



**Planificación Estratégica Para La Inclusión Del Adulto  
Como Cliente De Naranja**

**María Lorena Chanaday**

**Legajo: VADM 20908**

**Universidad Siglo 21**

**Licenciatura en Administración**

**Tutora: Sofía Rinero**

**Córdoba, Argentina**

**Febrero 2022**

## Índice general.

|   |    |
|---|----|
| Resumen .....   | 5  |
| Abstrac.....  | 5  |
| Introducción.....   | 7  |
| Análisis de Situación .....                                 | 11 |
| Análisis del Entorno. ....                                  | 12 |
| Análisis Pestel .....                                       | 12 |
| Microentorno. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter ..... | 17 |
| Análisis de mercado .....                                   | 19 |
| Análisis organizacional.....                                | 21 |
| Cadena de Valor.....  | 21 |
| Marco Teórico .....   | 25 |
| Concepto de Estrategia.....                                 | 25 |
| Principios de la estrategia.....                            | 25 |
| Alcance de las Estrategias.....                             | 25 |
| Matriz de Ansoff o de Dirección del Crecimiento.....        | 26 |
| Conclusión del Marco Teórico .....                          | 27 |
| Diagnóstico y Discusión.....                                | 27 |
| Plan de implementación.....                                 | 30 |
| Descripción de la propuesta .....                           | 30 |
| Lineamientos estratégicos .....                             | 30 |
| Objetivo general.....                                       | 32 |
| Objetivos Específicos .....                                 | 36 |
| Alcance del Plan de Implementación.....                     | 42 |
| Planes de acción.....                                       | 42 |
| Diagrama de Gantt.....                                      | 47 |
| Presupuesto. ....   | 48 |
| Análisis financiero .....                                   | 50 |
| Conclusiones y recomendaciones.....                         | 55 |
| Referencias. ....   | 57 |
| Anexos .....  | 61 |
| Anexo A.....  | 61 |

|               |    |
|---------------|----|
| Anexo B ..... | 62 |
| Anexo C ..... | 63 |
| Anexo D ..... | 64 |
| Anexo E ..... | 65 |
| Anexo F ..... | 66 |
| Anexo G ..... | 67 |
| Anexo H ..... | 68 |

## Índice de figuras

|                      |    |
|----------------------|----|
| Ilustración 1: ..... | 11 |
| Ilustración 2 .....  | 20 |
| Ilustración 3 .....  | 22 |
| Ilustración 4 .....  | 23 |
| Ilustración 5 .....  | 24 |
| Ilustración 6 .....  | 34 |
| Ilustración 7 .....  | 35 |
| Ilustración 8 .....  | 36 |
| Ilustración 9 .....  | 37 |
| Ilustración 10 ..... | 38 |
| Ilustración 11 ..... | 39 |
| Ilustración 12 ..... | 40 |
| Ilustración 13 ..... | 41 |
| Ilustración 14 ..... | 42 |
| Ilustración 15 ..... | 43 |
| Ilustración 16 ..... | 44 |
| Ilustración 17 ..... | 46 |
| Ilustración 18 ..... | 47 |
| Ilustración 19 ..... | 48 |
| Ilustración 20 ..... | 50 |

|                      |    |
|----------------------|----|
| Ilustración 21 ..... | 51 |
| Ilustración 22 ..... | 51 |
| Ilustración 23 ..... | 51 |
| Ilustración 24 ..... | 51 |
| Ilustración 25 ..... | 52 |

### **Índice de tablas**

|               |    |
|---------------|----|
| Tabla 1 ..... | 35 |
| Tabla 2 ..... | 43 |
| Tabla 3 ..... | 49 |
| Tabla 4 ..... | 53 |
| Tabla 5 ..... | 64 |
| Tabla 6 ..... | 64 |

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer a mi familia por apoyarme en este proceso de concluir mis estudios universitarios.

A mi hija Jazmín, y a mi esposo Adrián por acompañarme en el difícil y largo camino de cursar las materias y transitar con éxito los estudios de grado.

A mis padres Edith y Ángel, que siempre me alentaron a seguir avanzando y no bajar los brazos.

## **Resumen**

La empresa tiene años de trayectoria en país en el mercado. Su segmento principal de clientes se sitúa en una franja etaria de 45 a 54 años. Se observa que hay grupos de personas (adultos, adultos mayores y excluidos digitalmente) que no se integran a las operaciones habituales del mercado, y en especial, no forman parte mayoritaria de las operaciones de Naranja. En este sentido, se pretende ayudar e integrar al adulto mayor y al excluido digitalmente a incorporarse al mundo digital (o presencial) para contribuir a aumentar los ingresos de la empresa, y, en consecuencia, su rentabilidad. Accesoriamente, puede contribuir a mejorar la imagen de la firma y ser beneficioso para la comunidad. Se verifica que existe viabilidad política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal para la realización del proyecto. Para cumplir con dicho objetivo, se pretende aumentar la cartera de clientes, mejorar los procesos internos de producción de bienes y servicios y capacitar a los colaboradores para cumplir los objetivos. Analizado el aspecto financiero, se comprueba que se logra aumentar la rentabilidad por encima del objetivo general planteado (5 %), se recupera la inversión y se consigue aumentar las ganancias de la firma. EL VAN arroja \$ 17.732.508, que al ser mayor a 0, muestra el importe que se gana con el proyecto, después de recuperar la inversión, por sobre la tasa de retorno (tasa Badlar 70 %) que se exigía al proyecto; la TIR de 129 %, y un de ROI 555 %, lo que significa que por cada peso invertido se obtienen \$ 5.55. Atento a ello, la propuesta es viable y rentable.

## **Abstrac**

The company has years of experience in the country in the market. Its main customer segment is in an age group of 35 to 54 years. It is observed that there are groups of people (adults, older adults and digitally excluded) who are not integrated into the normal operations of the market, and especially, they are not a majority part of Naranja's operations. In this sense, it is intended to help and integrate the elderly and the digitally excluded adult to join the digital (or face-to-face) world to contribute to increasing the company's income, and, consequently, its profitability. Secondarily, it can contribute to improving the image of the firm and be improved for the community. It is verified that there is political, economic, social, technological, ecological and legal feasibility for carrying out the project. To meet this objective, it is intended to increase the client portfolio, improve the internal processes of production of goods and services and train

employees to meet the objectives. Analyzing the financial aspect, it is verified that profitability is increased above the general objective set (5%), the investment is recovered and the firm's profits are increased. THE NPV shows \$17,732,508, which, being greater than 0, shows the amount that is earned with the project, after recovering the investment, over the rate of return (Badlar rate 70%) that is required of the project; the IRR of 129%, and an ROI of 555%, which means that for each peso invested, \$5.55 is obtained. Mindful of this, the proposal is viable and profitable.

*Palabras claves:* planificación estratégica, adultos mayores, inclusión financiera, Naranja, Roi, Van, Tir, rentabilidad.

## Introducción

En el siguiente reporte, se desarrollará un análisis de la empresa Tarjeta Naranja con el objetivo de implementar una planificación estratégica, a fin de mejorar el desempeño de los negocios actuales, y en consecuencia mejorar los ingresos de la firma comercial, penetrando en el mercado (expansión), para obtener una mayor participación del adulto y adulto mayor, en especial, el excluido o parcialmente excluido digitalmente, utilizando las fortalezas de la empresa (cultura, estructura, distribución geográfica, tecnología) para aprovechar las oportunidades que esta franja etaria posee.

En base a la matriz de Ansoff, se pretende realizar una estrategia de penetración de mercado, utilizando los productos actuales, en los mercados actuales, pero profundizando el consumo, la frecuencia, el número de clientes, y la participación en el mercado.

Para ello se propone actuar en los elementos que determinan el volumen total del mercado, a saber: a) número de adultos o consumidores del producto o potencialmente consumidores del producto; b) nivel de penetración o consumo de productos o servicios de Naranja; c) frecuencia de consumo, es decir, la utilización por periodo de tiempo; d) participación de la empresa en el volumen total del mercado.

La intención de incrementar las ganancias atendiendo al adulto y al adulto mayor excluido digitalmente, tienen sus razones:

Primero, hay que reconocer que la pandemia aceleró la necesidad de inclusión digital, y dejó en evidencia que existen sectores de la sociedad que tienen dificultades para relacionarse con los nuevos medios de pago, tarjetas de débito, crédito, cajeros automáticos, páginas de acceso a las cuentas bancarias (homebanking), transferencias, billeteras virtuales, código QR, etc.

Segundo, hay que tener en cuenta que, no todos los administradores de fondos (bancos, tarjetas, etc.) tienen el mismo nivel de accesibilidad para el adulto mayor. Naranja puede ofrecer ventajas al respecto.

Tercero, hay páginas menos accesibles que otras, o que representan para el usuario mayores dificultades de navegación. En este sentido, precisamente en donde Tarjeta Naranja cuenta con ventajas comparativas evidentes, con una aplicación (APP) con mayor accesibilidad que la página usual del adulto mayor (página del Banco Nación Argentina).



Por otro lado, existe una cultura Naranja de atención al cliente. Mientras otros sectores digitales y financieros disminuyen o extinguen las sucursales físicas, Tarjeta Naranja tiene una amplia red de locales y una buena estructura tecnológica para la atención personalizada presencial o mediada por tecnología del cliente.

La forma de atención a las personas es una cualidad muy valorada de Naranja que puede representar una ventaja muy importante en aquellos sectores que necesiten una atención personalizada o “de persona a persona”.

En consonancia con la propuesta de inclusión digital del adulto mayor a las operaciones de Tarjeta Naranja, se debe considerar que existen, al menos, dos cuestiones a favor, una interna y otra, externa:

Por un lado, Tarjeta Naranja orientada al consumidor, dotada de tecnología, seguridad en sus operaciones, penetración geográfica adecuada (locales físicos) y recursos humanos idóneos para la atención del cliente. En este sentido, Naranja estableció un ecosistema de productos, inaugurando las primeras sucursales del futuro y se concreta el nacimiento de naranja X plataforma digital que permite operar desde un celular logrando todas las operaciones que los socios necesiten realizar mediante una APP. Naranja cuenta con 202 sucursales distribuidas a lo largo de todo el país de las cuales 152 son sucursales, 22 son mini unidades de negocio, 20 receptorías, 4 stands o mini locales y dos locales para operaciones virtuales, y ubicada como Casa Central en Sucre 152, de la ciudad de Córdoba. La visión de Naranja es ser la empresa líder de servicios financieros y no financieros y a la vez la más admirada y querida por sus colaboradores clientes y comunidad en general y su misión es conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología.

Por otro lado, existe preocupación y ocupación de los gobiernos de la Nación, de las provincias y del municipio de realizar acciones tendientes a disminuir la brecha digital del adulto mayor, ayudando en consecuencia a la utilización en general de medios de pago digitales, incluidos los prestados por Tarjeta Naranja.

El gobierno de la Nación reconoce que “la brecha digital entre las personas mayores y las nuevas generaciones, entendiéndose que está relacionada, en gran medida, con el uso de electrodomésticos, tecnologías de la información y la comunicación (TICs), dispositivos médicos, pago con sistema posnet, carga virtual de tarjeta SUBE y dispositivos bancarios como el homebanking, el cajero automático y las tarjetas de débito

y/o crédito. (“Inclusión digital para personas mayores | Argentina.gob.ar”) En este sentido, se lanzó el programa “Fábrica, Diseño e Innovación” del COFECyT, en articulación con la Dirección General de Protección y Desarrollo Sostenible de la Secretaría de Integración Social de Personas Mayores del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, implementará la prueba piloto del taller “Yo digital”, diseñado para que las personas mayores hagan uso independiente del cajero automático para el cobro de sus jubilaciones o pensiones (argentina.gov.ar, 2019).

En el mismo sentido, el Plan Nacional de Inclusión Digital, la política federal liderada por el Ministerio de Modernización con el apoyo de las carteras de Desarrollo Social y Educación alcanzó sus primeros 100.000 capacitados. Lanzada en marzo de 2017, la iniciativa tiene por objetivo promover el uso de la tecnología para el crecimiento personal y laboral mediante dos líneas de acción: alfabetización y habilidades digitales. El despliegue territorial del plan se apoya en una red de más de 250 estudiantes universitarios de todo el país que son formados para desempeñarse como alfabetizadores digitales (argentina.gob.ar, 2018). (“El Plan Nacional de Inclusión Digital ya alcanzó a 100.000 argentinos”)

Por su parte, la provincia de Buenos Aires planea el programa: “Aprender a usar: una propuesta de inclusión digital para personas mayores. Se trata de capacitaciones sobre herramientas digitales. Se dan de forma virtual y presencial en las distintas comunas, con un cronograma que puede seguirse a través de las redes sociales de la Secretaría de Bienestar Integral (buenosaires.gob.ar, 2022).

La Secretaría de Bienestar Integral del Ministerio de Salud porteño realiza, para facilitar a las personas mayores el acceso al mundo digital, encuentros semanales de capacitación y práctica en el uso de la tecnología en la vida cotidiana.

El programa Aprende a Usar, capacita a las personas mayores sobre el uso de herramientas digitales tales como mensajería móvil, Email, Apps de Delivery, Redes Sociales, Educación Financiera y Boti + Simple.

Teniendo en cuenta que la mayoría de las clientes actuales de la empresa corresponden a la franja de 35 a 54 años, se pretende mejorar la rentabilidad de la firma, penetrando en el mercado en busca de mayor cantidad de adultos desde los 45 años hasta los 75.

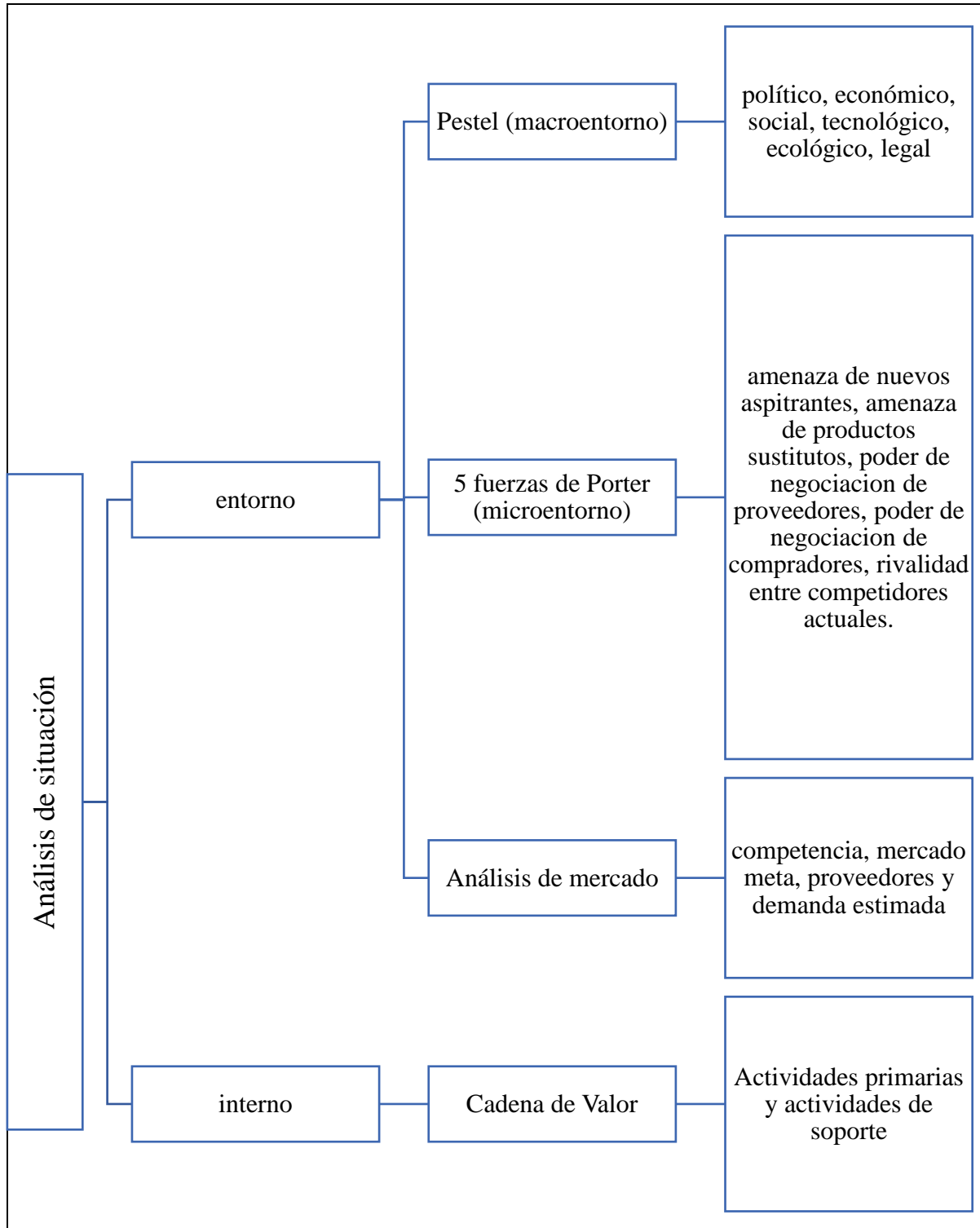
Para lograrlo, y aumentar la rentabilidad, se aplicarán perspectivas de marketing (campañas), se mejorarán los procesos internos, y se capacitara al personal para llevar adelante la implementación de las mejoras.

## Análisis de Situación

Para realizar el análisis de situación, se utilizarán las siguientes herramientas:

### Ilustración 1:

*Esquema de análisis de situación (fuente propia).*



## **Análisis del Entorno.**

### ***Análisis Pestel***

#### **Factores Políticos.**

Argentina es una de las economías más grandes de América Latina, con un PBI de aproximadamente US\$ de 490 mil millones (Bancomundial.org, 2022).

Se relaciona regionalmente con los países del Mercosur, principalmente con Brasil e internacionalmente, principalmente con EE. UU., Rusia y China. Posee participación en Organizaciones Internacionales (ONU, OEA, Mercosur, etc.).

La situación de guerra entre Rusia y Ucrania puede favorecer algunas exportaciones argentinas relacionadas con la industria agroalimentaria.

Argentina tienen mandatos presidenciales que duran 4 años, siendo las próximas elecciones en el 2023, hecho que genera mucha incertidumbre en las empresas y consumidores.

El índice de democracias, indica que Argentina se encuentra transitando una democracia deficiente (Wikipedia, 2022).

La credibilidad en las instituciones es baja o bajísima. En este sentido, una encuesta reveló que 1 de cada 10 argentinos confía en sus instituciones (Infobae, 2022).

El gobierno nacional tiene disponibles planes para financiar compras con tarjeta de crédito, por ejemplo plan “Ahora 12” como medida para incentivar el consumo.

#### **Factores Económicos.**

La actividad económica de Argentina se ha recuperado, con un incremento del 10.4 % en 2021 (Bancomundial.org, 2022).

La variación interanual de indicadores económicos comparando el segundo trimestre del 2021 y el segundo trimestre de 2022, indica que el PBI creció el 6.9 %, el consumo privado creció el 10.7 %, y las exportaciones crecieron el 9.3 % (Indec, 2022).

La inflación interanual de septiembre 2021 a septiembre 2022 es del 83 % (BCRA, 2022), y la inflación mensual de septiembre del 6.2 %.

La inflación proyectada para 2022 es del 100.3 %, con una tasa nominal de interés del 75 (TNA), que sirve para regular la inflación.

EL dólar Banco Nación se ubica en los \$ 159.50, pero existen varios tipos de precios de la moneda internacional: dólar turista: \$ 320.26; dólar libre, \$ 291.0.

El riesgo país, es de 2738 puntos.

La guerra entre Rusia y Ucrania puede favorecer exportaciones (cantidad y precio internacional), pero también puede encarecer el precio de ciertos productos (energía, gas, petróleo).

### **Factores Sociales.**

La población económicamente activa es del 47.9 % y la económicamente no activa es del 52.1 %. La tasa de desocupación es del 6.9 % (Indec, 2022).

De la población ocupada, el 37.8 % no tiene descuento jubilatorio, que puede significar un deterioro económico en la edad superior a los 60/65 años.

EL ingreso medio por cápita es de \$ 66.552; el porcentaje de pobres indigentes es del 8.8 %, y de pobres no indigentes del 27.7, representando un nivel de pobres del 36.5 %. La Canasta Básica Total hogar clase 2, se sitúa en septiembre de 2022 en \$ 128.241.11 (Indec, 2022).

Con relación a la propuesta de penetrar en el mercado del adulto mayor, se verifica que existe un aumento en la esperanza de vida en Argentina, proyectándose para el 2025, una vida de en 76 años para los varones y 82 años para las mujeres (Indec, 2022).

Acompañando lo anterior, en el periodo octubre 2021 a junio de 2022, existió un crecimiento en el uso de las tarjetas de crédito, la disminución de la extracción de efectivo en los cajeros y la disminución del uso de la tarjeta de débito (Prisma, 2022).

Por otro lado, como dato a tener en cuenta, existe una brecha digital importante en los adultos mayores, que dificultan el acceso y utilización del sistema de tarjetas, pero al mismo tiempo, hay una decisión gubernamental y empresarial de avanzar en el tema y disminuir el problema (oportunidad), ofreciéndose intensamente alternativas (capacitaciones, cursos, etc.) para hacer accesible la tecnología a los mayores.

### **Factores Tecnológicos.**

“La tecnología y en especial la de información, tiene un efecto penetrante en las organizaciones y los individuos. Internet posibilita las comunicaciones y el comercio de manera rápida y eficiente entre personas y organizaciones” (Weihrich, Cannice, & Koontz, 2017).

La tecnología aplicada a la industria de las tarjetas y medios de pago, posibilito la creación de otros medios de pago (transferencias, lector de QR por celular, etc.) impactando de alguna manera en el negocio de las tarjetas de crédito (BCRA, 2022).

Actualmente, hay una tendencia a disminuir el uso de efectivo, y realizar transacciones por medios mediados por tecnología.

Existe un índice de nuevos pagos, realizado por MasterCard, (Mastercard.com, 2022) que sugieren tendencias en este sentido. Así, por ejemplo, se determinó que la mitad de los encuestados quieren probar nuevos métodos de pago, siendo su motivación el ahorro del tiempo y la percepción de que el dinero es “sucio”, pero los frena la falta de seguridad en las operaciones y el tema de la privacidad de sus datos personas. Otro dato de interés es el rechazo para realizar operaciones en comercios que no tienen medios electrónicos.

Existe también la tendencia a querer explorar y realizar transacciones con nuevos medios de pago (relojes, chips inalámbricos, teléfonos celulares, etc.)

Actualmente, se prevé que la huella dactilar reemplace en el futuro todas las autorizaciones en materia de pago (as.com, 2022).

### **Factores Ecológicos.**

Existen objetivos de desarrollo sostenible, que son una guía para la actividad de los Estados, personas, y organizaciones. Es tendencia actual, principalmente en Europa, la tenencia de tarjetas eco sustentables.

En argentina, varias instituciones tienen en cuenta el protocolo de finanzas sostenibles en la industria bancaria, siendo una de estas empresas, el Banco Galicia (socio de Tarjeta Naranja).

Accesoriamente, se vislumbra un cambio a corto plazo o mediano plazo, que incluye el reemplazo de los plásticos de las tarjetas de débito y crédito por datos

biométricos (huellas), que eliminaría o disminuiría el uso de plásticos, y con ello, el transporte, la logística, la fabricación, los residuos, etc.

Otras empresas, ya están concientizando a los clientes bancarios o financieros del propio impacto en la huella de carbono, y brindan beneficios a quien participan en su reducción.

También, el creciente uso de facturas electrónicas o resúmenes que se envían al mail, etc., pueden hacer disminuir el uso del papel en las transacciones comerciales.

Pero, al mismo tiempo, hay obligaciones legales que marcan otro rumbo. Todavía existe la obligación de informar por medios físicos (soporte papel). En este sentido, la ley de Defensa del consumidor, indica que el proveedor está obligado a suministrar al consumidor en forma cierta, clara y detallada todo lo relacionado con las características esenciales de los bienes y servicios que provee, y las condiciones de su comercialización. La información debe ser siempre gratuita para el consumidor y proporcionada en soporte físico, con claridad necesaria que permita su comprensión. Solo se podrá suplantar la comunicación en soporte físico si el consumidor o usuario optase de forma expresa por utilizar cualquier otro medio alternativo de comunicación que el proveedor ponga a disposición<sup>1</sup>

Como se observa, puede haber cierta tensión entre el cumplimiento de las obligaciones ecológicas (tramites digitales, resumen por mail, operaciones con celulares, códigos QR, etc.), y la obligación de suministrar información a los consumidores en forma física (papel). Así también, el derecho de ser atendido dignamente, que puede incluir atención presencial, puede impactar en las cuestiones ecológicas (transporte del mayor, acondicionamiento de inmuebles, calefacción, papelería, iluminación, etc.).

---

<sup>1</sup> ARTICULO 4° LEY 24240 — Información. El proveedor está obligado a suministrar al consumidor en forma cierta, clara y detallada todo lo relacionado con las características esenciales de los bienes y servicios que provee, y las condiciones de su comercialización. La información debe ser siempre gratuita para el consumidor y proporcionada en soporte físico, con claridad necesaria que permita su comprensión. Solo se podrá suplantar la comunicación en soporte físico si el consumidor o usuario optase de forma expresa por utilizar cualquier otro medio alternativo de comunicación que el proveedor ponga a disposición. (Artículo sustituido por art. 1° de la Ley N° 27.250 B.O. 14/6/2016. Conforme pedido formal recibido por Nota de la Comisión de Defensa del Consumidor, del Usuario y de la Competencia de la Honorable Cámara de Diputados de la Nación)



### **Factores Legales.**

Los derechos de las personas mayores tienen rango constitucional, y son reconocidos en instrumentos internacionales. La Ley Nacional N° 27.360, reconoce los principios de las Convención Interamericana sobre la protección de los derechos humanos de las personas mayores, siendo algunos de estos, los siguientes: a) La promoción y defensa de los derechos humanos y libertades fundamentales de la persona mayor; b) La valorización de la persona mayor, su papel en la sociedad y contribución al desarrollo; c) La dignidad, independencia, protagonismo y autonomía de la persona mayor; d) La igualdad y no discriminación; e) La participación, integración e inclusión en la sociedad; f) El bienestar y cuidado; g) La seguridad física, económica y social; h) La autorrealización; i) La equidad e igualdad de género; j) La solidaridad y fortalecimiento de la protección familiar y comunitaria; l) El buen trato y la atención preferencial; m) El respeto y valorización de la diversidad cultural; n) La protección judicial efectiva;

Para el cumplimiento de la normativa protectoria del adulto mayor, son responsables el Estado, la familia y la comunidad (incluida las empresas). Es en este sentido, que Tarjeta Naranja asume un rol protagónico, incluyendo y revalorizando al adulto mayor.

Mas allá de los convenios internacionales, hay legislación interna que también se aplica, y otorga derecho a todas las personas, incluidos los adultos mayores. En este sentido, existe un régimen de tarjetas de crédito a) Ley Nacional N° 25.065 de Tarjetas de Crédito, que marca derechos y obligaciones de las partes; b) Ley Nacional N° 24.240 de Defensa del Consumidor, que reconoce el derecho a la información, al trato digno, a cumplir la oferta y publicidad, a una correcta prestación de servicios, a no ser objeto de prácticas o cláusulas abusivas, etc.; c) Decreto N° 274/2019 de Lealtad Comercial, que establece condiciones para la publicidad; d) Código Civil y Comercial de la Nación, que posee una sección específica a los contratos de consumo, reconociendo también las situaciones de vulnerabilidad, imprevisión, vicios de la voluntad, etc.; e) Códigos Procesales de las Provincias, que reconocen mecanismos preferentes para la tramitación de procesos - procesos sumarios, abreviados, etc.-; f) Ley Provincial N° 10.247 de Defensa de los Derechos de los consumidores y usuarios de la Provincia de Córdoba;

Específicamente, la Resolución 139/2020 de la Secretaria de Comercio Interior de la Nación, reconoce los derechos de los consumidores vulnerables, estableciendo condiciones de atención prioritarias y dignas.

También se incorpora a la legislación vigente, diversas comunicaciones del BCRA tendientes a proteger al usuario de servicios financieros. En este sentido, el Banco Central de la República Argentina elaboró un manual que contiene un compilado de normas dedicadas al usuario financiero, que también obliga a las empresas a brindar informar y trato digno a los consumidores, y en especial a los vulnerables, entendiendo también como vulnerable al adulto mayor.

### ***Microentorno. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter***

#### **Amenaza de nuevos aspirantes.**

Sin perjuicio de que pueden existir barreras altas a la entrada de nuevos competidores (alta inversión inicial, estructura, tecnología, etc), existen una baja amenaza de ingreso de nuevas empresas que tienen potencial de prestar un servicio similar, autorizadas por el B.C.R.A. Entre ellas, se distinguen varios tipos: a) Existen empresas no financieras emisoras de tarjetas de crédito que pueden aspirar a ser competidoras; b) Existen también, proveedores de servicio de crédito autorizados por el B.C.R.A.; c) Existen proveedores de servicios de pago autorizados por el B.C.R.A.; d) Existen también otros proveedores no financieros.

#### **Amenaza de productos o servicios sustitutos.**

Existen diferentes productos y servicios que pueden reemplazar la Tarjeta de Crédito: a) el dinero en efectivo (con uso intensivo en locales físicos vinculados a trabajos informales y fuera del sistema financiero); b) medios de pago bancarizados (e-cheques, billeteras virtuales, pago con código QR y transferencias bancarias); c) por otro lado, hay comercios que brindan financiación propia, los préstamos personales de empresas privadas y casas de pago como “Rapipago” o “Pago fácil” ; d) nuevas formas de pago que pueden incluir pagos con datos biométricos (huellas, etc.).

### **Poder de negociación de los proveedores.**

Existen varios proveedores vinculados a la actividad. Por ejemplo, los proveedores de plástico tienen un alto poder de negociación, que actualmente por la escasez, tienen problemas de suministro demorándose la entrega de plásticos a los consumidores.

Accesoriamente, los distribuidores de plásticos a domicilio tienen mediano poder de negociación, ya que existen varias empresas de logística, pero al mismo tiempo, están o pueden estar asociadas a un mismo gremio.

También existe alto poder de negociación en los recursos humanos necesarios para realizar desarrollos web y programaciones (páginas web seguras, funcionales y estéticas optimas).

### **Poder de negociación de los compradores.**

Los clientes potenciales de la industria de tarjetas de crédito / débito, medios de pago, son dos grupos bien definidos:

- a) consumidores finales: que son usuarios independientes que pagan sus compras con este medio. Se puede decir que es un medio de financiación para las economías de los hogares. El poder de negociación de los consumidores es bajo, ya que las tarjetas en general tienen normas similares, y contratos de adhesión a cláusulas generales. Por otro lado, las comisiones por transacciones son similares.
- b) empresas y organizaciones: estas organizaciones que utilizan las tarjetas de crédito como medios de pago de insumos, seguros, viajes, etc., toman como gran beneficio la posibilidad de control de gastos, gestión de estadísticas, y seguridad de los fondos de los empleados. El poder de negociación de los comercios es mayor al de los consumidores (poder de negociación medio), ya que pueden negociar tasas de interés, adelanto de fondos, según su relevancia en el mercado.

### **Rivalidad entre los competidores existentes.**

“La rivalidad entre los competidores adopta la conocida forma de manipular para alcanzar una posición, recurriendo a tácticas como la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos, y un mejor servicio y garantía a los clientes” (Porter M. , 2008, pág. 33).

Existen en el mercado dos grandes grupos de administradoras de tarjetas; MasterCard y Visa con alta rivalidad.

Por su parte, el BCRA indica que existen varias emisoras de tarjetas de crédito (ver Anexo A). A ellas hay que sumarles las tarjetas de los propios bancos o de otras entidades financieras.

Por otro lado, también se encuentran las billeteras virtuales. En especial, se encuentra “MERCADO PAGO” y “MODO”, que pueden competir en el sector de los mismos servicios que presta Naranja.

### ***Análisis de mercado***

#### **Competencia.**

Las tarjetas internacionales (Visa y MasterCard) representan la competencia más fuerte de Tarjeta Naranja, ya que lideran el mercado y tiene presencia en todo el país.

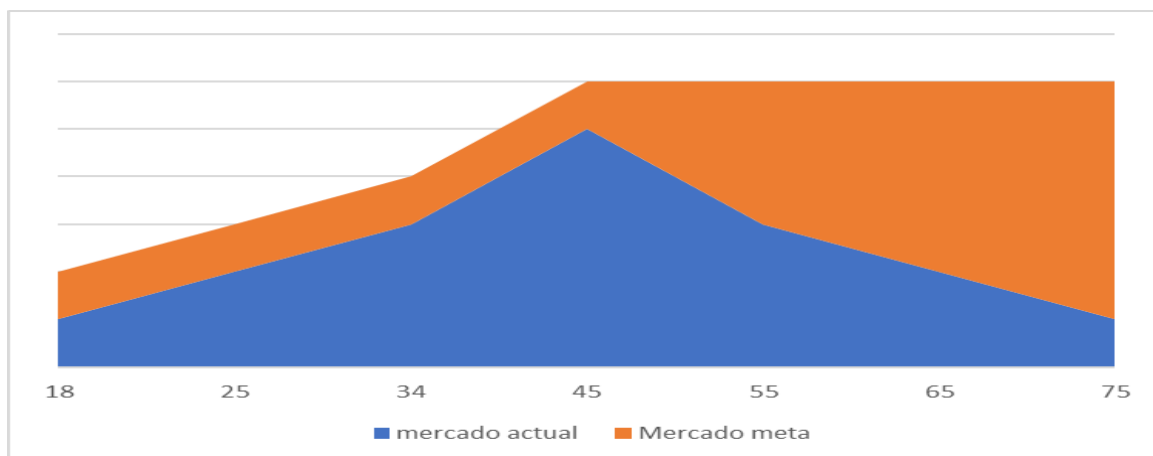
#### **Mercado meta.**

Naranja tiene dos tipos de clientes: las personas consumidoras y los comercios amigos. Los consumidores del servicio pueden ser todos los mayores de 18 años. Hoy Naranja cuenta con 4.500.000 de clientes. El mercado argentino de tarjetas incluye el 35 % de la población, y de este total, el 19 % de los usuarios utiliza Naranja, siendo la edad más habitual la franja de 35 a 54 años, de distintos segmentos demográficos, principalmente de nivel socioeconómico medio. La población argentina es superior a 46.000.000. El 35 % son aproximadamente 16.000.000 de personas que usan el servicio de tarjetas de crédito en todo el país. De todo el mercado, Naranja tiene una participación del 19 %, colocándose en tercer lugar luego de Visa y MasterCard, es decir, un volumen de personas vinculadas a la empresa superior a 3.000.000.

En consecuencia, dada la estrategia de crecimiento con penetración en el mercado, se pretende actuar en un mercado meta de usuarios de entre 45 y 75 años<sup>2</sup> (incluyendo adultos, adultos mayores y adultos no incluidos digitalmente), de condiciones socioeconómicas de nivel medio, de todos los ámbitos geográficos del país. En la ilustración siguiente, se identifica el mercado actual con el color azul, y el mercado meta, con un color anaranjado por encima del color azul. Representa la intención de captar más público en todos los segmentos etarios, pero principalmente, el público adulto, especialmente con edad superior a 55 años.

### **Ilustración 2**

*Comparación entre mercado actual (color azul) y mercado meta (color anaranjado) (fuente propia).*



### **Proveedores.**

Existen más de 5400 proveedores, de los cuales 4250 se encuentran activos, repartidos en casi todas las provincias argentinas. Si embargo, el más del 50 % de los insumos, son provistos por las provincias de Córdoba y Buenos Aires.

Por otra parte, el socio capitalista, Banco Galicia, se encuentra en tercer lugar entre los bancos con más activos del país.

<sup>2</sup> Tarjeta Naranja ya actúa sobre la franja etaria de 18 a 75, pero hay un sub-aprovechamiento de los clientes mayores de 45 años, que no se han incorporado al mundo digital, y que no sumaron espontáneamente los servicios de Naranja X, aplicaciones, etc. A fines informativos, la adultez puede clasificarse de la siguiente manera: adultez temprana desde los 20 años hasta los 40 años, adultez media desde los 40 años hasta los 60 años y la adultez tardía de los 60 años en adelante. Atento a ello, nuestro mercado meta es la persona que transita su adultez media y tardía.

**Demanda estimada.**

Con base asegurada en 9.000.000 millones de plásticos activos, la meta es seguir creciendo.

Hay que destacar el resultado de la encuesta de condiciones crediticias (ECC) emitida por el BCRA, que indica que las entidades financieras consultadas percibieron un incremento significativo de la demanda crediticia de las tarjetas, y en menor intensidad, de otros créditos al consumo (ID de 35,6% y 10,9% respectivamente; ver Gráfico 6).

Para el tercer trimestre del año, a nivel agregado se prevé un significativo aumento de la demanda de otros créditos al consumo y de las tarjetas, neutralidad en los prendarios y una leve disminución en los hipotecarios, por lo que permite suponer un incremento en el uso de las tarjetas de crédito, que puede beneficiar a Tarjeta Naranja.

**Análisis organizacional.*****Cadena de Valor.*****Actividades Primarias.**

***Logística interna.*** La organización cuenta con una rigurosa selección de proveedores de producción y de soporte, aportando valor agregado adicional a la comunidad. Se pretende realizar compras sustentables, e integrar los valores de Naranja hacia los proveedores (lectura 2/8).

***Operaciones.*** La organización destina sus esfuerzos en la producción de los siguientes productos: a) tarjetas; b) entretenimiento; c) viajes; d) préstamos; e) editorial, f) equipos pos, g) tienda; h) seguros y asistencia.

### Ilustración 3

Productos y servicios ofrecidos por Naranja (Naranja, 2019).



**Logística externa.** La organización cuenta con la estructura suficiente para poner a disposición del consumidor todos los productos y servicios (sucursales físicas, medios web y app, naranja online, tienda Naranja, Naranja viajes, y convenios con editoriales y empresas de entretenimiento por suscripción, como HBO. (lectura 5/8).

**Marketing y Ventas.** Se incorporo el Márquetin digital y la creación de sucursales del futuro para potenciar las ventas. Se crean eventos y perfiles digitales para compartir la experiencia Naranja.

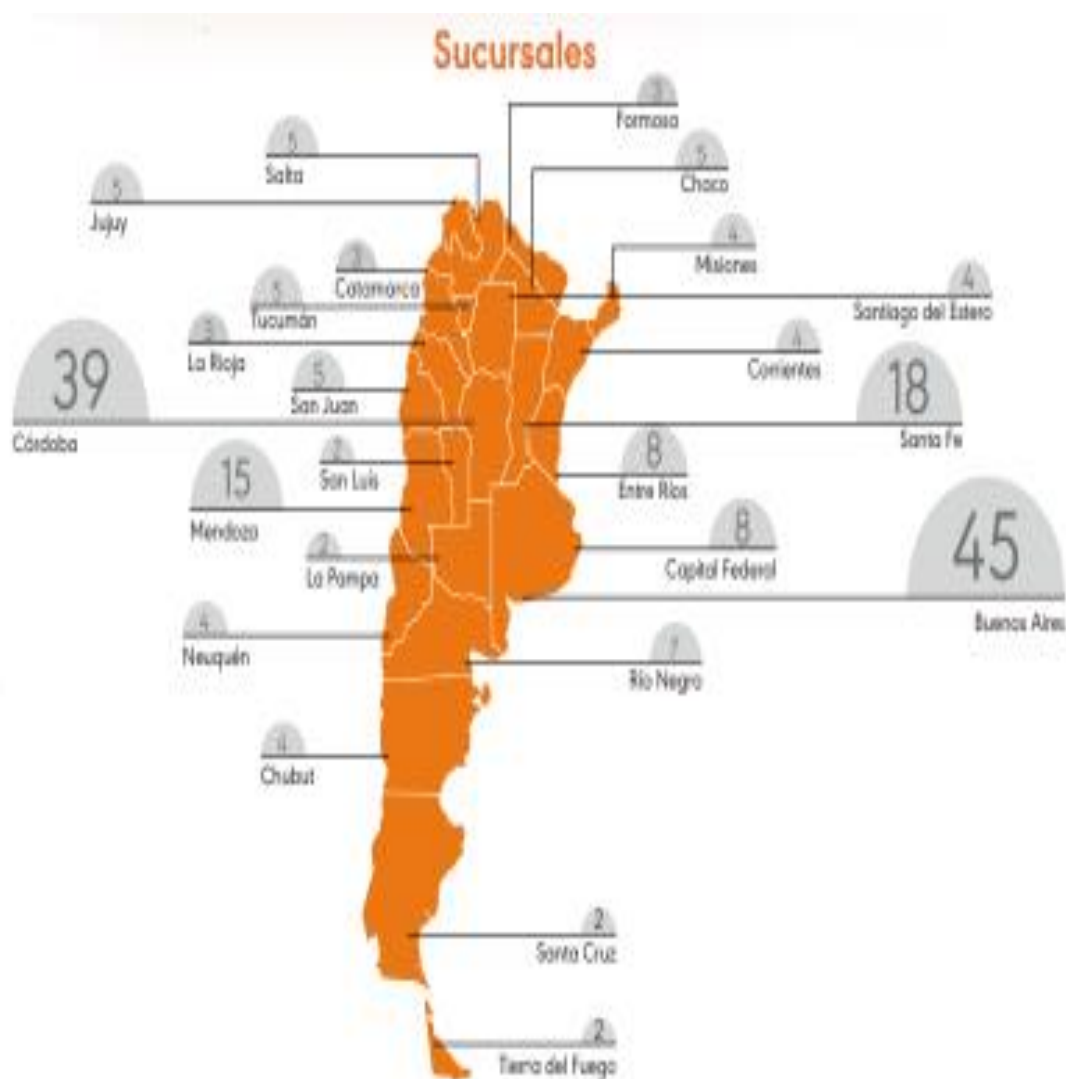
**Servicios.** El servicio principal es el financiero, pero teniendo en cuenta que el cliente es el centro de las decisiones. EL cliente debe experimentar una experiencia placentera, de la calidad y de calidez. El servicio esencial de Naranja es facilitar la experiencia del cliente, con felicidad. Se integra con servicios de atención al cliente de manera presencial y remoto, como así también, servicios que mejoran la experiencia del cliente y su acceso a la información.

## Actividades de Soporte.

**Infraestructura de la organización.** La empresa tiene gran estructura organización, incluyendo 202 sucursales en todo el país, totalmente equipadas, con alto nivel de soporte tecnológico. b (lectura 1/8).

### Ilustración 4

*Presencia geográfica de Naranja en el país (Naranja, 2019).*

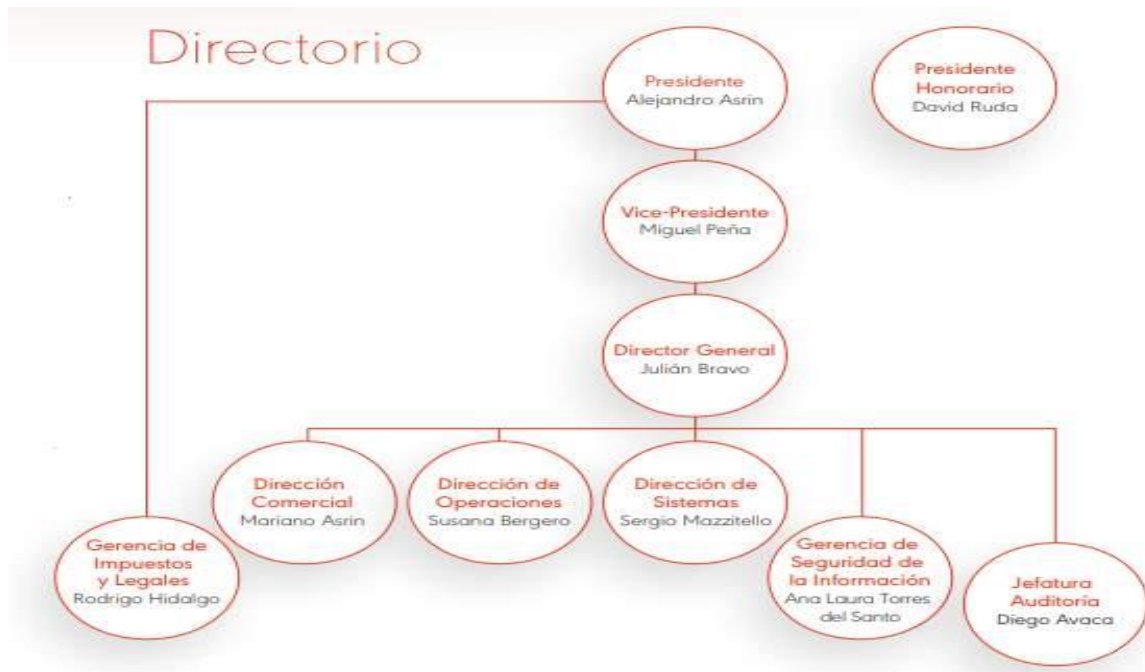


**Recursos humanos.** Se cuenta con distintos perfiles, que trabajan en un ambiente saludable. Se potencia la creación de equipos para solucionar inconsistencias o inconformidades (lectura 5/8).



## Ilustración 5

*Directorio de Naranja (Naranja,2019).*



### ***Desarrollo de tecnología:***

Naranja cuenta con un alto nivel de soporte tecnológico profesional. En este sentido, el proyecto de evolución digital incluye: a) digitalización de viajes de clientes, b) márketing digital, c) analítica avanzada; d) sucursales del futuro, e) Naranja X, La Fintech (lectura 5/8).

### ***Compras:***

Además de una política de selección de proveedores, Naranja cuenta con compra productos con valor social o ambiental agregado. El área compras incluye propuestas para Pymes, emprendedores, etc. (lectura 5/8).

## **Marco Teórico**

En este capítulo se desarrollará el marco teórico que tiene como principal objetivo brindar el sustento teórico, académico, en base a las consideraciones vertidas en el libro “El plan estratégico en la práctica” (Sainz de Vicuña Ancín, 2017).

La propuesta para esta empresa incluye una planificación estratégica de penetración en el mercado, Atento a ello, surge necesario considerar cada uno de estos institutos para brindarle sustento teórico.

### ***Concepto de Estrategia.***

La estrategia, es un conjunto consciente racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, que permite alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, teniendo en cuenta las decisiones que en el mismo campo toma o puede tomar la competencia, y teniendo en cuenta también las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales (Sainz de Vicuña Ancín, 2017).

### ***Principios de la estrategia.***

También el autor (Sainz de Vicuña Ancín, 2017), enseña que existen principios estratégicos inalienables, a saber: a) explotar los puntos fuertes y evitar los puntos débiles; b) aprovechar las oportunidades; c) innovar oportunamente; d) concentrar las fuerzas; e) aprovechar los potenciales sinérgicos; f) armonizar los objetivos con los medios; g) simplicidad; h) perseverancia.

### ***Alcance de las Estrategias.***

En cuanto al alcance de las estrategias corporativas, no todas tienen el mismo nivel. Varía la participación de la Dirección General, Direcciones Intermedias y Direcciones funcionales. En este sentido, la definición del negocio, la estrategia de cartera (o negocio), las estrategias competitivas, las estrategias de crecimiento y las estrategias funcionales, son llevada a cabo por distintas líneas jerárquicas de la organización (Sainz de Vicuña Ancín, 2017).

### ***Matriz de Ansoff o de Dirección del Crecimiento.***

Dentro de las estrategias de cartera o de negocios, existen varias herramientas, siendo una de ellas, y la que estimo más pertinente utilizar, la Matriz de dirección del crecimiento, también llamada Matriz de Ansoff. Esta herramienta es muy útil en los casos en los que la empresa se ha marcado objetivos de crecimiento, y resulta de gran utilidad sobre todo en pymes, dado que este tipo de empresas raramente tiene negocios o productos líderes (tipo estrella).

Se recomienda, asociado a esta matriz, agotar todas las posibilidades de expansión;

- a) penetración;
- b) desarrollo de nuevos productos
- c) desarrollo de nuevos mercados;

Por otro lado, la cuarta posibilidad que enseña la matriz es la diversificación (Sainz de Vicuña Ancín, 2017).

Completando la información anterior, la experiencia ha demostrado que la probabilidad de éxito en la elección de una estrategia es mayor si se aprovechan de manera óptima las posibilidades ya existentes en la empresa, como trabajar con productos que se dominan en mercados que ya se conocen, o lo que es lo mismo, en los negocios básicos o “Core businnes” de la empresa.

Accesoriamente, cabe mencionar que en general, la rentabilidad obtenida es mayor, cuando se adopta una estrategia de expansión.

Desarrollando específicamente las posibilidades de la matriz de Ansoff, cabe señalar:

**Estrategia de Penetración.** Representa la estrategia más segura. Puede estar dirigida a mejorar la atención al cliente (aumentando la unidad de compra, reduciendo la obsolescencia, haciendo publicidad de otros usos, facilitando la compra o mediante incentivos en el precio para aumentar los usos. también puede dirigirse a atraer clientes de la competencia, marcando diferencias con las marcas de la competencia o aumentando los medios de apoyo a ventas.

**Estrategia de desarrollo de nuevos productos.** Implica un cambio que puede cristalizarse de distintos modos. Implica moverse en un mercado conocido, pero que a su vez está imponiendo una adaptación del producto a los nuevos gustos y necesidades de los usuarios.

**Estrategia de desarrollo de nuevos mercados.** Implica la expansión geográfica respecto a su mercado de origen en búsqueda de nuevos segmentos de mercados, o consiguiendo nuevos usuarios para los segmentos actuales.

**Estrategias de diversificación.** Implica lanzar nuevos productos en mercados que también son nuevos. Puede representar un mayor nivel de riesgo, dado que se parte de una experiencia nula. Existen varios tipos:

- a. Diversificación Horizontal;
- b. Diversificación de tipo integración vertical;
- c. Diversificación concéntrica o tipo conglomerado:

### ***Conclusión del Marco Teórico***

En conclusión, por las razones expresadas, se expresa como justificado implementar una planificación estratégica en esta organización que tiene objetivos de crecimiento, utilizando estrategias de expansión, y específicamente, la estrategia de penetración en el mercado, ya que es la más segura, se trabaja sobre un mercado conocido, con las posibilidades de la misma organización, siendo compatible con la propuesta presentada.

## **Diagnóstico y Discusión**

La propuesta implica aumentar la participación en los negocios de la empresa del adulto mayor y en especial, captar la franja de adulto excluido digitalmente, realizando una planificación estratégica, con estrategias de expansión, por medio de la penetración en el mercado conocido, utilizando la estructura existente en la organización.

Previamente, se debe poner de manifiesto que, para realizar el presente diagnóstico, se analizaron varios aspectos internos y externos de la empresa, utilizando las herramientas adecuadas a tal fin:

- a) análisis del macroentorno por medio de la herramienta de análisis Pestel;
- b) análisis del microentorno mediante el modelo estratégico de las cinco fuerzas de Porter;
- c) análisis de mercado;
- d) análisis interno de la empresa por medio de la “Cadena de Valor”.

Atento a lo anterior, surge que:

- a) el macroentorno resulta propicio o adecuado para la implementación de estrategias que permitan el desarrollo de la empresa, mediante la mayor penetración en el mercado. Existen condiciones Políticas aceptables (no optimas), condiciones económicas adecuadas (no optimas), un entramado social en expansión y necesidad de inclusión digital, un sistema tecnológico adecuado, condiciones ambientales y ecológicas y legales, que no restringen (o hacen posible) la implementación de la propuesta. Hay acciones de gobierno que intentan disminuir la brecha digital e incorporar al adulto mayor a la vida digital y en especial, a constituirlo como usuario de instrumentos de pago y financieros. Por otro lado, existen nuevas voces que rechazan la “exclusión digital”, es decir, la falta de atención de las personas que no resuelven sus problemas por medio de celulares o computadoras. En este sentido, a modo de ejemplo, el Defensor del Pueblo de la Provincia de Córdoba, así también como Presidencia de la nación, exigen el respeto y trato digno para los adultos mayores, que incluye acciones de inclusión digital ([argentina.gob.ar](http://argentina.gob.ar)).
- b) por otro lado, el análisis del microentorno, por medio de la herramienta denominada “cinco fuerzas de Porter”, indica que el poder de negociación de los consumidores es bajo, el poder de negociación de los proveedores es bajo (algunos) y medio / alto (otros proveedores críticos), existe algún tipo de riesgo o amenaza de entrada de nuevos competidores (nuevas financieras, billeteras virtuales, Fintech, etc.), pero la tendencia de estas nuevas organizaciones es la falta de estructura de atención presencial (que es una de las ventajas de Naranja). El riesgo de productos sustitutos existe.

- c) el análisis de mercado indica que hay parte de la población que posee servicios como los que presta Naranja, pero que también hay sectores, nichos, segmentos etarios, etc., que no los utiliza o los subutiliza.
- d) el análisis interno de la organización indica que Naranja posee muchos puntos fuertes, en varios ámbitos: estructura organizacional, presencia geográfica en Argentina, tecnología, recursos humanos, cultura, etc., que hacen más que posible la implementación de la propuesta, y representan una ventaja competitiva importante en relación con otras organizaciones, que maximizan las posibilidades de éxito.

Por tales motivos expuestos, se concluye que existen condiciones políticas, económicos, legales, sociales, ecológicas, tecnológicas que permiten implementar la propuesta en la organización.

Por su parte, la organización tiene las fortalezas adecuadas para aprovechar las oportunidades e implementar estrategias de penetración de mercado (expansivas), captando al adulto mayor, o haciendo que el mismo utilice en mayor medida los servicios de Naranja (aumentando el flujo de dinero que moviliza dentro del sistema), mejorando los ingresos de la empresa.

## **Plan de implementación**

### ***Descripción de la propuesta***

Como se anticipó, la propuesta implica la realización de una planificación estratégica que, por medio de estrategias de expansión en los mercados actuales y con clientes actuales (o nuevos de similares características a los actuales), se pueda lograr una penetración en el mercado, para captar adultos mayores excluidos digitalmente para que se incorporen a realizar operaciones con Naranja. también implica, las estrategias tendientes a aumentar la participación del adulto mayor (cliente actual) en las operaciones de la organización (valor volumen, contratación de otros servicios, etc.).

Las estrategias de penetración de mercado pueden ser de varias maneras, por ejemplo (Sainz de Vicuña Ancín, 2017):

- a) Mejorar la atención al cliente:
  - a. Aumentando la unidad de compra;
  - b. Reduciendo la obsolescencia;
  - c. Haciendo publicidad de otros usos;
  - d. Facilitando la compra;
  - e. Haciendo incentivos en el precio para aumentar los usos;
- b) Atraer clientes de la competencia:
  - a. Marcando las diferencias con las marcas de la competencia;
  - b. Aumentando los medios de apoyo de las ventas;

Conforme al marco teórico expuesto, este tipo de estrategias (penetración en el mercado) es la más segura entre las estrategias de expansión formuladas, obteniendo adicionalmente las siguientes ventajas: a) la experiencia desarrollada a lo largo del tiempo en lo que a nuestro producto se refiere; b) y experiencia en el mercado (Sainz de Vicuña Ancín, 2017).

A fin de desarrollar ordenadamente el plan de propuesta de implementación, se dividirá el tema en varios puntos o partes:

### ***Lineamientos estratégicos***

La misión actual de la empresa es, según el material presentado, “conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología”.

Por su parte, la visión actual de la empresa es “ser líder en servicios financieros y no financieros, y a la vez, más admirada y querida por colaboradores, clientes, y comunidad en general”.

Es en este sentido, que la propuesta es acorde a la misión y visión, y, además, al referirse a la inclusión del adulto mayor, puede favorecer a aumentar la admiración y reconocimiento que posee la organización de parte de los clientes, colaboradores y comunidad.

Propósito. “Facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona” (Naranja, 2019).

Valores: toda la gestión se basa en los pilares de cultura, experiencia del cliente, eficiencia y crecimiento, que apuntan a lograr manteniendo sus valores históricos. Estos valores son:

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

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

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

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

Los consumidores cambiaron de hábitos con la pandemia y las transformaciones llegaron al sector financiero. El “para toda la vida” ya no existe en el sistema financiero. Ahora los clientes son inquietos, operan a cualquier hora y se van con quien les ofrezca mejores soluciones. Otras de sus características de sus nuevas demandas son que piden mayor digitalización, pero, paradójicamente, también atención más personalizada. Congeniar esos dos polos podría ofrecer una ventaja en un mercado con cada vez más competidores. (NBS, 2021)



### ***Objetivo general***

a. Descripción del objetivo general:

Aumentar la rentabilidad de la empresa Naranja en un 5 % hasta diciembre de 2026,

b. Justificación del objetivo general:

La expectativa de vida aumenta con los años, hasta ser en Argentina superior a 80 años. Por otro lado, la necesidad de ser ciudadanos hábiles digitalmente obliga a las personas, las organización privadas y públicas a realizar acciones para evitar o reducir la exclusión digital. Actualmente existen muchos programas de los gobiernos nacionales, provinciales, y municipales que dictan cursos (en línea) para adultos mayor en temas vinculados a la inclusión digital. Sin embargo, muchas veces puede hacer falta, previamente, experiencias presenciales. En este sentido, la propuesta pretende utilizar todas las ventajas de la organización para captar al adulto mayor (no cliente) y para mejorar el volumen de operaciones del adulto mayor cliente.

Visto el análisis de situación (entorno externo e interno), se concluyó que Naranja puede establecer estrategia de crecimiento.

Teniendo en cuenta que “los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizarán el crecimiento de las ventas -en nuevos mercados y a nuevos clientes, y procedentes de nuevos productos y servicios, manteniendo unos niveles de gasto adecuados para el desarrollo de los productos y los procesos, sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución” (Kaplan & Norton, 2009, pág. 72), se propone un aumento de la rentabilidad del 5 % hasta 2026.

El análisis PESTEL arrojó que la situación política del país es de inestabilidad y con algunas tensiones internas. EL análisis económico indica que el país crece luego del problema global de la pandemia, pero existen complicaciones derivadas de la escasez de moneda extranjera, deudas internacionales en dólares (prestamos al FMI, etc.) y deuda interna

(bonos, etc.). La situación social es complicada debido a la desocupación, subocupación, y disminución del poder adquisitivo real. La cuestión tecnológica, ecológica y legal son adecuadas para el desarrollo del objetivo general.

EL análisis del MICROENTORNO, utilizando a las cinco fuerzas de Porter, arroja que a) hay baja amenaza de nuevos aspirantes, ya que existen barreras altas de entrada b) hay amenaza de productos sustitutos, ya que otras empresas poseen o pueden generar productos similares; c) el poder de negociación de algunos proveedores es medio (compras usuales, materia prima genérica, etc.), pero en algunos casos, de proveedores de recursos específicos de tecnología o insumos importados, el poder de negociación es alto; d) el poder de negociación de compradores es bajo; e) y existe cierta rivalidad entre competidores existentes.

El análisis de MERCADO, indica que a) la competencia que acapara la mayor franja de mercado se encuentra principalmente en dos administradoras: Visa (Prisma) y MasterCard; b) el mercado meta son los usuarios de entre 45 y 75 años<sup>3</sup> (incluyendo adultos, adultos mayores y adultos no incluidos digitalmente), de condiciones socioeconómicas de nivel medio, de todos los ámbitos geográficos del país; c) existen 5400 proveedores, muchos de ellos en la Provincia de Córdoba; d) la demanda estimada, se prevé un significativo aumento de la demanda de otros créditos al consumo y de las tarjetas, neutralidad en los prendarios y una leve disminución en los hipotecarios, por lo que permite suponer un incremento en el uso de las tarjetas de crédito, que puede beneficiar a Tarjeta Naranja .

El análisis ORGANIZACIONAL (cadena de valor) indica que las actividades primarias: a) existe muy buena logística interna; b) hay una gestión de operaciones adecuada; c) la logística externa es eficiente; d) el sector de marketing y ventas, que en un inicio era muy informal, se está

---

<sup>3</sup> Tarjeta Naranja ya actúa sobre la franja etaria de 18 a 75, pero hay un sub-aprovechamiento de los clientes mayores de 45 años, que no se han incorporado al mundo digital, y que no sumaron espontáneamente los servicios de Naranja X, aplicaciones, etc. A fines informativos, la adultez puede clasificarse de la siguiente manera: adultez temprana desde los 20 años hasta los 40 años, adultez media desde los 40 años hasta los 60 años y la adultez tardía de los 60 años en adelante. Atento a ello, nuestro mercado meta es la persona que transita su adultez media y tardía.

profesionalizado bastante; e) los servicios prestados son adecuados, pero hay ciertas falencias a corregir. Por otro lado, con relación a las actividades de soporte, a) la empresa cuenta con muy buena infraestructura, aunque todavía hay cuestiones a mejorar; b) posee recursos humanos bastante capacitados y motivados; c) posee muy buen desarrollo de tecnología; d) y tiene una adecuada gestión de compras.

### **Ilustración 6**

*Ilustración alusiva al objetivo general: aumento de rentabilidad (fuente propia).*



Se pretende aumentar la rentabilidad de la empresa en un 5 % hasta el año 2026. Para realizar las mediciones se utilizará el indicador denominado “margen de utilidad”, que consiste en un porcentaje que se calcula dividiendo la utilidad del periodo sobre los ingresos del mismo periodo.

Se parte de los datos del periodo 2022, que tiene un margen de utilidad de 7.95 %. En consecuencia, para cumplir el objetivo de aumentar la rentabilidad de la empresa en un 5% para finales de 2026, el índice para dicho año debería situarse en 12.95 % (objetivo general). Ejemplificando lo anterior, se puede observar en la ilustración siguiente, la comparación entre las rentabilidades de los años 2022 (7.95%) y 2026 (12.95 %).

**Tabla 1***Análisis de rentabilidad (fuente propia).*

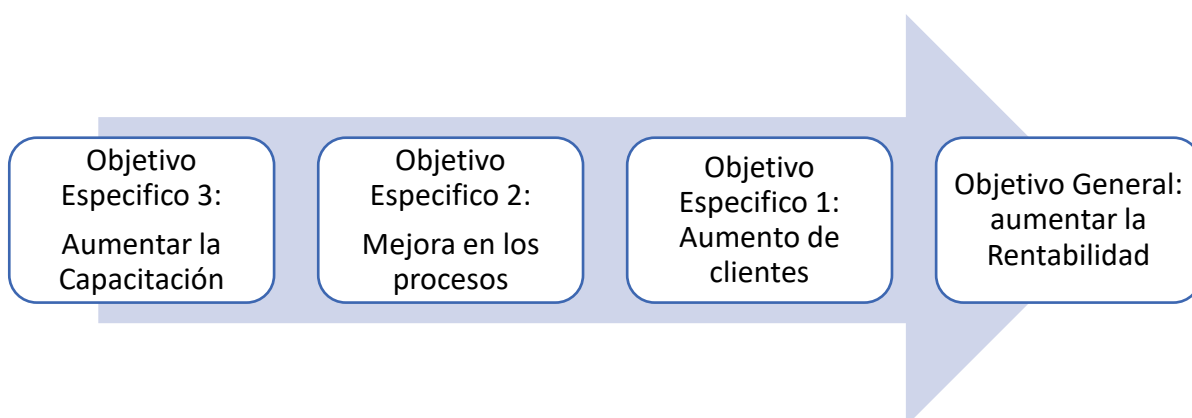
| <b>Años</b>               | <b>2019</b>  | <b>2020</b>  | <b>2021</b>  | <b>2022</b>   | <b>2026</b>   |
|---------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| <b>Utilidad neta</b>      | \$2,434,647  | \$3,234,837  | \$4,884,604  | \$9,036,517   |               |
| <b>Ingresos Totales</b>   | \$30,509,904 | \$40,679,872 | \$61,426,607 | \$113,639,222 |               |
| <b>Margen de Utilidad</b> | <b>7.98%</b> | <b>7.95%</b> | <b>7.95%</b> | <b>7.95%</b>  | <b>12.95%</b> |

Teniendo en cuenta que, para cumplir el objetivo general, deben cumplirse también previamente, varios objetivos específicos:

- a) se prevé un objetivo específico referido a la perspectiva de capacitación a fin de incrementar la capacidad del personal para atender a la demanda creciente de bienes, servicios, procesos, y ventas.
- b) se incorpora la perspectiva relacionada con los procesos, ya que para aumentar la rentabilidad hay que aumentar la eficiencia en la producción de bienes y servicios.
- c) Por último, se impulsa el cumplimiento de objetivos financieros, sustentados por el incremento de la cartera de clientes.

**Ilustración 7**

*Secuencia de cumplimiento de los objetivos específicos para alcanzar el objetivo general (fuente propia).*



## Objetivos Específicos

### Perspectiva clientes (objetivo específico 1)

a. Objetivo específico 1: Aumentar en un 25 % la cartera de clientes hasta junio del 2026.

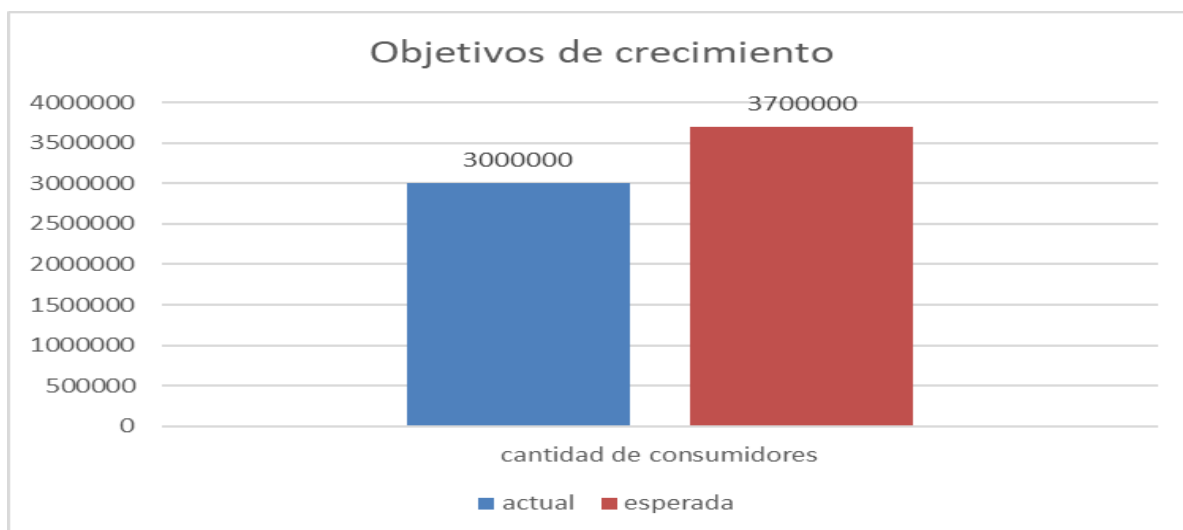
b. Justificación de objetivo específico 1:

Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable (Kaplan & Norton, 2009, pág. 46).

En este sentido, se espera que el aumento en la cantidad de clientes implique un aumento proporcional en la cantidad de ingreso por venta de productos y servicios. Es decir, en términos prácticos, se pretende que un aumento del 25 % de la cantidad de clientes, arroje como resultado un aumento del ingreso del 25 % para finales de 2026. En la figura siguiente se ejemplifica la entidad del objetivo específico 1. Aproximadamente Naranja tiene 3.000.000 de clientes. Con las acciones previstas en el plan de acción, se pretende llegar a la cantidad de 3.700.000 clientes activos.

### Ilustración 8

*Expectativas de crecimiento comercial (fuente propia).*

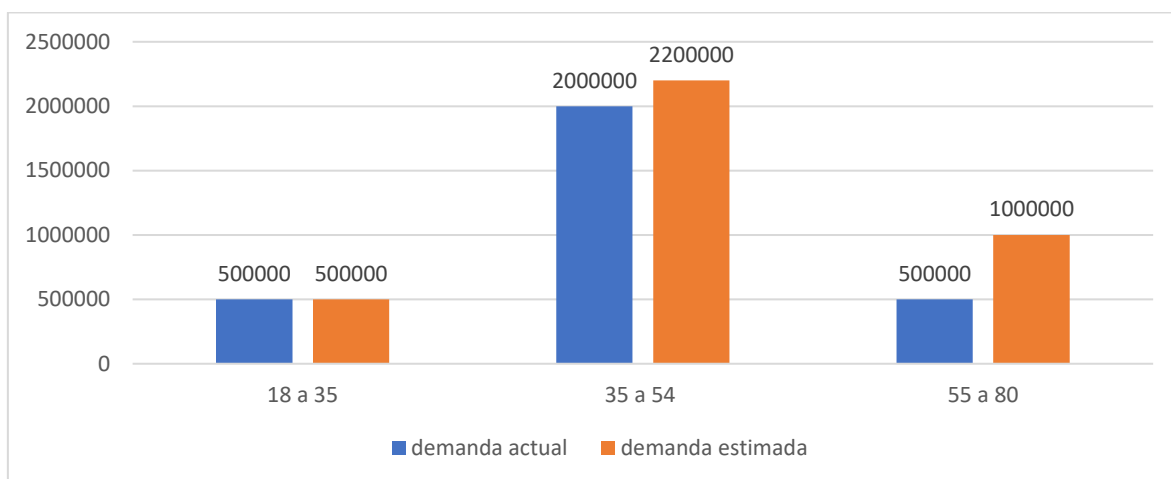


Tal cual como se explicó previamente, el mercado meta para esta propuesta es el constituido por los adultos y adultos mayores, incluso los excluidos digitales. Es por ello, que la figura siguiente, intensifica el crecimiento en la

cartera comercial de los consumidores de 35 a 54 años y de los consumidores activos o potenciales de 55 a 80 años. En otros términos, el 25 % de aumento en la cantidad de clientes, se pretende en la franja etaria mayor.

### Ilustración 9

*Mercado meta para la aplicación de la propuesta (fuente propia).*



#### **Perspectiva de proceso interno (objetivo específico 2):**

- a. Objetivo específico 2: Mejorar la calidad de los productos o servicios, en un 15 % hasta finales de junio del 2026.
- b. Justificación de objetivo específico 2:

En la perspectiva de proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio: a) entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados; b) satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas (Kaplan & Norton, 2009, pág. 47).

A través de NPS, herramienta digital que mide la satisfacción de los clientes, escuchamos, conocemos y gestionamos sus necesidades. Los resultados del NPS muestran la relación entre lo que la marca promueve (imagen de marca) y lo que el cliente percibe (si se cumple la promesa que le han realizado) lo que les

permite mejorar los servicios y cumplir su propósito (Naranja, 2019).

Teniendo en cuenta que existen más de 3.000.000 de personas vinculadas a Naranja, el 61 % de dicha cifra indica que solo 1.830.000 de personas está completamente satisfecha y nota una diferencia en el servicio que la posiciona como “fanática” de Naranja.

### **Ilustración 10**

*Análisis de satisfacción del Cliente. Índice NPS ( (Naranja, 2019).*



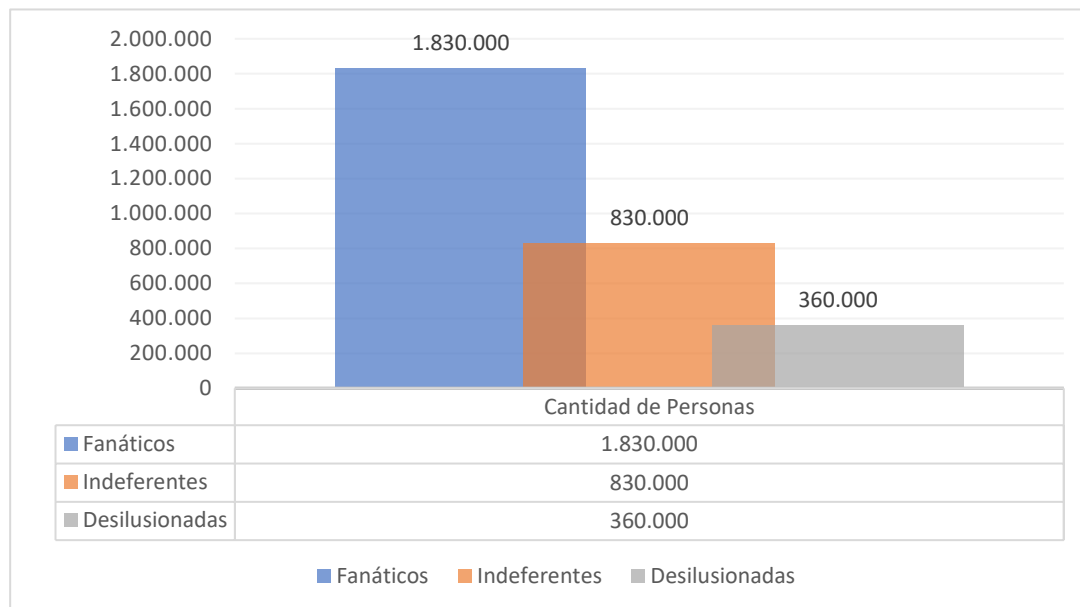
El gráfico siguiente, refuerza lo anterior, y resalta las 1.190.000 personas que presentan percepciones de indiferencia (830.000) o percepciones de desilusión (360.000).

Esta propuesta, plantea identificar los puntos débiles del proceso para mejorar los servicios prestados. El indicador utilizado para medir la calidad de los servicios (procesos) es el que surge de la percepción de los clientes.

Teniendo en cuenta que los “no fanáticos” son 1.190.000, disminuir el 15 % la cantidad de personas que están decepcionadas o son indiferentes a los servicios que presta Naranja implicaría mejorar la percepción de 178000 personas. Esta cantidad de personas, que representan el 5.9 % del total de clientes de Naranja (178.000 / 3.000.000), puede, por efecto de la mejor percepción de los procesos y servicios prestados por la empresa, aumentar los ingresos de Naranja un 5 %. Nótese que entre 5.9 % y 5 % hay un margen, hay una diferencia que corresponde a aquellos consumidores que “mejoraron la percepción” pero que no trasladaron esa mejora a aumento en las contrataciones.

### Ilustración 11

Cantidad de clientes por percepción (fuente propia).



### Perspectiva de formación y crecimiento (objetivo específico 3):

a. Objetivo específico 3:

Incrementar la capacitación del personal en un 20 % hasta junio de 2026.

b. Justificación del objetivo específico 3:

La formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la estructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas de clientes y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Además, la intensa competencia global exige que las empresas mejoren, continuamente sus capacidades de entregar valor a sus clientes y accionistas (Kaplan & Norton, 2009, pág. 49). En definitiva, hay que capacitar para mejorar los procesos, y de esta manera tener a disposición bienes y servicios para aumentar las ventas, y con ello, la rentabilidad de la empresa. Un



indicador posible para medir la capacitación es la cantidad de horas suministradas a cada persona.

Hay que tener en cuenta que Naranja tiene experiencia en capacitación. Según los datos obtenidos del Informe (Naranja, 2019), destina 7 horas de capacitación mensual para la instrucción de los niveles iniciales, y 1.5 hora mensual a los niveles operativos no iniciales.

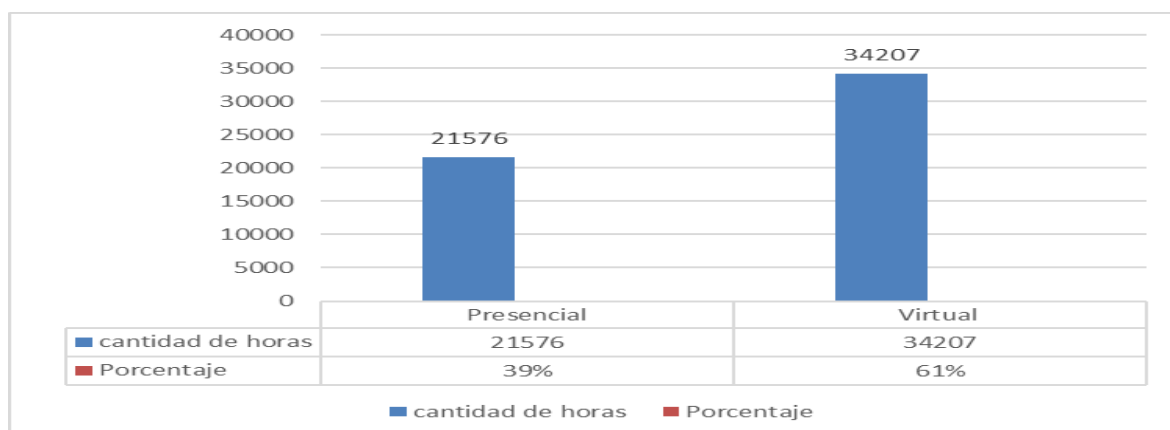
Prepara: a) líderes; b) colaboradores; c) líderes y colaboradores simultáneamente; d) tiene capacitaciones en proyectos estratégicos; e) y tiene proyectos para reformar el compromiso ético.

En cuanto a las modalidades, posee: a) formación de formadores; b) formadores Naranja; y c) influencers del desarrollo.

Tiene experiencia e infraestructura para la realización de capacitaciones presenciales y virtuales.

### Ilustración 12

*Horas de capacitación mensual virtual y presencial (fuente propia).*



Al mismo tiempo, tiene procesos de comunicación interno que facilitan la transmisión de información, siendo los medios utilizados: a) videos & hoy; b) los imperdibles de la semana; c) Medialunes; d) Open Space.

Existen también reuniones, por ejemplo: a) workplace y Slack, y b) encuentros presenciales.

Sin embargo, hay que tener en cuenta lo siguiente: no todo esfuerzo en capacitación repercute en ventas o ingresos. En otros términos, a modo de ejemplo, el hecho de duplicar las horas de capacitación no implica necesariamente duplicar el ingreso por ventas.

Teniendo en cuenta lo anterior, cabe preguntarse: ¿Quién capacita?, ¿Qué temario?, ¿Dónde?, ¿Cuánto tiempo?, ¿virtual o presencial?, ¿con evaluación o sin evaluación?, ¿obligatoria o voluntaria?, ¿Qué materiales necesito?, ¿Qué necesita el alumno?, ¿en horas de trabajo, en horas extras, fuera de horario, en horas ociosas?, ¿una sola vez o varias veces?, etc.

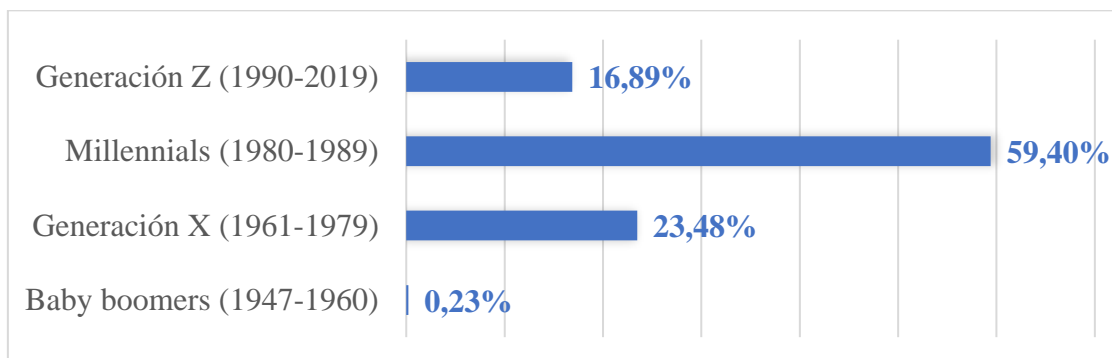
En función de lo anterior, para la implementación de la propuesta se pretende contratar capacitadores externos para que preparen a los formadores de formadores que la propia organización posee. Y, que luego, con los recursos internos de la empresa, se suministren las capacitaciones necesarias.

Mas allá de ello, se presentan otras cuestiones vinculadas a la propuesta. La idea del proyecto es incorporar a los adultos como clientes, incluso a los adultos mayores y los excluidos digitalmente. Pero, al verificar la estructura de personal de la empresa, surge una posible relación: el grupo etario de clientes predominantes de Naranja pertenecen al mismo grupo etario que la mayoría del personal. En otros términos, la mayoría de los clientes son millennials y la mayoría de los operadores de Naranja también lo son. Hay que estudiar, si la composición etaria del personal puede implicar algún tipo de obstáculo para la vinculación del adulto (como cliente) a la empresa.

Como puede apreciarse en el gráfico siguiente, el 58 % de los empleados pertenecen a la generación nacida entre el 1980 y 1989, es decir, personas menores a 42 años. Los empleados que tienen entre 42 y 61 años representan el 23 % del total. Y mayores de 60, apenas más del 0 %.

### **Ilustración 13**

*Porcentaje de empleados por generación (fuente propia).*



### ***Alcance del Plan de Implementación***

Se prevé un alcance temporal de cuatro años, a desarrollarse desde enero de 2023 hasta diciembre de 2026, de manera progresiva. Se prevé una implementación a nivel nacional.

### ***Planes de acción***

Para el cumplimiento del objetivo general (incrementar la rentabilidad el 5 % hasta 2026), se ejecutan previamente, varios objetivos específicos:

- a) Incrementar la cartera de clientes:
- b) Mejorar los procesos:
- c) Incrementar la capacitación:

Pero, para que dichos objetivos específicos se logren, es preciso diseñar y ejecutar planes de acción adecuados para cada uno de ellos.

Ilustrativamente, se tendría el siguiente esquema:

#### **Ilustración 14**

*Despliegue de objetivos y planes de acción (fuente propia).*

|                         |                     |   |                |   |
|-------------------------|---------------------|---|----------------|---|
| <b>Objetivo General</b> | Objetivo específico | 1 | Plan de acción | 1 |
|                         | Objetivo específico | 2 | Plan de acción | 2 |
|                         | Objetivo específico | 3 | Plan de acción | 3 |

**Plan de Acción 1.** El plan de acción 1, atiende a la necesidad de dar cumplimiento al objetivo específico 1 (incrementar la cantidad de clientes un 25 % hasta junio de 2026), y con ello contribuir al logro del objetivo general (aumentar la rentabilidad de la empresa un 5% hasta fines de 2026).

Para estimar el costo de las tareas de marketing vinculadas a las promociones para atraer a al mercado meta, es decir, adultos, adultos mayores y adultos excluidos digitalmente, se tiene en cuenta el presupuesto ... Se tiene previsto la realización de las campañas descritas, durante los siguientes periodos y con los siguientes costos (a noviembre de 2022):

**Tabla 2**

*Costos de Campaña de Marketing (fuente propia).*

| Plan de Accion 1           |   | 2022         | 2023        | 2024        | 2025         | 2026 |
|----------------------------|---|--------------|-------------|-------------|--------------|------|
| <b>Valor presupuestado</b> | 1 | \$16,632,000 | \$5,544,000 | \$5,544,000 | \$5,544,000  |      |
| <b>Valor re expresado</b>  | 1 | \$28,607,040 | \$5,544,000 | \$8,870,400 | \$14,192,640 |      |

Nota: se aplica re-expresión en el año 2024 y 2025 de 60 % anual. En el año 2026, se conserva el valor presupuestado a finales de 2022.

**Ilustración 15**

*Plan de Acción 1 (fuente propia).*

| PAN DE ACCION 1: Aumentar en un 25% la cartera de clientes hasta junio del 2026.       |        |        |                        |          |                     |
|--|--------|--------|------------------------|----------|---------------------|
| ACCIONES   | TIEMPO |        | RR. HH.                | Recursos | Recursos Económicos |
|  | Inicio | Fin    | Responsable            | Físicos  |                     |
| Solicitar presupuesto y seleccionar la empresa de Marketing-                           | ene-23 | ene-23 | Dirección de marketing |          |                     |
| Contratación de la empresa de marketing  | feb-23 | feb-23 | Dirección de marketing |          |                     |
| Realizar promociones para atraer a los adultos, adultos mayores                        | abr-23 | jun-26 | Dirección de marketing |          | \$ 28.607.040,00    |
| Bucar beneficios que les pueda interesar a los clientes adultos que operen con Naranja | abr-23 | jun-26 | Dirección de marketing |          |                     |
| Seleccionar los filtros que dirijan el contenido al público meta.                      | abr-23 | jul-23 | Dirección de sistemas  |          |                     |
| Crear contenido adecuado para el mercado meta  | abr-23 | jun-26 | Dirección de marketing |          |                     |

**Plan de Acción 2.** El plan de acción 2, atiende a la necesidad de dar cumplimiento al objetivo específico 2 (mejorar la calidad de los productos y servicios en un 15 % hasta junio de 2026), y con ello contribuir al logro del objetivo general (aumentar la rentabilidad de la empresa un 5% hasta fines de 2026). Para ello, se disponen de las siguientes acciones:

**Ilustración 16**

*Plan de Acción 2 (fuente propia).*

| PLAN DE ACCIÓN 2: Mejorar la calidad del servicio, disminuyendo la indiferencia que tienen algunos clientes (sobre los servicios de Naranja), en un 5% hasta junio del 2026 |        |        |   |  |                     |
|---|--------|--------|---|--|---------------------|
| ACCIONES  | TIEMPO |        | RR. HH.   | Recursos   | Recursos Económicos |
|   | Inicio | Fin    | Responsable                                     | Físicos  |                     |
| Activación y promoción del canal de atención exclusivo para adulto, adulto mayor.   | ene-23 | jun-26 | Director de operaciones y Director de marketing | computadoras, internet.                          |                     |
| Disponer en cada sucursal empleados para la atención al adulto en forma personalizada.  | jun-23 | jun-26 | operaciones y rrhh                              | computadoras, internet.                          |                     |
| Comunicación, asesoramiento a los clientes a través de diferentes medios (telef, personal, redes sociales)  | jun-23 | jun-26 | Director comercial                              | computadoras, internet.                          |                     |
| Realizar encuesta y recolectar la opinión de los clientes.  | jun-23 | jun-26 | director de marketing                           | computadoras, internet, talonarios de encuestas. | \$ 925.000,00       |
| Procesamiento de información de encuesta  | jun-23 | jul-26 | director de operaciones                         | computadoras, internet.                          |                     |
| Comunicación e información de los resultados de las encuestas de satisfacción   | jun-23 | jul-26 | director comercial                              | computadoras, internet.                          |                     |

Se tiene previsto mejorar los procesos en función de la retroalimentación recibida de las encuestas virtuales y físicas que completan los clientes, y en función del grado de satisfacción que expresen en el indicador NPS. Como este último indicador ya se encuentra operativo y tiene incidencia en toda la organización, queda por diseñar e instrumentar las encuestas en formato papel (accesible) o digital que serán puestas a disposición de los clientes. Para ello, se dispone de un presupuesto de \$ 400.000 para toda la implementación de las encuestas.

Como indicador de mejora de los procesos, se tendrá en cuenta el indicador NPS, en lo relativo a los clientes “no fanáticos”, que representan aproximadamente 1.200.000, tal como se anticipó en la justificación del objetivo específico 2. Si el 15 % <sup>4</sup>de estos clientes que están “indiferentes” o “desilusionados” pasan a mejorar su percepción como

<sup>4</sup> Los clientes “no fanáticos” son aproximadamente 1.200.000. El 15 % de éstos, representan 180.000 personas. En este sentido, si 180.000 clientes “no fanáticos” mejora la percepción de la empresa, esto puede implicar, quizás, que se mejoró la calidad del servicio o producto de Naranja. Se establece (convención) en este sentido, que la mejora en la percepción del 15 %, puede representar una mejora en el servicio del 5 %, y con ello, una mejora en el ingreso por ventas del 5 %.

clientes de Naranja, puede deberse a una mejora en la calidad de los procesos, que, a su vez, puede, quizás incrementar los ingresos de la empresa en un 5%.

**Plan de acción 3.** El plan de acción 3, atiende a la necesidad de dar cumplimiento al objetivo específico 3 (incrementar la capacitación del personal en un 20 % hasta junio de 2026), y con ello contribuir al logro del objetivo general (aumentar la rentabilidad de la empresa un 5% hasta fines de 2026).

El costo asociado a la implementación del plan surge por la necesidad de contratación de capacitadores externos a la empresa, que dictaran cursos a medida para los formadores de formadores que actualmente ya tiene Naranja.

El presupuesto para dicha tarea, a precios de noviembre de 2022 es de \$ 50.000 para dictar cursos de 2 horas a una cantidad de 20 personas como máximo. El valor de \$ 1.000.000 implica que se contrataron 20 capacitaciones externas de 2 horas, para 20 personas cada una, para preparar a los “formadores de formadores”, y que estos, a su vez, puedan replicar los conocimientos adquiridos en el interior de la organización.

Se tiene previsto mejorar los procesos en función de la retroalimentación recibida de las encuestas virtuales y físicas que completen los clientes, y en función del grado de satisfacción que expresen en el indicador NPS. Como este último indicador ya se encuentra operativo y tiene incidencia en toda la organización, queda por diseñar e instrumentar las encuestas en formato papel (accesible) o digital que serán puestas a disposición de los clientes. Para ello, se dispone de un presupuesto de \$ 400.000 para toda la implementación de las encuestas.

**Ilustración 17***Plan de acción 3 (fuente propia)*

| PLAN DE ACCIÓN 3: Incrementar la capacitación del personal en un 20% hasta junio del 2026 |        |        |                                    |  |                     |
|---|--------|--------|------------------------------------|--|---------------------|
| ACCIONES  | TIEMPO |        | RR. HH.                            | Recursos                                       | Recursos Económicos |
|   | Inicio | Fin    | Responsable                        | Físicos  |                     |
| Seleccionar un equipo de trabajo que lleve adelante el proyecto.                          | ene-23 | ene-23 | dirección y rrrh                   |  |                     |
| Comunicar al personal los objetivos del proyecto.   | feb-23 | feb-23 | dirección y rrrh                   |  |                     |
| Contratar capacitadores externos para capacitar formadores internos.                      | feb-23 | feb-23 | RR. HH.                            |  |                     |
| Co-diseñar la capacitación con los formadores externos                                    | mar-23 | mar-23 | RR. HH.                            | computadora, internet, materiales del librería |                     |
| Capacitación de "formadores de formadores" por capacitadores externos.                    | abr-23 | jun-26 | RR. HH.                            |  | \$ 1.000.000,00     |
| Capacitación de colaboradores por formadores internos.                                    | may-23 | jun-26 | RR. HH., tribus, grupos de trabajo | computadora internet                           |                     |
| Mantener reuniones periódicas con el personal encargado del proyecto                      | ene-23 | jun-26 | RR. HH.                            | computadora internet                           |                     |
| Construir y divulgar Videos & Hoy   | jun-23 | jun-26 | RR. HH.                            | computadora internet                           |                     |

## Diagrama de Gantt.

### Ilustración 18

Diagrama de Gantt. Planes de Acción 2023-2026 (fuente propia)

| ACTIVIDAD/MESES   | 2023 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 2024 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 2025 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 2026 |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |
|---|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|--|
|   | E    | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | E    | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | E    | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | E    | F | M | A | M | J |  |  |  |  |  |  |
| <b>PLAN DE ACCIÓN 1</b>   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |
| Solicitar presupuesto y seleccionar la empresa de marketing.  | █    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |
| Contratación de empresa de marketing.   | █    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |
| Realizar promociones para atraer a los adultos y adulto mayores.  | █    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | █    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | █    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | █    |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |
| Buscar beneficios para clientes adultos que operen con Naranja  | █    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | █    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | █    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | █    |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |
| Seleccionar los filtros que dirijan los contenidos al público meta, en los medios digitales.              | █    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |
| Crear contenido adecuado para el mercado meta.  | █    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | █    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | █    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | █    |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |
| <b>PLAN DE ACCION 2</b>   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |
| Activación y promoción del canal de atención exclusivo para adultos y adultos mayores.                    | █    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | █    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | █    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | █    |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |
| Disponer en cada sucursal personal para la atención al adulto en forma personalizada.                     | █    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | █    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | █    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | █    |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |
| Comunicación y asesoramiento a los clientes por los diversos canales de comunicación de la empresa.       | █    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | █    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | █    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | █    |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |
| Realizar encuestas y recolectar la opinión de los clientes.   | █    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | █    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | █    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | █    |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |
| Procesamiento de información de las encuestas.  | █    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | █    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | █    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | █    |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |
| Comunicación e información de los resultados de las encuestas mensualmente a los Directores responsables. | █    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | █    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | █    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | █    |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |
| <b>PLAN DE ACCION 3</b>   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |
| Selección de equipo de trabajo para el proyecto   | █    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |
| Comunicar al equipo de trabajo los objetivos del proyecto   | █    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |
| Contratar capacitadores externos para capacitar formadores internos.                                      | █    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |
| Co-diseñar la capacitación con los formadores externos.   | █    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | █    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |
| Capacitación de "formadores de formadores" por capacitadores externos.                                    | █    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | █    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |
| Capacitación de colaboradores por formadores internos.  | █    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | █    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | █    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | █    |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |
| Mantener reuniones periódicas con el personal encargado del proyecto.                                     | █    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | █    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | █    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | █    |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |
| Construcción y divulgación Videos & Hov.  | █    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | █    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | █    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | █    |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |



**Presupuesto.****Ilustración 19**

*Presupuesto de los planes de acción (fuente propia).*

| PRESUPUESTO TOTAL  |                      |                     |                      |                   |
|--|----------------------|---------------------|----------------------|-------------------|
| Acciones   | 2023                 | 2024                | 2025                 | 2026              |
| <i>Plan de Acción 1</i>  |                      |                     |                      |                   |
| Realizar promociones para atraer a los adultos, adultos mayores        | \$ 5.544.000         | \$ 8.870.400        | \$ 14.192.640        |                   |
| Contenido audiovisual  |                      |                     |                      |                   |
| Publicidad online  |                      |                     |                      |                   |
| <b>TOTAL PLAN 1: \$28.607.040</b>                                      | <b>\$ 5.544.000</b>  | <b>\$ 8.870.400</b> | <b>\$ 14.192.640</b> |                   |
| <i>Plan de Acción 2</i>  |                      |                     |                      |                   |
| Realizar encuestar y recolectar la opinion de los clientes.            | \$ 100.000           | \$ 160.000          | \$ 256.000           | \$ 409.600        |
| <b>TOTAL PLAN 2: \$ 925.000</b>  | <b>\$ 100.000</b>    | <b>\$ 160.000</b>   | <b>\$ 256.000</b>    | <b>\$ 409.600</b> |
| <i>Plan de Acción 3</i>  |                      |                     |                      |                   |
| Capacitación de "formadores de formadores" por capacitadores externos. | \$ 1.000.000         |                     |                      |                   |
| <b>TOTAL PLAN 3: \$1.000.000</b>                                       | <b>\$ 1.000.000</b>  |                     |                      |                   |
| <b>TOTALES</b>   | <b>\$ 6.644.000</b>  | <b>\$ 9.030.400</b> | <b>\$ 14.448.640</b> | <b>\$ 409.600</b> |
| <b>PRESUPUESTO TOTAL</b>   | <b>\$ 30.532.640</b> |                     |                      |                   |

Para la realización del presupuesto, se deben tener presente varios temas:

- a) el plan de acción 1 tiene costos por aplicación de una campaña de marketing que se inicia en abril de 2023 y culmina en diciembre de 2025. Los costos mensuales presupuestados son de \$ 616.000, para los siguientes servicios: a) contenidos; b) relaciones públicas; c) imagen del producto; d) eventos; e) televisión; f) radio; g) redes; h) imagen vía pública. Atento a la duración temporal de la campaña, la secuencia de implementación y costos que se observa en la siguiente tabla, donde se puede comprobar también el impacto de la inflación en 2024 con un índice del 60 % estimado, y en 2025 con el mismo índice).
- b) el segundo plan de acción contiene la realización de encuestas virtuales y en formato papel. La erogación estimada es de \$ 400.000, pagados anualmente.

En 2023 se paga \$ 100.000, en 2024 el resultado de \$ 100.000 más el 60 % por aplicación del coeficiente (1.60); en 2025 y en 2026 se aplican respectivamente los mismos coeficientes, en forma acumulada, estimando una inflación del 60 % anual.

- c) el tercer plan de acción tiene previsto la realización de capacitaciones a los “formadores de formadores” que posee la empresa. Consiste en la contratación por única vez del servicio de instrucción, a razón de \$ 50.000, cada 2 horas, para 20 personas, haciendo una total de \$ 1.000.000 con la contratación de 40 horas.

**Tabla 3**

*Costos e implementación de acciones de marketing (fuente propia).*

| Plan de Accion 1           |   | 2022         | 2023        | 2024        | 2025         | 2026 |
|----------------------------|---|--------------|-------------|-------------|--------------|------|
| <b>Valor presupuestado</b> | 1 | \$16,632,000 | \$5,544,000 | \$5,544,000 | \$5,544,000  |      |
| <b>Valor re expresado</b>  | 1 | \$28,607,040 | \$5,544,000 | \$8,870,400 | \$14,192,640 |      |

## Análisis financiero<sup>5</sup>

### Ilustración 20

Flujo de caja 2023-2026 (fuente propia).

| CASH FLOW PROYECTADO EMPRESA: NARANJA     |                      |                      |                      |                      |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
|   | 2023                 | 2024                 | 2025                 | 2026                 |
| <b>INGRESOS</b>                           |                      |                      |                      |                      |
| Ingresos por servicios                    | \$97.796.841         | \$156.474.946        | \$250.359.913        | \$400.575.861        |
| Ingresos por financiación                 | \$103.323.067        | \$165.316.907        | \$264.507.052        | \$423.211.283        |
| Resultado por inversiones                 | \$14.794.614         | \$23.671.383         | \$37.874.213         | \$60.598.740         |
| Plan de acción 1                          | \$13.494.658         | \$21.591.452         | \$34.546.324         | \$55.274.118         |
| Plan de acción 2                          | \$2.698.932          | \$4.318.290          | \$6.909.265          | \$11.054.824         |
| Plan de acción 3                          | \$5.397.863          | \$8.636.581          | \$13.818.529         | \$22.109.647         |
|   |                      |                      |                      |                      |
| <b>TOTAL DE INGRESOS</b>                  | <b>\$237.505.975</b> | <b>\$380.009.560</b> | <b>\$608.015.296</b> | <b>\$972.824.473</b> |
|   |                      |                      |                      |                      |
| <b>EGRESOS</b>                            |                      |                      |                      |                      |
| Costo de venta de servicios               | \$63.734.226         | \$101.974.761        | \$163.159.618        | \$261.055.389        |
| Gastos de personal                        | \$34.333.992         | \$54.934.387         | \$87.895.019         | \$140.632.031        |
| Gastos de Impuestos y tasas               | \$24.524.499         | \$39.239.199         | \$62.782.718         | \$100.452.349        |
| Gastos de publicidad                      | \$4.412.922          | \$7.060.675          | \$11.297.080         | \$18.075.327         |
| Depreciación y Amortizaciones             | \$8.421.761          | \$13.474.818         | \$21.559.709         | \$34.495.535         |
| Otros Egresos Operativos                  | \$33.118.915         | \$52.990.264         | \$84.784.423         | \$135.655.076        |
| Otros Egresos                             | \$20.953.774         | \$33.526.039         | \$53.641.662         | \$85.826.659         |
| Plan de acción 1                          | \$5.544.000          | \$8.870.400          | \$14.192.640         |                      |
| Plan de acción 2                          | \$100.000            | \$160.000            | \$256.000            | \$409.600            |
| Plan de acción 3                          | \$1.000.000          |                      |                      |                      |
|   |                      |                      |                      |                      |
| <b>TOTAL DE EGRESOS</b>                   | <b>\$196.144.089</b> | <b>\$312.230.543</b> | <b>\$499.568.869</b> | <b>\$776.601.967</b> |
|   |                      |                      |                      |                      |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                     | <b>\$41.361.885</b>  | <b>\$67.779.017</b>  | <b>\$108.446.427</b> | <b>\$196.222.507</b> |
|   |                      |                      |                      |                      |
| <b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>           | <b>\$14.476.660</b>  | <b>\$23.722.656</b>  | <b>\$37.956.249</b>  | <b>\$68.677.877</b>  |
|   |                      |                      |                      |                      |
| <b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b> | <b>\$26.885.226</b>  | <b>\$44.056.361</b>  | <b>\$70.490.177</b>  | <b>\$127.544.629</b> |

A fin de complementar el análisis del flujo de caja, de incorpora información adicional complementaria en las siguientes ilustraciones y tablas.

<sup>5</sup> Se agrega en drive y cuadros anexos al final de la tesis, información complementaria: <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1PR9zcaRbK09k1XcrLNcmGPvYxaoUOA3r/edit?usp=sharing&oid=106445229283926373519&rtpof=true&sd=true>

**Ilustración 21**

*Vinculación de flujo de caja a los objetivos (fuente propia).*

|  |
|--|
| Objetivo General: Aumentar la rentabilidad un 5% hasta diciembre del 2026-                 |
| Plan de Acción 1: Aumentar un 25% la cartera de clientes hasta junio del 2026.             |
| Los ingresos aumentan 6,25% anual  |
| Plan de Acción 2: Mejorar la calidad del servicio en un 5% hasta junio del 2026            |
| Los ingresos aumentan el 1,25% anual.  |
| Plan de Acción 3: Incrementar la capacitación del personal en un 10% hasta junio del 2026. |

**Ilustración 22**

*Flujos de caja por periodo (fuente propia)*

|                      |                          |
|----------------------|--------------------------|
| Inversión a realizar | <b>-\$ 30.532.640,00</b> |
| Flujo del período 1  | \$ 26.885.225,51         |
| Flujo del período 2  | \$ 44.056.360,82         |
| Flujo del período 3  | \$ 70.490.177,31         |
| Flujo del período 4  | \$ 127.544.629,30        |

**Ilustración 23**

*Cálculo de Roi (fuente propia)*

| ROI        |                   |
|------------|-------------------|
| Beneficios | \$ 199.850.482,14 |
| Costos     | \$ 30.532.640,00  |
| ROI        | 555%              |

**Ilustración 24**

*Cálculo de VAN (fuente propia)*

|     |                  |
|-----|------------------|
| VAN | \$ 17.732.508,55 |
| TIR | 129,41%          |

**Ilustración 25***Cálculo de rentabilidad (fuente propia)*

|                   |        |
|-------------------|--------|
| Rentabilidad 2026 | 13,11% |
| Rentabilidad 2020 | 7,95%  |
| Diferencia        | 5,16%  |

Para la realización del flujo de caja de la firma Naranja, desde 2023 a 2026, se debe tener en cuenta, lo siguiente:

- a) el valor de los ingresos proviene de la actualización de los ingresos por ventas estimados al 30/09/2020. En este sentido, a fs. 3 del Estado de Resultados condensado intermedio, surge que los ingresos por servicios representan \$ 13.819.229 (página 3). En la tabla siguiente se indica el procedimiento de actualización, que consiste en:
- los \$ 13819229 corresponden a 9 meses de 2020.
  - para el cálculo del valor de 2020, se procede a dividir el valor anterior por 9, y multiplicarlo por 12, para que sea representativo del total del año.
  - para encontrar el valor de 2021, se procede a multiplicar \$ 18425639 por el coeficiente de actualización indicado por el Indec, de 1.51, que representa el 51 % de inflación en ese periodo.
  - para encontrar el valor correspondiente a 2022, se procede a multiplicar \$ 27.882.714 por 1.85, que representa la estimación de inflación proyectada por el Indec.
  - para el 2023, se aplica el coeficiente 1.9, que representa las estimaciones de variación anual de precios para dicho año (REM - relevamiento de expectativas de mercado del BCRA, etc.).
  - para los años 2024, 2025, y 2026, se aplica para la re-expresión o actualización, el 1.6 de coeficiente, que representa un 60 % de inflación estimado.

**Tabla 4***Re-expresión de ingresos por inflación (fuente propia).*

| Años                   | 2020 (9)     | 2020(12)     | 2021         | 2022         | 2023         |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Coeficientes           |              |              | 1.51         | 1.85         | 1.90         |
| Ingresos por servicios | \$13,819,229 | \$18,425,639 | \$27,822,714 | \$51,472,022 | \$97,796,841 |

- b) la utilidad bruta es la diferencia entre total de ingresos menos total de egresos.
- c) el valor del impuesto a las ganancias se calcula aplicando el 35 % a la utilidad bruta.
- d) la utilidad neta con planes de acción se calcula restando a la utilidad el valor correspondiente al impuesto a las ganancias.
- e) la rentabilidad, o margen de utilidad, se calcula dividiendo la utilidad neta con planes de acción sobre el total de ingresos del mismo periodo. Se toma como referencia la base de 2020, arrojando una rentabilidad de 7.95 % para ese ejercicio<sup>6</sup>
- f) el flujo de fondos del periodo 1, corresponde al valor resultante de la utilidad neta con planes de acción.
- g) la inversión para realizar es representativa del total de gasto que hay que aplicar para la aplicación de todos los planes de acción, y que se corresponde con las sumas de los importes del plan de acción 1 para los periodos 2023, 2024, y 2025; más los importes del plan de acción 2, en los periodos 2023 a 2026, y del plan de acción 3, por una sola erogación efectuada en el año 2023 (ver ilustración 24).
- h) la rentabilidad proyectada para el año 2026, es la que resulta de dividir la utilidad neta de planes de acción del 2026 sobre el total de los ingresos del 2026.
- i) la rentabilidad del año 2022 es la que resultad de dividir la utilidad neta de planes de acción de 2022, sobre el total de ingresos del mismo año.

<sup>6</sup> La rentabilidad para el 2020 surge de dividir la utilidad del ejercicio (3,234,837) sobre los ingresos del mismo ejercicio (\$40,679,872). EL ingreso estimado del total del ejercicio 2020 surge de proyectar el estado de resultado provisorio al 30/9/2020 para los 12 meses del ejercicio.

- j) la diferencia de rentabilidad es la resultante de restar la rentabilidad del periodo 2026 (final), sobre la rentabilidad del periodo 2022 (inicio), arrojando 5.16 %. Como el objetivo general consistía en incrementar la rentabilidad un 5 % para finales de 2026, este indicador es demostrativo de la viabilidad de la propuesta y su posibilidad teórica de logro.
- k) con los datos del flujo de caja también surge otro indicador, el ROI, de 555 %, que indica que, con cada peso invertido, se obtienen \$ 5.55.
- l) además, el VAN de \$ 17.732.508,55 indica que se obtienen más de \$ 17.000.000 luego de recuperar la inversión.
- m) por último, la TIR arroja un 129 %.

## Conclusiones y recomendaciones.

Como se anticipó, existen;

1. Condiciones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas, y legales (PESTEL), que posibilidad la viabilidad potencial de la propuesta.
2. Condiciones del microentorno, analizadas con la herramienta denominada “las cinco fuerzas de Porter”, que indican que a) no hay una amenaza preocupante de nuevos aspirantes; b) no hay amenaza preocupante de productos sustitutos; c) el poder de negociación de los compradores y de los proveedores es aceptable; d) y la rivalidad entre los competidores actuales no imposibilita la viabilidad de la propuesta.
3. Condiciones en el mercado, relativos a la competencia, la existencia del mercado meta, los proveedores y la demanda estimada, que hacen posible la propuesta;
4. Que internamente, la organización posee un adecuado sistema de actividades primarias y de soporte (cadena de valor);

Que, teniendo esta base, y tomando como referencia los estados contables provisorios al 30/9/2020, si se suma la propuesta de penetración en el mercado meta indicado (adultos, adultos mayores, y adultos excluidos digitalmente), se obtiene:

1. Que la rentabilidad proyectada para el 2026 es de 13.11 %, que comparada a la rentabilidad del año 2020 (7.95 %), arroja una diferencia porcentual de 5.16 puntos, lo que indica que el objetivo de incrementar el 5 % la rentabilidad en 4 años es viable.
2. Que el ROI de 555 %, indica que por cada peso invertido se recuperan \$ 5.55.
3. Que el indicador VAN<sup>7</sup> de \$ 17.732.508,55 mayor a 0, muestra el importe que se gana con el proyecto, después de recuperar la inversión, por sobre la tasa de retorno (70 %) que se exigía al proyecto.

---

<sup>7</sup> EL valor actual neto es el método más conocido, mejor, y más generalmente aceptado por los evaluadores de proyectos. Mide el excedente resultante después de obtener la rentabilidad deseada o exigida y después de recuperar toda la inversión. Si el resultado es mayor a 0, mostrara cuanto se gana con el proyecto, después de recuperar la inversión, por sobre la tasa de retorno que se exigía al proyecto; si el resultado es igual a 0, indica que el proyecto reporta exactamente la tasa que se quería obtener después de recuperar el capital invertido; y si el resultado es negativo, muestra el monto que falta para ganar la tasa que se deseaba obtener después de recuperada la inversión. En algunos casos, el VAN negativo puede incluso indicar que, además de que no se obtiene la rentabilidad, parte o toda la inversión no se recupera (SAPAG CHAIN, 2011, pág. 300).



4. Que la TIR<sup>8</sup> de 129 %, mayor que la tasa exigida al proyecto (tasa Badlar 70 %), indica que la propuesta es viable financieramente

Que atento a lo expuesto, se concluye que el proyecto es viable desde el punto de vista técnico, legal, ecológico, etc., y desde el punto de visto financiero, ya que se recupera la inversión y se obtienen beneficios.

Sin embargo, debe tenerse en cuenta, que todo el proyecto se basa en la existencia de una empresa en marcha, con muy buena infraestructura, muy buena red tecnológica, humana, administrativa, etcétera. El plan propuesto supone la existencia de recursos humanos con cierta ociosidad o disponibilidad para readecuar sus funciones para implementar la propuesta, sin que ello signifique un aumento de las erogaciones en pagos al personal. Así mismo, supone, la existencia de espacios físicos y tecnológicos (oficinas, salas de reuniones, computadoras, internet, etc.) disponibles para ser utilizados y que no impliquen un aumento del gasto.

Por último, atento a que el presente estudio es realizado en la condición de estudiante aspirante al título de grado de la Licenciatura en Administración, no se incluyen los honorarios profesionales. Sin embargo, se tienen en cuenta las recomendaciones del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba, en especial, la Resolución 13/21<sup>9</sup> que indica los aranceles sugeridos por gestiones profesionales.

Por último, y atento a las cuatro funciones administrativas, que incluyen la planificación, organización, dirección, y control, se sugiere a la empresa, el seguimiento y control de los planes de acción a fin de verificar si existen desvíos, o inconsistencias que puedan hacer fracasar el proyecto, para realizar las acciones correctivas que fueran pertinentes.

---

<sup>88</sup> La TIR, o tasa interna de retorno, es el segundo criterio de evaluación, y mide la rentabilidad como porcentaje (SAPAG CHAIN, 2011, pág. 302).

<sup>9</sup> Los aranceles indicativos para la actividad profesional son expuestos por la Mesa Directiva del CPCE de Córdoba, siendo para el 2022 de \$3.070, para el módulo previsto en la Resolución 71/08.

## Referencias.

Barrera Delfino, E. (2015). *Incidencias del Código Civil y Comercial. contratos bancarios*. Buenos Aires: Hammurabi.

AmericasQuarterly.org. (03 de mayo de 2022). <https://americasquarterly.org>. Obtenido de <https://americasquarterly.org/article/argentina-and-alberto-fernandez-an-overview/>

[argentina.gob.ar](https://www.argentina.gob.ar). (16 de 07 de 2018). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/yo-digital-el-taller-que-busca-achicar-la-brecha-tecnologica-de-las-personas-mayores>

[argentina.gob.ar](https://www.argentina.gob.ar). (s.f.). *La proteccion de los derechos humanos de los adultos mayores*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/proteccion-de-los-derechos-humanos-de-los-adultos-mayores>

[argentina.gov.ar](https://www.argentina.gob.ar). (09 de 05 de 2019). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/yo-digital-el-taller-que-busca-achicar-la-brecha-tecnologica-de-las-personas-mayores>

[as.com](https://as.com). (2022). Obtenido de [https://as.com/diarioas/2022/04/21/actualidad/1650524281\\_815780.html](https://as.com/diarioas/2022/04/21/actualidad/1650524281_815780.html)

[Bancomundial.org](https://www.bancomundial.org). (2022). Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

BCRA. (octubre de 2022). Obtenido de <https://www.bkra.gob.ar/>

Bossa, A. (2022). TFG Planificacion Estrategica para Tarjeta Naranja. Córdoba: Universidad Siglo 21.

[buenosaires.gob.ar](https://www.buenosaires.gob.ar). (20 de mayo de 2022). Obtenido de <https://www.buenosaires.gob.ar/salud/bienestar-integral/noticias/aprende-usar-una-propuesta-de-inclusion-digital-para-personas>

Castellanos, S. F., & D'Felice, J. C. (2008). *Derecho Bancario*. Córdoba: Advocatus.

Chiavenato, I. (2017). *Pleanación Estratégica*. México: Mx Graw Hill.

- Clarín*. (6 de 10 de 2022). Obtenido de [https://www.clarin.com/economia/expectativas-inflacion-recalientan-mercado-espera-100-3-ano-90-5-2023\\_0\\_WCnWphs16L.html](https://www.clarin.com/economia/expectativas-inflacion-recalientan-mercado-espera-100-3-ano-90-5-2023_0_WCnWphs16L.html)
- Clarín*. (30 de 09 de 2022). *Clarín.com*. Obtenido de [https://www.clarin.com/tecnologia/cursos-gratuitos-inclusion-digital-adultos-mayores-anotarse\\_0\\_On16ootzzd.html](https://www.clarin.com/tecnologia/cursos-gratuitos-inclusion-digital-adultos-mayores-anotarse_0_On16ootzzd.html)
- EL cronista*. (25 de 10 de 2022). Obtenido de <https://www.cronista.com/economia-politica/las-expectativas-de-inflacion-para-los-proximos-12-meses-rompieron-un-record-en-16-anos/#:~:text=En%20septiembre%20el%20REM%20indic%C3%B3,%2C%20en%2066%2C8%25>.
- Escuti, I. A. (2019). *Títulos de Crédito*. Buenos Aires: Editorial Astrea S.R.L.
- Hill, C. W., Jones, G., & Schilling, M. A. (2015). *Administración estratégica. Teoría y Casos. Un enfoque integral*. México.
- Horngrén, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial*. México: Pearson Educación.
- Indec. (2022). *Indec.gob.ar*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-IndicadoresDemograficos>
- Infobae. (s.f.). Obtenido de <https://www.infobae.com/sociedad/2017/12/26/una-encuesta-revelo-que-la-mayoria-de-los-argentinos-desconfian-de-las-instituciones/>
- Infobae. (21 de octubre de 2022). Obtenido de <https://www.infobae.com/america/america-latina/2022/05/04/como-es-el-panorama-economico-social-y-politico-de-america-latina-en-2022/>
- Jefatura de Gabinete de Ministros. (16 de Julio de 2018). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de [https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-plan-nacional-de-inclusion-digital-ya-alcanzo-100000-argentinos?gclid=CjwKCAjwwL6aBhBlEiwADycBIEgnim7lUJle4B\\_4jeWBBY8eJ3-2Wv902puo5WbULxKAVov4eR7pTxoCpWkQAvD\\_BwE](https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-plan-nacional-de-inclusion-digital-ya-alcanzo-100000-argentinos?gclid=CjwKCAjwwL6aBhBlEiwADycBIEgnim7lUJle4B_4jeWBBY8eJ3-2Wv902puo5WbULxKAVov4eR7pTxoCpWkQAvD_BwE)

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Paff, S.L.U.
- Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane. (2016). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Mastercad.com. (2022). Obtenido de <https://www.mastercard.com/news/latin-america/es/reportes-de-investigacion/reports-es/2020/estudio-de-mastercard-indica-que-los-consumidores-en-america-latina-y-el-caribe-hacen-el-cambio-a-los-pagos-sin-contacto/>
- Ministerio de Ciencia, T. e. (01 de Marzo de 2019). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de [https://www.argentina.gob.ar/noticias/inclusion-digital-para-personas-mayores?gclid=CjwKCAjwwL6aBhBlEiwADycBILJztRWQwpN7DGDxjy-dxPi\\_15P-VScZ3BhVSBKWKMTkPSbscLOt5RoCXDMQAvD\\_BwE](https://www.argentina.gob.ar/noticias/inclusion-digital-para-personas-mayores?gclid=CjwKCAjwwL6aBhBlEiwADycBILJztRWQwpN7DGDxjy-dxPi_15P-VScZ3BhVSBKWKMTkPSbscLOt5RoCXDMQAvD_BwE)
- Naranja. (2019). Obtenido de <https://bit.ly/3h9ufBO>
- NBS. (25 de 06 de 2021). Obtenido de <https://nbs.ar/las-nuevas-demandas-de-los-clientes-del-sector-financiero/>
- Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva, 8va Edicion*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. E. (2017). *Ser competitivo*. Ediciones Deusto.
- Prisma. (agosto de 2022). *Prisma Medios de pago*. Obtenido de <file:///C:/Users/PC%20I/Desktop/TARJETA%20NARNAJA/Indice-prisma-2Q22.pdf>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *EL plan estratégico en la práctica*. Madrid: Esic .
- SAPAG CHAIN, N. (2011). *Proyectos de Inversión. Formulación y Evaluación*. Chile: Pearson Educación.
- Senge, P. (2018). *La quinta disciplina en la práctica*. Buenos Aires: Granica.
- Télam Digital. (11 de 10 de 2022). Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202210/607462-fmi-crecimiento-argentina.html#:~:text=Las%20proyecciones%20del%20Fondo&text=El%20informe%20prev%C3%A9%20que%20la,pa%C3%ADs%20mantiene%20con%20el%20FMI.>

Thompson, & Strickland III, A. J. (13 edición). *Administración estratégica*. México: Mc Graw Hill.

*Visión Sustentable*. (11 de 11 de 2021). Obtenido de <https://www.visionsustentable.com/2021/11/11/visa-lanza-beneficios-para-consumidores-sustentables/>

Wehrich, H., Cannice, M., & Koontz, H. (2017). *Administración. Una perspectiva global, empresarial y de innovación*. México: Mc Graw Hill.

Wikipedia. (22 de 10 de 2022). Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/%C3%8Dndice\\_de\\_democracia](https://es.wikipedia.org/wiki/%C3%8Dndice_de_democracia)

## Anexos

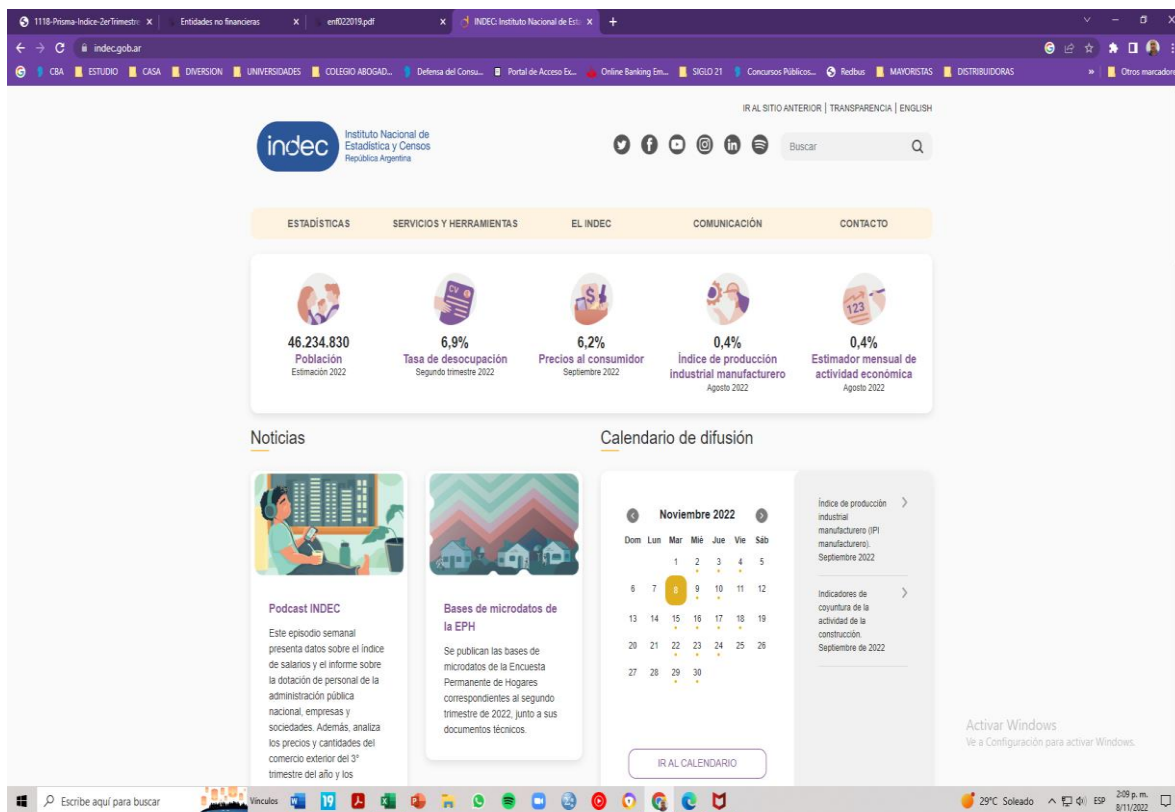
### Anexo A

*Otras entidades autorizadas a ofrecer productos similares a Naranja (BCRA, 2022).*

|   |
|---|
| ACTUAL S.A.   |
| AMERICAN EXPRESS ARGENTINA S.A.                       |
| ASOCIACIÓN MUTUAL DEL CLUB ALMAFUERTE DE LAS VARILLAS |
| CARTASUR CARDS S.A.                                   |
| CENCOSUD S.A.   |
| CMR FALABELLA S.A.                                    |
| CREDIBEL S.A.   |
| CREDIFIAR S.A.  |
| CREDIMAS S.A.   |
| CREDI-PAZ S.A.  |
| COTO CENTRO INTEGRAL DE COMERCIALIZACIÓN S.A.         |
| CUMAR S.A.  |
| DATA 2000 S.A.  |
| DILFER S.A.   |
| EMPRENDER S.A.  |
| EXI S.A.  |
| FAVACARD S.A.   |
| FIDEN S.A.  |
| FINDI   |
| ITALCRED S.A.   |
| NUEVA CARD S.A.                                       |
| SANTA MONICA S.A.                                     |
| SISTEMAS DE CREDITO DE ENTRE RIOS S.A.                |
| SISTEMAS UNIFICADOS DE CRÉDITO DIRIGIDO S.A.          |
| TARJETA AUTOMATICA S.A.                               |
| TARJETA LOCREC  |
| TARJETA NARANJA S.A.                                  |
| TARJETA TITANIO                                       |
| TARJETAS CUYANAS S.A.                                 |
| TARJETAS DEL MAR S.A.                                 |
| TARSHOP S.A.  |
| VYC S.R.L.  |
| Zafiro S.A.   |

## Anexo B

*Datos de población, inflación, IPC, desempleo provisto por INDEC.*



Nota:

- a) Para realizar el diagnóstico de las condiciones económicas y sociales propios del análisis Pestel, se tuvieron en cuenta datos de la página oficial del Indec. (Indec, 2022). En este sentido, Argentina tiene una población superior a 46.000.000 de personas, una tasa de desocupación del 6.9 %, una inflación mensual (índice de precios al consumidor) para septiembre de 2022 de 6.2 %.

**Anexo C**

*Cuadro de estimaciones inflacionarias en %.*

| <b>Fuentes de tasas</b>    | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Histórica Indec            | 53.8        | 36.1        | 50.9        |             |             |             |             |             |
| Acumulada Indec sep./22    |             |             |             | 66.0        |             |             |             |             |
| Proyectada por Indec       |             |             |             | 85.0        |             |             |             |             |
| Proyectada por el FMI      |             |             |             | 95.0        | 60          |             |             |             |
| Proyectada por el Cronista |             |             |             |             | 90.50       | 66.80       |             |             |
| Estimación Clarín          |             |             |             |             | 90.5        |             |             |             |
| <b>Estimación Propia</b>   |             |             |             | <b>85</b>   | <b>90</b>   | <b>60</b>   | <b>60</b>   | <b>60</b>   |

Nota:

- a) La tasa anterior a octubre de 2022 es la publicada por el Indec en su página oficial (Indec, 2022), y corresponde a valores históricos del Indec.
- b) La tasa del 66 %, en la fila que se identifica como “acumulada Indec septiembre 2022”, es la variación anual histórica desde enero 2022 a septiembre 2022 incluido (Indec, 2022).
- c) La tasa proyectada por el Indec del 85 %, corresponde a las predicciones del propio organismo, para la totalidad del año 2022 realizada al finalizar el informe de septiembre de 2022.
- d) La tasa proyecta por el FMI del 95 % para 2022, y 60% para los años posteriores, es la que surge de un informe redactada por Mara Laudonia, el 11/10/2022 en Télam Digital (Télam Digital, 2022).
- e) La tasa proyectada por un relevamiento realizado por la Universidad Di Tella publicada en el Diario Digital El Cronista para 2023 es del 90.5 % y para 2024 de 66.8 % (EL cronista, 2022).
- f) La (Clarín, 2022).
- g) En función de las tasas relevadas, se estima para 2023 una tasa de inflación del 90 %, y para los años posteriores (2024, 2025, y 2026) una tasa del 60 % anual. La decisión de proyectar una tasa del 60 % desde 2024, se fundamenta en dos cuestiones: primero, las expectativas inflacionarias que tiene el FMI para Argentina, y segundo, que hay cierto consenso en que Argentina tiene posibilidades de crecimiento para esos años.



**Anexo D**

Cuadro de aplicación de planes de acción a valores históricos y a valores re expresados por los coeficientes de actualización. (ver anexo de coeficientes utilizados en Anexo C).

**Tabla 5**

*Costo de los planes de acción a valores históricos de 2022 (fuente propia).*

|                       |   | <b>2022</b>  | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> |
|-----------------------|---|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Plan de Acción</b> | 1 | \$16,632,000 | \$5,544,000 | \$5,544,000 | \$5,544,000 |             |
| <b>Plan de Acción</b> | 2 | \$400,000    | \$100,000   | \$100,000   | \$100,000   | \$100,000   |
| <b>Plan de Acción</b> | 3 | \$1,000,000  | \$1,000,000 | \$0         | \$0         | \$0         |
|                       |   | \$25,424,000 |             |             |             |             |

**Tabla 6**

*Costo de los planes de acción a valores re expresados (fuente propia).*

|                       |   | <b>2022</b> | <b>2023</b>  | <b>2024</b> | <b>2025</b>  | <b>2026</b> |
|-----------------------|---|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|
| <b>Plan de Acción</b> | 1 |             | \$5,544,000  | \$8,870,400 | \$14,192,640 |             |
| <b>Plan de Acción</b> | 2 |             | \$100,000    | \$160,000   | \$256,000    | \$409,600   |
| <b>Plan de Acción</b> | 3 |             | \$1,000,000  | \$0         | \$0          | \$0         |
|                       |   |             | \$30,532,640 |             |              |             |

**Anexo E**

Presupuesto accesorio al objetivo específico 3.

**PRESUPUESTO DE SERVICIO.**

At. Lorena Chanaday.

Atento a lo solicitado, respecto de los cursos de capacitación a medida, le informo que nuestra empresa cuenta con dicho servicio, ofreciendo coordinar horarios y lugar para la realización de los mismos, con el siguiente costo por su diseño e implementación:

\$ 50.000 por curso de 2 horas, a un máximo de 20 alumnos, presencial en la ciudad de Córdoba, o virtual en cualquier lugar del país.

Atte.-

**Anexo F***Presupuesto accesorio al objetivo específico 1.*

Córdoba, 08 de noviembre de 2022

**PRESUPUESTO**

At. Lorena Chanaday.

**NARANJA X**

En función a su solicitud le adjunto el siguiente presupuesto.

**Ambientación**

|                         |           |
|-------------------------|-----------|
| 1. Contenidos           | \$130.000 |
| 2. Relaciones Públicas  | \$70.000  |
| 3. Imagen del producto  | \$90.000  |
| 4. Eventos              | \$91.000  |
| 5. Televisión           | \$95.000  |
| 6. Radio                | \$70.000  |
| 7. Redes                | \$155.000 |
| 8. Impresos vía pública | \$45.000  |

**Total: \$616.000 + iva**

Atte.

**NOTA:** El actual presupuesto tiene como vigencia hasta el día 30 de septiembre de 2022 incluido.

Los precios incluyen, art, cargas sociales y coeficiente de agencia.

Los precios no incluyen IVA.

Córdoba / Argentina /  
 Phone: 54 (351) 155-055000  
 info@worktool.com.ar  
 www.worktool.com.ar



## **Anexo G**

### *Presupuesto de la imprenta para la confección de folletos para el Plan de Acción 2.*

El presupuesto del plan de acción 2, se aplica a la realización de encuestas en formato papel y en formato digital para la obtención de información de los clientes que nos permitan detectar los procesos ineficientes y corregirlos.

Atento al tipo de público meta, es decir, los adultos y adultos mayores, e inclusive por excluidos digitales, se confeccionan algunas encuestas en formato papel.

Sin embargo, en conocimiento de los factores ecológicos que pueden estar presentes en el uso del papel, a fin de minimizar el impacto de esta acción, se prevé la utilización de material reciclado, que a su vez será reutilizado luego de ser procesada la información.

La consulta sobre los costos arroja en una imprenta local de la ciudad de Córdoba, \$ 400.000 para la impresión inicial de 10.000 formularios de encuesta, con tiempo de confección en 15 días, pagaderos por transferencia bancaria, con presupuesto válido hasta 31/12/2022. Se deja de esta manera constancia de la indicación verbal suministrada por personal de la firma.

**Anexo H***Principales indicadores del BCRA al 12/11/2022*

|  |            |         |
|--|------------|---------|
| Tasa de Política Monetaria (en % n.a.)   | 11/11/2022 | 75,00   |
| BADLAR en pesos de bancos privados (en % n.a.)   | 10/11/2022 | 70,1250 |
| BADLAR en pesos de bancos privados (en % e.a.)   | 10/11/2022 | 97,4900 |
| Inflación mensual (variación en %)   | 30/09/2022 | 6,2     |
| Inflación interanual (variación en % i.a.)   | 30/09/2022 | 83,0    |
| Inflación esperada - REM próximos 12 meses - MEDIANA (variación en % i.a)                                | 31/10/2022 | 98,8    |
| Inflación esperada - REM próximos 12 meses - Promedio de mejores 10 pronosticadores (variación en % i.a) | 31/10/2022 | 101,1   |

Nota:

- 1) La tasa del BCRA al 11/11/2022 es del 75 %.
- 2) La tasa Badlar en pesos para bancos privados en % n.a. es del 70 %.
- 3) Para el cálculo del TIR y del VAN se utilizó la tasa del 70 %, correspondiente a la tasa BADLAR.
- 4) La tasa LELIQ al 10/11/2022 en BCRA es del 75 %