, para el año 2023.
2. Transformar a Tarjeta Naranja en una empresa de triple impacto. Mediante la certificación de empresa b por parte de B-lab

Justificación: Según los datos del INDEC, el 85% de la población utiliza internet (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2021) y la tendencia del crecimiento del comercio electrónico para los años siguientes (Catalano, 2021) hace que las personas utilicen cada vez más las tarjetas de crédito para sus compras (Financiero, 2020). Por otro lado Tarjeta Naranja tiene la oportunidad única de captar potenciales clientes e inversiones crecientes en la región. (Vega, 2021) Los clientes prefieren empresas que tengan responsabilidad con la comunidad y tengan planes de acción específicos para el cuidado del medioambiente. Por lo cual se espera tener un rango de aumento entre 3% -19%, mediante el aumento de la participación del mercado por la valoración de los clientes les dan a empresas de triple impacto; atracción de inversiones como resultado de la aplicación de políticas de empresa de triple impacto a partir de la certificación de empresa b. Se buscará ofrecer a tasas bonificadas para los clientes que quieren invertir en automóviles eléctricos o híbridos ecofriendly, mercado que viene creciendo de manera significativa. (Autoblog, 2021)

El proceso de certificación puede durar aproximadamente entre 2 y 3 años. Para esto se elaborarán acciones para mejorar indicadores socio ambientales de Tarjeta Naranja previo a su certificación, tales como la inversión en energía renovable, que permitirá ahorrar a futuro el costo mensual del servicio, valuado en 156 USD por MHW para empresas comerciales (Estratégica, 2019)

Objetivos específicos

1. Aumentar al 90% la utilización de resúmenes digitales en los clientes de Naranja para fines del año 2022.

Justificación: Uno de los aspectos fundamentales de la certificación como empresa b, radica es que los procesos internos que tenga la compañía sean de importancia para el medioambiente. Tal es el caso de que fomentar la reducción de la utilización del papel, tendrá implicancia en la reducción de tala de árboles para resmas. Aspecto medido dentro del cuestionario certificación empresa b. Actualmente se consume 85 mil resmas al año en diferentes operatorias, dicha reducción del consumo de papel implica aproximadamente

\$506 c/u, total de \$43.010.000 al año en resmas de papel. Considerando que los resúmenes de cuenta oscilan entre 3-5 hojas impresas, multiplicado por la cantidad de usuarios que utilizan todavía resúmenes en papel sería: 1.3 millones x 4 hojas de resumen (promedio) = 5.2 millones de hojas, dividido 500 hojas que trae cada resma = 10.400 resmas sólo de resúmenes de cuenta. Multiplicado x \$506 = \$5.262.400. Con aumentar la utilización al 90 % de los resúmenes digitales, se estarían sumando 835.715 usuarios al sistema digital, son 3.342.860 hojas x mes (6685 resmas = \$3.382.974 por mes) más el envío de \$70 por resumen papel por cada envío (Argentino) 835.715 usuarios x 70 = \$58.500.050 mensual.

2. Disminuir el consumo de energía un 15% para el 2023 mediante la inversión en energías renovables para todas las sedes de Tarjeta Naranja en el país.

Justificación: Como empresa de triple impacto debe comprometerse a través de sus actividades a reducir el impacto ambiental. Mediante la inversión en paneles solares para utilizar energías solares, se va a reducir los costos fijos en luz y aportar a la red eléctrica nacional, se atraerá a un segmento de mercado que opta por empresas que velen por el medioambiente. Y con el crecimiento en las inversiones mundiales en bonos verdes y empresas b, se buscará captar porcentajes que permitan continuar con estas operaciones. En principio se optará por una inversión en paneles solares para cumplir paulatinamente con la disminución del consumo eléctrico en un 15% dada la alta inversión que se debe realizar y los objetivos sean alcanzables por Tarjeta Naranja.

3. Disminuir la emisión de carbono para el año 2023 en un 25% promedio para las 5 operaciones principales que más carbono emiten en por Tarjeta Naranja. Mediante la fomento del home-office a empleados que lo permitan, y el otorgamiento a estos, de préstamos para compra de autos híbridos o totalmente eléctricos con préstamos a plazo, disminución del uso del papel e inversión en energía renovable

Justificación: Se ha medido la emisión de la huella de carbono de diferentes operaciones en 2019 y ha arrojado los siguientes datos:



Fuente Reporte Sustentabilidad (Naranja T. , Informe de Sustentabilidad, 2019)

. Mediante la inversión en energía renovable se estima reducir 0,464 TNCO₂e/MWh. (Neutral) es decir 15% de 7343Mhw según Reporte de Sustentabilidad (Naranja T. , Informe de Sustentabilidad, 2019); reducción de utilización de papel mediante la captación de casi un 20% de clientes que continúan con resúmenes en papel; préstamos para empleados para fomentar la adquisición de autos eléctricos. La reducción de circulación empleados mediante el homeoffice, un total de 3049 a nivel país que generan 3,744 t CO₂e cada uno, ayudará a disminuir la huella de carbono que se genera (Naranja T. , Informe de Sustentabilidad, 2019) Las tendencias para los años venideros manifiestan que minimamente un 50% del persona realizará tareas de manera híbrida (Reinhold, 2021), es decir, mitad en hogar y mitad de manera presencial. Se podrá estimar un 50% de la reducción de la huella por cada colaborador. Por el lado de los préstamos, el sector automotriz híbrido y eléctrico está creciendo de manera exponencial en Argentina (Kanenguiser, 2021) y es una oportunidad para captar más clientes y aumentar la rentabilidad, dado que es un mercado que creció un 59% en 2020. (Autoblog, 2021) Dado el contexto económico difícil por pandemia, se optará por ofrecer mismas tasas de mercado actual, pero con plazos más extensos de devolución, de 36 meses a 60 meses para devolverlo.

Plan de Acción

Se elaborará un plan de acción para cada objetivo específico, previo al objetivo general de certificar b la empresa.

Plan de Acción Tarjeta Naranja							
Aumentar utilización resúmenes de cuenta digitales							
Recursos							
Acción	Tiempo		Humano		Físicos	Terceros	Económicos
	Desde	Hasta	Area	Responsable			
Definir Mercado Objetivo. 28% cliente que no usan resumen digital	Principios Agosto 2021	Finales Agosto 2021	Finanzas	Data Analyst- Facturación	Computadora- Base de Datos		4 horas x \$1100c/u
Definir Modalidad de Contacto	Principios Septiembre 2021	Finales Septiembre 2021	Marketing	Lider de Mkt	Computadora- Base de Datos	Consultor	\$117 mil mensual
Realizar Encuestas a clientes restantes para ver motivo de negación	Principios Octubre 2021	Finales Octubre 2021	Marketing	Lider de Mkt	Computadora- Base de Datos	Encuestador	\$44 mil mensual
Establecer indicadores de avance	Principios Noviembre 2021	Finales Diciembre 2021	Ventas	Data Analyst- Ventas			4 horas x \$1100c/u
Establecer programa de promoción para captar clientes que no tengan todavía digitalizado el resumen	Principios Enero 2022	Finales Marzo 2022	Marketing	Lider de Mkt			60 horas estimadas en \$575 c/u
Establecer regimen de beneficios puntos quiero para captar clientes	Principios Marzo 2022	Finales Abril2022	Ventas	Lider de Ventas			aumento de puntos por usd consumido y beneficio extraordinari

Plan de Acción Tarjeta Naranja							
Inversión en Energía Renovable							
Recursos							
Acción	Tiempo		Humano		Físicos	Terceros	Económicos
	Desde	Hasta	Area	Responsable			
Definir Inversión a realizar para disminuir 15% del uso en todas las sucursales	Principios Agosto 2021	Finales Agosto 2021	Gerencia General	Gerente General	Paneles Solares, cables, tableros		10 horas \$1625 c/u
Definir Financiación del Proyecto.	Principios Septiembre 2021	Finales Septiembre 2021	Gerencia General	Gerente General			10 horas \$1625 c/u
Establecer Pliego para ofrecer licitación privada por materiales a instalar	Principios Octubre 2021	Finales Octubre 2021	SupplyChain	SupplyChain Analyst			6 horas \$1100 c/u
Establecer Pliego para ofrecer licitación privada por mano de obra	Principios Octubre 2021	Finales Octubre 2021	SupplyChain	SupplyChain Analyst			6 horas \$1100 c/u
Establecer Habilitaciones correspondientes para realizar formularios de autorización	Principios Noviembre 2021	Finales Diciembre 2022	Legales	Lider Legales			a definir según tiempos de habilitación
Adjudicación de las licitaciones	Principios Enero 2022	Finales Enero 2022	SupplyChain	SupplyChain Analyst			2 horas \$1100 c/u
Instalación de Paneles y Avance de Obra	Principios Febrero 2022	Finales Junio 2022	Gerencia General	Gerente General	Paneles Solares, cables, tableros y mano de obra	Empresa Contratista	\$ 1.269.000.000
Solicitud de Beneficio Impositivo AFIP por energía renovable	Principios Abril 2022	Finales Junio 2022	Finanzas	Lider Finanzas			a definir según tiempos AFIP

Plan de Acción Tarjeta Naranja							
Disminuir emisión de Carbono							
Recursos							
Acción	Tiempo		Humano		Físicos	Terceros	Económicos
	Desde	Hasta	Area	Responsable			
Definir empleados que puedan hacer homeoffice	Principios Agosto 2021	Finales Agosto 2021	Recursos Humanos	Analista RRHH	Computadora-Base de Datos		4 horas \$534 c/u
Establecer Comunicación Interna	Principios Septiembre 2021	Finales Septiembre 2021	Recursos Humanos	Analista RRHH	Computadora-Base de Datos-Mail		4 horas \$534 c/u
Medición de Disminución huella de Carbono	Principios Octubre 2021	Finales Octubre 2021	Seguridad y MedioAmbiente	Lider SMA	Computadora-Base de Datos-Mail	Técnico Contratado	\$100 mil mensual
Definir crédito y acuerdo con Toyota para promover autos ecofriendly	Principios Agosto 2021	Finales Octubre 2021	Finanzas	Analista Finanzas	Computadora-Base de Datos-Mail		24 horas \$850 c/u

Presupuesto

Para el Plan de Acción 1, 2,3. Se utilizarán estimaciones de horas hombre de trabajo (sueldo estimado/200 horas mensuales) de empleados de Tarjeta Naranja según datos proporcionados por Glassdoor, sitio web líder en proporción de información sobre puntaje y referencias empresariales. (Glassdoor, Glassdoor) La idea será entrevistar en un lapso de 2 meses a una muestra con un índice de confianza del 90% margen de error de 5% de tamaño 273 personas que sea representativa de la población. Previamente se deberá definir el mercado objetivo. Esta tarea la realiza un Data Analyst, se estima cuatro horas de trabajo para el armado del reporte, cuya hora está valuada en \$1.100 la hora aproximadamente. Se contratará un mes a un consultor para realizar un estudio de campo demográfico para definir canales de contacto clientes. Valor mensual \$117 mil mensual. Se procederá a la tercerización de la encuesta a través de un encuestador que cobran un estimado de 44 mil pesos mensuales (Glassdoor). Por otro lado promocionar con el Departamento de Marketing donde la hora de un Analista está valuada en \$575 la hora. Se buscará promocionar a aquellos que no accedieron al resumen digital el beneficio de puntos quiero, este proceso se hará una hora por día los 5 días de la semana durante un lapso de tres meses último, en el caso de que no se haya podido captar ciertos clientes para que tengan resúmenes digitales, se establecerá un incentivo de puntos quiero, se ofrecerá acumular un punto quiero por cada USD 2,5 consumidos, a diferencia de los USD 3 necesarios actualmente por 6 meses, sumado a un beneficio extraordinario por única vez de 100 puntos en la inscripción del programa

Para el Plan de Acción 2, se buscará instalar paneles solares que repercuta en la disminución del 15 % del consumo de energía en todas las sucursales de Tarjeta Naranja en el país, debido al alto costo se decidió implementar progresivamente dicha inversión. El kit de referencia proporciona 6,5MHW anuales. Implica la compra de 168 kit que proporcionarían 1100 MHW por año aproximadamente. Cada kit cuenta con 154 paneles solares, cables y tableros para armado de conexión trifásica, instalación y garantía por un año gratis con mantenimiento incluido. El costo corresponde a 168 kit aproximadamente

\$7.5 millones cada uno, un total de \$1.260 millones a invertir, dicho presupuesto de referencia es Astroenergy en Mercado Libre (Astroenergy) y puede optimizarse mediante acuerdos comerciales que realice el Departamento de Supply Chain. Traerá ahorros en costos fijos por USD156 por MHW por mes, un total de \$327 millones anuales de beneficio. (1100 mhw de ahorro x 156 usd x 160 pesos) A su vez se pedirá a AFIP el beneficio impositivo acumulable hasta 2 millones para ser utilizado en impuesto a las ganancias, IVA entre otros. (argentina.gob.ar) y la habilitación correspondiente, estos últimos de difícil valuación en horas hombre por el tiempo que puedan llevar hacerlo, no depende de Tarjeta Naranja.

Para el Plan de Acción 3, para la implementación del teletrabajo o home-office, se deberá definir un diagrama de asistencia híbrido por parte de Recursos Humanos, se estima la hora del colaborador en \$534 pesos, dicho proceso puede durar una hora por día durante un mes. Lo que pueda llegar a tener un costo es la elaboración de informes de reducción de huella de carbono por parte del Departamento de SMA (Seguridad y Medio Ambiente) en caso de no tenerlo, la contratación mensual terciarizado, oscilará los 100 mil pesos mensuales aproximadamente, (Glassdor-Ambiente, 2021) este último tópico lo definirá Gerencia. El departamento de Finanzas buscará un acuerdo con Toyota(modelo Corolla fue el 80% de la venta híbrida en 2020) para ofrecer este beneficio a los empleados de Tarjeta Naranja con el objetivo de fomentar el uso de autos ecofriendly. La hora del Analista Financiero está valuada en \$850 la hora. Se estima reuniones semanales de 6 horas con Toyota durante un mes para pulir detalles del convenio.

Presupuesto	
Recursos Necesarios	Valor
Plan Acción 1	
1 Horas Hombre Data Analyst	\$ 4.400,00
2 Consultor Terciarizado	\$ 117.000,00
3 Encuestador Terciarizado	\$ 44.000,00
4 Horas Hombre Data Analyst	\$ 4.400,00
5 Horas Hombre Analista MKT	\$ 34.500,00
TOTALES	\$ 204.300,00
Plan Acción 2	
1 Horas Hombre Gerencia	\$ 16.625,00
2 Horas Hombre Gerencia	\$ 16.625,00
3 Horas Hombre SupplyChain	\$ 6.600,00
4 Horas Hombre SupplyChain	\$ 6.000,00
5 Inversión materiales y MO	\$ 423.000.000,00
TOTALES	\$ 423.045.850,00
Plan Acción 3	
1 Horas Hombre Analista RRHH	\$ 2.136,00
2 Horas Hombre Analista RRHH	\$ 16.625,00
3 SMA terciarizado	\$ 100.000,00
4 Horas Hombre Analista Finanzas	\$ 20.400,00
TOTALES	\$ 139.161,00
TOTAL PRESUPUESTO	\$ 423.389.311,00

Se estima un promedio de crecimiento de ingresos por nuevos clientes 5% sobre base 2020 por políticas de triple impacto, sumado al ahorro impositivo de 2 millones de pesos, el costo de papel \$3.2 millones mensuales y transporte \$58 millones mensuales , sumado al ahorro en materia energética de \$109 millones anuales.

Retorno sobre la Inversión (ROI)

El retorno de inversión es una métrica utilizada para saber cuanto gana la empresa según las inversiones que realiza. La fórmula de aplicación:

$$\begin{aligned}
 &= ((\text{Beneficios esperados} - \text{Costos}) / \text{Costos}) \times 100 \\
 &= (\$ 1.887.951.878,00 - \$ 423.389.311,00) / -\$ 423.389.311,00 \times 100 \\
 &= 345,91\%
 \end{aligned}$$

Por lo tanto, el resultado arroja que según cada peso invertido, se obtienen 3 pesos con cuarenta y cinco centavos a la inversión realizada. Estos valores son utilizados sin actualizar por inflación, considerando una hipotética situación de estabilidad monetaria.

Diagrama de Gantt

Plan de Acción 1

Acción	Tiempo		01/08/2021	01/09/2021	01/10/2021	01/11/2021	01/12/2021	01/01/2022	01/02/2022	01/03/2022	01/04/2022
	Desde	Hasta									
Definir Mercado Objetivo. 28% cliente que no usan resumen digital	01/08/2021	31/08/2021									
Definir Modalidad de Contacto	01/09/2021	30/09/2021									
Realizar Encuestas a clientes restantes para ver motivo de negación	01/10/2021	31/10/2021									
Establecer indicadores de avance	01/11/2021	31/12/2021									
Establecer programa de promoción para captar clientes que no tengan todavía	01/01/2022	31/03/2022									
Establecer regimen de beneficios puntos quiero para captar clientes	01/03/2022	30/04/2022									

Plan de Acción 2

Acción	Tiempo		01/08/2021	01/09/2021	01/10/2021	01/11/2021	01/12/2021	01/01/2022	01/02/2022	01/03/2022	01/04/2022	01/05/2022	01/06/2022
	Desde	Hasta											
Definir Inversión a realizar para disminuir 5% del uso en todas las sucursales	01/08/2021	31/08/2021											
Definir Financiación del Proyecto.	01/09/2021	30/09/2021											
Establecer Pliego para ofrecer licitación privada por materiales a instalar	01/10/2021	31/10/2021											
Establecer Pliego para ofrecer licitación privada por mano de obra	01/10/2021	31/10/2021											
Establecer Habilitaciones correspondientes para realizar formularios	01/11/2021	31/12/2021											
Adjudicación de las licitaciones	01/01/2022	31/01/2022											
Instalación de Paneles y Avance de Obra	01/02/2022	31/06/2022											
Solicitud de Beneficio Impositivo AFIP por energía renovable	01/04/2022	31/06/2022											

Plan de Acción 3

Acción	Tiempo		01/08/2021	01/09/2021	01/10/2021
	Desde	Hasta			
Definir empleados que puedan hacer homeoffice	01/08/2021	31/08/2021			
Establecer Comunicación Interna	01/09/2021	30/09/2021			
Medición de Disminución huella de Carbono	01/10/2021	31/10/2021			
Definir crédito y acuerdo con Toyota para promover autos ecofriendly	01/10/2021	31/10/2021			

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: Tarjeta Naranja					CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: Tarjeta Naranja				
	2020	2021	2022	2023		2020	2021	2022	2023
INGRESOS	En miles de pesos				INGRESOS	En miles de pesos			
Ingresos por Servicios	\$20.708.647,00	\$28.577.932,86	\$39.437.547,35	\$54.423.815,34	Ingresos por Servicios	\$20.708.647,00	\$28.577.932,86	\$39.437.547,35	\$54.423.815,34
Ingresos por Financiación	\$22.480.639,00	\$31.023.281,82	\$42.812.128,91	\$59.080.737,90	Ingresos por Financiación	\$22.480.639,00	\$31.023.281,82	\$42.812.128,91	\$59.080.737,90
Resultado Neto de Inversiones transitorias	\$2.434.056,00	\$3.358.997,28	\$4.635.416,25	\$6.396.874,42	Resultado Neto de Inversiones transitorias	\$2.434.056,00	\$3.358.997,28	\$4.635.416,25	\$6.396.874,42
Plan de acción 1		\$742.595,00	\$1.024.781,10	\$1.414.197,92					
Plan de acción 2		\$27.492,00	\$37.938,96	\$52.355,76					
Plan de acción 3		\$2.000,00	\$2.760,00	\$3.808,80					
TOTAL DE INGRESOS	\$45.623.342,00	\$63.732.298,96	\$87.950.572,56	\$121.371.790,14	TOTAL DE INGRESOS	\$45.623.342,00	\$62.960.211,96	\$86.885.092,50	\$119.901.427,66
EGRESOS	En miles de pesos				EGRESOS	En miles de pesos			
Egresos directos por servicios	-\$3.407.363,00	-\$4.702.160,94	-\$6.488.982,10	-\$8.954.795,29	Egresos directos por servicios	-\$3.407.363,00	-\$4.702.160,94	-\$6.488.982,10	-\$8.954.795,29
Egresos por financiación	-\$5.080.763,00	-\$7.011.452,94	-\$9.675.805,06	-\$13.352.610,98	Egresos por financiación	-\$5.080.763,00	-\$7.011.452,94	-\$9.675.805,06	-\$13.352.610,98
Cargos por Incobrabilidad	-\$4.442.969,00	-\$6.131.297,22	-\$8.461.190,16	-\$11.676.442,43	Cargos por Incobrabilidad	-\$4.442.969,00	-\$6.131.297,22	-\$8.461.190,16	-\$11.676.442,43
Gastos personal	-\$7.686.171,00	-\$10.606.915,98	-\$14.637.544,05	-\$20.199.810,79	Gastos personal	-\$7.686.171,00	-\$10.606.915,98	-\$14.637.544,05	-\$20.199.810,79
Impuestos y tasas	-\$5.260.013,00	-\$7.258.817,94	-\$10.017.168,76	-\$13.823.692,88	Impuestos y tasas	-\$5.260.013,00	-\$7.258.817,94	-\$10.017.168,76	-\$13.823.692,88
Gastos publicidad	-\$607.847,00	-\$838.828,86	-\$1.157.583,83	-\$1.537.465,68	Gastos publicidad	-\$607.847,00	-\$838.828,86	-\$1.157.583,83	-\$1.537.465,68
Otros egresos Operativos	-\$6.877.452,00	-\$3.490.883,76	-\$13.097.419,59	-\$18.074.439,03	Otros egresos Operativos	-\$6.877.452,00	-\$3.490.883,76	-\$13.097.419,59	-\$18.074.439,03
Depreciacione de activos fijos y amortización de activos intangibles	-\$1.809.235,00	-\$2.496.744,30	-\$3.445.507,13	-\$4.754.799,84	Depreciacione de activos fijos y amortización de activos intangibles	-\$1.809.235,00	-\$2.496.744,30	-\$3.445.507,13	-\$4.754.799,84
Plan de acción 1		\$204,00							
Plan de acción 2		\$1.269.135,00							
Plan de acción 3		139							
TOTAL DE EGRESOS	-\$35.171.813,00	-\$47.267.623,94	-\$66.981.200,68	-\$92.434.056,93	TOTAL DE EGRESOS	-\$35.171.813,00	-\$48.537.101,94	-\$66.981.200,68	-\$92.434.056,93
UTILIDAD BRUTA	\$10.451.529,00	\$16.464.675,02	\$20.969.371,89	\$28.937.733,20	UTILIDAD BRUTA	\$10.451.529,00	\$14.423.110,02	\$19.903.891,83	\$27.467.370,72
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$3.658.035,15	\$5.762.636,26	\$7.339.280,16	\$10.128.206,62	IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$3.658.035,15	\$5.048.088,51	\$6.966.362,14	\$9.613.579,75
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$6.793.493,85	\$10.702.038,76	\$13.630.091,73	\$18.809.526,58	UTILIDAD NETA SIN PLANES DE ACCIÓN	\$6.793.493,85	\$9.375.021,51	\$12.937.529,69	\$17.853.790,97
Tasa Inflación	38,00%								
Impuesto a las Ganancias	35,00%								
Diferencia % utilidad entre flujos	14,00%								
IVAN	\$20.799.938,59	INVERSION	2021	2022	2023				
TIR	8,70	-\$1.269.478,00	\$10.702.038,76	\$13.630.091,73	\$18.809.526,58				

Flujo de Fondos

Conclusiones Finales

Como conclusión final, se puede decir que Tarjeta Naranja está en condiciones de avanzar con el plan propuesto e implementar la estrategia de diferenciación definida. Este enfoque, le dará a Tarjeta Naranja una marca distintiva frente a la competencia; le permitirá atraer nuevos clientes e inversores, reducir costos fijos elevados y por sobre todo convertirse en una empresa de triple impacto.

Se visualizó que la implementación del plan de acción le otorgará a la compañía la rentabilidad prevista para el año 2023, más allá del contexto incierto donde se encuentra actualmente el mundo por la pandemia COVID-19, que a su vez le otorga el momento exacto para cambiar a una empresa de triple impacto, mediante la digitalización de sus procesos, mejoras en el consumo eléctrico y la medición de la huella de carbono. Todas estas acciones serán valoradas por el consumidor y repercutirán en nuevo clientes e inversores.

Recomendaciones Profesionales

Para continuar con el cambio hacia una empresa de triple impacto, se recomienda seguir realizando acciones con repercusión en el medio ambiente y que a su vez reduzcan costos operativos. Un ejemplo son los viajes aéreos corporativos que emiten 1315,42 tnCO₂e por año. Con el auge de la virtualidad, videos llamadas, conferencias por Zoom, Meet, Hangout, Whats App; buscar la posibilidad de ahorrar algunos viajes corporativos de ser posible.

Otro aspecto importante que se recomienda continuar explotando es la aplicación Fintech Naranja X. Sería provechoso para Tarjeta Naranja poder bancarizar la aplicación y que puedan acceder a un mercado, tal como las asignaciones sociales que hoy en día se pagan en otros bancos digitales ejemplo Brubank. En Argentina existen aproximadamente 5 millones de personas con asignaciones sociales.

Bibliografía

- 103, T. N. (2019). *Informe de Sustentabilidad*. Obtenido de https://downloads.ctfassets.net/yxlyq25byinna/3G3kW8X67nHKkROneh8QfZ/3051ed5e3677b99f46383eeb48c83ee2/Naranja_-_Reporte_de_Sustentabilidad_2019.pdf
- AméricaEconomía.com. (Abril de 2021). *América Economía*. Obtenido de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/fusiones-adquisiciones/fintech-argentina-uala-acuerda-la-adquisicion-del-banco>
- Ansoff, M. d. (s.f.). Obtenido de <http://files.patitocaliente.webnode.mx/200000018-a4ca9a5717/MATRIZ%20DE%20ANSOFF.pdf>
- argentina.gob.ar. (s.f.). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/economia/energia/generacion-distribuida/que-es-la-generacion-distribuida/beneficios-promocionales>
- Argentino, C. (s.f.). *Correo Argentino*. Obtenido de <https://www.correoargentino.com.ar/servicios/postales/carta-simple-0>
- Arraigada, C. (02 de Junio de 2021). *Diario de Noticias Positivas*. Obtenido de <https://noticiaspositivas.org/la-fintech-argentina-trasa-ahora-parte-de-la-comunidad-b/>
- Astroenergy. (s.f.). *Mercado Libre*. Obtenido de https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-875397464-kit-solar-completo-on-grid-trifasico-de-50kw-con-154-paneles-_JM#position=1&search_layout=stack&type=item&tracking_id=9c9a087b-d8d8-488c-b19b-430eb2c7b7de
- Autoblog. (7 de Enero de 2021). *Autoblog*. Obtenido de <https://autoblog.com.ar/2021/01/07/asi-fueron-las-ventas-totales-de-hibridos-y-electricos-en-2020/>
- B, S. (s.f.). Obtenido de sistemaB.org: <https://www.sistemab.org/ser-b/>
- BCRA. (30 de enero de 2020). *BCRA.GOV.AR*. Obtenido de <http://www.bkra.gov.ar/Pdfs/comytexord/A6885.pdf>
- Bellato, R. (25 de mayo de 2019). *Ecojournal*. Obtenido de <https://econojournal.com.ar/2019/05/renovables-el-precio-promedio-en-febrero-fue-de-us-79-el-mwh/>
- BID. (2020). *Cámara Argentina Fintech*. Obtenido de <https://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2020/12/Estudio-Fintech-2020-Ecosistema-Argentino.pdf>

- Cabot, D. (21 de enero de 2021). *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/el-pais-planos-sociales-mitad-argentinos-recibe-nid2573856/>
- CAC. (s.f.). *Cámara Argentina de Comercio*. Obtenido de https://www.cac.com.ar/data/documentos/29_empresas%20b.pdf
- Cardozo, A. (26 de Julio de 2018). *TN Economía*. Obtenido de https://tn.com.ar/economia/la-economia-de-los-influencers_885478/
- Carillo, C. (2 de Mayo de 2021). *Página 12*. Obtenido de <https://www.pagina12.com.ar/259715-deudores-no-bancarios-sin-proteccion-ni-piedad>
- Catalano, A. (2021 de Febrero de 2021). *IProfesional*. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/tecnologia/333061-cuanto-como-y-por-que-crecera-el-ecommerce-en-argentina-en-2021>
- Diputados, C. d. (27 de Noviembre de 2019). *Diputados Argentina*. Obtenido de <https://www.hcdn.gov.ar/proyectos/proyecto.jsp?exp=5283-D-2019>
- Economista, E. (s.f.). *El Economista*.
- El Economista. (20 de junio de 2020). Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/2020-06-juan-bruchou-la-vara-con-brubank-esta-muy-alta/#:~:text=Una%20semana%20agitada%20para%20el,000%20cuentas%20cerrando%20este%20mes.>
- Estratégica, E. (Diciembre de 2019). *Competividad y el Costo de la Energía*. Obtenido de <https://www.energiaestrategica.com/wp-content/uploads/2020/01/Informe-Competitividad-vf.pdf>
- Financiero, A. (Octubre de 2020). *Finanzas*. Obtenido de <https://www.ambito.com/finanzas/tarjetas-credito/crecio-un-543-la-operatoria-octubre-n5146202>
- Financiero, A. (2021). Obtenido de <https://www.ambito.com/ambito-biz/sustentabilidad/el-consumidor-sustentable-es-consciente-informado-y-complejo-n5199271>
- Galicia, B. (2017). *Grupo Financiero Galicia*. Obtenido de <http://galiciasustentable.com/IS2016/VO/tarjeta-naranja.html>
- Glassdoor. (s.f.). *Glassdoor*. Obtenido de https://www.glassdoor.com/about-us/?_gl=1%2A11kmmad%2A_ga%2ANjAzNDQ5MDg4LjE2MjM2MTk5NDU.%2

A_ga_RC95PMVB3H%2AMTYyNTM2NTA2Mi4zLjEuMTYyNTM2NTA3OC40NA..

- Glassdoor. (s.f.). *Pagos Mensuales*. Obtenido de https://www.glassdoor.com.ar/Pago-mensual/Instituto-Nacional-de-Estad%C3%ADstica-y-Censos-INDEC-Encuestador-Pago-mensual-E2703714_D_KO49,60.htm
- Glassdor-Ambiente. (2021). Obtenido de https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/ingeniero-ambiental-sueldo-SRCH_KO0,19.htm
- Great Place to Work. (2019). Obtenido de <https://www.greatplacetowork.com.ar/mejores-lugares-para-trabajar/los-mejores-lugares-para-trabajar-en-argentina/2019>)
- INDEC. (21 de Enero de 2021). *INDEC.COM*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_21CD878A2A5B.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, T. (2021). *INDEC, Tecnología*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-26>
- iProUP. (23 de Agosto de 2019). *iProUP Innovación*. Obtenido de <https://noticiaspositivas.org/la-fintech-argentina-trasa-ahora-parte-de-la-comunidad-b/>
- Kanenguiser, M. (29 de Mayo de 2021). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2021/05/29/autos-electricos-en-argentina-preven-un-lento-pero-firme-crecimiento-si-aumentan-los-incentivos-fiscales-y-las-importaciones/>
- Keller, K. . (2012). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson, 14ta Edición.
- Koontz, H. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: 14va edición.
- La República. (2021). Obtenido de <https://www.larepublica.co/globoeconomia/uala-de-argentina-comprara-el-banco-digital-del-multimillonario-eduardo-eurnekian-3151426>)
- Lemos, C. (2 de Junio de 2021). *El Economista*. Obtenido de <https://www.energiaonline.com.ar/cuanto-cuesta-instalar-paneles-solares-en-nuestra-casa/>
- Marcos, M. (Abril de 2021). *Política Argentina*. Obtenido de <https://www.politicargentina.com/notas/202104/36354-fmi-mejora-la-proyeccion-de-crecimiento-para-argentina.html>

- Meaños, F. (Julio de 2020). *INFOBAE*. Obtenido de INFOBAE:
<https://www.infobae.com/economia/2020/07/27/gobierno-vs-mercado-libre-el-banco-central-quiere-que-los-pequenos-comercios-no-paguen-comisiones-por-vender-con-tarjeta-y-medios-electronicos/>
https://www.mercadopago.com.ar/ayuda/costo-recibir-pagos_220
- Medios, T. (21 de Abril de 2021). *Total Medios*. Obtenido de
<https://www.totalmedios.com/nota/45114/boom-de-la-banca-digital-en-latinoamerica-crecen-fintech-e-inversiones-virtuales>
- Naranja, T. (s.f.). Obtenido de <https://tienda.naranja.com/centro-de-vendedores>
- Naranja, T. (2019). *Informe de Sustentabilidad*. Obtenido de
https://downloads.ctfassets.net/yxlyq25bynna/3G3kW8X67nHKkROneh8QfZ/3051ed5e3677b99f46383eeb48c83ee2/Naranja_-_Reporte_de_Sustentabilidad_2019.pdf
- Naranja, T. (2020). *Memoria*. Córdoba.
- Neutral, C. (s.f.). *Que es y como se mide la huella de Carbono*. Obtenido de
https://carbonneutralplus.com/2021/03/03/que-es-y-como-calculer-la-huella-de-carbono/?utm_term=&utm_campaign=&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=2812950748&hsa_cam=12119924080&hsa_grp=117340971330&hsa_ad=520993456996&hsa_src=g&hsa_tgt=dsa-126300781
- Nieto, J. M. (23 de mayo de 2016). *El Blog de la Innovación Digital*. Obtenido de
<https://elblogdelainnovaciondigital.wordpress.com/2016/05/23/fintech-y-el-big-data-consumo-y-explotacion-de-datos-en-finanzas/>
- Peverelli, L. (20 de Febrero de 2021). *Ambito Financiero*. Obtenido de
<https://www.ambito.com/negocios/impacto/el-verdadero-desarrollo-se-logra-empresas-triple-n5171099>
- Reinhold, M. (16 de Junio de 2021). *La Nación*. Obtenido de
<https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/el-empleo-despues-de-la-pandemia-la-virtualidad-como-normalidad-y-la-revalorizacion-de-la-oficina-nid16062021/>
- SistemaB. (s.f.). *Sistema B*. Obtenido de <https://www.sistemab.org/ser-b/>
- Telam. (14 de abril de 2021). *Billeteras Virtuales*. Obtenido de
<https://www.telam.com.ar/notas/202104/550759-el-2021-consolidara-la-adopcion-de-pagos-a-traves-de-mecanismos-digitales-segun-empresas-del-sector.html>

Valleboni, C. (13 de marzo de 2021). *Forbes Argentina*. Obtenido de <https://www.forbesargentina.com/negocios/y-despues-que-desafio-bancos-tras-digitalizacion-sus-clientes-n5302>)

Vasquez, B. (13 de Julio de 2020). *El Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/economia-politica/Un-apoyo-a-sectores-vulnerables-ante-la-pandemia-que-represento-un-gasto-de-265-000-millones-20200713-0067.html>

Vega, M. D. (11 de Junio de 2021). *El Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/columnistas/las-inversiones-de-impacto-no-paran-de-crecer-oportunidades-y-desafios-para-la-argentina/>

Anexos



glassdoor

Empresas

Ubicación

Empleos

Empresas

Sueldos

Entrevistas



Naranja

Descripción general

124 Evaluaciones

-- Empleos

166 Sueldos

11 Entrevistas

34 Prestaciones

1 Fotos

Sueldos en Naranja

15 sueldos (de 8 cargos) Actualizado el 15/6/2021

Borrar todo

Argentina - Todas las ciudades

Argentina - Todas las ciudades

Situación laboral

Ver como:

Periodos de pago variados

Ordenar:

De mayor a menor

Data Analyst

Sobre

\$132 K - \$145 K/mes

Pago total promedio

Sobre

\$123 K - \$134 K/mes

Sueldo base

Sobre

\$9 K - \$9 K/mes

Pago adicional

[Datos de la remuneración](#)

Con base en 1 sueldo(s)

Analista De Recursos Humanos

Sobre

\$121 K - \$130 K/mes

Pago total promedio



Sobre

\$120 K - \$130 K/mes

Sueldo base

Sr. Business Analyst

Sobre

\$114 K - \$123 K/mes

Pago total promedio



Sobre

\$113 K - \$123 K/mes

Sueldo base

Analista De Marketing

Sobre

\$96 K - \$120 K/mes

Pago total promedio



Sobre

\$96 K - \$121 K/mes

Sueldo base

Gerente Comercial

Sobre

\$156 K - \$496 K/mes

Pago total promedio



Sobre

\$155 K - \$419 K/mes

Sueldo base

Sobre

\$66 K - \$71 K/mes

Pago adicional

mercado libre

Buscar productos, marcas y más...

Comprá tu Point y QR a \$189

Enviar a Capital Federal

Categorías ▾ Ofertas Historial Supermercado Moda Vender Ayuda

Creá tu cuenta Ingresá Mis compras

también puede interesarte: cables eléctricos - alargue zapatilla - paneles solares - cable 2.5mm - caño corrugado - zapatilla eléctrica

Volver al listado | Construcción > Electricidad > Energía Solar > Kits Solares

Compartir | Vender uno igual

Nuevo

Kit Solar Completo On Grid Trifásico De 50kw Con 154 Paneles

\$ 7.847.771⁹⁶

[Ver los medios de pago](#)

Entrega a acordar con el vendedor
San Cristobal, Capital Federal
[Ver costos de envío](#)

¡Última disponible!

[Comprar ahora](#)

Compra Protegida. recibí el producto que esperabas o te devolvemos tu dinero.

Mercado Puntos. Sumás 78477 puntos.

25 años de garantía de fábrica.